

# **Abwanderung und Rückgewinnung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft**

Von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
zur Erlangung des Grades

Doktorin der Wirtschaftswissenschaften  
– Doctor rerum politicarum –

genehmigte Dissertation

von

Diplom-Kauffrau Dörthe Janssen  
geboren am 21. August 1980 in Hannover

2011

Referent: Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann

Korreferent: Prof. Dr. J.-Matthias Graf von der Schulenburg

Tag der Disputation: 5. Juli 2011

## **Zusammenfassung**

Aufgrund verschärfter Markt- und Wettbewerbssituationen befürchten viele Versicherungsanbieter einen Anstieg der Kündigungsquoten ihrer Gewerbekunden, die finanzielle Einbußen für die Unternehmen zur Folge haben. Die Neukundenakquise kann diese Verluste häufig nicht mehr vollständig ausgleichen. Daher müssen andere Marketingstrategien im Rahmen des Kundenmanagements angewendet werden. Da eine Reduzierung der Abwanderungsrate zu einem nicht unerheblichen Anstieg des Unternehmensgewinnes führen kann, gelten die Abwanderungsprävention gefährdeter Kunden sowie die Rückgewinnung verlorener Geschäftsbeziehungen zur Kompensierung der Kundenverluste als sinnvoll. Vor diesem Hintergrund ist der Untersuchungsgegenstand dieser Dissertation die theoretische und empirische Analyse der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft.

Schlagwörter: Kundenabwanderung, Kundenrückgewinnung, Gewerbekunden

## **Abstract**

Due to tighter market and competitive environment conditions, many insurance providers fear a rise in the termination rates of its commercial customers, which will cause financial losing for these companies. The acquisition of new customers can no longer entirely compensate these losses. Therefore, other marketing strategies in the context of customer management need to be applied. Since the reduction of the rate of migration can lead to a substantial increase in corporate profits, the prevention of migration of vulnerable customers and the recovery of lost business relations are considered significant to compensate lost customers. Against this background, the object of study of this dissertation is the theoretical and empirical analysis of the relationship termination and relationship reactivation of commercial customers in the insurance industry.

Key words: customer switching, customer recovery, business-to-business segment

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Zur Relevanz der Abwanderung und Rückgewinnung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft.....	1
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	8
<b>2 Allgemeine Grundlagen zum Kundenmanagement von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft .....</b>	<b>10</b>
2.1 Gewerbekunden im Versicherungsbereich.....	10
2.1.1 Versicherungswirtschaft im Umbruch .....	10
2.1.2 Definition und Besonderheiten von Versicherungsleistungen .....	13
2.1.3 Gewerbekunden sowie ihre Bedeutung im Versicherungsmarkt .....	17
2.2 Kundenabwanderung und -rückgewinnung als Problem des Kundenmanagements in der Versicherungswirtschaft.....	21
2.2.1 Abwanderung und Rückgewinnung als Herausforderung einer Geschäftsbeziehung.....	21
2.2.2 Einordnung ins Kundenmanagement .....	23
2.2.3 Beendigung der Geschäftsbeziehung .....	26
2.2.3.1 Definition und Abgrenzung.....	26
2.2.3.2 Konsequenzen der Kundenabwanderung .....	30
2.2.4 Rückgewinnung früherer Geschäftsbeziehungen.....	32

2.2.4.1	Wiederaufnahmebereitschaft als Voraussetzung der Kundenrückgewinnung .....	32
2.2.4.2	Definition und Abgrenzung.....	34
2.2.4.3	Ziele der Kundenrückgewinnung.....	38
2.2.4.4	Prozess der Kundenrückgewinnung.....	40
2.3	Zusammenfassung des Bezugsrahmens .....	46
2.3.1	Rahmenbedingungen.....	47
2.3.2	Prozess der Abwanderung und Rückgewinnung.....	48
<b>3</b>	<b>Analyse des Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozesses von Gewerbekunden im Versicherungsmarkt .....</b>	<b>50</b>
3.1	Literaturstand.....	50
3.1.1	Forschungsschwerpunkte im Überblick.....	50
3.1.2	Theorien zum Fortbestehen, Wechseln und Wiederaufnehmen von Geschäftsbeziehungen .....	53
3.1.2.1	Neue Institutionenökonomik.....	55
3.1.2.2	Theorie von Hirschman.....	56
3.1.2.3	Dissonanztheorie .....	57
3.1.2.4	Theorien des interpersonellen Gleichgewichts .....	59
3.1.3	Stand der empirischen Forschung .....	61
3.1.4	Forschungsdefizite .....	67
3.2	Determinanten des Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozesses .....	71
3.2.1	Zufriedenheit .....	72
3.2.1.1	Inhaltliche Dimension .....	72
3.2.1.2	Hypothesenbildung .....	73

3.2.2	Qualität.....	77
3.2.2.1	Inhaltliche Dimension.....	77
3.2.2.2	Hypothesenbildung.....	78
3.2.3	Preis.....	80
3.2.3.1	Inhaltliche Dimension.....	80
3.2.3.2	Hypothesenbildung.....	81
3.2.4	Psychische Wechselbarrieren.....	84
3.2.4.1	Inhaltliche Dimension.....	84
3.2.4.2	Hypothesenbildung.....	86
3.2.5	Kosten der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung.....	89
3.2.5.1	Inhaltliche Dimension.....	89
3.2.5.2	Hypothesenbildung.....	90
3.2.6	Alternativenattraktivität.....	93
3.2.6.1	Inhaltliche Dimension.....	93
3.2.6.2	Hypothesenbildung.....	94
3.3	Darstellung des Gesamtmodells und Hypothesenüberblick.....	98
3.3.1	Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess.....	98
3.3.2	Interaktionen zwischen den Einflussfaktoren.....	100
3.3.2.1	Interdependenzen im Kundenabwanderungsprozess.....	100
3.3.2.2	Interdependenzen im Kundenrückgewinnungsprozess.....	103
3.3.3	Hypothesensystem.....	105
<b>4</b>	<b>Empirische Studie zum Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess.....</b>	<b>109</b>
4.1	Ziele der Untersuchung.....	109

4.2	Erhebungsdesign und Stichprobenstruktur.....	109
4.2.1	Datengrundlage, erforderlicher Stichprobenumfang und Datenerhebung .....	109
4.2.2	Struktur der Stichprobe .....	111
4.2.3	Repräsentativität der Online-Befragung .....	116
4.3	Deskriptive Statistik .....	118
4.3.1	Versicherungsbedarf und -verhalten .....	118
4.3.2	Kundenzufriedenheit .....	124
4.3.3	Wechselabsicht.....	125
4.3.4	Wechselverhalten .....	126
4.3.5	Wiederaufnahmebereitschaft.....	127
4.3.6	Kundenrückgewinnung .....	128
4.4	Operationalisierung .....	130
4.4.1	Operationalisierung der Einflussfaktoren .....	131
4.4.1.1	Operationalisierung der Zufriedenheit .....	131
4.4.1.2	Operationalisierung der Qualität .....	133
4.4.1.3	Operationalisierung des Preises .....	135
4.4.1.4	Operationalisierung der psychischen Wechselbarrieren .....	136
4.4.1.5	Operationalisierung der Kosten der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung .....	136
4.4.1.6	Operationalisierung der Alternativenattraktivität .....	138
4.4.2	Operationalisierung der Prozessfaktoren .....	139
4.5	Prüfung der kausalen Grundzusammenhänge im Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess .....	141
4.5.1	Ansätze und Kriterien zur Bewertung der Zusammenhänge .....	141

4.5.1.1	Lineare Regression.....	141
4.5.1.2	Logistische Regression.....	143
4.5.2	Prüfung der kausalen Zusammenhänge .....	145
4.6	Prüfung der Operationalisierung und des Kausalmodells .....	146
4.6.1	Grundlagen der PLS-Methode .....	147
4.6.1.1	Strukturgleichungsmodelle .....	148
4.6.1.2	Interaktionseffekte.....	150
4.6.1.3	Auswahl des Strukturgleichungsverfahrens und Vorteile des PLS-Ansatzes.....	152
4.6.1.4	PLS-Algorithmus .....	155
4.6.2	Gütebeurteilung von PLS-Pfadmodellen .....	157
4.6.2.1	Bewertung des reflektiven Messmodells .....	158
4.6.2.2	Beurteilung des Strukturmodells.....	162
4.6.2.3	Gesamtbeurteilung .....	164
4.6.3	Empirische Ergebnisse .....	165
4.6.3.1	Modell der Beziehungsbeendigung.....	165
4.6.3.2	Modell der Beziehungsreaktivierung .....	177
4.6.4	Interpretation der Ergebnisse .....	188
4.7	Segmentierung der Versicherungsnehmer.....	195
4.7.1	Kundensegmentierung als Instrument differenzierter Marktbearbeitung .....	195
4.7.1.1	Definition und Ziele der Kundensegmentierung.....	195
4.7.1.2	Segmentierungskriterien und deren Anforderungsprofil .....	196
4.7.1.3	Segmentierungsansätze und Kundentypologien .....	199



4.7.2	Segmentierung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft ...	202
4.7.2.1	Grundlagen der angewandten Segmentierungsverfahren.....	202
4.7.2.2	Kundensegmente zur Abwanderungsprävention.....	202
4.7.2.3	Analyse der verlorenen Segmente.....	206
4.7.3	Bewertung und Zusammenfassung .....	209
<b>5</b>	<b>Gestaltungsperspektiven für das Kundenmanagement in der Versicherungswirtschaft .....</b>	<b>212</b>
5.1	Konstruktives Beziehungsmangement.....	212
5.1.1	Zufriedenheit .....	212
5.1.2	Qualität .....	213
5.1.3	Preis.....	213
5.1.4	Psychische Wechselbarrieren.....	214
5.1.5	Wechsel- und Wiederaufnahmekosten.....	215
5.1.6	Alternativenattraktivität .....	216
5.2	Kundenspezifisches Beziehungsmangement.....	216
5.2.1	Empfehlungen für die abwanderungsgefährdeten Kundensegmente .....	217
5.2.1.1	Gefangene .....	217
5.2.1.2	Abtrünnige.....	218
5.2.1.3	Loyale.....	219
5.2.1.4	Söldner .....	220
5.2.2	Empfehlungen für die verlorenen Kundensegmente.....	220
5.3	Implikationen anhand der Phasen des Kundenmanagements.....	223
5.3.1	Kundenbindungsmanagement .....	223

5.3.2	Rückgewinnungsmanagement.....	229
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick.....</b>	<b>233</b>
6.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	234
6.2	Implikationen für die Marketingforschung .....	239
6.3	Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf .....	240
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>242</b>
	<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>284</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Aufgaben und angestrebte Ziele der Arbeit .....	4
Abb. 2: Ablauf der Arbeit .....	9
Abb. 3: Gegenstandsbereiche der Untersuchung in der Versicherungswirtschaft .....	18
Abb. 4: Kundenbeziehungslebenszyklus.....	24
Abb. 5: Abwanderungsprozess.....	29
Abb. 6: Interpretationen der Kundenrückgewinnung in der Literatur.....	35
Abb. 7: Prozessphasen und die dazugehörigen Strategien der Kundenrückgewinnung .....	40
Abb. 8: Wiedergewinnungsportfolio.....	42
Abb. 9: Bezugsrahmen .....	47
Abb. 10: Überblick der Forschungslinien .....	50
Abb. 11: Theoretische Bezugspunkte der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung.....	54
Abb. 12: Gesamtmodell der Untersuchung .....	105
Abb. 13: Kundenabwanderungsprozesses mit Einflussfaktoren .....	106
Abb. 14: Kundenrückgewinnungsprozesses mit Einflussfaktoren.....	106
Abb. 15: Interdependenzen der Einflussfaktoren im Kundenabwanderungsprozess .....	107
Abb. 16: Interdependenzen der Einflussfaktoren im Kundenrückgewinnungsprozess.....	108
Abb. 17: Struktur der Stichprobe nach Beschäftigtengrößenklassen .....	114
Abb. 18: Struktur der Stichprobe nach Umsatzgröße .....	114
Abb. 19: Position der Auskunftsperson im Unternehmen.....	115
Abb. 20: Gesamtzufriedenheit der Gewerbekunden .....	124
Abb. 21: Wiederaufnahmebereitschaft der Gewerbekunden .....	128
Abb. 22: Kausale Zusammenhänge im Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess .....	146

Abb. 23: Aufbau eines Strukturgleichungsmodells mit latenten Variablen.....	149
Abb. 24: Mediierte Kausalbeziehung.....	151
Abb. 25: Moderierte Kausalbeziehung.....	152
Abb. 26: Schema des PLS-Algorithmus .....	157
Abb. 27: Vorgehen zur Gütebeurteilung von PLS-Pfadmodellen.....	158
Abb. 28: PLS-Darstellung des überprüften Pfadmodells der Beziehungsbeendigung.....	166
Abb. 29: Moderatoreffekte im Wirkungsmodell der Beziehungsbeendigung .....	173
Abb. 30: Wirkungsmodell der Beziehungsbeendigung.....	174
Abb. 31: Mediiierende Effekte im Wirkungsmodell der Beziehungsbeendigung .....	175
Abb. 32: Mediationseffekt im Modell der Beziehungsbeendigung .....	175
Abb. 33: PLS-Darstellung des überprüften Pfadmodells der Beziehungsreaktivierung .....	178
Abb. 34: Wirkungsmodell der Beziehungsreaktivierung.....	186
Abb. 35: Mediiierende Effekte im Modell der Beziehungsreaktivierung .....	187
Abb. 36: Kundentypologie zur Abwanderungsprävention.....	203
Abb. 37: Profil der Kundentypen zur Abwanderungsprävention.....	204
Abb. 38: Kundentypologie der vermeidbaren Kundenverluste.....	207
Abb. 39: Profil der abgewanderten Kundentypen .....	209

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Terminologien zur Kundenabwanderung .....	28
Tab. 2: Konsequenzen der Kundenabwanderung für den Kunden.....	31
Tab. 3: Konsequenzen der Kundenabwanderung für das Unternehmen .....	32
Tab. 4: Terminologien zur Wiederaufnahmebereitschaft und zum -verhalten .....	33
Tab. 5: Terminologien und deren Begriffsinterpretation zur Kundenrückgewinnung.....	37
Tab. 6: Grundlegende Rückgewinnungsstrategien.....	45
Tab. 7: Überblick über die empirischen Studien zur Beziehungsbeendigung .....	65
Tab. 8: Überblick über die empirischen Studien zur Beziehungsreaktivierung.....	66
Tab. 9: Überblick über die empirischen Studien zu beiden Forschungsschwerpunkten.....	67
Tab. 10: Beiträge zum Untersuchungsgegenstand .....	70
Tab. 11: Branchenstruktur der Stichprobe .....	112
Tab. 12: Aufteilung des Dienstleistungssektors für die Stichprobe .....	113
Tab. 13: Position der Auskunftsperson im Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen	115
Tab. 14: Position der Auskunftsperson im Unternehmen nach Umsatzgrößen .....	116
Tab. 15: Anzahl der eingeholten Angebote vor Vertragsabschluss .....	119
Tab. 16: Gründe für den Vertragsabschluss einer neuen Versicherungspolice.....	120
Tab. 17: Versicherungsbedarf und dessen Wichtigkeit für die befragten Gewerbekunden...	121
Tab. 18: Nachgefragte Versicherungsunternehmen .....	122
Tab. 19: Beziehungsdauer mit den Versicherungsanbietern (VA) .....	123
Tab. 20: Gründe für die Wechselabsicht.....	125
Tab. 21: Gründe für das Wechselverhalten .....	127
Tab. 22: Gründe für die Wiederaufnahme .....	130

Tab. 23: Indikatoren zur Messung der Gesamtzufriedenheit .....	132
Tab. 24: Indikatoren zur Messung der Beziehungszufriedenheit.....	132
Tab. 25: Indikatoren zur Messung der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität .....	133
Tab. 26: Indikatoren zur Messung der Qualität.....	133
Tab. 27: Indikatoren zur Messung der Qualität des Rückgewinnungsangebotes.....	134
Tab. 28: Indikatoren zur Messung der Qualität des Rückgewinnungsprozesses .....	134
Tab. 29: Indikatoren zur Messung der Qualität der Rückgewinnungsinteraktion .....	135
Tab. 30: Indikatoren zur Messung des Preises und des Rückgewinnungspreises.....	135
Tab. 31: Indikatoren zur Messung des Vertrauens .....	136
Tab. 32: Indikatoren zur Messung des Commitments.....	136
Tab. 33: Indikatoren zur Messung der Wechselkosten .....	137
Tab. 34: Indikatoren zur Messung der Wiederaufnahmekosten .....	138
Tab. 35: Indikatoren zur Messung der Attraktivität der Alternativen.....	139
Tab. 36: Indikator zur Messung der Wechselabsicht .....	140
Tab. 37: Indikatoren zur Messung der Wiederaufnahmebereitschaft .....	140
Tab. 38: Zentrale Gütekriterien zur Beurteilung der logistischen Regression.....	144
Tab. 39: Vergleich zwischen kovarianz- und varianzbasiertem Ansatz der Kausalanalyse ..	153
Tab. 40: Gütekriterien für reflektive Messmodelle .....	161
Tab. 41: Gütekriterien für das Strukturmodell .....	164
Tab. 42: Prüfung der Reliabilität im Modell der Beziehungsbeendigung.....	167
Tab. 43: SmartPLS-Output zur Gütebeurteilung der Konstruktmessungen.....	168
Tab. 44: Abschätzung des Fornell/Larcker-Kriteriums.....	168
Tab. 45: Pfadkoeffizienten und Signifikanz der Beziehungsbeendigung .....	170

Tab. 46: Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells der Beziehungsbeendigung.....	172
Tab. 47: Wirkungen der Moderatoren im Modell der Beziehungsbeendigung.....	173
Tab. 48: Werte der drei mediierenden Effekte im Modell der Beziehungsbeendigung.....	176
Tab. 49: Prüfung der Reliabilität im Modell der Beziehungsreaktivierung .....	179
Tab. 50: SmartPLS-Output zur Gütebeurteilung der Konstruktmessungen.....	180
Tab. 51: Abschätzung des Fornell/ Larcker-Kriteriums.....	180
Tab. 52: Pfadkoeffizienten und Signifikanz der Beziehungsreaktivierung.....	182
Tab. 53: Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells der Beziehungsreaktivierung ..	184
Tab. 54: Werte der vier mediierenden Effekte der Beziehungsreaktivierung .....	188
Tab. 55: Ergebnisse der Hypothesenprüfung der Beziehungsbeendigung.....	190
Tab. 56: Ergebnisse der Hypothesenprüfung der Beziehungsreaktivierung .....	193
Tab. 57: Operationalisierung der aktiven Segmentierungsvariablen .....	203
Tab. 58: Operationalisierung der aktiven Segmentierungsvariablen .....	207
Tab. 59: Signifikante Ergebnisse der Beziehungsbeendigung .....	235
Tab. 60: Signifikante Ergebnisse der Beziehungsreaktivierung .....	236

**Abkürzungsverzeichnis**

AA	Alternativenattraktivität
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AMOS	Analysis of Moment Structures
bspw.	bspw.
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BZ	Beziehungszufriedenheit
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CL	comparison level
CL <sub>alt</sub>	comparison level of alternatives
Com	Commitment
CRM	Customer Relationship Management
DEV (AVE)	durchschnittlich erklärte Varianz
d. h.	das heißt
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EWG	Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
$f^2$	Effektstärke
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
GZ	Gesamtzufriedenheit
H	Hypothese
H.	Heft
HdV	Handwörterbuch der Versicherung
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Kfz	Kraftfahrzeug



KI	Konditionsindex
KRE	Kundenrückgewinnungserfolg bzw. Rückgewinnungserfolg
LISREL	Linear Structural Relations
No.	Number
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o. J.	ohne Jahresangabe
o. V.	ohne Verfasser
P	Preis
PASW	Predictive Analysis SoftWare
PflVG	Gesetz über die Pflichtversicherung für Kraftfahrzeughalter
PK	Preiskündiger
PLS	Partial Least Square
pp.	Pages
Q	Qualität
$q^2$	Prognosestärke
$Q^2$	Prognoserelevanz
QK	Qualitätskündiger
QRA	Qualität des Rückgewinnungsangebotes
QRI	Qualität der Rückgewinnungsinteraktion
QRP	Qualität des Rückgewinnungsprozesses
$R^2$	Bestimmtheitsmaß
S.	Seite
Sp.	Spalte
SPSS	Statistiksoftware
Tab.	Tabelle
et al.	et al.
usw.	und so weiter
VA	Versicherungsanbieter
v. a.	vor allem
VAF	variance accounted for
VersW	Versicherungswirtschaft
vgl.	vergleiche
VIF	Varianzinflationsfaktor
VKB	Versicherungskammer Bayern

Vol.	Volume
VVG	Gesetz über den Versicherungsvertrag
WA	Wechselabsicht
WAB	Wiederaufnahmebereitschaft
WAK	Wiederaufnahmekosten
WK	Wechselkosten
WUZ	Wechselunzufriedenheit
WV	Wechselverhalten
WZ	Wechselzufriedenheit
z. B.	zum Beispiel
ZR	Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsinteraktion

## 1 Einleitung

### 1.1 Zur Relevanz der Abwanderung und Rückgewinnung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft

Seit geraumer Zeit lässt sich ein Umdenken im Marketing feststellen: Stand früher noch die Neukundenakquisition im Mittelpunkt, wird nun der Fokus auf Kundenbindung und das Relationship Management gelegt.<sup>1</sup> Als Konsequenz entwickelte sich in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl komplexer und innovativer Kundenbindungsprogramme, um die Vorteile langfristiger Geschäftsbeziehungen auszunutzen.<sup>2</sup> Kundenbindung wird als wichtiges Instrumentarium zur Erreichung der ökonomischen Unternehmensziele angesehen,<sup>3</sup> weil der Gewinn einer Kundenbeziehung mit ihrer Dauer ansteigt.<sup>4</sup>

Doch die eingesetzten Kundenbindungsmaßnahmen erzielen nicht immer den erwünschten Erfolg und so muss mittlerweile eingeräumt werden, „dass sich Kundenabwanderung nicht vollständig verhindern lässt“.<sup>5</sup> Wie viele Studien zum Variety Seeking Behavior<sup>6</sup> belegen, vermag selbst ein hoher Grad an Zufriedenheit die Kundenmigration nicht aufzuhalten.<sup>7</sup> So gehören in vielen Branchen, auch in der Versicherungswirtschaft,<sup>8</sup> durchschnittliche Abwan-

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruhn/ Homburg (1998), S. 5 f.; Stauss (1998), S. 215; Michalski (2002), S. 1; Homburg et al. (2004), S. 95.

<sup>2</sup> Vgl. Bruhn (1999), S. 2; Krafft (1999), S. 513; Ploss/ Augustinov (2001), S. 6 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Diller (1996), S. 92.

<sup>4</sup> Vgl. Reichheld/ Sasser (1990), S. 106; Jones/ Sasser (1995), S. 91; Krafft (1999), S. 523; Homburg et al. (2004), S. 96. Hintergrund hierfür ist die Erzielung höherer Umsätze. Loyale Kunden kaufen in der Regel häufiger ein, können das Cross- und Up-Selling-Potenzial steigern und weisen eine höhere Preisbereitschaft auf, wodurch sich höhere Umsätze erwirtschaften lassen. Vgl. hierzu Homburg et al. (2004), S. 96. Ein weiterer Erfolgsgarant ist in der Mundwerbung zufriedener Kunden zu sehen. Vgl. hierzu Griffin (1997), S. 11. Für einen Überblick über den zusätzlich realisierbaren Mehrertrag durch steigende Kundenbindung vgl. Ploss/ Augustinov (2001), S. 5. Zum anderen liegt es in der Reduzierung der mit der Geschäftsbeziehung verbundenen Kosten begründet. Enge und langfristige Geschäftsbeziehungen stellen sich für die Anbieterseite durch häufigere und spezifischere Transaktionen kostengünstiger dar. Vgl. Diller (1995), S. 48. Kosteneinsparungen können bei einer längerfristigen Beziehung durch eine bessere Amortisation von Akquisitionskosten, geringere Kundenbearbeitungskosten bzw. Betreuungskosten, gesunkene Marketing- und Vertriebskosten sowie geringere Streuverluste (Ausfallkosten) realisiert werden. Vgl. hierzu Diller (1996), S. 82; Griffin (1997), S. 11; Homburg et al. (2004), S. 96. Kundenbindungsmaßnahmen gehen erwiesenermaßen mit etwa fünf- bis siebenmal geringeren Kosten als die Neukundenakquisition einher. Vgl. Mittal/ Lasser (1998), S. 177; Sauerbrey/ Henning (2000), S. 67.

<sup>5</sup> Homburg et al. (2004), S. 95.

<sup>6</sup> Variety Seeking Behavior ist der tatsächliche Wechsel eines Kunden, aus dem er einen Nutzen zieht, der ausschließlich durch das Bedürfnis nach Abwechslung motiviert ist und der trotz hoher Zufriedenheit mit dem bisherigen Anbieter stattfindet. Vgl. hierzu bspw. Givon (1984), S. 2; Helmig (1997), S. 17; Kuß/ Tomczak (2000), S. 137.

<sup>7</sup> Vgl. u. a. Zollner (1995), S. 184; Reichheld (1997), S. 61; Pool/ Dahlhoff (1998), S. 37; Woratschek (2003), S. 12.

<sup>8</sup> Vgl. Roos et al. (2004). Sauerbrey (1999) stellt in ihrer Studie jedoch nur Kündigungsquoten von bis zu 10% für die Versicherungswirtschaft fest.

derungsraten von bis zu 20 Prozent im Jahr zum Alltag. Die Ursachen hierfür sind vielfältig.<sup>9</sup> So sieht sich die Versicherungsbranche aufgrund von verschärften Markt- und Konkurrenzsituationen großen Herausforderungen gegenüber.<sup>10</sup> Versicherungsleistungen sind immer substituierbarer und gleichzeitig wird es schwieriger, sich von der Konkurrenz abzuheben.<sup>11</sup> Zudem verhalten sich Kunden zunehmend illoyal. Das ist in ihrer steigenden Mobilität, der wachsenden Anzahl an Alternativen, der größeren Informationstransparenz und dem zunehmenden Informationsbedarf begründet.<sup>12</sup> Eine leicht steigende Entwicklung der Kündigungsquoten wird daher von 37% der Befragten in der Versicherungswirtschaft prognostiziert.<sup>13</sup>

Eine Verschärfung der Kundenmigration hat große wirtschaftliche Konsequenzen für das Unternehmen. So geht Kundenabwanderung mit Profitabilitätsverlusten einher und bedeutet einen großen finanziellen Schaden für eine Unternehmung.<sup>14</sup> Diese Einbußen können auf vielen Märkten nicht mehr vollständig durch Neukundengewinnung wettgemacht werden.<sup>15</sup> Doch schon eine fünfprozentige Reduzierung der Abwanderungsrate kann den Unternehmensgewinn um 25 bis 85% anheben.<sup>16</sup> Die Rückgewinnung abgewanderter Kunden eignet sich also zur Kompensierung.<sup>17</sup>

Nicht alle Kunden sind für ein Unternehmen hoffnungslos verloren und so gibt es gute Gründe, Rückgewinnung als 3. Säule neben Neukundenakquisition und Kundenbindung ins Kundenmanagement zu integrieren.<sup>18</sup> Erstens betragen die Kosten der Rückgewinnung nur ein Drittel bis die Hälfte von denen der Kundenakquise.<sup>19</sup> Zweitens sind hohe Rückgewinnungserfolge in Unternehmen verschiedener Branchen ermittelt worden<sup>20</sup> und drittens weisen wiedergewonnene Kunden häufig eine stärkere Bindung und Loyalität auf, wodurch ein systematisches Rückgewinnungsmanagement äußerst rentabel ist.<sup>21</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Homburg et al. (2004), S. 95.

<sup>10</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2003), S. 9; Trumpfheller (2005), S. 2 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Heck (2003), S. 47.

<sup>12</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 3; Stauss/ Friege (2006), S. 511; Michalski (2002), S. 1 ff.; Homburg et al. (2003), S. 26.

<sup>13</sup> Vgl. Sauerbrey (1999).

<sup>14</sup> Vgl. Homburg et al. (2003), S. 1.

<sup>15</sup> Vgl. Stahl (1998), S. 4; Michalski (2002), S. 5; Wiedmann et al. (2003), S. 58.

<sup>16</sup> Vgl. Reichheld/ Sasser (1991), S. 149, 154.

<sup>17</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 5.

<sup>18</sup> Vgl. McCoullough (1995); Homburg et al. (2004), S. 97 f.

<sup>19</sup> Vgl. Sauerbrey (1999).

<sup>20</sup> Vgl. Sauerbrey (1999); Schäfer (1999); Sauerbrey (2000); Sauerbrey/ Henning (2000).

<sup>21</sup> Vgl. McCoullough (1995); Homburg et al. (2004), S. 97 f.

Doch trotz dieser großen aktuellen und ökonomischen Relevanz wurde der Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung bisher nur ein geringer Stellenwert im Relationship Marketing eingeräumt.<sup>22</sup>

In der Finanzdienstleistungsbranche und speziell in der Versicherungswirtschaft wurde sich mit dem Thema Kundenabwanderung und Kundenrückgewinnung in der Privatwirtschaft bereits ansatzweise beschäftigt. Studien der Psychonomics AG haben sich auch mit dem Stornoverhalten von Gewerbekunden bei Versicherungsleistungen auseinandergesetzt.<sup>23</sup> Eine nähere Analyse der Kundenrückgewinnung fand in der Versicherungsbranche allerdings nicht statt, so dass die Relevanz der Untersuchung der Rückgewinnung von Firmenkunden mit vorhergehender Kündigungsanalyse deutlich wird.<sup>24</sup>

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die Bedeutung von Abwanderung und Rückgewinnung vor allem von Gewerbekunden sowohl in der Forschung als auch in der Praxis stetig wächst. Das ist nicht zuletzt mit der Feststellung zu begründen, dass eine Erhöhung des Unternehmenserfolges auch vom Verständnis der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung abhängig ist.<sup>25</sup>

## **1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und Zielsetzung der Arbeit**

Vor diesem Hintergrund ist die Zielsetzung der Arbeit, den aktuellen Stand der Kundenabwanderung und des Kundenrückgewinnungsmanagements von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft zu analysieren. Dabei stehen eine versicherungsspezifische Analyse der Abwanderungsursachen sowie die Entwicklung von Maßnahmen der Abwanderungsprävention, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung im Vordergrund.

---

<sup>22</sup> Vgl. Homburg/ Schäfer (1999), S. 20; Sauerbrey/ Henning (2000), S. 3; Michalski (2002), S. 1 ff.; Homburg et al. (2003), S. 57. Hinsichtlich der Kundenrückgewinnung wird dies durch die Aussage von Stauss/ Friege (1999), S. 360 „a lack of knowledge and a great need for further research in regain management“ bestätigt.

<sup>23</sup> Vgl. Psychonomics AG (2006); Psychonomics AG (2008).

<sup>24</sup> Vgl. Sauerbrey (1999), Abb. 29.

<sup>25</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 5.

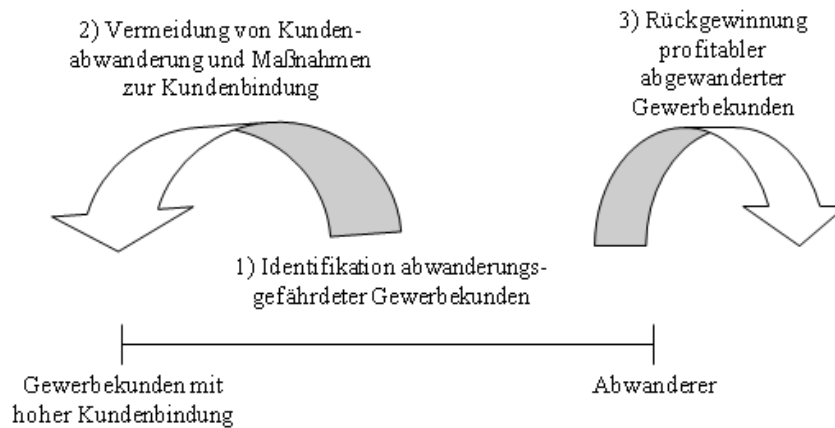


Abb. 1: Aufgaben und angestrebte Ziele der Arbeit  
 Quelle: in Anlehnung an Schneider et al. (2003), S. 163.

Die Versicherungsbranche bietet eine interessante Ausgangsbasis, weil sie einerseits eine Vorreiterrolle bei der Anwendung im Bereich der Rückgewinnung aufzuweisen scheint, andererseits aber ein Mangel an der Umsetzung sowie ein großer Bedarf besteht.<sup>26</sup> Generell soll dabei ein umfassender Überblick über den Untersuchungsgegenstand gegeben werden. Dennoch können nur einige Gesichtspunkte der Gesamtproblematik behandelt und näher durchleuchtet werden.

Der vorliegende Untersuchungsgegenstand erfordert unter drei Aspekten eine Abgrenzung und zwar hinsichtlich: erstens der Abwanderungsgründe, zweitens der Art der Geschäftsbeziehung sowie drittens der Form der Beziehungsbeendigung.

- **Abwanderungsgründe**

Um die Beziehungsbeendigung zu vermeiden bzw. verlorene Kunden zurückzugewinnen, ist es für die Versicherungsanbieter zwingend notwendig zu wissen, welche Gründe den Gewerbekunden zur Kundenabwanderung bewegt haben.<sup>27</sup> Auch wenn die Abwanderungsursachen branchen- und unternehmensabhängig sind, können doch sechs generelle Typen anhand ihres Stornogrundes kategorisiert werden. „Vertriebene Kunden“ verlassen den Anbieter aufgrund von negativen Erfahrungen mit der Kernleistung des Unternehmens. Diese sogenannten Pushed-away- oder unternehmensbezogenen Ursachen können entweder in den Produkten und Dienstleistungen oder im Verhalten des Unternehmens bzw. dessen Mitarbeitern begründet liegen. Somit wird der Kunde vom Unternehmen „weggestoßen“ oder auch „vertrieben“. „Abgeworbene Kunden“ verlassen ihren Versicherungsanbieter aufgrund von attraktiven An-

<sup>26</sup> Vgl. Homburg et al. (2003), S. 59; Schneider et al. (2003), S. 162 ff.; Homburg et al. (2004), S. 96.

<sup>27</sup> Vgl. Schneider et al. (2003), S. 159; Stauss/ Seidel (2009), S. 146.

geboten der Wettbewerber. Sie werden so vom Unternehmen „weggezogen“ oder auch „abgeworben“. Die so genannten Pulled-away-reasons sind nicht isoliert von den Pushed-away zu betrachten, weil die Alternativenattraktivität nur im Vergleich zur Konkurrenz festgestellt werden kann. Ihnen sollte aber besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, weil ein häufiges Auftreten dieser Stornoursache die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährdet.<sup>28</sup>

„Ungewollt abwandernde Kunden“ sind finanziell nicht mehr in der Lage, die bestehende Geschäftsbeziehung aufrechtzuhalten, und müssen daher die Versicherungspolice gegen ihren Wunsch kündigen. Bei „moved away customers“ wird die Kundenbeziehung hingegen beendet, weil kein Bedarf mehr beim Gewerbekunden vorliegt. „Notwendigerweise ausscheidende Kunden“ kündigen den Versicherungsvertrag aufgrund natürlicher Fluktuationsursachen wie bspw. Tod oder Umzug. Diese drei Kundentypen basieren auf Broken-away-reasons. Hierbei geht es darum, dass die Auflösung der Geschäftsbeziehung nicht durch einen Anbieterwechsel stattfindet, sondern der Kunde aufgrund von veränderten Bedürfnissen und persönlichen Rahmenbedingungen keinen Bedarf an der Dienstleistung mehr hat. Obwohl der Kunde für das Unternehmen endgültig verloren ist, ist die Identifizierung dieses Kundensegments für die Kundenrückgewinnung relevant, weil Fehlinvestitionen vermieden werden können.<sup>29</sup> Neben diesen persönlichen Abwanderungsgründen gibt es als letztes noch die „nicht mehr gewollten Kunden“. Hierbei handelt es sich um die Gewerbekunden, deren Geschäftsbeziehung nicht vom Kunden selbst, sondern vom Versicherungsunternehmen aufgelöst wird, bspw. weil sie eine zu hohe Schadensquote aufweisen.<sup>30</sup>

Diese sechs Kundentypen unterscheiden sich stark bezüglich der unternehmerischen Einflussnahme auf den Kündigungsgrund. Die Broken-away-reasons sind vom Versicherungsanbieter nicht oder kaum zu beeinflussen und daher sind diese Kundenverluste unvermeidbar. Auch wenn nicht mehr gewollte Kunden beeinflussbar sind, so sind diese Kundenverluste trotzdem unvermeidbar. Lediglich auf die vertriebenen und die abgeworbenen Kunden kann eingewirkt

---

<sup>28</sup> Vgl. Peter (1999), S. 76 f.

<sup>29</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 23.

<sup>30</sup> Vgl. Stauss/ Friege (1999); Stauss (2000); Sauerbrey/ Henning (2000), S. 22 f.; Büttgen (2001), S. 399; Michalski (2002), S. 119 f.; Büttgen (2003); Homburg et al. (2003), S. 61 f.; Schöler (2006); Stauss/ Friege (2006). Es gibt verschiedene Einteilungen der Abwanderungsursachen. Hierbei kann zwischen unternehmensbezogenen, wettbewerbsbezogenen und kundenbezogenen Kündigungsgründen bei Michalski oder Pushed-away-, Pulled-away- und Broken-away-reasons wie bei Sauerbrey und Henning unterschieden werden. In der vorliegenden Arbeit wird sich an den sechs Typen verlorener Kunden von Stauss und Seidel orientiert. Hierbei basieren vertriebene und nicht mehr gewollte Kunden auf unternehmensbezogenen Abwanderungsgründen. Vgl. Stauss/ Seidel (2009), S. 146.

werden, weil diese durch die Verbesserung der eigenen Unternehmensleistung erreicht und so deren Verlust verhindert werden kann.<sup>31</sup>

In der Analyse der Abwanderungsursachen werden zunächst alle Kundentypen berücksichtigt. Für die Kundenrückgewinnung sind dann aber nur noch die vermeidbaren Kundenverluste relevant. Daher wird der Fokus auf die Untersuchung der vertriebenen und abgeworbenen Kunden gelegt.

- ***Art der Geschäftsbeziehung***

Nach dem Grad der Formalisierung der Kundenbeziehung und nach der Fristigkeit der Entscheidung lassen sich Geschäftsbeziehungen in formalisierte, nicht-formalisierte, freundschaftliche und mitgliedschaftsähnliche Beziehungen unterteilen. Die Fristigkeit der Entscheidung geht von einmalig bis dauerhaft und wird durch die Merkmale Zeitintervall (eher lang bis eher kurz), persönliche Ansprechpartner (nicht gegeben bis gegeben) und die Form der Geschäftsbeziehung (sporadisch bis kontinuierlich) charakterisiert. Die typischen Eigenschaften, die den Grad der Formalisierung bestimmen, sind schriftliche Verträge, Kundenidentifikation und die Gesamtsicht der Kundenhistorie.<sup>32</sup>

Hiernach sind formalisierte Geschäftsbeziehungen durch einen hohen Formalisierungsgrad gekennzeichnet, weil der Kunde mit dem Unternehmen einen schriftlichen Vertrag abschließt. Die Fristigkeit der Entscheidung ist hingegen eher gering, weil die Produkte oder Leistungen in großen Zeitabständen nachgefragt werden und wie bspw. beim Autokauf eher einmalig sind.<sup>33</sup>

Demgegenüber sind nicht-formalisierte Beziehungen durch einen niedrigen Formalisierungsgrad und eine geringe Fristigkeit der Entscheidung geprägt, weil die Leistung weder mittels explizitem schriftlichen Vertrags festgehalten wird noch der Geschäftskontakt sich durch kontinuierliche Transaktionen auszeichnet. Hierbei handelt es sich bspw. um die Fahrt im Taxi.<sup>34</sup>

Freundschaftliche Geschäftsbeziehungen zeichnen sich durch ein hohes Maß an emotionaler Bindung und hohe Kundenpräferenzen für das Nutzen einer Leistung aus. Das bewirkt, dass die Leistungsanspruchnahme innerhalb sehr kurzer Zeitintervalle stattfindet, der Kunde persönlich bekannt ist und der Kunde an der Beziehung auch ohne schriftlichen Vertrag langfris-

---

<sup>31</sup> Vgl. Stauss/ Seidel (2009), S. 146 f.

<sup>32</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 28.

<sup>33</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 29; Sieben (2002), S. 43.

<sup>34</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 28 f.; Sieben (2002), S. 43.



tig festhält. Das Zusammenspiel von niedrigem Formalisierungsgrad und dauerhafter Fristigkeit der Entscheidung ist bspw. bei Kunden von Stammlokalen anzutreffen.<sup>35</sup>

Eine mitgliedschaftsähnliche Geschäftsbeziehung bedarf der offiziellen Zustimmung des Kunden, wodurch dieser Teil einer größeren Kundengruppe wird. Hierbei ist zu unterscheiden, ob es sich um eine reine Mitgliedschaft in einem Verein oder Club oder um ein mitgliedschaftsähnliches Kundenverhältnis handelt, bei dem die Kennzeichen der Mitgliedschaft – hoher Formalisierungsgrad und großer Kundenstamm – wie bspw. bei Versicherungen gegeben sind. Diese Art von Kundenverhältnis ermöglicht dem Unternehmen sowohl die namentliche als auch die Identifikation der einzelnen Transaktionen. Die Fristigkeit bei diesen Geschäftsbeziehungen ist eher dauerhaft angelegt und die Zeitintervalle zwischen der Leistungsanspruchnahme sind zudem eher kürzere. Das kann allerdings branchenspezifisch variieren. So ist bei Versicherungen damit zu rechnen, dass sich der direkte Kontakt lediglich auf die Zeit der Schadensbearbeitung beschränkt. Solch ein Geschäftsverhältnis kann nur explizit durch eine Kündigung aufgelöst werden. Aufgrund dieses Aspekts und des vergleichsweise hohen kundenbezogenen Informationsniveaus ist die Bedeutung der Kundenabwanderung in mitgliedschaftsähnlichen Geschäftsbeziehungen am stärksten einzuschätzen.<sup>36</sup> Diese stehen auch in der vorliegenden Arbeit im Zentrum der Betrachtung.

- ***Form der Beziehungsbeendigung***

Die Beendigung einer Geschäftsbeziehung kann sowohl vom Unternehmen als auch vom Kunden ausgehen. Das Unternehmen trennt sich von dem Kunden bspw. wegen Zahlungsausfällen oder auch weil der Kunde nicht rentabel ist. Doch für die Rückgewinnung und damit für diese empirische Studie ist allerdings lediglich die kundenseitige Auflösung der Beziehung von Interesse. Diese Abwanderungsentscheidung kann dem Unternehmen explizit durch schriftliche oder mündliche Bekanntgabe oder implizit durch das Verhalten – also durch eine sogenannte innere Kündigung – mitgeteilt werden. Für diese Arbeit ist lediglich die explizite Kündigung relevant, weil die Versicherungspolice schriftlich beim Versicherungsanbieter gekündigt werden muss. Darüber hinaus kann der Kunde vollständig oder nur teilweise abwandern. In Bezug auf die Versicherungswirtschaft bedeutet das, dass der Firmenkunde entweder sämtliche Versicherungspolice bei einem anderen Anbieter nach der Auflösung nachfragt oder dass er nur eine oder einige wenige Versicherungspolice anderweitig in Anspruch

---

<sup>35</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 29.

<sup>36</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 29 f.; Sieben (2002), S. 43.

nimmt, aber auch weiterhin Kunde der früheren Geschäftsbeziehung bleibt.<sup>37</sup> Für die vorliegende Arbeit ist sowohl die vollständige als auch die nur teilweise vorgenommene Abwanderung von Bedeutung, weil beide Kundensegmente mit Rückgewinnungsmaßnahmen zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung bewegt werden sollen.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Zur Erreichung der aufgestellten Forschungsziele wird die Doktorarbeit in sechs Abschnitte unterteilt, wie der Ablaufplan in Abbildung 2 zeigt. Die Kapitel 2 und 3 bilden die begriffliche und theoretische Grundlage, während das vierte Kapitel die empirische Studie beinhaltet. Nach den einleitenden Ausführungen werden in Kapitel 2 die zentralen Begrifflichkeiten zum Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft, der Kundenabwanderung und der Rückgewinnung früherer Geschäftsbeziehungen dargestellt, die als Zwischenfazit in einem ersten Bezugsrahmen festgehalten werden.

Das Kapitel 3 ist einer Literaturrecherche des Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozesses und deren Einflussfaktoren gewidmet. Hierbei werden sowohl allgemeine als auch spezifische Fakten im Hinblick auf Gewerbekunden und Versicherungsbranche aus der theoretischen und empirischen Sekundärforschung herausgearbeitet sowie Defizite und der damit zusammenhängende Forschungsbedarf dargelegt. Das dritte Kapitel schließt mit einer grafischen Zusammenfassung des Gesamtmodells in Form von Hypothesensystemen.

Das Modell bildet den Ausgangspunkt für die in Kapitel 4 anstehende empirische Untersuchung. Hierzu werden zunächst die Ziele der Untersuchung sowie nachfolgend das Erhebungsdesign und die Stichprobenstruktur definiert. Anschließend erfolgt die Darstellung der deskriptiven Statistik, bevor dann die Konstrukte und Determinanten operationalisiert werden. Darauf aufbauend findet die Prüfung des Gesamtzusammenhangs und der Kausalanalyse statt. Das Kapitel schließt mit einer Segmentierung der Versicherungsnehmer.

Auf Basis der ermittelten Resultate werden im Kapitel 5 Implikationen für das Kundenmanagement in der Versicherungswirtschaft abgeleitet. Hierbei werden zentrale Gestaltungsperspektiven zum konstrukt-, kunden- und phasenspezifischen Beziehungsmanagement aufgezeigt.

---

<sup>37</sup> Vgl. Friedrich (1999), S. 247; Sieben (2002), S. 42 f.; Bruhn/ Michalski (2003), S. 432 f.

Die Arbeit wird in Kapitel 6 mit der Schlussbetrachtung und dem Ausblick abgerundet. Dabei werden zunächst die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst, bevor sich mit den Empfehlungen für die Forschung beschäftigt wird. Abschließend wird sich mit den Grenzen der Studie sowie mit Anknüpfungspunkten für die weitere Forschung auseinandergesetzt.

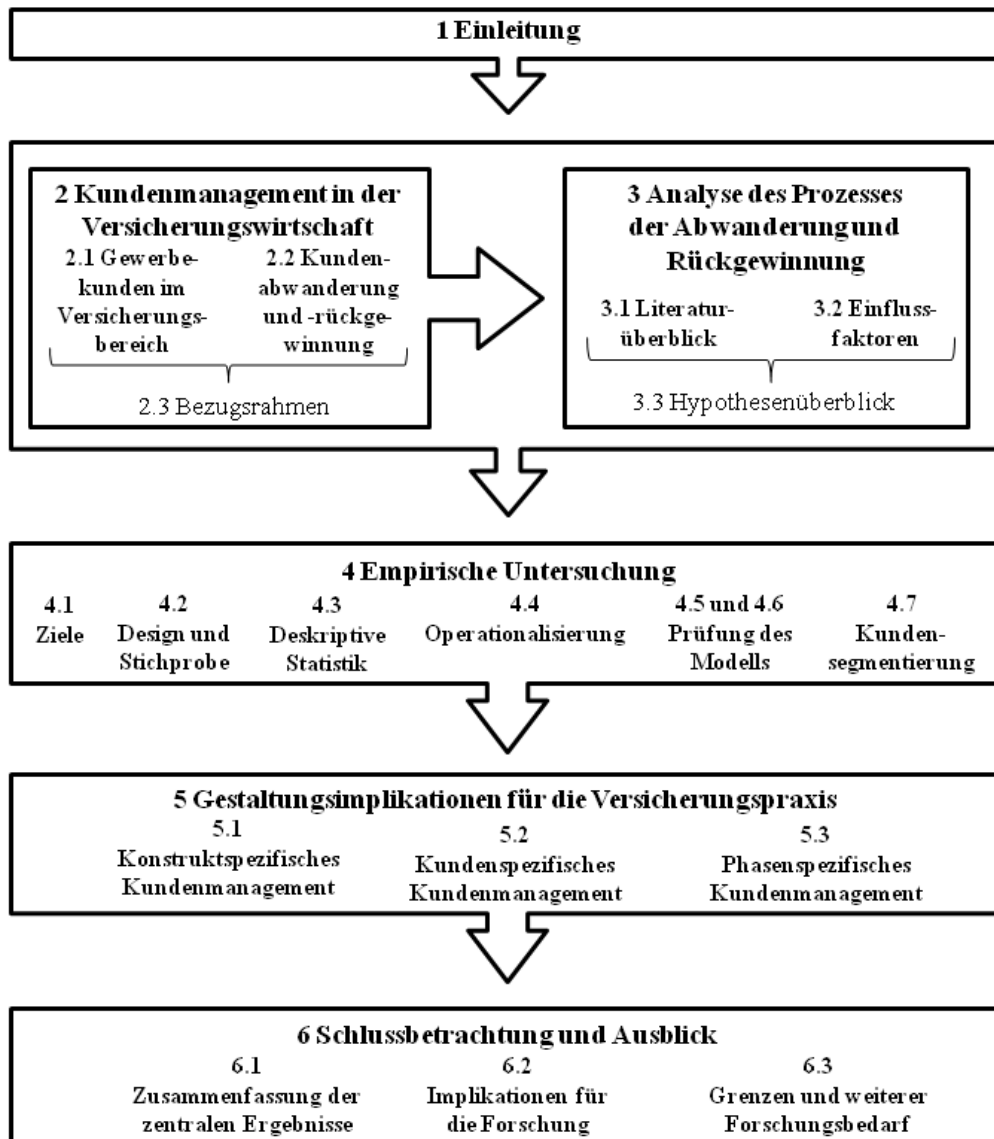


Abb. 2: Ablauf der Arbeit

## **2 Allgemeine Grundlagen zum Kundenmanagement von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft**

### **2.1 Gewerbekunden im Versicherungsbereich**

#### **2.1.1 Versicherungswirtschaft im Umbruch**

Die deutsche Versicherungswirtschaft sieht sich ständig wandelnden Veränderungen gegenüber. Dieser Wandel betrifft die gesamtwirtschaftlichen, rechtlichen, gesellschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen. Die Veränderungen basieren auf der Deregulierung der Versicherungsbranche, der Liberalisierung des Markts, der Globalisierung bzw. Internationalisierung der Finanzdienstleistungsmärkte, der Konzentration und Verflechtung der Finanzdienstleistungsbranche, der Harmonisierung des rechtlichen Rahmens sowie der Kundenbedürfnisse.<sup>38</sup>

Die Deregulierung des EU-Binnenmarktes im Jahre 1994 bewirkte den Wegfall der Bedingungs- und Tarifaufsicht. Dies hatte zur Folge, dass einerseits die Kunden nicht mehr standardisierte sondern individuell zugeschnittene Produkte erhielten, andererseits die Transparenz in der Versicherungsbranche vermindert wurde. Absicht der Deregulierung ist die Liberalisierung der Märkte.<sup>39</sup> Am 1. Juli 1994 wurden mit den Dritten Richtlinien auf dem Gebiet Nichtlebensversicherung und Lebensversicherung (92/49/EWG und 92/96/EWG) die Grundlagen für die Durchführung von Versicherungstätigkeiten im Binnenmarkt gelegt. Diese Richtlinie gestattet dem Versicherungsanbieter, seinen Versicherungsgeschäften in der gesamten Europäischen Union nachzukommen.<sup>40</sup> Diese Entwicklung erleichtert den ausländischen Konkurrenzunternehmen den Eintritt in den deutschen Versicherungsmarkt.<sup>41</sup> Letzten Endes sind die Ziele eines Versicherungsbinnenmarktes, die Vielfalt an Versicherungsleistungen zu steigern, um die Kundenbedürfnisse am ehesten zu erfüllen, sowie den Wettbewerb unter den Versicherungsanbietern zu forcieren.<sup>42</sup>

Auch wenn die nationalen Versicherungsmärkte aufgrund der Ortsgebundenheit nicht vollständig verschmelzen werden, so ist ein Anstieg der Globalisierung bzw. Internationalisierung der Finanzdienstleistungsmärkte zu konstatieren.<sup>43</sup> Der durch diese beiden Tendenzen verein-

---

<sup>38</sup> Vgl. Trumfheller (2005), S. 2 ff.

<sup>39</sup> Vgl. GDV (1998), S. 44, 75; Hennerici et al. (2001), S. 22 ff.; Wiedmann/ Klee (2003), S. 18.

<sup>40</sup> Vgl. o. V. (1998), S. 1.

<sup>41</sup> Vgl. GDV (1998), S. 44, 75; Wiedmann/ Klee (2003), S. 18.

<sup>42</sup> Vgl. o. V. (1998), S. 1.

<sup>43</sup> Vgl. Sinn (2002), S. 391 f.

fachte Zugang ausländischer Konkurrenten in den deutschen Versicherungsmarkt lässt ebenfalls den Wettbewerb sowohl quantitativ als auch qualitativ ansteigen.<sup>44</sup>

Aufgrund des verstärkten Wettbewerbsdrucks in den vergangenen Jahren sieht sich der Markt für Unternehmensversicherungen heftigen Preiskämpfen gegenüber. Ständige Fluktuation der Konditionen führt zu einer großen Instabilität im Markt. Ende der 90er Jahre mussten vor allem Industrieversicherer teilweise Verluste im zweistelligen Bereich hinnehmen.<sup>45</sup> Diese Einbußen hatten einen Anbieterrückgang zur Folge, welcher in Verbindung mit dem Konsolidierungsprozess den Markt für Unternehmensversicherungen oligopolistisch strukturierte. Während dieser Phase kam es durch Zusammenschlüsse, Aufkäufe, aber auch Kooperationen zu Unternehmen wie AXA/ Colonia oder der Ergo Versicherungsgruppe.<sup>46</sup> Dieser Trend hat eine Verflechtung der Finanzdienstleistungsbranche zur Folge<sup>47</sup> und dadurch verwischen die traditionellen Grenzen des Markts stetig mehr.<sup>48</sup> Mittlerweile befindet sich der Preis aber wieder auf einem hohen Niveau.<sup>49</sup> Damit bewegt sich der Versicherungszyklus, der das Hoch und Tief der Preisphasen beschreibt, auf seinem Höhepunkt.<sup>50</sup>

Um den Preisschwankungen entgegen zu wirken, wurden vom Gesetzgeber die Solvency II-Regeln beschlossen. Mit der Modernisierung der vorhergehenden Solvency I-Vorschrift über die Eigenmittel von Versicherungsunternehmen soll der Schutz der Versicherungsnehmer erhöht werden. Nachgelagerte Ziele sind die Finanz- und Marktstabilität.<sup>51</sup> Solvency II und auch die zunehmende Konzentration führen zu veränderten Rahmenbedingungen und einer weiteren Wettbewerbsverschärfung,<sup>52</sup> die auch in einem erleichterten Zugang ausländischer Konkurrenten aufgrund der Harmonisierung der rechtlichen Bedingungen begründet liegt.<sup>53</sup>

Aber nicht nur die Angebotssituation auf dem Versicherungsmarkt hat sich gewandelt, sondern auch die Veränderungen auf der Nachfragerseite stellen die Unternehmensversicherer vor neue Herausforderungen. Die Bedürfnisse der Kunden haben sich dahingehend geändert, dass Unternehmen neue, zu komplex oder bislang als nicht versicherbar geltende Risiken mit innovativen und flexiblen Versicherungspolicen absichern wollen. Hierbei handelt es sich um

---

<sup>44</sup> Vgl. Wiedmann/ Klee (2003), S. 18; Trumpfheller (2005), S. 3.

<sup>45</sup> Vgl. GDV (2004b), S. 42 ff.; Fromme (2005a), S. 22.

<sup>46</sup> Vgl. Pham-Thi (2006), S. 142.

<sup>47</sup> Vgl. Lohse/ Schulenburg (2003), S. 489, 500.

<sup>48</sup> Vgl. Birnbach et al. (2000), S. 1400.

<sup>49</sup> Vgl. Fromme (2005a), S. 22.

<sup>50</sup> Vgl. Fromme (2005b), S. 20; Fromme (2005c), S. 19.

<sup>51</sup> Vgl. Fromme (2005c), S. 19; Gassner (2005), S. 6.

<sup>52</sup> Vgl. Gassner (2005), S. 6.

<sup>53</sup> Vgl. Schulenburg (2005), S. 404 ff.

Risiken wie bspw. Terroranschläge und Naturkatastrophen. Somit können traditionelle Versicherungsleistungen den aktuellen Anforderungen nicht mehr gerecht werden.<sup>54</sup> Versicherungsunternehmen reagieren auf die Forderungen bspw. mit Alternativen Risikotransfer Konzepten<sup>55</sup>, Captives<sup>56</sup> oder auch Anti-Terror-Versicherungen.<sup>57</sup> Zudem versuchen sie den Kunden neue Lösungen anzubieten, die zusätzliche Serviceleistungen sowie variable und mehrjährige Laufzeiten umfassen. Welches Versicherungsunternehmen in der Lage ist, genau das seinen Firmenkunden zu bieten, weist einen bedeutenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Unternehmensversicherungen auf.<sup>58</sup> Eine weitere Konsequenz der veränderten Kundenbedürfnisse sind Versicherungspolizen mit Selbstbehalt, also so genannte Self-Insurance Lösungen. Diese Form der Versicherung präferieren Unternehmen, die hohe Sicherheitsstandards, eine effiziente Schadenprophylaxe und einen guten Schadenverlauf haben. Dies ist mit einem steigenden Kostendruck auf Unternehmensseite und mit wachsenden Versicherungssteuern in den letzten 20 Jahren zu erklären. In Deutschland ist diese Versicherungsform noch nicht allzu stark vertreten.<sup>59</sup>

Die Versicherungswirtschaft wird auch in Zukunft starken Veränderungen im Hinblick auf Globalisierung, Konzentrationsprozesse und Marktverschmelzungen entgegensehen. Dies und der zu erwartende Zuwachs an ausländischen Versicherungsanbietern weiten den Wettbewerbsdruck aus. Fusionen und Übernahmen lassen das Oligopol, was auf dem Versicherungsmarkt vorherrscht, weiterhin bestehen. Dabei wird sich die Struktur dahingehend verändern, dass es einige wenige Großunternehmen gibt, die die Kunden mit einem breiten Leistungsangebot ansprechen, während daneben viele kleine Spezialversicherer entstehen. Produktpolitisch geht der Trend zu Allfinanzleistungen und im Industrieversicherungsmarkt werden sich Versicherungen mit Selbstbehalt sowie alternative Kapitalmarktprodukte durchsetzen. Zudem wird die internationale Ausrichtung der Versicherungsunternehmen eine weitere Herausforderung für die deutsche Versicherungswirtschaft sein.

---

<sup>54</sup> Vgl. Herold/ Paetzmann (1999), S. 21 ff.; Knospe (2002), S. 608 f.

<sup>55</sup> Als Alternativen Risikotransfer versteht man grundsätzlich die Finanzierung von Risiko über nicht traditionelle Deckungen der Risikoträger. Neben der Finanz- und der „klassischen“ Rückversicherung ist der Alternative Risikotransfer eine der drei Arten der Rückversicherung. Ausführlich in Herold/ Paetzmann (1999).

<sup>56</sup> Captives, auch so genannte Eigenversicherer, sind Versicherungsunternehmen, die für den eigenen Zweck von Unternehmen gegründet werden, damit sie die firmeneigenen Versicherungsrisiken des Mutterunternehmens absichern. Gründe für die Errichtung einer eigenen Versicherungszweckgesellschaft sind die fehlende Versicherbarkeit von speziellen Risiken, das unzureichende Versicherungsangebot sowie die überbeurteilten Leistungsangebote. Vgl. hierzu Bawcutt (1997).

<sup>57</sup> Vgl. Johanntoberens (2002), S. 1.

<sup>58</sup> Vgl. Herold/ Paetzmann (1999), S. 21 f.

<sup>59</sup> Vgl. Koch (1998), S. 82 f.; Herold/ Paetzmann (1999), S. 15 ff.

### 2.1.2 Definition und Besonderheiten von Versicherungsleistungen

Sowohl in der Versicherungsforschung als auch in der Praxis sind viele Versuche angestellt worden, um durch Synthese zahlreicher wirtschaftlicher, rechtlicher, mathematischer und sonstiger Merkmale Versicherung zu definieren.<sup>60</sup> Da die Elemente je nach Betrachtung in unterschiedlicher Weise mit einbezogen wurden, gibt es verschiedene Definitionen für den Versicherungsbegriff.<sup>61</sup> Mögliche Bestandteile einer Definition stellen nach Schulenburg die Zufälligkeit, die Gleichartigkeit, der Informationstransfer, die Entgeltlichkeit, die Schätzbarkeit, die Abgrenzung gegen andere Transfers, die Wirtschaftsplanabsicherung sowie der Risikoausgleich dar.<sup>62</sup> Diese Elemente werden in der gebräuchlichsten Definition, die Versicherung als die „Deckung eines im einzelnen ungewissen, insgesamt geschätzten Mittelbedarfs auf der Grundlage des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit“<sup>63</sup> versteht, nicht alle integriert. In der vorliegenden Arbeit wird Versicherung als vom Versicherer hergestellte Dienstleistung definiert, die aus einem abstrakten dauerhaften Schutzversprechen besteht, welches nach Eintritt des im Vertrag festgehaltenen Versicherungsfalls durch Versicherungsleistungen näher bestimmt wird.<sup>64</sup>

Das Versicherungsgeschäft lässt sich in drei Einzelelemente unterteilen: das Risiko-, das Spar-/ Entspar- und das Dienstleistungsgeschäft.<sup>65</sup> Die Ausprägung der drei Bestandteile des Versicherungsgeschäfts ist zwischen den einzelnen Versicherungsprodukten, den verschiedenen Zweigen und Unternehmen völlig unterschiedlich.<sup>66</sup>

Das Risikogeschäft stellt die Kernaufgabe der Versicherungsleistung dar, das sich mit dem Risikotransfer vom Versicherungsnehmer zum -geber beschäftigt. Risiko ist nach Bauer, dass jede Handlung eines Kunden Folgen nach sich zieht, die er im Vorfeld nicht mit Sicherheit erahnen kann und von denen zumindest einige für ihn unerfreulich sein könnten.<sup>67</sup> Auch die Ausgangssituation des Versicherungsnehmers lässt sich in Bezug auf seine Zukunft und seine Handlungen als unsicher charakterisieren. Der Versicherungsnehmer will diese Risiken eliminieren bzw. zumindest minimieren.<sup>68</sup> Aus diesem Grund gibt der Versicherungsnehmer seine

---

<sup>60</sup> Vgl. Farny (2006), S. 21; Wieseahn (2001), S. 7.

<sup>61</sup> Vgl. Farny (2006), S. 21; Albrecht et al. (1987), S. 20 f.

<sup>62</sup> Vgl. Schulenburg (2005), S. 32.

<sup>63</sup> Farny (2006), S. 21.

<sup>64</sup> Weitere Definitionsansätze sind unter Schulenburg, (2005), S. 32 f. zu finden. Versicherungsökonomie unter vor allem mathematischen Gesichtspunkten ist bei Zweifel/ Eisen (2003) nachzulesen.

<sup>65</sup> Vgl. Farny (2006), S. 21 ff; Wieseahn (2001), S. 9.

<sup>66</sup> Vgl. Krause (2004), S. 9.

<sup>67</sup> Vgl. Bauer (1960), S. 390.

<sup>68</sup> Vgl. Krause (2004), S. 9.

individuellen Risiken gegen Zahlung einer Prämie an das Versicherungsunternehmen ab.<sup>69</sup> Durch die Abgabe des Versicherungsschutzversprechens, im Schadenfall Versicherungsleistungen zu gewähren, erhöht sich die Sicherheitslage des Versicherten.<sup>70</sup>

In einigen Versicherungssparten tritt neben dem Risikogeschäft ein mit diesem verbundenes Spar- und Entspargeschäft auf. Spargeschäft wird als eine einmalige oder laufende Zahlung(en) von Sparbeträgen des Versicherungsnehmers an den Versicherer definiert. Der Versicherungsgeber ist verpflichtet, diese Beträge zu verzinsen und an den Versicherungsnehmer zu einem bestimmten, vertraglich festgelegten Zeitpunkt auszuzahlen. Entspargeschäft bezeichnet die Tatsache, dass der Kunde dem Versicherer Kapital anvertraut, das zu einem bestimmten Zeitpunkt inklusive Zinseszins an den Versicherungsnehmer in Rentenform ausbezahlt wird.<sup>71</sup>

Sowohl das Risiko- als auch das Spar-/ Entspargeschäft sind in das Dienstleistungsgeschäft als dritte Komponente des Versicherungsgeschäfts eingebettet. Es beinhaltet hierbei vor allem Beratungs- und Abwicklungsleistungen.<sup>72</sup> Dienstleistungen<sup>73</sup> lassen sich durch verschiedene Merkmale von Sachgütern abgrenzen.<sup>74</sup> Sie werden durch drei konstituierende Eigenschaften charakterisiert: Immaterialität, Individualität und Integrativität.<sup>75</sup>

Beim Versicherungsschutz handelt es sich um eine Finanzdienstleistung, die wie alle Dienstleistungen durch Immaterialität gekennzeichnet ist. Immaterialität wird als Nicht-Greifbarkeit, Nicht-Gegenständlichkeit und Substanzlosigkeit des Gutes definiert.<sup>76</sup> Der immaterielle Charakter findet sich beim Versicherungsprodukt in einem rein rechtlich fixierten Leistungsversprechen wieder, das erst in einem definierten Versicherungsfall in Kraft tritt. Durch den zeitlichen Unterschied zwischen Abschluss des Versicherungsvertrages und dessen Leistungserstellung ist der Nutzen für den Kunden nicht erkennbar.<sup>77</sup>

Versicherungsprodukte sind doppelt individuell, weil der Kunde wie auch die Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen, Fertigkeiten und Ausbildungsstand eine zentrale Bedeu-

---

<sup>69</sup> Vgl. Wieseahn (2001), S. 11.

<sup>70</sup> Vgl. Eurich (2001), S. 7.

<sup>71</sup> Vgl. Farny (2006), S. 54.

<sup>72</sup> Vgl. Krause (2004), S. 9.

<sup>73</sup> Unter Dienstleistung wird „jede einem anderen angebotene Tätigkeit oder Leistung, die im Wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt“, verstanden. Kotler/ Bliemel (2008), S. 547.

<sup>74</sup> Vgl. Bruhn (1997), S. 10 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Woratschek (1998), S. 17 ff.; Meffert/ Bruhn (2009), S. 40.

<sup>76</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 13; Maleri (1997), S. 95 f.

<sup>77</sup> Vgl. Puschmann (2003), S. 14; Schulenburg (2003), S. 8.



tung bei der Leistungserstellung aufweisen. Individuelle Schwankungen können bei beiden Parteien auftreten. Somit ist eine Standardisierung des Versicherungsprodukts nicht möglich. Die doppelte Individualität erfordert beim Versicherungsanbieter erhöhte Variations- und Improvisationsfähigkeit sowie Flexibilität.<sup>78</sup>

Die Integrativität beschränkt sich nicht allein darauf, dass externe Faktoren in die Dienstleistungserstellung integriert werden, sondern hierbei ist vor allem das Ausmaß und die Intensität – also die Eingriffstiefe in die Wertschöpfungskette – entscheidend. Bei Versicherungen gibt der externe Faktor Kunde dem Anbieter Informationen zur Produktion der Versicherungsleistung, um die innere Sicherheit durch den Versicherungsschutz zu erlangen. Demnach kann das Versicherungsunternehmen nicht unabhängig vom Kunden die Leistung erstellen. In diesem Zusammenhang wird auch vom Uno-actu-Prinzip gesprochen. Das bedeutet, dass der Absatz vor der Produktion liegt und bei Anfertigung einer Dienstleistung sowohl der Anbieter als auch der Nachfrager zusammenwirken müssen.<sup>79</sup>

Aus den vorgestellten Dienstleistungseigenschaften erwachsen in Verbindung mit den Wesensmerkmalen der Versicherungen einige Besonderheiten. Diese besonderen Charakteristika des Versicherungsproduktes führen zu Unterschieden zwischen der normalen Nachfrage und der nach Versicherungsleistungen.<sup>80</sup>

Charakteristisch für Versicherungsleistungen ist, dass sie unsichtbar sind und keinen evidenten Nutzen besitzen.<sup>81</sup> Der Nutzen ist vielmehr sehr abstrakt und bringt dem Kunden keinen Prestigeerfolg,<sup>82</sup> da die Versicherungsleistung keinen unmittelbaren Gegenwert oder gar Eigenwert liefert.<sup>83</sup>

Ein weiteres Kennzeichen von Versicherungsgeschäften ist die Zeitdimension. Es ist nicht wie viele andere Geschäfte zeitpunkt- sondern zeitraumbezogen, weil das Leistungsversprechen in der Regel über eine unbestimmte Vertragslaufzeit abgeschlossen wird, obwohl die Schadenregulierung erst im Schadenfall erfolgt. Aufgrund dieses Sachverhalts sind Versiche-

---

<sup>78</sup> Vgl. Nader (1995), S. 12 f.

<sup>79</sup> Vgl. Schäfer (2000), S. 96; Schulenburg (2005), S. 36.

<sup>80</sup> Vgl. Kurtenbach et al. (1990), S. 18; Mertens (1992), S. 29; Schulenburg (2005), S. 36.

<sup>81</sup> Vgl. Lohse (2001), S. 8.

<sup>82</sup> Vgl. Delisle (1981), S. 66 f.

<sup>83</sup> Vgl. Kurtenbach et al. (1990), S. 18.

rungskunden im Normalfall nicht in der Lage, die Qualität der Versicherungsleistung ex ante zu bestimmen, was zu Qualitätsunsicherheit beim Kunden führt.<sup>84</sup>

Da der Versicherungsschutz über einen gewissen Zeitraum besteht, entstehen meist längerfristige Vertragsbeziehungen, die über mehrere Jahrzehnte laufen können. Hieraus ergeben sich beim Versicherungskunden Entscheidungsprobleme vor Vertragsabschluss, während das für den Versicherungsanbieter lange Serviceverpflichtungen mit sich bringt.<sup>85</sup>

Zudem sind Versicherungsverträge zumeist unvollständig und weisen oft nur implizite Vertragskennzeichen auf. Versicherungsnehmer können im Normalfall vor Vertragsabschluss nicht genau wissen, ob die Leistungserbringung im Schadenfall ihren Erwartungen entspricht. Die mangelnde Transparenz der Versicherungsverträge und die Verletzung von Aufklärungspflichten verstärken die verhaltensbedingte Unsicherheit und das Kaufrisiko beim Versicherungskunden. Somit stellt die Nachfrage nach Versicherungsleistungen stets eine Entscheidung unter Unsicherheit dar.<sup>86</sup>

Aus diesen Besonderheiten ergeben sich für das Marketing-Management einige Konsequenzen, die vor allem aus den folgenden negativen Produkteigenschaften resultieren: Erklärungsbedürftigkeit, Schwerverkäuflichkeit, geringe Konsumneigung und kein selbstwerbendes Gut.<sup>87</sup>

Die Erklärungsbedürftigkeit ergibt sich in der Versicherungswirtschaft dadurch, dass der Kunde mit sehr umfangreichen und komplexen Versicherungsverträgen, die zudem juristisch verklausuliert sind, konfrontiert wird. Das führt dazu, dass viele Versicherungsnehmer die Versicherungsleistung selten vollständig verstehen.<sup>88</sup> Die Komplexität der Versicherungsverträge und die Notwendigkeit, dass Abnehmer und Anbieter durch Informationsaustausch in Kontakt treten müssen, machen die Versicherungsleistung zudem zu Erfahrungsgütern mit Vertrauenseigenschaften.<sup>89</sup>

Charakteristisch für Versicherungsleistungen ist die Schwerverkäuflichkeit. Das liegt darin begründet, dass ein Kunde sie in der Regel nach dem Eintritt eines negativen Erlebnisses erhält bzw. den Versicherungsnehmer zumindest zwingt, sich über solche negativen Ereignisse

---

<sup>84</sup> Vgl. Eurich (2001), S. 9.

<sup>85</sup> Vgl. Puschmann (2003), S. 15.

<sup>86</sup> Vgl. Schäfer (2000), S. 96 f.; Schulenburg (2005), S. 37.

<sup>87</sup> Vgl. Köhne (2006), S. 304.

<sup>88</sup> Vgl. Nader (1995), S. 11; Puschmann (2003), S. 14.

<sup>89</sup> Vgl. Schäfer (2000), S. 97.

Gedanken zu machen. Zudem wirkt der nach wie vor nicht allzu gute Ruf der Versicherungswirtschaft wenig absatzförderlich.<sup>90</sup>

Hierzu müsste der Versicherungsnehmer aber zunächst den Bedarf nach der Versicherungsleistung verspüren. In der Regel wird dieser Bedarf aber nicht erkannt oder sogar verdrängt.<sup>91</sup> Hintergrund hierfür ist, dass unangenehme Erfahrungen und Erwartungen, die im Zusammenhang mit Schadenfällen stehen, erkannte Sicherheitsbedürfnisse teilweise beiseite schieben. Das Resultat ist dann ein geringes Interesse an Risiko- und Versicherungssachverhalten und somit eine relativ geringe Konsumneigung bei Versicherungskunden.<sup>92</sup>

Das Low-Involvement und der nicht erkannte oder verdrängte Bedarf der Versicherungsnehmer haben Probleme bei der Kapazitätsplanung zur Folge. Zudem erfordert diese Situation von den Absatzorganen größere Anstrengungen, um das Versicherungsbedürfnis zu wecken und es befriedigen zu können. Damit stellt der Versicherungsschutz kein selbstwerbendes Gut dar.<sup>93</sup>

Diese Besonderheiten und ihre Konsequenzen auf dem Versicherungsmarkt sind sowohl für die Verhaltensweisen der Versicherungsnehmer als auch der -geber von großer Relevanz.<sup>94</sup> Vor diesem Hintergrund werden sie auch bei der Untersuchung des Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozesses von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft berücksichtigt.

### **2.1.3 Gewerbekunden sowie ihre Bedeutung im Versicherungsmarkt**

In der Versicherungswirtschaft teilen die Unternehmen ihre Konsumenten in so genannte Kundensegmente ein. Diese Untergliederung ist sinnvoll und zweckmäßig, weil sie den Versicherungsunternehmen ermöglicht, besser auf die einzelnen Kunden sowohl hinsichtlich der Produktgestaltung als auch bezüglich der abgestimmten Marketingmaßnahmen einzugehen. Die Versicherungskunden lassen sich grob in vier Gruppen unterteilen: gewerbliche Kunden,

---

<sup>90</sup> Vgl. Delisle ((1981), S. 67; Kurtenbach et al. (1990), S. 17; Köhne (2006), S. 304.

<sup>91</sup> Vgl. Kurtenbach et al. (1990), S. 17.

<sup>92</sup> Vgl. Mertens (1992), S. 30; Puschmann (2003), S. 14.

<sup>93</sup> Vgl. Kurtenbach et al. (1990), S. 17; Köhne (2006), S. 304.

<sup>94</sup> Vgl. Mertens (1992), S. 29.

Freiberufler, Privatkunden und öffentliche Haushalte,<sup>95</sup> von denen ausschließlich die gewerblichen Kunden Bestandteil der Untersuchung sind.

Bezogen auf die Gliederung des Versicherungsmarktes in Sparten bedeutet das, dass sich die Arbeit lediglich mit den Unternehmensversicherungen und der betrieblichen Altersvorsorge beschäftigt. In der nachfolgenden Abbildung sind diese beiden Untersuchungsbereiche in ihre jeweilige Versicherungsart eingeordnet. In der Versicherungswirtschaft werden Erst- und Rückversicherer unterschieden. Erstversicherer treten mit dem Endverbraucher, also dem Privat- und Firmenkunden, zur Geschäftsanbahnung in Kontakt.<sup>96</sup> Die Erstversicherung wird nach der Versicherungsart Personen- und Nicht-Personenversicherung in die Bereiche Lebens- und private Krankenversicherung sowie Schaden- und Unfallversicherung aufgeschlüsselt.<sup>97</sup> In der Schaden- und Unfallversicherung wird zudem nach der Kundengruppenzugehörigkeit in Privatkunden- und Firmenkundengeschäft differenziert.<sup>98</sup>

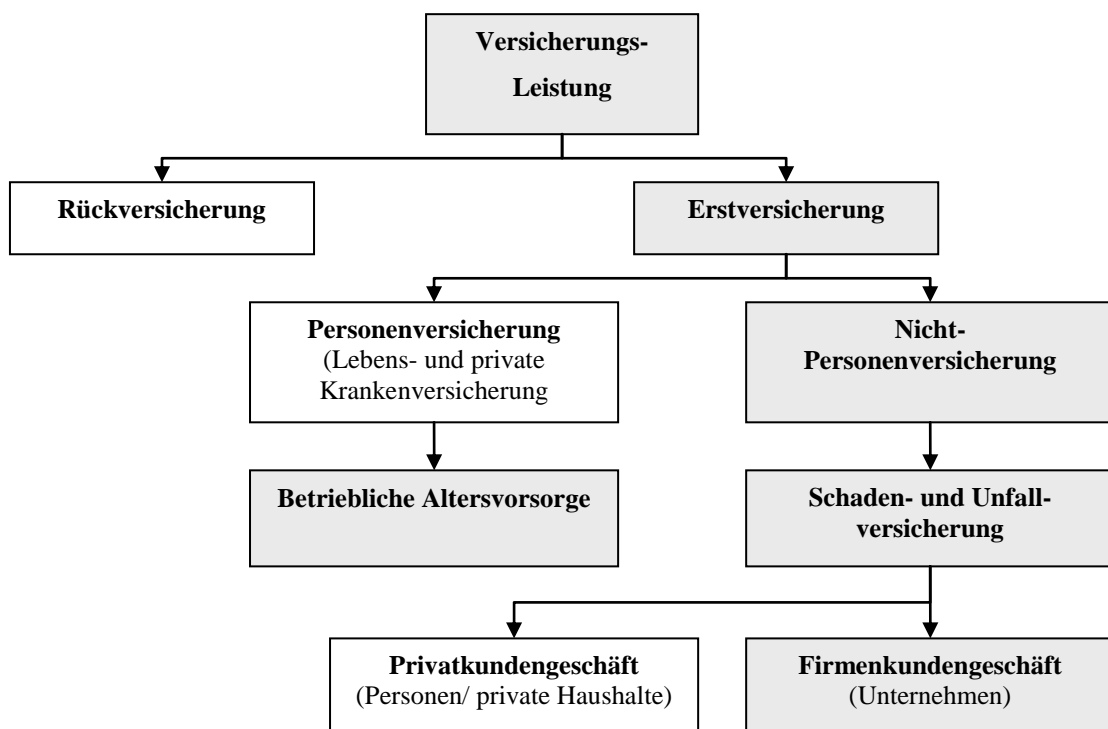


Abb. 3: Gegenstandsbereiche der Untersuchung in der Versicherungswirtschaft  
Quelle: in Anlehnung an Gerling (1986), S. 30; Hink (1992); Koch (1998), S. 32 ff., 48 ff.; GDV (2004a), S. 3.

<sup>95</sup> Vgl. Farny (2006), S. 409.

<sup>96</sup> Vgl. Koch (1998), S. 46 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Koch (1998), S. 51 f.; GDV (2004a), S. 3.

<sup>98</sup> Vgl. Johanntoberens (2002), S. 3.

Firmenkunden<sup>99</sup> sind eine sehr große heterogene Gruppe, denen zwar allen das Gewerbliche in Form von Gewerbeschein oder Eintrag beim Amtsgericht gemein ist, deren Bedürfnissen aber von Versicherungsunternehmen nicht mit den gleichen Versicherungsleistungen nachgekommen werden kann. Eine Untergliederung kann z. B. in Industrie- und Großgewerbekunden, gewerblich mittelständische Kunden und Landwirte vorgenommen werden. Wie differenziert die Unterteilung gemacht wird, liegt im Ermessen des Versicherungsanbieters.<sup>100</sup>

Versicherungsleistungen, die für einen einzelnen Kaufmann oder für kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern gedacht sind, werden als Gewerbeversicherungen definiert. Übersteigt die Mitarbeiterzahl eines Unternehmens die Marke von 500, so wird von Industrieversicherungen gesprochen. In dieser Arbeit wird allerdings nicht zwischen den beiden unterschieden, sondern sie werden unter dem Oberbegriff der Unternehmensversicherung subsumiert.<sup>101</sup>

Während Individuen Versicherungen nachfragen, um das Risiko gegen eine Versicherungsprämie auf den Versicherer zu übertragen, spielt bei Unternehmen der Kostenfaktor eine entscheidende Rolle. Die Existenz von Risiken bewirkt, dass Kosten im Unternehmen entstehen. Somit bewirkt die Risikoreduktion eine Kostenminderung, die wiederum eine Wertsteigerung zur Folge hat.<sup>102</sup> Deshalb ist die Nachfrage nach Versicherungsschutz bei gewerblichen Kunden eher von sachlichen Argumenten geprägt. Die Kaufentscheidung von Privatkunden wird hingegen mehr von Gefühlen geleitet.<sup>103</sup>

Aber nicht nur bei der Begründung der Versicherungsnachfrage sind Unterschiede festzumachen, Firmenkunden weisen im Verhältnis zum Privatkundengeschäft einige Besonderheiten bei Versicherungen auf. Charakteristisch für Firmenkunden sind vor allem Großschadenmöglichkeiten und die damit einhergehenden hohen Schadenssummen. Bei Unternehmen, die eine gewisse Größenordnung übertreffen, wird eine Neigung zu Großschäden konstatiert, weshalb diese Nachfrager mit einem außerordentlichen Risiko bestückt sind.<sup>104</sup>

Normalerweise findet die Analyse des Bedarfs und des Marktangebots von Fachleuten innerhalb des nachfragenden Unternehmens statt, so dass der Beratungsbedarf bei Gewerbekunden

---

<sup>99</sup> In dieser Arbeit werden die Begriffe Firmenkunden und Gewerbekunden synonym verwendet.

<sup>100</sup> Vgl. Kraszka (2006), S. 159.

<sup>101</sup> Vgl. Pham-Thi (2006), S. 134 f.

<sup>102</sup> Vgl. Isik (2006), S. 205; Krummacker/ Schulenburg (2008), S. 80.

<sup>103</sup> Vgl. Koch (1998), S. 82 f.

<sup>104</sup> Vgl. Koch (1998), S. 83; Kraszka (2006), S. 159.

eher gering ausfällt.<sup>105</sup> Auch wenn der Beratungsbedarf niedrig ist, so erfordert ein Großschadenrisiko jedes Unternehmens eine sehr individuelle Behandlung. Aus diesem Grund ist der Individualisierungsgrad bei Firmenkunden meist sehr hoch.<sup>106</sup>

Hinsichtlich des Risikos wird bei gewerblichen Kunden davon ausgegangen, dass sie sich risikoneutral verhalten, während Privatkunden risikoavers sind und eine Nutzensteigerung aus der Nachfrage nach Versicherungen ziehen können.<sup>107</sup>

Auch Unternehmen müssen ihren Versicherungsbedarf bewerten. Da Beziehungen im B2B-Marketing<sup>108</sup> eine höhere Komplexität beim Problemlösungsbedarf<sup>109</sup> aufweisen und die benötigte Versicherungsanzahl weit größer als bei Privatkunden ist, können die Such- und Informationskosten weit höher als im Privatkundenbereich ausfallen. Diese anfallenden Transaktionskosten nimmt das Unternehmen aber in Kauf, weil die Konsequenzen einer fehlenden Versicherung immens sind.<sup>110</sup>

Im Gegensatz zum Privatkundengeschäft herrscht auf dem Markt für gewerbliche Versicherungen ein starker Wettbewerb mit einem hohen Druck auf die Prämien. Zudem werden die Firmenkunden hinsichtlich der Betreuungsleistungen zusehends anspruchsvoller. Wichtige Betreuungsbereiche sind die regelmäßige Überprüfung des Versicherungsschutzes und gegebenenfalls die Anpassung der versicherten Risiken, die fachlich objektive, umfassende und qualitativ einwandfreie Beratung, die Risikoprävention sowie die individuelle Risikovorsorge unter Bezugnahme von Selbstbehalten.<sup>111</sup>

Für Dienstleistungsunternehmen sind Geschäftsbeziehungen zu Firmenkunden von besonderer Bedeutung. Auf der einen Seite sind sie generell gewinnbringender als solche mit Privatkunden, auf der anderen Seite entscheiden sich Gewerbekunden eher rational. Dieses Verhal-

---

<sup>105</sup> Vgl. Kraszka (2006), S. 160.

<sup>106</sup> Vgl. Koch (1998), S. 83; Kraszka (2006), S. 160.

<sup>107</sup> Vgl. Kraszka (2006), S. 167 ff.

<sup>108</sup> Business-to-Business umfasst alle Geschäftsbeziehungen, die zwischen Unternehmen oder Händlern untereinander bestehen. Vgl. Hoffmann/ Zilch (2000), S. 192. In Bezug auf die Versicherungswirtschaft bedeutet das, dass hiermit alle Kundenbeziehungen zwischen dem Versicherungsanbieter und seinen gewerblichen und industriellen Endkunden abgedeckt sind.

<sup>109</sup> Zu den weiteren Charakteristika des B2B-Marketings gehören der formalisierte Entscheidungsprozess, die Multipersonalität, der identifizierte Markt und das Interaktionsparadigma. Vgl. hierzu ausführlich Backhaus/Voeth (2004).

<sup>110</sup> Vgl. Kraszka (2006), S. 165.

<sup>111</sup> Vgl. Koch (1998), S. 82 f.; Psychonomics AG (2004); Hagemann/ Krummacker (2006), S.43 ff.

ten führt dazu, dass der Dienstleistungsanbieter besser auf die Kundenbedürfnisse eingehen kann und die Preiselastizität im Vergleich zum Privatkunden größer ist.<sup>112</sup>

Das besondere Interesse der Versicherungsanbieter an Geschäftskunden liegt vor allem in den großen Anteilen an Sach- und Haftpflichtversicherungsprämien von Unternehmen in Deutschland begründet. Zudem sind die meisten der größten Industrieversicherer in der BRD beheimatet.<sup>113</sup> Die Relevanz wird überdies durch die Höhe der Versicherungsprämien deutlich, weil allein rund 6,6 Milliarden Euro der Sachversicherungsprämien in 2005 von Firmenkunden getragen wurden.<sup>114</sup>

Folgerichtig fragen Gewerbekunden in großem Umfang Versicherungsverträge nach und werden in diesem Zusammenhang auch die eine oder andere Versicherungsleistung stornieren. Wie es dazu kommt, wie man es verhindern kann und wie man diese abgewanderten Firmenkunden in der Versicherungswirtschaft zurückgewinnen kann, sind die Fragestellungen dieser Arbeit.

## **2.2 Kundenabwanderung und -rückgewinnung als Problem des Kundenmanagements in der Versicherungswirtschaft**

### **2.2.1 Abwanderung und Rückgewinnung als Herausforderung einer Geschäftsbeziehung**

Das Denken in Kundenbeziehungen und somit das Relationship Marketing ist in den letzten Jahren ins Zentrum der Betrachtung gerückt, wobei das Beziehungsmarketing hierbei vor allem die Neukundenakquise und die Kundenbindung fokussiert, der Kundenabwanderung sowie der aktiven Kundenrückgewinnung jedoch wenig Beachtung geschenkt werden.<sup>115</sup> In den 90er Jahren sind aber Veränderungen erkennbar. Hierbei lassen sich vier Entwicklungsstufen herausstellen.<sup>116</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Tecklenburg (2008), S. 43.

<sup>113</sup> Vgl. Main (1983), S. 198; OECD (2003).

<sup>114</sup> Vgl. GDV (2006), S. 115; Hagemann/ Krummacker (2006), S. 37 ff.; Krummacker/ Schulenburg (2006), S. 13.

<sup>115</sup> Vgl. Bruhn (2001); Michalski (2002), S. 1.

<sup>116</sup> Vgl. Stewart (1996); Roos/ Strandvik (1997); Roos (1999a).

Zu Beginn der 90er Jahre ermittelten Reichheld und Sasser einen Zusammenhang von Abwanderungsrate und ökonomischen Größen. Dabei stellten sie fest, dass eine fünfprozentige Reduzierung der Abwanderungsrate den Kundenwert um 75% vergrößern kann.<sup>117</sup>

Mitte der 90er Jahre zeichnete sich ab, dass die Kundenbindungsmaßnahmen nicht stets den gewünschten Erfolg und damit die Reduzierung des Kundenwechsels zur Folge hatten. Ganz im Gegensatz zu der gewollten Kundenbindung verschärft sich die Abwanderungsproblematik in Unternehmen.<sup>118</sup> Auch im Finanzdienstleistungsbereich sehen sich die Unternehmen mit sinkender Kundenloyalität konfrontiert.<sup>119</sup> Somit werden sie durch die bis Mitte der 90er Jahre gestiegene Wechselproblematik gezwungen, auf die Entwicklungen zu reagieren.

Die Verschärfung der Problematik in der Unternehmenspraxis führte 1997 dazu, dass sich auch die Marketingforschung intensiver mit der Abwanderungsthematik auseinandersetzt.<sup>120</sup> Der Bedeutungszuwachs in der Wissenschaft wird auch durch den „1<sup>st</sup> Nordic Workshop on Relationship Dissolution“ manifestiert.<sup>121</sup>

Ab Ende der 90er Jahre wurde das Beziehungsmanagement aufgrund der Entwicklungen ins Zentrum der Unternehmenspolitik gestellt. Die gestiegene Professionalität führt sogar zu einer aktiven Kundenrückgewinnung. Die Unternehmenspraxis setzt sich in diesem Moment erstmalig mit der Reaktivierung beendeter Geschäftsbeziehungen auseinander.<sup>122</sup>

Diese Entwicklungen führen dazu, dass die Analyse des Kundenwechsels mit der damit verbundenen Kundenrückgewinnung als eigenständiger Aufgabenbereich und somit als neue Herausforderung des Beziehungsmarketings anzusehen ist. Aber auch die Anpassung der Begrifflichkeit auf die Veränderungen ist notwendig. Relationship Marketing wird daher als Gesamtheit der Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen, verstanden.<sup>123</sup>

An dieser Stelle bleibt abschließend festzuhalten, dass die Bedeutung und das Interesse der Kundenabwanderung und -rückgewinnung sowohl in der Forschung als auch in der Praxis stetig wachsen. Da der Unternehmenserfolg also nicht mehr nur von der Akquise und Bin-

---

<sup>117</sup> Vgl. Reichheld/ Sasser (1990), S. 105 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Paul/ Paul (1998), S. 89.

<sup>119</sup> Vgl. Spiegel-Verlag (1995), S. 36; Paul/ Paul (1998), S. 86.

<sup>120</sup> Vgl. Stauss (1997).

<sup>121</sup> Vgl. Stauss (1997); Bruhn (1998); Homburg/ Schäfer (1999).

<sup>122</sup> Vgl. Kempf (1998); Zinke (1998).

<sup>123</sup> Vgl. Bruhn (2001).



derung der Kunden sondern auch von der Reduzierung der Kundenabwanderung und Reaktivierung beendeter Geschäftsbeziehungen abhängt, stellen diese beiden Aspekte den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar.

### 2.2.2 Einordnung ins Kundenmanagement

Kundenmanagement wird als ein Management-Konzept definiert, das die systematische Überprüfung, Organisation, Durchführung und Kontrolle bei der Entwicklung, Gestaltung, Erhaltung und Revitalisierung von Kundenbeziehungen enthält.<sup>124</sup>

Im Versicherungsgeschäft wird der Fokus auf ein systematisches Kundenmanagement gelegt, weil zum einen der heterogene Kundenstamm einer differenzierten Beratung bedarf und zum anderen sich die Kundenbedürfnisse im Lauf der Geschäftsbeziehung verändern.<sup>125</sup> Die Eigenschaften einer Geschäftsbeziehung<sup>126</sup> lassen sich anhand der Phase im Kundenbeziehungslebenszyklus, in der die Beziehung steckt, ableiten, nach der sich das Kundenmanagement richten muss.<sup>127</sup> Die einzelnen Phasen eines idealtypischen Lebenszyklus können der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.<sup>128</sup> In dieser Arbeit sind die Phasen der Gefährdung bis zur Revitalisierung relevant, weil sie sich mit gefährdeten bzw. abgewanderten Kunden beschäftigen und somit die Kundenabwanderung sowie die -rückgewinnung widerspiegeln.

---

<sup>124</sup> Vgl. Diller (1995), Sp. 1363; Krafft (2001), S. 866.

<sup>125</sup> Vgl. Reichheld (1997), S. 66 f.; Herold/ Paetzmann (1999), S. 21 ff.; Bruhn (2001), S. 45; Klameth (2002), S. 24 ff.; Blache et al. (2005), S. 731 ff.; Kraszka (2006), S. 159.

<sup>126</sup> „Geschäftsbeziehungen sind [im Gegensatz zu Einzeltransaktionen, Anm. d. Verf.] von einer längerfristigen Perspektive gekennzeichnet, die über eine „Transaktionsepisode“ (...) hinausreicht und von dem grundsätzlichen Willen der Partner geprägt ist, den einmal gefundenen Kontakt aufrechtzuerhalten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.“ Diller (1995), S. 442.

<sup>127</sup> Vgl. Georgi (2003), S. 225; Blache et al. (2005), S. 725 ff.

<sup>128</sup> In der englischsprachigen Literatur wird im Rahmen des Beziehungsmanagements eine Geschäftsbeziehung in die Phasen customer acquisition, customer retaining und customer regaining bzw. customer recovery unterschieden. Vgl. hierzu bspw. Blattberg/ Deighton (1996), S. 137 f. Weitere Untergliederungsvorschläge sind bei Coulter/ Ligas (2000), S. 671 zu finden. In der deutschsprachigen Literatur variiert die Anzahl der Phasen hingegen. Vgl. hierzu Sauerbrey/ Henning (2000), S. 4; Michalski (2002), S. 1.

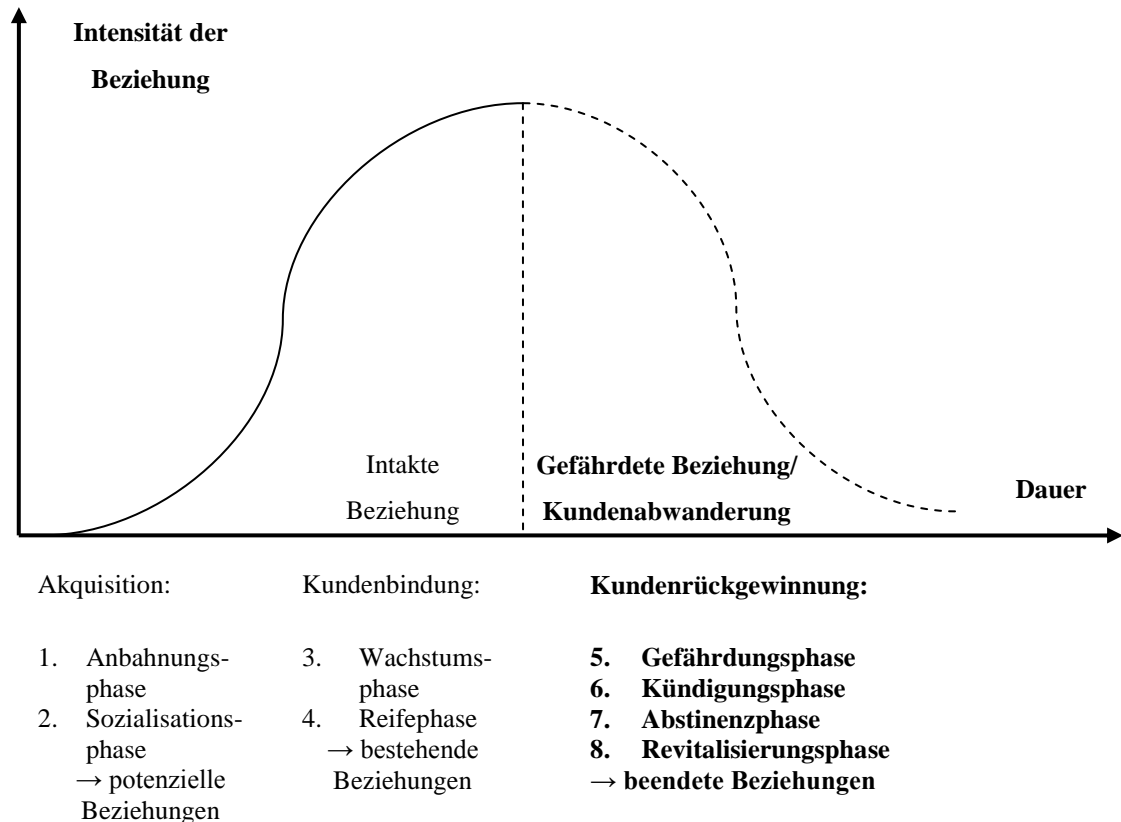


Abb. 4: Kundenbeziehungslebenszyklus

Quelle: in Anlehnung an Georgi (2003), S. 225; Bruhn/ Michalski (2003), S. 247.

Bei gefährdeten Geschäftsbeziehungen zielt das Unternehmen mittels Kündigungspräventionsmanagement darauf ab, dass die Abwanderung des Kunden verhindert wird. In dieser Gefährdungsphase entsteht beim Firmenkunden eine Abwanderungsabsicht. Schafft das Unternehmen nicht, den Geschäftskunden von seiner Absicht abzubringen und storniert der Versicherungsnehmer die Police, so befindet sich die Geschäftsbeziehung in der Kündigungsphase. Verlorene Kunden werden in der Abstinenzphase durch das Kündigungsmanagement des Unternehmens kontaktiert, um die Rücknahme der Kündigung zu erreichen. Aus Unternehmenssicht wird die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit ermittelt, während der Kunde sich seinerseits mit seiner Wiederaufnahmebereitschaft auseinandersetzt. In der Revitalisierungsphase hat das Unternehmen das Ziel der Wiederanbahnung der Geschäftsbeziehung. Ist das Revitalisierungsmanagement erfolgreich, spricht man aus dem Blickwinkel des Unternehmens von der Rückgewinnung und aus der Kundenperspektive von der Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung.<sup>129</sup>

<sup>129</sup> Vgl. Stauss (2000a), S. 452; Bruhn/ Michalski (2003), S. 247; Georgi (2003), S. 225.

Der Weg zum finanziellen Erfolg in einem Dienstleistungsunternehmen wie einem Versicherungsanbieter kann mit der Service Profit Chain wiedergegeben werden.<sup>130</sup> Der Kernpunkt hierbei ist das Verständnis der Auswirkungen von Dienstleistungsqualität auf den Erfolg und die finanziellen Folgen einer Unternehmung.<sup>131</sup> Sie legt einen stark vereinfachten positiven Zusammenhang zwischen Qualität, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung<sup>132</sup> und ökonomischem Erfolg zugrunde.<sup>133</sup> Die Service Profit Chain beinhaltet aber auch einige Einflussfaktoren, die sich sowohl positiv als auch negativ auf die Kausalkette auswirken können, so dass nicht von einem Automatismus ausgegangen werden kann. Michalski transferierte diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen auf die Beziehungsbeendigung und erstellte so eine Service-Misserfolgs-Kette. Im Umkehrschluss besteht der Wirkungszusammenhang aus den Faktoren mangelhafte Dienstleistungsqualität, Kundenunzufriedenheit, Abwanderungsabsicht, Abwanderung und Misserfolg.<sup>134</sup>

Kundenrückgewinnung<sup>135</sup> baut auf der Analyse der Kündigungsgründe auf und bildet mit der Abwanderungsprävention<sup>136</sup> und der Kundentrennung<sup>137</sup> das Gerüst für das Churn Management.<sup>138</sup> Die Analyse und Vermeidung von Kundenmigration und die damit verbundene Reduzierung der Kundenabwanderungsrate stellen die Kernaufgabe des Churn Managements dar.<sup>139</sup> Sie ermöglichen dem Unternehmen, profitable Kunden zu halten und so die Kundenbindung und damit den Unternehmenserfolg zu steigern.<sup>140</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Heskett et al. (1997), S. 11.

<sup>131</sup> Vgl. Greising (1994); Rust et al. (1995).

<sup>132</sup> Kundenbindung wird „als Bereitschaft von Kunden zu Folgekäufen bei einem bestimmten Anbieter“ definiert. Diller (1996), S. 83.

<sup>133</sup> Vgl. Heskett et al. (1997); Bruhn (1998a); Bruhn (1998b); Anderson/ Mittal (2000).

<sup>134</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 45 f.

<sup>135</sup> Bezüglich des Churn Managements wird der Schwerpunkt der Doktorarbeit auf die Kundenrückgewinnung und somit auch auf die Kündigungsanalyse gelegt.

<sup>136</sup> Abwanderungsprävention, auch als Churn-Prevention bezeichnet, ist die frühzeitige Ermittlung der abwanderungsgefährdeten Kunden, um rechtzeitig Kundenbindungsmaßnahmen einzuleiten und so die Geschäftsbeziehung langfristig fortzuführen. Somit ist es aus Unternehmenssicht die Reaktion, die auf die Abwanderungsabsichten der Kunden folgen muss, um die Geschäftsbeziehung zu erhalten. Vgl. Wiedmann et al. (2006a), S. 10.

<sup>137</sup> Bei der Maßnahme der Kundentrennung wird die Profitabilität jeder Kundenbeziehung analysiert. Da Kundenrückgewinnung mit hohen Kosten einhergeht, werden nur ertragsstarke Kundenbeziehungen versucht zu verlängern bzw. zurückzugewinnen. Vgl. Barth/ Kaletsch (2001), S. 135; Büttgen (2001), S. 399; Wiedmann et al. (2003), S. 61 f.

<sup>138</sup> Vgl. Winkelmann (2000), S. 340; Barth/ Kaltiesch (2001), S. 149.

<sup>139</sup> Vgl. Barth/ Kaletsch (2001), S. 133.

<sup>140</sup> Vgl. Lejeune (2001), S. 377.

## 2.2.3 Beendigung der Geschäftsbeziehung

### 2.2.3.1 Definition und Abgrenzung

Bislang wurde sich in einer Vielzahl von Studien zur Kundenabwanderung mit der Analyse von Absichten und Verhalten auseinandergesetzt, wobei deutlich wurde, dass die Begriffe und Dimensionen nicht ausreichend voneinander abgegrenzt sind.<sup>141</sup> Aus diesem Grund wird zunächst auf die Abwanderungsabsicht eingegangen, bevor dann ein Überblick der Terminologien zur Beziehungsbeendigung aufgezeigt wird. Abschließend wird der Prozess der Abwanderung dargelegt.

- *Abwanderungsabsicht*

In der deutschen Literatur werden Terminologien wie Wechselabsicht, Kündigungsneigung, Abwanderungswahrscheinlichkeit oder -neigung im Zusammenhang mit Abwanderungsabsicht erwähnt. Eine Differenzierung zwischen der Wechsel- und der Abwanderungsabsicht wird in der Literatur zumeist nicht vorgenommen, kann aber anhand des Kriteriums der Marktastinenz vorgenommen werden. Das bedeutet, dass Wechselabsicht die Neigung darstellt, das Unternehmen zu verlassen, um einen neuen Anbieter aufzusuchen, während Abwanderungsabsicht lediglich die Kündigung thematisiert, ohne eine neue Geschäftsbeziehung vorauszusetzen.<sup>142</sup> Dieser Differenzierung wird in der englischen Literatur nicht Rechnung getragen. Hier werden verschiedene Terminologien in Studien benutzt, in denen der Fokus entweder auf die Äußerungen vor einer Abwanderung oder auf die Unzufriedenheit als Voraussetzung für eine Beendigung gelegt wurde.<sup>143</sup> Ping definiert „Exit intention“ als eine Absicht des physischen Verlassens der Austauschbeziehung.<sup>144</sup> Hierbei geht es lediglich um die geäußerte Neigung zur Beendigung der Geschäftsbeziehung. Bevor jedoch die endgültige Entscheidung für einen Anbieterwechsel gefällt wird, wägt der Kunde noch über einen längeren Zeitraum ab. Somit gilt Abwanderungsabsicht als Vorgänger der Abwanderung in der Service-Misserfolg-Kette.<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> Vgl. Pick (2008), S. 25.

<sup>142</sup> Vgl. Henseler (2006), S. 23; Pick (2008), S. 27.

<sup>143</sup> Vgl. Hirschman (1974); Newman/ Werbel (1973); Day/Ash (1978); Oliver (1980); Oliver (1981); LaBarbera/ Mazursky (1983); Fornell/ Wernerfelt (1987); Singh (1990); Strandvik/ Liljander (1994).

<sup>144</sup> Vgl. Ping (1995). Weitere Begriffe sind bspw. „Intention to switch“ und „Termination intention“.

<sup>145</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 65.

- ***Kundenabwanderung***

Kundenabwanderung vor allem im B2B-Sektor ist bislang vermehrt in der englischen Literatur anzutreffen, während die deutschsprachige Forschung dem Thema vergleichsweise wenig Beachtung schenkt. Vor diesem Hintergrund ist es für die Untersuchung der Kundenabwanderung nur folgerichtig, einen Überblick über die in der englischen Literatur verwendeten Terminologien zu geben.<sup>146</sup> Hierbei ist festzustellen, dass das Begriffsfeld der Kundenabwanderung äußerst umfangreich ist und keine einheitliche Festlegung auf einen Begriff erfolgt ist. Am stärksten verbreitet sind hierbei die Begriffe „Dissolution“, „Termination“, „Switching“ oder „Exit“.<sup>147</sup> Bei allen diesen Definitionen wird in der Marketingliteratur vor allem der Kundenperspektive eine große Bedeutung beigemessen.<sup>148</sup> Die Kundensicht ist auch in der deutschen Literatur<sup>149</sup> der vorherrschende Blickwinkel, in der Graf unter Abwanderung versteht, dass Kunden zeitweilig oder endgültig auf die jeweilige Leistung des Anbieters verzichten.<sup>150</sup> Diese und die vorgestellten englischen Definitionsansätze verstehen Kundenabwanderung primär als Verhaltensmerkmal.<sup>151</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Scharff (2005), S. 8 ff., 28.

<sup>147</sup> Vgl. Tähtinen/ Halinen-Kaila (2000). Weitere Terminologien, die alle das Phänomen der Kundenabwanderung thematisieren, sind laut Dwyer et al. (1987) „termination of the association“, „withdrawal“, „uncoupling“, „disengagement“ und „breakup“. Vgl. Roos (1998), S. 4. Stewart nennt es statt „breakup“ „relationship breakdown“. Vgl. Stewart (1996). Reichheld/ Sasser (1990), S. 105 verwenden den Begriff „customer defection“. Aber auch Begriffe wie „Divorce“, „Deteriorating Relationship“, „Ending“, „Failure“, „Break-Down“ oder „Fading Relationship“ sind in der Literatur zu finden. Vgl. Scharff (2005), S. 28.

<sup>148</sup> Kundenabwanderung aus Anbietersicht mit den Facetten der „Kundenausgrenzung“, „Kundeneliminierung“ oder auch des „Geschäftsbeziehungsabbruchs“ werden bei Günter/ Helm (2002) thematisiert.

<sup>149</sup> In der deutschen Literatur können auch Wechselverhalten, Markenwechsel und Beendigung der Geschäftsbeziehung dem Begriffsfeld der Kundenabwanderung zugeordnet werden. Abgesehen vom Markenwechsel, der als Terminologie eher der Konsumgüterindustrie zugehörig ist, werden die anderen Begriffe in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>150</sup> Vgl. Graf (1990), S. 42.

<sup>151</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 8.

<b>Terminologie</b>	<b>Autor(en)/ Jahr</b>	<b>Definiton/ Begriffsansatz</b>
Breakdown	Doyle et al. (1980), S. 18	"[...] is a process of "creeping disenchantment" preceded by clear signals of vulnerability."
Customer Defection	Reichheld/ Sasser (1990), S. 105	"[...] customers who will not come back"
Customer Exit/ Exit	Singh (1990), S. 2	"[...] the voluntary termination of an exchange relationship"
	Stewart (1998a), S. 235	"[...] used to denote the economic phenomenon of a customer ceasing patronage of a particular supplier"
	Boshoff (1997), S. 112	"[...] active, destructive response: switch brands, reduce consumption, stop buying product"
	Hirschman (1970), S. 4	"Some customers stop buying the firm's products [...]."
	Ping (1993), S. 330	"[...] physically leaving the relationship"
Customer relationship ending/ Ending	Michalski (2004), S. 978	"[...] decision process taken by the customer to end an existing business relationship"
	Halinen/ Tähtinen (2002), S. 166	"[...] as a process where these links, ties and bonds are broken, disconnecting the former parties from each other"
	Stewart (1996), S. 266	"[...] the phenomenon of customers leaving one organization or stopping patronage of it"
Customer switching	Keaveney (1995), S. 71	"[...] the loss of a continuing service customer"
Deteriorating relationship	Hedaa (1993), S. 192	"[...] dissolution of interorganizational relationships, namely in supplier-customer relationships."
Disengagement	Alajoutsijärvi/ Tähtinen (1997), S. 12	"[...] disengagement process is one of the sub-processes or sub-phases taking place in the relationship dissolution process"
Dissolution	Tähtinen/ Halinen-Kaila (1997), S. 560	"[...] a relationship is dissolved when all activity links are broken and no resource ties and actor bonds exist between the companies"
Divorce	Perrien et al. (1995), S. 318	"If a relationship may be viewed as a marriage, [...], unfortunately, it may end [...]."
Fading relationship	Grønhaug et al. (1999), S. 175	"[...] long-term customers 'slipping away'."
Failure	Gassenheimer et al. (1998), S. 323	"[...] focuses only on dissolution"
Kundenabwanderung	Michalski (2002), S. 8	"[...] umfasst sämtliche Entscheidungsprozesse sowie sämtliche Maßnahmen eines Kunden, die letztlich darin münden, dass die bisherige Geschäftsbeziehung zu diesem Anbieter beendet wird"
Migration	Ngobo (2005), S. 184	"[...] as the process by which theatregoers move from subscription to occasional ticket buying (downward migration) or move from occasional ticket buying to subscription (upward migration)"
Termination	Giller/ Matear (2001), S. 94	"[...] when no activity links or resource ties exist between the parties involved in the relationship"

Tab. 1: Terminologien zur Kundenabwanderung

Quelle: in Anlehnung an Tähtinen/ Halinen (2002); Pick (2008), S. 13.

- **Kundenabwanderungsprozess**

In der Literatur besteht ein wirklicher Mangel an Forschungsergebnissen bezüglich des tatsächlichen Abwanderungsverhaltens von Kunden. Wechselverhalten wurde in der Studie von Keaveney (1995) analysiert, in der einige Determinanten der Abwanderung in Dienstleistungen ermittelt wurden. Die Faktoren geben eine Antwort, warum ein Kunde wechselt, basieren aber auf einer statischen Situation. Werden darüber hinaus die Einflüsse in Anbetracht sowohl der kognitiven als auch der affektiven Komponente untersucht, kann das zu einem besseren Verständnis der Kundenabwanderung und deren Prozess führen. Der Prozesscharakter wird von Michalski in deren Terminologie integriert. Somit beinhaltet Kundenabwanderung „sämtliche Entscheidungsprozesse sowie Maßnahmen, die letztlich darin münden, dass die bisherige Geschäftsbeziehung zu diesem Anbieter beendet wird“.<sup>152</sup> Der Prozess, der im Hintergrund der Abwanderungsentscheidung abläuft, ist ein interessantes Themengebiet für Forschungen.<sup>153</sup>

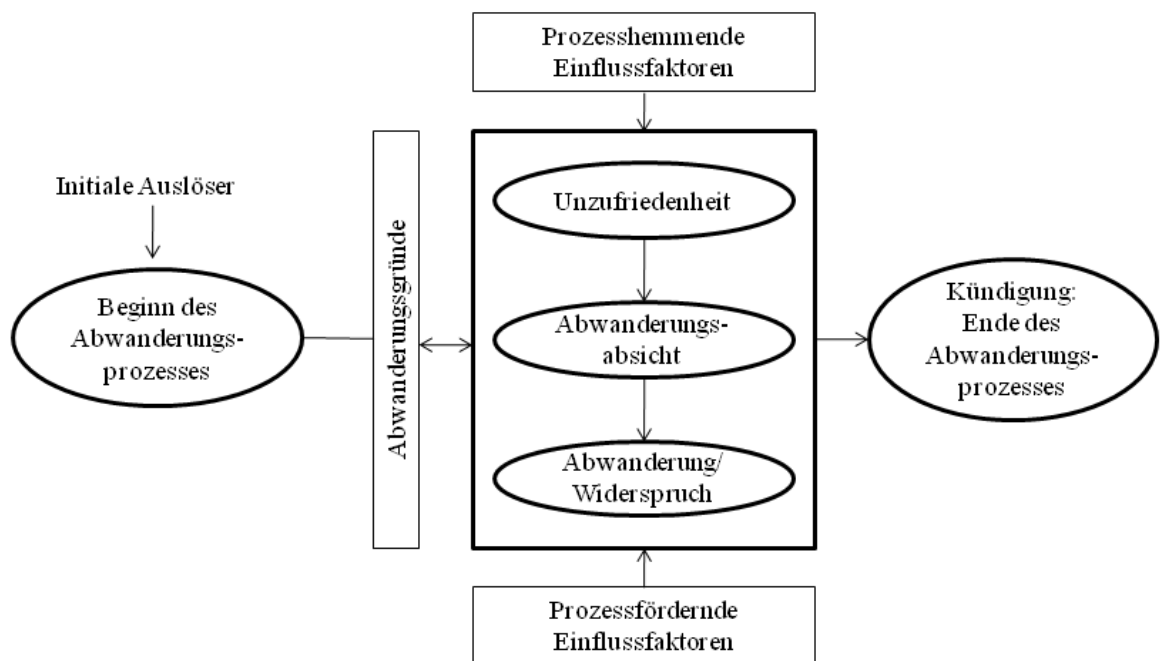


Abb. 5: Abwanderungsprozess

Quelle: in Anlehnung an Michalski (2002), S. 45, 109.

<sup>152</sup> Michalski (2002), S. 8.

<sup>153</sup> Vgl. Roos (1998), S. 5.

Um abschließend eine Antwort auf die Frage zu geben, wann ein Kunde als verloren anzusehen ist, ist sowohl die Art der Geschäftsbeziehung als auch die Form der Beziehungsbeendigung relevant.<sup>154</sup> Hieraus ergibt sich als Arbeitsdefinition:

Ein Firmenkunde gilt als abgewandert, wenn er die Abwanderungsentscheidung getroffen und dem Versicherungsunternehmen explizit mitgeteilt hat, also die mitgliedschaftsähnliche Geschäftsbeziehung mittels schriftlicher Kündigung aufgelöst hat.

### 2.2.3.2 Konsequenzen der Kundenabwanderung

In der Literatur werden häufig die ökonomischen Folgen der Kundenabwanderung für die Unternehmen thematisiert.<sup>155</sup> Kundenabwanderung hat aber aus Unternehmenssicht auch andere Wirkungen und zudem Konsequenzen für die abgewanderten Kunden.<sup>156</sup>

Da die Folgen für die abgewanderten Kunden bisher in der Literatur stark vernachlässigt wurden, wird angenommen, dass die Kosten des Anbieterwechsels mit denen nach der Abwanderung vergleichbar sind und sich so die Literatur dazu übertragen lässt. Dabei hängt die Auswirkung von der Art der Kaufentscheidung ab. Das heißt, dass abgewanderte Kunden, die in keine neue Geschäftsbeziehung eintreten, andere Kosten und Erträge haben als solche, die einen Anbieterwechsel zu einem Konkurrenten vollziehen. Die Konsequenzen der Kunden lassen sich in wahrgenommene und reale Kosten sowie Erträge einteilen. Kunden empfinden vor der Abwanderung bzw. im Verlauf des Abwanderungsprozesses Wechselkosten wie bspw. Informationskosten oder auch Kosten der Alternativensuche, die aber nicht in der wahrgenommenen Höhe und Form entstehen müssen. Um diese Kosten zu verhindern, können Kunden in der bestehenden Geschäftsbeziehung verbleiben. Überträgt man diesen Kontext, so können die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Kosten nach der Abwanderung herausgearbeitet werden. Neben diesen Kosten können die Kunden nach der Beziehungsbeendigung aber auch Erträge bzw. einen Nutzen empfinden.<sup>157</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2006b), S. 14, 16.

<sup>155</sup> Vgl. Reichheld/ Sasser (1991), S. 149, 154; Homburg et al. (2003), S. 1.

<sup>156</sup> Vgl. Pick (2008), S. 32 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Pick (2008), S. 32 f.



<b>Kosten:</b>	<b>Erträge:</b>
* Kosten durch die Beschäftigung mit der Abwanderung (Zweifel an der Entscheidung)	* Befriedigung durch die Abwanderungsentscheidung (Herstellen von kognitiver Konsonanz)
* Kosten der Informationssuche und -verarbeitung bei der Entscheidung für ein neues Unternehmen	* Bestätigung aus dem sozialen Umfeld (so die Abwanderung gesellschaftlich akzeptiert wird)
* Kosten der „Abstimmung“ mit dem neuen Anbieter, seinen Produkten, seinem Service, dem Personal und den Strukturen	* Monetärer Nutzen aus der Marktabstinenz und Verbesserung der eigenen Finanzlage
* Kosten einer Wiederaufnahme der früheren Geschäftsbeziehung	* Monetärer Nutzen eines neuen Anbieters (z. B. bessere Konditionen)
	* Nicht-monetärer Nutzen des neuen Anbieters (z. B. besseres Image des Unternehmens)

Tab. 2: Konsequenzen der Kundenabwanderung für den Kunden  
Quelle: in Anlehnung an Pick (2008), S. 32 f.

Im Gegensatz zu den Auswirkungen auf die Kunden sind die Erkenntnisse aus Unternehmenssicht deutlich verbreiteter, wobei sich dabei hauptsächlich auf die finanziellen Kosten beschränkt wurde.<sup>158</sup> Neben den finanziellen gibt es aber auch noch nicht-finanzielle Kosten, die mit der Beziehungsbeendigung einhergehen können. Hierbei muss allerdings angemerkt werden, dass bei beiden Kosten die Empfindung im Vordergrund steht und kaum Anhaltspunkte zu realen Kosten existieren. Zum einen liegt es darin begründet, dass Unternehmen diese sensiblen Daten nicht oder nur ungern veröffentlichen, um sich nicht von der Konkurrenz in die Karten sehen zu lassen. Zum anderen sind sich manche Anbieter über die Auswirkungen der Beziehungsbeendigung nicht bewusst.<sup>159</sup>

Ähnlich stellt sich der Kenntnisstand bei den Erträgen bzw. dem Nutzen der Abwanderung für Unternehmen dar. Abgesehen von den Erkenntnissen zu erwünschten Kundenabwanderungen ist bei einer unerwünschten Beendigung der Geschäftsbeziehung nicht mit Erträgen zu rechnen.<sup>160</sup> Erträge können lediglich durch die Rückgewinnung abgewandelter Kunden entstehen. Diese sind auf höhere Verkaufspotenziale, längere Bindungsdauer und eine höhere Rentabilität im Vergleich zu bestehenden Kunden zurückzuführen.<sup>161</sup> Auf die Erträge der Rückgewinnung wird in der nachfolgenden Tabelle nicht eingegangen. Hier werden lediglich überblickartig die Kosten – finanziell und nicht-finanziell – sowie Erträge der Kundenabwanderung für Unternehmen dargelegt:

<sup>158</sup> Vgl. Reichheld/ Sasser (1991), S. 149, 154; Homburg et al. (2003), S. 1.

<sup>159</sup> Vgl. Pick (2008), S. 33 f.

<sup>160</sup> Vgl. Reinartz et al. (2004), S. 295; Pick (2008), S. 34.

<sup>161</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 17; Starke (2000), S. 122; Thomas et al. (2004), S. 34.

<b>Kosten:</b>	<b>Erträge:</b>
<u>Finanziell:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Verlust an Umsätzen, Deckungsbeiträgen, Marktanteilen und damit verbundenen Skaleneffekten</li> <li>* Verlust des langfristigen Kundenpotenzials hinsichtlich zukünftiger Erträge</li> <li>* Kosten der Neukundenakquise</li> <li>* Kosten der Kundenrückgewinnung</li> </ul> <u>Nicht-finanziell:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Negative Mund-zu-Mund-Kommunikation und eine damit verbundene "Kündigungsausstrahlungsgefahr"</li> <li>* Indirekte Stärkung der Wettbewerber beim Anbieterwechsel</li> <li>* Einschnitte in der systematischen Kundenbetreuung</li> </ul>	<u>Bei erwünschter Kundenabwanderung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Einsparungs- und Reallokationserträge von Ressourcen auf profitable Kunden</li> </ul>

Tab. 3: Konsequenzen der Kundenabwanderung für das Unternehmen

Quelle: in Anlehnung an Pick (2008), S. 33 f.

## 2.2.4 Rückgewinnung früherer Geschäftsbeziehungen

### 2.2.4.1 Wiederaufnahmebereitschaft als Voraussetzung der Kundenrückgewinnung

Die nachfolgende Tabelle stellt die verschiedenen Terminologien, die in der Literatur zur Wiederaufnahmebereitschaft und zum -verhalten bestehen, überblickartig dar. Hieraus wird ersichtlich, dass Wiederaufnahme als konkrete Handlung verstanden wird, während die Wiederaufnahmebereitschaft bis vor Kurzem nicht eindeutig definiert war.<sup>162</sup>

<sup>162</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 160; Rutsatz (2004), S. 28; Pick (2008), S. 41.

<b>Terminologie</b>	<b>Autor(en)/ Jahr</b>	<b>Definition/ Begriffsansatz</b>
Re-path	Roos (1999b), S. 73	Keine explizite Definition. Beschreibung der kritischen Ebenen/ Situationen der Abwanderungsentscheidung.
Repatronage intentions	Susskind (2005), S. 156	"Consumers' desire to return [...]."
Revival Performance	Homburg et al. (2007), S. 468	"[...] relates to the question wheather a target lost customer re-establishes the relationship with the company or not."
Rückgewinnungserfolg	Sieben (2002), S. 64	"[...] wenn der abgewanderte Kunde die Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter wieder aufnimmt, indem er seine Kündigung widerruft oder zu einem üblicherweise zu erwartenden Transaktionsmuster zurückkehrt.“
Rückgewinnungswahrscheinlichkeit	Rutsatz (2004)	Keine explizite Definition.
Switch-back intentions	Tokman et al. (2007), S. 54	Keine explizite Definition (Form der Verhaltensabsicht).
Wiederaufnahme	Pick (2008), S. 42	"[...] ist die bewusste Kontaktaufnahme bzw. -erwiderung eines aktiven (Kündiger) bzw. inaktiven Kunden mit einem früheren Anbieter mit dem Zweck, eine Geschäftsbeziehung mit diesem Anbieter wieder aufzunehmen. [...] umfasst darüber hinaus den erneuten Vertragsabschluss mit einem früheren Anbieter.“
	Rutsatz (2004), S. 28	"[...] Wiederaufnahme einer Beziehung [stellt] letztlich einen Akt der (erneuten) Kundenbindung dar.“
Wiederaufnahmebereitschaft (WAB) * Generelle WAB	Michalski (2002), S. 160	Keine explizite Definition.
	Pick (2008), S. 41	"[...] ist die von Unternehmensaktivitäten losgelöste und unbedingte Bereitschaft des Kunden, eine vertragliche Geschäftsbeziehung mit einem früheren Anbieter wieder aufzunehmen."
	* Spezifische WAB	Pick (2008), S. 41

Tab. 4: Terminologien zur Wiederaufnahmebereitschaft und zum -verhalten  
Quelle: in Anlehnung an Pick (2008), S. 40.

In Anlehnung an die generelle Wiederaufnahmebereitschaft, die Pick in ihrer Arbeit verwendet, wird an dieser Stelle folgende Arbeitsdefinition festgelegt:

Wiederaufnahmebereitschaft ist die Absicht des Kunden, eine vertragliche Geschäftsbeziehung mit einem früheren Anbieter wiederaufzunehmen.

Das Wiederaufnahmeverhalten stellt die Tat abgewanderter Kunden zur Reaktivierung der Geschäftsbeziehung dar, das bereits in Studien von Sieben und Rutsatz im Hinblick auf verschiedene Schwerpunkte analysiert wurde.<sup>163</sup> Hierbei wurde aber nicht wie bei Pick auf die generelle und spezifische Wiederaufnahmebereitschaft eingegangen, der eine positive Wirkung auf das Wiederaufnahmeverhalten konstatiert wird.<sup>164</sup> Die Wiederaufnahmebereitschaft ist eine Verhaltensabsicht, zwischen der und dem tatsächlichen Verhalten häufig eine große Diskrepanz festzustellen ist. Diese Tatsache bestätigen auch Ajzen et al.: „It is a common observation that people often fail to act in accordance with their stated intentions.“<sup>165</sup> Die Wiederaufnahmebereitschaft stellt somit die Voraussetzung für das Wiederaufnahmeverhalten von Kunden bzw. aus Unternehmenssicht für die Rückgewinnung dar. Hierbei kann aber nicht von einem Automatismus ausgegangen werden, dass eine Steigerung der Wiederaufnahmebereitschaft auch eine Steigerung des Wiederaufnahmeverhaltens bewirkt. Das wird auch durch Blackwell et al. deutlich: „Although intentions are a significant predictor of behavior, they are far from being a perfect predictor.“<sup>166</sup> Dafür existieren zu viele Determinanten, die auch auf diesen Wirkungszusammenhang sowohl positiv als auch negativ Einfluss nehmen.

#### 2.2.4.2 Definition und Abgrenzung

Bei der Terminologie der Kundenrückgewinnung besteht ebenso wie bei der Kundenabwanderung eine Reihe verschiedener Definitionsansätze und somit hat es bis jetzt noch zu keinem einheitlichen Sprachgebrauch geführt. Momentan sind zwei unterschiedliche Begriffsinterpretationen anzutreffen, die es voneinander abzugrenzen gilt.<sup>167</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. Sieben (2002); Rutsatz (2004).

<sup>164</sup> Vgl. Pick (2008), S. 42.

<sup>165</sup> Ajzen et al. (2004), S. 1108.

<sup>166</sup> Blackwell et al. (2001), S. 284.

<sup>167</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 8.

	<b>Begriffsinterpretation I</b>	<b>Begriffsinterpretation II</b>
	<b>Rückgewinnung nach Kundenstatus</b>	<b>Rückgewinnung verlorener Kunden</b>
<b>Status</b>	potenzielle      aktuelle      ehemalige	potenzielle <b>aktuelle</b> ehemalige
<b>Phase</b>	Akquisition      Bindung <b>Rückgewinnung</b>	Akquisition      Bindung <b>Rückgewinnung</b>
<b>Autor(en)/ Jahr</b>	Homburg/ Schäfer (1999); Sauerbrey/ Henning (2000); Michalski (2002); Sieben(2002); Büttgen(2003); Thomas et al. (2004)	Stauss (1997); Stauss/ Friege (1999); Stauss (2000a); Bruhn (2001); Bruhn/ Michalski (2001); Büttgen (2001); Sieben (2002); Büttgen (2003); Homburg et al. (2003); Leenen/ Berdm (2003); Rutsatz (2004); Wiedmann et al. (2006b)

Abb. 6: Interpretationen der Kundenrückgewinnung in der Literatur  
 Quelle: in Anlehnung an Michalski (2002), S. 9; Rutsatz (2004), S. 19; Wiedmann et al. (2006a), S. 12.

Bei der ersten Variante bezieht sich die Kundenrückgewinnung lediglich auf die ehemaligen Kunden, weil der Kundenstatus die Managementaufgaben klar absteckt. Die zweite Interpretation der Kundenrückgewinnung setzt hingegen bereits beim aktuellen Kunden an, weil hier der Tatbestand der inneren Kündigung eines Kunden in die Betrachtung integriert wird. Das bedeutet, dass der Kunde die Vor- und Nachteile einer Kündigung in einem Entscheidungsprozess einander gegenüberstellt und sich so schon im Vorfeld der Abwanderung vom Unternehmen entfernt.<sup>168</sup> In der Literatur sind viele Definitionen zum Thema Kundenrückgewinnung anzutreffen, die entweder die eine oder die andere Begriffsinterpretation zugrunde legen. Lediglich Büttgen fasst beide Interpretationen in ihrer Terminologie zum Customer Recovery zusammen.

<b>Terminologie</b>	<b>Autor(en)/ Jahr</b>	<b>Definition/ Begriffsansatz</b>	<b>Interpretation</b>
<b>REGAIN-MANAGEMENT</b>	Stauss (1997), S. 2	"[...] the planning, realization, and control of all actions to keep customers who give notice to terminate a business relationship respectively to regain customers who already have ended the business relationship."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
	Stauss/ Friege (1999), S. 348	"[...] the planning, realization, and control of all processes that the company puts in place to regain customers who either give notice to terminate the business relationship or whose relationship has already ended."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
<b>CUSTOMER RECOVERY</b>	Homburg/ Schäfer (1999), S. 2	"[...] umfasst gezielte Aktivitäten zur Rückgewinnung (ehemaliger) Kunden."	Interpretation I: "Kundenstatus"
	Sauerbrey/ Henning (2000), S. 4	"Ein systematisches Kunden-Management sollte sich also (...) auch mit Fragen der Kundenrückgewinnung (Customer Recovery beschäftigen."	Interpretation I: "Kundenstatus"

<sup>168</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 10; Rutsatz (2004), S. 19 f.

	Büttgen (2001), S. 397	"[...] bezeichnet (...) alle Planungs-, Umsetzungs- und Controllingaktivitäten eines Unternehmens zum Zwecke der Rückgewinnung verlorener Kunden	Interpretation II: "verlorene Kunden"
	Büttgen (2003), S. 61	"[...] welche sich nicht auf reaktive Maßnahmen gegenüber bereits verlorenen Kunden beschränkt, sondern auch die Identifikation und Prävention drohender Kundenverluste beinhaltet."	Interpretation I + II „Kundenstatus“ + „verlorene Kunden“
<b>RÜCKGEWINNUNGS-MANAGEMENT</b>	Stauss (2000a), S. 456	"[...] die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die das Unternehmen mit dem Zweck ergreift, Kunden, die eine Geschäftsbeziehung kündigen, zu halten bzw. Kunden, die die Geschäftsbeziehung bereits abgebrochen haben, zurückzugewinnen."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
	Bruhn (2001), S. 136	"Die Kundenrückgewinnungsstrategie dient der emotionalen Rückgewinnung sog. abwanderungsgefährdeter Kunden sowie der faktischen Rückgewinnung bereits abgewanderter Kunden."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
	Bruhn/ Michalski (2001), S. 112	"[...] die darauf ausgerichtet sind, abwandernde Kunden und abgewanderte Kunden sowie deren Abwanderungsgründe zu identifizieren, um daraufhin einen Reaktivierungsprozess einzuleiten mit dem Ziel, gefährdete Kunden dazu zu veranlassen, die Geschäftsbeziehung nicht zu beenden bzw. abgewanderte Kunden wiederzugewinnen."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
	Michalski (2002), S. 12	"[...] umfasst die Konzeption sowie Implementierung eines Unternehmensprozesses, der darauf abzielt, eine kundenseitig beendete und aus Unternehmenssicht profitable Kundenbeziehung zu reaktivieren."	Interpretation I: "Kundenstatus"
	Sieben (2002), S. 45	"[...] Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen des Unternehmens, die darauf abzielen, verlorene Kunden zu einer Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung zu bewegen."	Interpretation II: "verlorene Kunden"

	Leenen/ Berdin (2003), S. 439	"[...] beschreibt das aktive Zugehen von Unternehmen auf Bestandskunden, die entweder konkret mit einer Kündigung gedroht, oder aber eine entsprechende Kündigung bereits formgerecht eingereicht haben (...)."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
	Rutsatz (2004), S. 22	"[...] ein Unternehmensprozess, der alle Maßnahmen umfasst, welche darauf abzielen, Kunden, die eine Geschäftsbeziehung beenden, bzw. Kunden, welche die Geschäftsbeziehung durch konkludentes (Nicht-) Handeln bereits abgebrochen haben, zu identifizieren und anschließend zu halten bzw. zurückzugewinnen."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
	Wiedmann et al. (2006b), S. 13	"[...] umfasst alle Maßnahmen eines Unternehmens, die auf die Identifikation der abwanderungsgefährdeten und abgewanderten Kunden, sowie deren Abwanderungsgründe ausgerichtet sind, um darauf aufbauend den Reaktivierungsprozess einzuleiten, mit dem Ziel, abwanderungsgefährdete Kunden zur Fortführung der Geschäftsbeziehung zu bewegen und abgewanderte Kunden zurückzugewinnen."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
<b>WIEDERGEWINNUNGS-MANAGEMENT</b>	Gabler Marketing Lexikon (2004)	"[...] beinhaltet das Ziel, Kunden, die sich gedanklich mit einer Abwanderung beschäftigen bzw. bereits abgewandert sind, zu Reaktivierung der Geschäftsbeziehung zu veranlassen."	Interpretation II: "verlorene Kunden"
<b>CUSTOMER WINBACK</b>	Thomas et al. (2004), S. 31	"[...] is the process of firms' revitalizing relationships with customers who have defected."	Interpretation I: "Kundenstatus"

Tab. 5: Terminologien und deren Begriffsinterpretation zur Kundenrückgewinnung  
 Quelle: in Anlehnung an Michalski (2002), S. 9 ff.; Wiedmann et al. (2006b), S. 13.

Beide Begriffsinterpretationen weisen sowohl Vor- als auch Nachteile in ihrer Handhabung auf. Da allerdings die zweite Interpretation eine eindeutige Abgrenzung der Kundenrückgewinnung vom Kundenbindungs- und Beschwerdemanagement nicht ermöglicht, wird sich in der vorliegenden Arbeit an dem ersten Definitionsansatz orientiert und somit kann die nachfolgende Arbeitsdefinition festgehalten werden:

„Kundenrückgewinnung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, dass eine durch den Kunden beendete Geschäftsbeziehung erneut aufgenommen wird.“<sup>169</sup>

Die Kundenrückgewinnung wird dementsprechend als Marketingziel begriffen, das ins Zielsystem integriert werden muss. Kundenrückgewinnungsmanagement als Weg, wie Kundenrückgewinnung erzielt werden soll, muss als dritte Säule neben Akquisitions- und Kundenbindungsmanagement in das Kundenmanagement integriert werden. Hierbei wird wie bei der Kundenabwanderung ein Prozesscharakter angenommen. Unter diesen Prämissen ergibt sich für das Kundenrückgewinnungsmanagement die nachfolgende Arbeitsdefinition:

Kundenrückgewinnungsmanagement „umfasst die Konzeption sowie Implementierung eines Unternehmensprozesses, der darauf abzielt, eine kundenseitig beendete und aus Unternehmenssicht profitable Kundenbeziehung zu reaktivieren.“<sup>170</sup>

### 2.2.4.3 Ziele der Kundenrückgewinnung

Das primäre Ziel einer systematischen Rückgewinnung ist die Wiedergewinnung rentabler Kunden und somit die Reduzierung der Kundenabwanderung. Darüber hinaus verfolgt das Kundenrückgewinnungsmanagement weitere Ziele:<sup>171</sup>

- ***Profitabilitätssteigerung***

Eine Erhöhung der Profitabilität kann sowohl auf Ebene der einzelnen Geschäftsbeziehung als auch auf Unternehmensebene stattfinden. Durch die Rückgewinnung der Beziehung können auf Kundenebene die Deckungsbeiträge beibehalten sowie bevorstehende Gewinne erzielt werden. So wird das Profitabilitätspotenzial eines verlorenen Kunden ausgenutzt.<sup>172</sup> Zudem können durch positive Weiterempfehlungen zurückgewonnener Kunden neue Geschäftsbeziehungen akquiriert werden.<sup>173</sup> Auf Unternehmensebene trägt die gezielte Wiedergewinnung attraktiver Geschäftsbeziehungen zu einer Verbesserung der Kundenstruktur und damit zur Profitabilitätssteigerung bei. Das kann aber zudem durch die Senkung der Kundenfluktuation

---

<sup>169</sup> Michalski (2002), S. 11.

<sup>170</sup> Michalski (2002), S. 12.

<sup>171</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 7; Homburg et al. (2004), S. 99; Wiedmann et al. (2006b), S. 14.

<sup>172</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 46 f.; Homburg et al. (2004), S. 99 f.

<sup>173</sup> Vgl. bspw. Spreng et al. (1995); Swanson/ Kelley (2001).



und der damit verbundenen Stabilisierung des zukünftigen Cashflows erreicht werden.<sup>174</sup> Die Reduzierung der Kundenabwanderung bewirkt außerdem eine Absicherung der Marktanteile und die Verringerung der Markteintrittsattraktivität für neue Konkurrenten.<sup>175</sup> Des Weiteren lassen sich durch eine erfolgreiche Wiedergewinnung Akquisekosten für den Ausgleich verlorener Kunden verhindern.<sup>176</sup>

- **Schadensminimierung**

Negative Erfahrungen werden weitaus häufiger als positive kommuniziert.<sup>177</sup> Empirische Studien bei Finanzdienstleistungen belegen, dass die negative Mund-zu-Mund-Werbung durchschnittlich etwa weitere 1,5 Kündigungen mit sich bringt.<sup>178</sup> Dieser Diffusionsprozess der negativen Eindrücke verstärkt sich, wenn der abgewanderte Kunde ein Opinion Leader ist.<sup>179</sup> Die Konsequenzen für die Neukundenakquisition und die Bestandskunden sind offensichtlich.<sup>180</sup> Aus diesem Grund sind negative Empfehlungen und deren Vermeidung nicht zu unterschätzen. Das Unternehmen versucht somit auch, Umsatzeinbußen durch negative Mund-zu-Mund-Werbung zu verhindern bzw. zu reduzieren.<sup>181</sup>

- **Informationsgewinnung**

Schließlich zielt die Rückgewinnung darauf ab, Informationen über betriebliche Fehler und das Wettbewerbsumfeld zu ermitteln, anhand derer das Leistungsangebot des Unternehmens verbessert und somit zukünftige Kundenfluktuationen vermieden werden können.<sup>182</sup> Durch die Analyse der Abwanderungsursachen ergeben sich zudem Informationen, die zur Betreuung von neuen und bestehenden Geschäftsbeziehungen sowie zur Kundenakquisition genutzt werden können.<sup>183</sup>

Somit ist das Rückgewinnungsmanagement dafür zuständig, die Auflösung von Geschäftsbeziehungen langfristig zu vermindern, ein Wissensmanagement im Unternehmen zur Auswertung der Kundeninformationen zu integrieren und die Profitabilität auf Kunden- und Unternehmensebene auszuschöpfen.

---

<sup>174</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 47; Homburg et al. (2004), S. 100.

<sup>175</sup> Vgl. Colgate et al. (1996), S. 23 f.

<sup>176</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 47.

<sup>177</sup> Vgl. Hart et al. (1990), S. 153; Zollner (1995), S. 180 ff.

<sup>178</sup> Vgl. Homburg et al. (2004), S. 100.

<sup>179</sup> Opinion Leader ist ein Meinungsführer. Vgl. Günter (1991), S. 127.

<sup>180</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 8.

<sup>181</sup> Vgl. Hart et al. (1990), S. 153; Zollner (1995), S. 180 ff.

<sup>182</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 46; Homburg et al. (2004), S. 100.

<sup>183</sup> Vgl. Reichheld (1996), S. 64; Sieben (2002), S. 46.

### 2.2.4.4 Prozess der Kundenrückgewinnung

Zur Zielerreichung des Kundenrückgewinnungsmanagements ist ein systematisches Vorgehen erforderlich, das sich in die Prozessphasen Identifikation, Analyse, Problembehebung, Rückgewinnung, Controlling und Nachbetreuung einteilen lässt:<sup>184</sup>

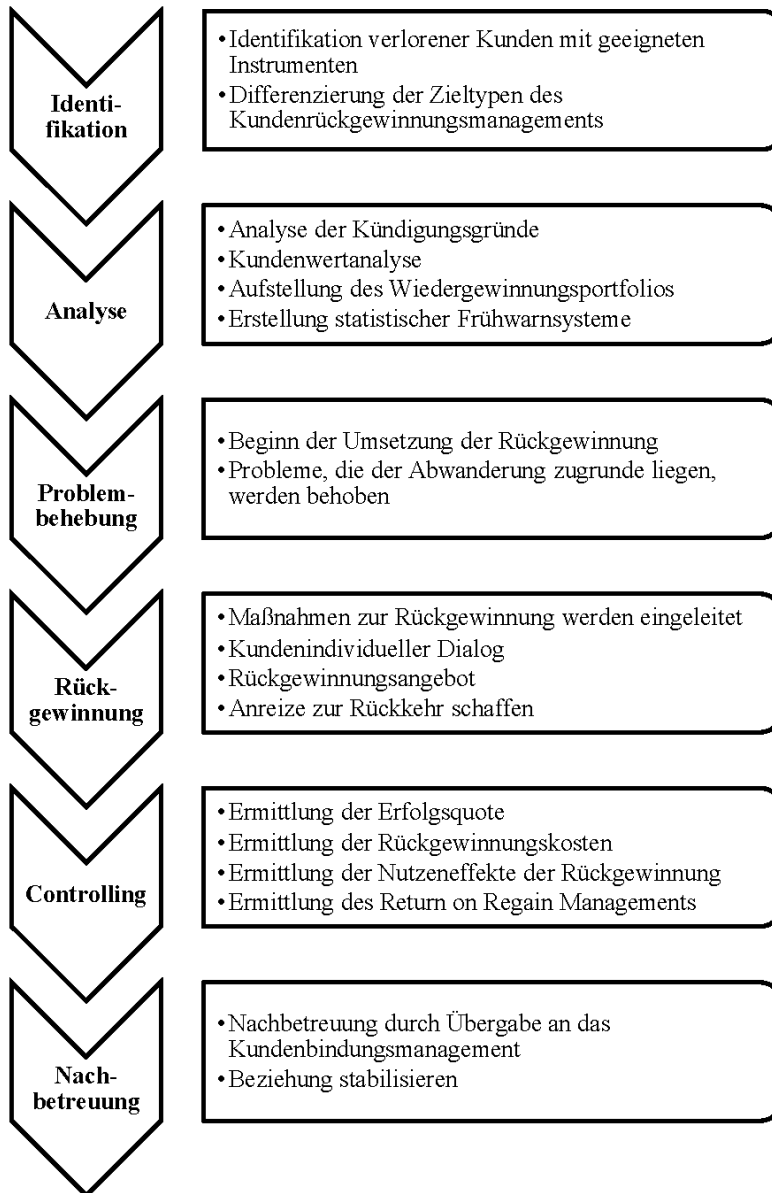


Abb. 7: Prozessphasen und die dazugehörigen Strategien der Kundenrückgewinnung  
Quelle: in Anlehnung an Schäfer et al. (2000), S. 62; Wiedmann et al. (2006b), S. 53.

#### • *Identifikation*

Für die Identifikation der abgewanderten Kunden müssen Informationen über den Aktivitätszustand des Kunden ermittelt werden, mit denen abgesteckt wird, wann ein Kunde als verlo-

<sup>184</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2006b), S. 53 ff. Andere Arbeiten gehen nur von fünf Phasen der Rückgewinnung aus wie bspw. Homburg/ Schäfer (1999), S. 5, Schäfer et al. (2000), S. 62 oder Leenen/ Berdin (2003), S. 439, aber in dieser Arbeit wird nachfolgend von sechs Phasen ausgegangen.

ren angesehen wird.<sup>185</sup> In der Regel wird hierzu der Eingang der Kündigung herangezogen.<sup>186</sup> Bei manchen Dienstleistungen wie bspw. in der Telekommunikationsbranche bringt diese Vorgehensweise keinerlei Probleme mit sich, weil das Vertragsverhältnis auf einer „Ein-Vertrag-Beziehung“ basiert. Andere Dienstleistungszweige wie das Versicherungswesen weisen aufgrund der Mehrfachkontrakte Probleme bei der klaren Identifikation abgewandelter Kunden auf.<sup>187</sup> Hierbei stellt sich die Frage, ob schon der Tatbestand der Verlagerung einer Versicherungspolice zu einem Mitbewerber und damit die so genannte „Lost Order“ Grund genug ist, den Kunden als abgewandert anzusehen oder ob es erst die Intensivierung der Geschäftsbeziehung mit der Konkurrenz und das Einschlafen der ursprünglichen Kundenbeziehung ist, die den Ausschlag bringt.<sup>188</sup> In dieser Arbeit zählt die explizite Kündigung einer Versicherungspolice und somit dieser zweifelsfrei identifizierbare Kunde als verloren.

Neben der Identifikation der Kündiger findet zugleich eine Differenzierung der einzelnen abgewanderten Kunden statt. Anhand der Abwanderungsform – also explizite und implizite Kündigung – sowie der Zeitspanne zwischen Beziehungsbeendigung und Rückgewinnungsmaßnahme – also geringe oder hohe zeitliche Nähe – werden die Abwanderer in Ehemalige, Kündiger, Schläfer und Reduzierer unterteilt, wobei aufgrund der expliziten Kündigungsform, die die Versicherungsbranche mit sich bringt, im Folgenden nur die Ehemaligen und Kündiger als Zielgruppen betrachtet werden.<sup>189</sup> Ehemalige Kunden haben die Geschäftsbeziehung bereits vor einiger Zeit durch eine explizite Kündigung beendet. Sie können in der Datenbank der Versicherung ausfindig gemacht werden und dann zu einer Wiederaufnahme kontaktiert werden. Kündiger lösen die Geschäftsbeziehung ebenfalls explizit auf, werden aber zeitnah mit Rückgewinnungsmaßnahmen zur erneuten Aufnahme der Kundenbeziehung angesprochen. Geschieht dies nicht, so erlangen die Kündiger den Status der Ehemaligen.<sup>190</sup>

- *Analyse*

Die Analysephase lässt sich in die Kündigungsgrund- und Kundenwertanalyse, die Aufstellung eines Wiedergewinnungsportfolios sowie die Erstellung statistischer Frühwarnsysteme unterteilen.<sup>191</sup>

---

<sup>185</sup> Vgl. Homburg et al. (2003), S. 60; Wiedmann et al. (2006b), S. 54.

<sup>186</sup> Vgl. Homburg/ Schäfer (1999), S. 5; Michalski (2002), S. 189; Beutin (2003), S. 457.

<sup>187</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 21.

<sup>188</sup> Vgl. Zollner (1995), S. 176 ff.; Homburg/ Schäfer (1999), S. 6.

<sup>189</sup> Vgl. Schöler (2006), S. 610.

<sup>190</sup> Vgl. Stauss (2000a), S. 453 ff.

<sup>191</sup> Siehe Abbildung 7 auf S. 39.

Die Analyse der Abwanderungsgründe stellt die Ursachen zusammen, die zur Beziehungsbeendigung geführt haben. Sauerbrey und Henning stellen die Annahme auf, dass die Mängel bei der Unternehmensleistung und der Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeiter am wichtigsten sind<sup>192</sup>, während Wiedmann et al. in ihrer Studie den Preis als bedeutendste Abwanderungsursache ermittelten.<sup>193</sup> Die Kündigungsgründe sind die Ausgangsbasis zur Gestaltung der Rückgewinnungsmaßnahmen und für eine zukünftige Abwanderungsprävention im Unternehmen.<sup>194</sup>

Die Kundenwertanalyse dient der Aufklärung, welche Geschäftsbeziehung rentabel und attraktiv ist und daher zurückgewonnen werden sollte. Diese Einteilung ist notwendig und sinnvoll, weil sich Rückgewinnungsmaßnahmen nicht bei allen abgewanderten Kunden rentieren. Zentrale Bewertungsgrößen sind die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit und die Kundenattraktivität.<sup>195</sup> Als Resultat der Kundenbewertung lässt sich ein Wiedergewinnungsportfolio erstellen, das den verlorenen Kunden in einem zweidimensionalen Raum abbildet, der durch die vertikale Ebene der Kundenattraktivität und der horizontalen Achse der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit geformt wird.<sup>196</sup>

<b>Kundenattraktivität</b>	hoch	<b>Fragezeichen-Kunden:</b> Big Step or Give Up?	<b>Star-Kunden:</b> Mit Ehrgeiz zurückgewinnen
	niedrig	<b>Verlust-Kunden:</b> Aufgeben	<b>Ertrags-Kunden:</b> Mit angemessenem Aufwand zurückgewinnen
		niedrig	hoch
<b>Wahrscheinlichkeit der Rückgewinnung</b>			

Abb. 8: Wiedergewinnungsportfolio  
Quelle: in Anlehnung an Homburg/ Schäfer (1999), S. 10.

<sup>192</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 25.

<sup>193</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2006b), Anhang 3, 6, 7.

<sup>194</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 27; Büttgen (2001), S. 399; Stauss/ Friege (2006), S. 512.

<sup>195</sup> Vgl. Schäfer et al. (2000), S. 62.

<sup>196</sup> Vgl. Homburg/ Schäfer (1999), S. 9 f.

Aus dem Wiedergewinnungsportfolio ergeben sich vier idealtypische Kundentypen und die dazugehörigen Handlungsstrategien: Fragezeichen-, Star-, Verlust- und Ertrags-Kunden. Die Normstrategien – selektiv zurückgewinnen, mit Ehrgeiz zurückgewinnen, aufgeben und mit angemessenem Aufwand zurückgewinnen – sind dem jeweiligen Kundentyp zugeordnet.<sup>197</sup>

Fragezeichen-Kunden sind Konsumenten, die aufgrund ihrer Kundenattraktivität von der Konkurrenz abgeworben wurden. Darin liegt die Schwierigkeit bei der Wiedergewinnung. Aus diesem Grund sollte diese Kundengruppe selektiv zurückgewonnen werden. Eine ebenfalls hohe Kundenattraktivität weisen Star-Kunden auf. Diese Kunden waren dem Anbieter gegenüber stets loyal, aber negative Erfahrungen haben die Abwanderungsentscheidung herbeigeführt. Aufgrund ihrer bisherigen Loyalität wird Star-Kunden eine hohe Rückgewinnungswahrscheinlichkeit prognostiziert, weshalb mit Ehrgeiz versucht wird, sie zur Rückkehr zu bewegen. Genau wie die Star- haben auch die Ertrags-Kunden eine hohe Wahrscheinlichkeit der Wiedergewinnung. Sie werden zudem aber vom schnellen Anbieterwechsel bei lukrativen Angeboten gekennzeichnet, weshalb Unternehmen diese Kundengruppe nicht bevorzugen, aber kurzfristige Erfolgspotenziale durch sie erzielt werden können. Aus diesem Grund sollten sie mit angemessenem Aufwand wiedergewonnen werden. Die Verlust-Kunden sind durch niedrige Kundenattraktivität und Rückgewinnungswahrscheinlichkeit geprägt. Daher sollte man diese Kundengruppe aufgeben und nicht bei der Rückgewinnung berücksichtigen.<sup>198</sup>

Die Erstellung statistischer Frühwarnsysteme stellt den vierten und abschließenden Aspekt der Analysephase dar. Frühwarnsysteme können erst nach einiger Erfahrung – nach wiederholten Kündigungsgrund- und Kundenwertanalysen – mit dem Kundenrückgewinnungsmanagement entwickelt und im Unternehmen integriert werden. Frühwarnsysteme dienen der Entdeckung und Vermeidung von Beziehungsbeendigungen mittels Frühwarnindikatoren.<sup>199</sup>

- **Problembhebung**

Aufbauend auf der Analyse beginnt nun die Umsetzung der Wiedergewinnung, an deren Anfang die Problembhebung steht.<sup>200</sup> Sofern die Auflösung der Geschäftsbeziehung auf einen konkreten Mangel zurückzuführen ist, stellt dessen Beseitigung eine unentbehrliche Voraus-

---

<sup>197</sup> Vgl. Homburg/ Schäfer (1999), S. 10; Sauerbrey/ Henning (2000), S. 32.

<sup>198</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 32; Schäfer et al. (2000), S. 62.

<sup>199</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2006b), S. 62 f.

<sup>200</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2006b), S. 64.

setzung für die Kundenrückgewinnung dar.<sup>201</sup> Bei zweifelhafter Sachlage ist die Anwendung einer Kulanzregelung sinnvoll. Das unterstreicht die Kundenorientierung des Unternehmens und vereinfacht dem verlorenen Kunden die Rückkehrentscheidung. Das bestätigt auch eine Studie von Sauerbrey und Niemeyer, in der Versicherungskunden Kulanzregelungen als wichtiges Kriterium ansehen, wenn sie die Servicequalität bewerten.<sup>202</sup>

- **Rückgewinnung**

In dieser Phase erfolgt nun die eigentliche Wiedergewinnung abgewanderter Kunden. Hierfür müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens muss die Problembhebung erfolgreich abgeschlossen worden sein. Zweitens sollte die Rückgewinnung mittels individueller Kommunikation gestützt sein.<sup>203</sup> Der kundenindividuelle Kontakt sollte sich dabei an dem Wiedergewinnungsportfolio orientieren. Bspw. sind bei Star-Kunden persönliche Gespräche anzuwenden, um individuell auf die Probleme und Bedürfnisse der verlorenen Kunden eingehen und reagieren zu können, während Ertrags-Kunden über das Telefon angesprochen werden sollten, weil es kostengünstig ist und trotzdem die Vorteile des persönlichen Gesprächs aufweist.<sup>204</sup> Drittens sollte dem Kunden vom Unternehmen ein Anreiz zur Wiederkehr geboten werden. Dabei ist darauf zu achten, dass der Anreiz nicht zum alleinigen Grund der Rückkehr wird, sondern dieser lediglich die Entscheidung dazu positiv beeinflusst.<sup>205</sup> Generell lassen sich die Anreize in finanziell und immateriell unterteilen. Finanzielle Reize können direkt monetär (z. B. Preisnachlässe) und indirekt monetär (kostenlose Zusatzleistungen) sein, während immaterielle Anreize in leistungs- (z. B. Alternativangebote) und kommunikationsbezogen (z. B. Entschuldigung) gegliedert werden. Die verschiedenen Anreizmöglichkeiten sollten je nach Kunden und Situation individuell kombiniert werden, wobei eine Entschuldigung in jedem Fall vom Unternehmen ausgesprochen werden sollte.<sup>206</sup> Viertens hängt der Erfolg der Wiedergewinnung von der Zeitspanne ab, die benötigt wird, um den Kunden zur Rückkehr zu bewegen. Je zügiger die Unternehmung auf die Beziehungsbeendigung reagiert, desto erfolgversprechender fallen die Rückgewinnungsmaßnahmen aus.<sup>207</sup> Sind diese Voraussetzungen erfüllt, hängt es einzig und allein am kundenindividuellen Rückgewinnungsangebot, was das Unternehmen dem abgewanderten Kunden unterbreitet. Die Individualität basiert dabei auf

---

<sup>201</sup> Vgl. Stauss (1998), S. 218 ff.

<sup>202</sup> Vgl. Sauerbrey/ Niemeyer (1998), S. 762 f.

<sup>203</sup> Vgl. Schäfer et al. (2000), S. 64.

<sup>204</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 35.

<sup>205</sup> Vgl. Schäfer et al. (2000), S. 64.

<sup>206</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 37.

<sup>207</sup> Vgl. Schäfer et al. (2000), S. 64.

den Informationen der ehemaligen Geschäftsbeziehung. Die Realisierung des Rückgewinnungsangebots erfolgt grundsätzlich anhand von vier Strategien:<sup>208</sup>

<b>Anreizstrategie</b>	Durch Anreize, z. B. Rabatte oder kleine Geschenke, Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung erreichen
<b>Kompensationsstrategie</b>	Wiedergutmachung einer fehlenden Leistung, z. B. durch Kompensationszahlung
<b>Dialogstrategie</b>	Durch Information und Feedback die Situation klären und die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung erreichen
<b>Überzeugungsstrategie</b>	Verbesserung der Leistungen, modifiziertes Leistungsprogramm, z. B. Innovation gemäß der Kundenbedürfnisse

Tab. 6: Grundlegende Rückgewinnungsstrategien  
Quelle: Wiedmann et al. (2006b), S. 67.

Die Phase der Rückgewinnung ist am umfassendsten, weil sich hier sowohl auf das Vorgehen geeinigt werden muss, als auch die Implementierung der Wiedergewinnungsmaßnahmen stattfindet.

- **Controlling**

Das Controlling dient der ständigen Überprüfung der wiedergewonnenen Kunden, erfasst den Rückgewinnungserfolg und ermöglicht eine zielgenaue und effiziente Arbeit mit den Rückgewinnungsmaßnahmen.<sup>209</sup> Die für das Controlling und die Berechnung notwendigen Kennzahlen sind die Erfolgsquote, die Rückgewinnungskosten, die Nutzeneffekte und das Return on Regain Management.<sup>210</sup>

Die Erfolgsquote, die aus dem Vergleich der reaktivierten Kundenbeziehungen einer bestimmten Zeitspanne im Verhältnis zu der Gesamtzahl der abgewanderten Kunden abzüglich der unrentablen und nicht erwünschten Kunden entsteht, hat die Aufgabe der Erfassung der Zielerreichung und stellt den Ausgangspunkt der Berechnung der Effizienz der Rückgewinnung dar.<sup>211</sup> Wird die Erfolgsquote für jede Aktivität innerhalb der Wiedergewinnung berechnet, so kann nicht nur der gesamte Erfolg, sondern auch kunden- und maßnahmenspezifisch ermittelt werden, wie profitabel die Rückgewinnung ist.<sup>212</sup>

Rückgewinnungskosten entstehen bei der Umsetzung der Wiedergewinnungsmaßnahmen und sind daher direkt feststellbar.<sup>213</sup> Den Kosten stehen allerdings auch Nutzenpotenziale gegen-

<sup>208</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2006b), S. 67.

<sup>209</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2006b), S. 72.

<sup>210</sup> Vgl. Stauss (2000a), S. 582.

<sup>211</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 208.

<sup>212</sup> Vgl. Stauss (2000a), S. 582; Rutsatz (2004), S. 47.

<sup>213</sup> Vgl. Sauerbrey/Henning (2000), S. 69 f.; Stauss (2000a), S. 582; Michalski (2002), S. 211.

über, die durch die Fortsetzung der Kundenbeziehung erlangt werden. Der Nutzen kann über den Wiederkauf, den vermiedenen Kundenersatz, die Kommunikation und die Information entstehen.<sup>214</sup> Im Gegensatz zu der Ermittlung der Rückgewinnungskosten stellt sich die Berechnung der Nutzeneffekte als schwierig heraus, weil hierbei die Opportunitätskosten geschätzt werden.<sup>215</sup>

Der Return on Regain Management stellt den Quotienten aus Nutzen und Kosten der Wiedergewinnung dar und spiegelt so den Erfolg der Rückgewinnung wider. Hieraus kann ein Vergleich zu anderen Kundenmanagementmaßnahmen gezogen werden.<sup>216</sup> Mit diesen Kennzahlen können sowohl der Prozess als auch die Maßnahmen der Rückgewinnung ständig auf Rentabilität, Effektivität und Effizienz untersucht werden.<sup>217</sup>

- ***Nachbetreuung***

Sind die Wiedergewinnungsbemühungen der Unternehmung erfolgreich gewesen, so bedarf es die zurückgewonnenen Kunden weiterhin besonders zu betreuen. Hierzu werden diese Kunden an das Kundenbindungsmanagement übertragen. Die Übergabe impliziert die Kundeninformationen, damit die innerhalb der Rückgewinnungsmaßnahmen getätigten Versprechen erfüllt werden können. Die Nachbetreuung zielt darauf ab, das Image des Unternehmens zu festigen. Zudem muss bei der Rückgewinnung glaubhaft mitgeteilt werden, dass das Versicherungsunternehmen an einer langfristigen Kundenbeziehung interessiert ist, damit Kunden möglichst Weiterempfehlungen aussprechen. Abgesehen von einem kleinen Geschenk oder einer Dankes-Mail wird in der Praxis aber kein Unterschied zwischen Bestands- und zurückgewonnenen Kunden gemacht.<sup>218</sup>

### **2.3 Zusammenfassung des Bezugsrahmens**

Vor diesem Hintergrund liegt der Fokus dieser Arbeit darauf, den aktuellen Stand der Abwanderung und Rückgewinnung von Firmenkunden in der Versicherungswirtschaft zu untersuchen. Hierfür wurde ein Bezugsrahmen entwickelt, der den möglichen Beziehungsverlauf von Firmenkunden mit den jeweiligen prozesshemmenden und -fördernden Faktoren darstellt.

---

<sup>214</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 70 ff.; Stauss (2000a), S. 582; Büttgen (2001), S. 401.

<sup>215</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 214 f.

<sup>216</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 215; Büttgen (2003), S. 72.

<sup>217</sup> Vgl. Wiedmann et al. (2006b), S. 75.

<sup>218</sup> Vgl. Homburg/ Schäfer (1999), S. 14; Wiedmann et al. (2006b), S. 76 f.



Ziel ist es, diesen Ansatz auf die Versicherungswirtschaft zu transferieren und sowohl die wesentlichen Determinanten als auch deren Einflussstärken zu identifizieren.

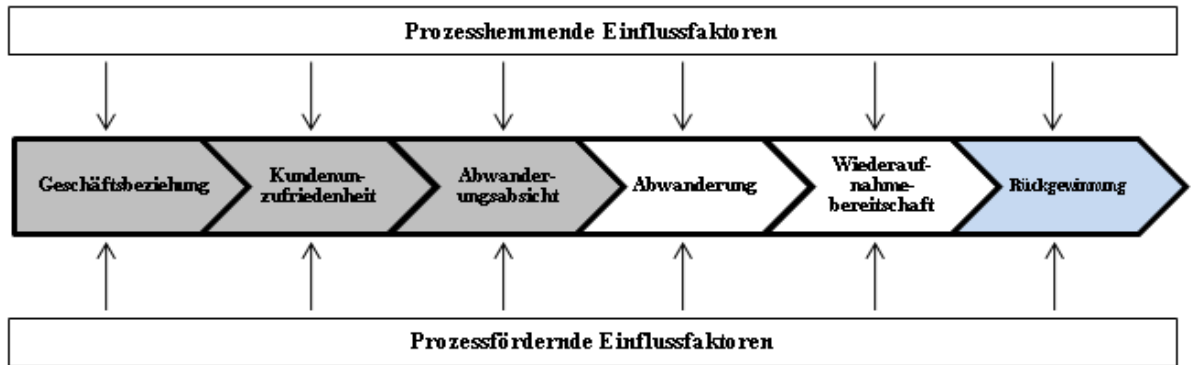


Abb. 9: Bezugsrahmen

### 2.3.1 Rahmenbedingungen

In der Versicherungswirtschaft unterliegt das Modell der Abwanderung und Rückgewinnung von Firmenkunden gewissen Rahmenbedingungen. Zum einen kann ein Unternehmen nur unter bestimmten Voraussetzungen den Anbieter wechseln und zum anderen ist ein neuer Versicherungsanbieter nicht bei allen Versicherungspolicen gezwungen, den neuen Kunden unter Vertrag zu nehmen.

Die Unternehmensgröße des Firmenkunden stellt die erste Einschränkung des Modells dar. Ab einer gewissen Größe versichern sich Firmenkunden selbst. Solche Captive Insurances<sup>219</sup> sind in Deutschland verbreitet. Zu ihnen zählen Großunternehmen wie VW, TUI oder ähnliche.<sup>220</sup> Captive Insurances sind aber nicht Bestandteil dieser Untersuchung.

Als weitere Beschränkung gilt die allgemeine Kündigungsfrist. In der Versicherungswirtschaft gibt es vertragliche Bindungen, denen sich die Firmenkunden nicht so einfach entziehen können. Nach dem VVG sind seit dem 01.01.2008 nur noch 3-Jahres-Verträge erlaubt.<sup>221</sup> In diesen drei Jahren hat der Firmenkunde in zwei Fällen ein Sonderkündigungsrecht:<sup>222</sup>

- a) nach einem Schadensfall und
- b) nach einer Beitragsanpassung.

<sup>219</sup> Ausführlich in Mayer-Kahlen (1988), S. 95 ff.; Reinhard (1999); Flämig (2009), S. 54 ff.

<sup>220</sup> Vgl. Wätke (1982), S. 113 f.; Geratewohl (1987), S. 907; Skaar (1998), S. 11 f.; Reinhard (1999), S. 10.

<sup>221</sup> Vgl. § 11 Abs. 4 VVG.

<sup>222</sup> Vgl. Lemberg (2001), S. 89 ff.

Aber auch wenn der Firmenkunde sich zum Anbieterwechsel entschlossen hat, heißt es nicht, dass das Versicherungsunternehmen ihn direkt annimmt. Ob die Versicherungspolice abgeschlossen wird, hängt für den Anbieter vor allem von der Schadenquote<sup>223</sup> des Versicherungsnehmers ab. Wenn diese zu schlecht ist, wird das Versicherungsunternehmen ihn nicht in sein Portfolio aufnehmen. Nur in der Kfz-Sparte hat der Versicherungsanbieter einen Annahmewang<sup>224</sup>, unabhängig von der Schadenquote des Firmenkunden ist.

Das Modell zur Abwanderung und Rückgewinnung von Firmenkunden in der Versicherungswirtschaft geht somit davon aus, dass

1. der bestehende Versicherungsvertrag ausgelaufen ist oder
2. der Kunde einen Wechsel aufgrund von Sonderkündigungsrechten vollziehen kann und
3. die Schadenquote des Kunden so gut ist, dass die Versicherungsanbieter ihn nicht ablehnen.

### 2.3.2 Prozess der Abwanderung und Rückgewinnung

In der Service-Misserfolgs-Kette<sup>225</sup> bilden Defizite in der Geschäftsbeziehung den Ausgangspunkt des Kundenabwanderungsprozesses, die einmalig oder mehrfach entstehen können.<sup>226</sup> Konkurrenzalternativen und Leistungsmängel als Beispiele möglicher Defizite in der Geschäftsbeziehung können, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden, Unzufriedenheit beim Kunden auslösen.<sup>227</sup> In dieser unbefriedigenden Situation wird der Kunde die gesamte Geschäftsbeziehung analysieren und bewerten. Je unzufriedener der Kunde ist bzw. je mehr Argumente für einen Wechsel sprechen, desto stärker wird seine Abwanderungsneigung. Kunden, die den Prozess bis zur Abwanderungsabsicht durchlaufen bzw. die einen Widerspruch einlegen, gehören zu den aktuellen Kunden<sup>228</sup>. Die Wechselabsicht konkretisiert sich als Ende des Kundenabwanderungsprozesses in Abwanderung oder Widerspruch.<sup>229</sup> Wer sich für einen Wechsel entscheidet, ist zu den abgewanderten Kunden<sup>230</sup> zu zählen. An den Kundenabwan-

<sup>223</sup> In Prozent ausgewiesener Anteil der Schadenaufwendungen an den Beitragseinnahmen eines Jahres. Vgl. GDV (2006), S. 101 ff.

<sup>224</sup> Es handelt sich hierbei um eine Verpflichtung der Versicherungsunternehmen zum Vertragsabschluss. Vgl. Bundesministerium der Justiz (1965), URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/pflvg/gesamt.pdf>, abgerufen am 12.02.2010; Müringer (1999), S. 16.

<sup>225</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.

<sup>226</sup> Vgl. Bruhn (2000a); Georgi (2000), S. 29 ff.; Bruhn (2001); Meffert/ Bruhn (2009).

<sup>227</sup> Vgl. u.a. Bruhn (1982); Matzler (1997).

<sup>228</sup> Aktuelle Kunden sind in der Abbildung 9 grau unterlegt.

<sup>229</sup> Vgl. u. a. Wikström (1983); Rust/ Zahorik (1993).

<sup>230</sup> Abgewanderte Kunden sind in der Abbildung 9 weiß unterlegt. Sie weisen unter Umständen die Bereitschaft auf, zu dem bisherigen Anbieter zurückzukehren.

derungsprozess schließt die Rückgewinnung mit den Aspekten der Wiederaufnahmebereitschaft und Wiederaufnahme an. Der Aspekt der Wiederaufnahme macht die dritte und letzte Kundengruppe – die zurückgewonnenen Kunden<sup>231</sup> – aus. Der Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess wird von verschiedenen prozesshemmenden und -fördernden Faktoren beeinflusst.

---

<sup>231</sup> Zurückgewonnene Kunden sind in der Abbildung 9 blau unterlegt.

### 3 Analyse des Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozesses von Gewerbekunden im Versicherungsmarkt

#### 3.1 Literaturstand

##### 3.1.1 Forschungsschwerpunkte im Überblick

Betrachtet man den Forschungsstand zur Abwanderung und Reaktivierung von Kunden, so ist festzustellen, dass die beiden Forschungszweige, die dem Relationship Marketing zugeordnet sind,<sup>232</sup> sich vor einem knappen Jahrzehnt noch in den Anfängen befanden. Dabei greift Kundenabwanderung auf eine deutlich breite Forschungsbasis zurück und hat den Durchbruch bereits Mitte der 90er Jahre gehabt.<sup>233</sup>

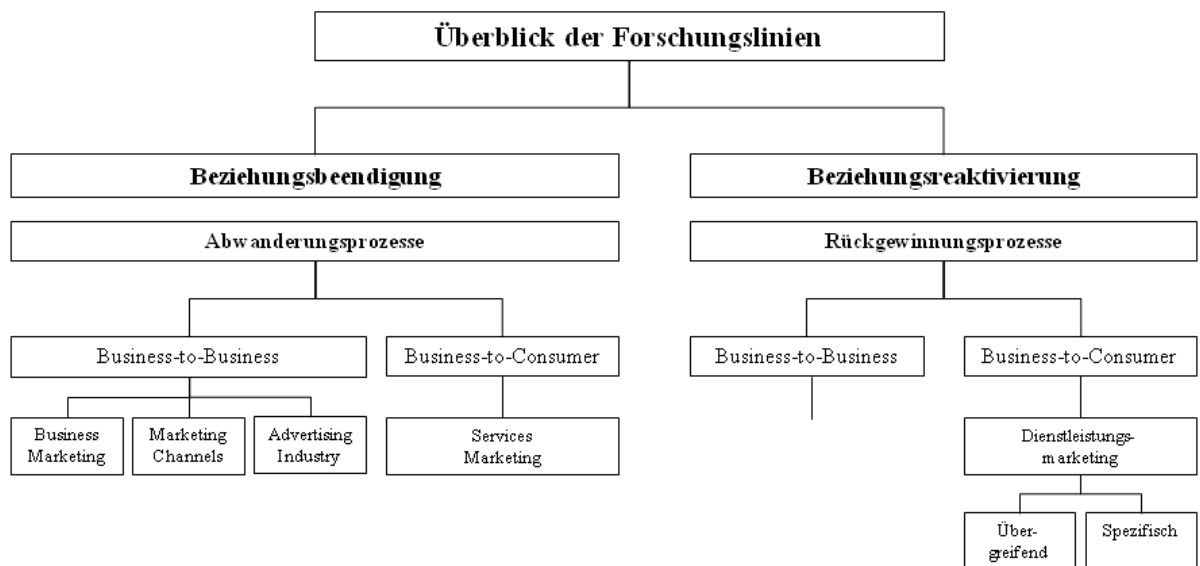


Abb. 10: Überblick der Forschungslinien

Quelle: in Anlehnung an Michalski (2002), S. 13; Tähtinen/ Halinen (2002).

Hinsichtlich der Kundenabwanderung lassen sich zwei Schwerpunkte herauskristallisieren. Das ist zum einen die Beziehungsbeendigung im B2B-Segment und zum anderen im Dienstleistungsmarketing mit dem Endkunden, somit also im B2C-Bereich.<sup>234</sup> Neben dieser Einteilung ermöglichen vier Forschungsansätze – Business Marketing, Marketing Channels, Advertising Industry und Services Marketing – eine weitere Strukturierung der Forschungsschwerpunkte.<sup>235</sup> Die Gliederung erfolgt vor allem nach Coviello und McAuley, wobei auch andere

<sup>232</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 7.

<sup>233</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 12; Tähtinen/ Halinen (2002), S. 166 ff.

<sup>234</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 13.

<sup>235</sup> Vgl. Tähtinen/ Halinen (2002).

Überblicksarbeiten als Quelle dienen.<sup>236</sup> Hierzu wurden 75 Studien zum Themenkomplex Kundenabwanderungsprozess herangezogen.<sup>237</sup>

Der Business Marketing Ansatz befasst sich allgemein mit Geschäftsbeziehungen und unter ihm werden Studien aus verschiedenen Branchen zusammengefasst. Daher umfasst dieser Forschungszweig auch die meisten Publikationen. Er orientiert sich am Interaktions- und Netzwerkansatz. Verweise auf andere Forschungsbereiche sind nicht sehr umfangreich. Wenn Rückschlüsse aus anderen Disziplinen getätigt werden, dann haben sie sozialpsychologischen, ökonomischen oder soziologischen Ursprung.<sup>238</sup> Im Mittelpunkt der Analyse stehen sowohl die Einflussfaktoren der Abwanderungsentscheidung<sup>239</sup> als auch der Kundenabwanderungsprozess.<sup>240</sup>

Mit Beziehungen in den einzelnen Vertriebswegen setzt sich der Marketing Channels Ansatz auseinander und bezieht sich dabei vor allem auf politisch-ökonomische Forschungszeige. Es gibt lediglich eine geringe Anzahl von Untersuchungen zur Kundenabwanderung in Distributionskanälen des Handels und alle sind von oder in Zusammenarbeit mit Ping entstanden.<sup>241</sup> Die meisten Studien beschäftigen sich mit den Einflussfaktoren der Abwanderungsabsicht bei Händlern,<sup>242</sup> während lediglich Ping und Dwyer den Kundenabwanderungsprozess in Distributionskanälen analysieren.<sup>243</sup>

Der Advertising Industry Ansatz sammelt hauptsächlich empirische Informationen über die Beziehungsbeendigung in der Werbebranche. Hierbei werden keine anderen Forschungsrichtungen in die Betrachtung integriert. Dieser Forschungsschwerpunkt wurde vor allem durch Michell vorangetrieben.<sup>244</sup> Im Mittelpunkt dieses Ansatzes stehen lediglich die Einflussfaktoren, die die Wechselentscheidung beeinträchtigen. Der Kundenabwanderungsprozess wird bei der Erforschung völlig ausgeklammert.<sup>245</sup>

---

<sup>236</sup> Vgl. Araujo/ Easton (1996); Coviello/ McAuley (1999); Knight (1999); Möller/ Halinen (2000).

<sup>237</sup> Vgl. Tähtinen/ Halinen (2002), S. 166 f.

<sup>238</sup> Vgl. Tähtinen/ Halinen (2002), S. 169 ff.

<sup>239</sup> Studien hierzu sind bspw. Hedaa (1993), Perrien et al. (1994), Heide/ Weiss (1995), Perrien et al. (1995), Young/ Denize (1995), Nielson (1996) Tähtinen/ Halinen-Kaila (1997), Gassenheimer et al. (1998), Hakansson/ Snehota (1998), Paulin et al. (1998) und Haugland (1999).

<sup>240</sup> Studien hierzu sind bspw. Rosson (1986), Gadde/ Mattsson (1987), Butzer-Strothmann (1999), Grønhaug et al. (1999), Alajoutsijärvi et al. (2000), Giller/ Matear (2001) und Tähtinen (2001).

<sup>241</sup> Vgl. Tähtinen/ Halinen (2002), S. 176 ff.

<sup>242</sup> Vgl. Ping (1993); Ping (1994); Ping (1995); Ping (1997); Ping (1999).

<sup>243</sup> Vgl. Ping/ Dwyer (1992).

<sup>244</sup> Vgl. Tähtinen/ Halinen (2002), S. 179 f.

<sup>245</sup> Vgl. Doyle et al. (1980); Michell (1986/87); Michell (1987/88); Michell (1988); Buchanan/ Michell (1991); Michell et al. (1992); Dowling (1994); Henke (1995); Durden et al. (1997); Ghosh/ Taylor (1999).

Die Beziehungsbeendigung im B2C-Bereich umfasst nur das Dienstleistungssegment<sup>246</sup> und weist neben dem Business Marketing Ansatz die meisten Veröffentlichungen auf.<sup>247</sup> Im Service Marketing Ansatz geht es um Kundenbeziehungen, er basiert auf den Grundgedanken des Dienstleistungs- und des Beziehungsmarketings. Er wird nur selten auf andere Forschungsrichtungen bezogen und wenn, vor allem auf sozialpsychologische und ökonomische Aspekte.<sup>248</sup> Die eine Hälfte der Studien zu diesem Ansatz befasst sich mit den Einflussfaktoren der Kundenabwanderung, während die andere dem Prozess Beachtung schenkt.<sup>249</sup> Innerhalb dieses Forschungszweiges wird sich mit kunden- und unternehmensinitiierten Abwanderungen beschäftigt, wobei auch hier die Kundensicht mehrheitlich Beachtung findet.<sup>250</sup> Bei dieser Perspektive liegt dem Unternehmen die Fortführung der Geschäftsbeziehung am Herzen, während der Kunde in der Beziehung und ihrem Fortbestand aber keinen weiteren Nutzen sieht. Im Mittelpunkt steht hierbei die Analyse der Ursachen, Einflussfaktoren und des Prozesses der Abwanderung.<sup>251</sup> Die unternehmensinitiierte Beendigung der Beziehung thematisiert die ökonomischen und rechtlichen Gründe, die ein Unternehmen dazu veranlassen, eine Geschäftsbeziehung selbst aufzulösen.<sup>252</sup>

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Literatur der Kundenabwanderung sowohl den Einflussfaktoren bei Privat- und Geschäftskunden als auch dem Prozesscharakter der Beziehungsbeendigung Rechnung trägt. Zu dem Spezialfall „Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft“ sind noch keine hinreichenden Resultate bekannt. Aus diesem Grund wird auf die Literatur im B2B- und B2C-Bereich<sup>253</sup> und hierbei insbesondere auf die Business und Services Marketing Ansätze zurückgegriffen.

Betrachtet man die Literatur zur Beziehungsreaktivierung, so lässt sich für den B2C-Bereich feststellen, dass Rückgewinnungsprozesse lediglich im Dienstleistungsmarketing analysiert wurden. Hierbei beschäftigt sich die eine Hälfte der Studien mit dem Thema branchenüber-

<sup>246</sup> Konsumgüterprodukte sind ausgeklammert, da hier andere Entscheidungsparameter den Beschaffungsprozess beeinflussen.

<sup>247</sup> Da sich die vorliegende Doktorarbeit auf Gewerbekunden fokussiert, wird von einem ausführlichen Literaturüberblick im B2C-Bereich abgesehen. Für einen umfassenderen Einblick in die Thematik vgl. Tähtinen/Halinen (2002), S. 173 ff.; Bruhn/ Michalski (2005), S. 254.

<sup>248</sup> Vgl. Tähtinen/ Halinen (2002), S. 173 ff.

<sup>249</sup> Studien hierzu sind bspw. Keaveney (1995); Roos (1996); Bansal (1997); Hocutt (1998); Mittal/ Lassar (1998); Stewart (1998a); Stewart (1998b); Bansal/ Taylor (1999); Dabholkar/ Walls (1999); Tähtinen (2001); Halinen/ Tähtinen (2002); Michalski (2002); Bruhn/ Michalski (2003).

<sup>250</sup> Vgl. Caughey et al. (1999); Ganesh/ Reynolds (2000); Ligas/ Coulter (2000).

<sup>251</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 14.

<sup>252</sup> Vgl. Hocutt et al. (1997); Hocutt et al. (1998); Bumbacher (1999); o.V. (1999); Tomczak et al. (2000).

<sup>253</sup> Der Grund für die Berücksichtigung der Literatur des B2C-Bereichs liegt darin begründet, dass in dieser Arbeit angenommen wird, dass jedes Buying Center-Mitglied seinen eigenen Kundenabwanderungsprozess in Form der Service-Misserfolg-Kette durchläuft.

greifend,<sup>254</sup> während die andere sich auf einzelne spezifische Dienstleistungssparten fokussiert.<sup>255</sup> Die branchenübergreifenden und -spezifischen Untersuchungen lassen sich zudem nach Betrachtung des Rückgewinnungsprozesses und nach Analyse der Einflussfaktoren weiter untergliedern. Erstere befassen sich mit den theoretischen Grundlagen der Rückgewinnung und stellen unterschiedliche Phasenkonzepte auf.<sup>256</sup> Letzt genannte beschäftigen sich mit den Determinanten, die die Wiederaufnahmebereitschaft und die Rückgewinnung positiv und negativ beeinträchtigen. Hierbei nehmen die einzelnen Studien entweder die Sicht des Kunden oder die des Unternehmens ein.<sup>257</sup> Im B2B-Bereich sind zum Thema Beziehungsreaktivierung bisher keine Studien bekannt. Lediglich Tecklenburg beschäftigt sich allgemein mit dem „Churn-Management im B2B-Kontext“, geht dabei aber nicht näher auf Kundenrückgewinnung ein.<sup>258</sup>

Schließlich kann zusammengefasst werden, dass die Literatur der Rückgewinnung zwar sowohl den Prozess als auch die Einflussfaktoren der Beziehungsreaktivierung thematisiert und dies auch in der Versicherungswirtschaft analysiert. Jedoch wird lediglich der B2C-Bereich untersucht, während das B2B-Segment quasi gänzlich außer Acht gelassen wird.

### **3.1.2 Theorien zum Fortbestehen, Wechseln und Wiederaufnahmen von Geschäftsbeziehungen**

Mittlerweile greifen Arbeiten zum Thema Beziehungsbeendigung auf einen großen Bestand von theoretischen Ansätzen zurück und auch die Reaktivierung von Kundenbeziehungen hat ein theoretisches Fundament. An dieser Stelle werden zur Erklärung der Kundenabwanderung

---

<sup>254</sup> Vgl. hierzu Cannie (1994); Wakefield/ Blodgett (1996); Stauss (1997); Homburg/ Schäfer (1999); Stauss (1999); Stauss/ Friege (1999); Sauerbrey (2000); Sauerbrey/ Henning (2000); Schäfer et al. (2000); Stauss (2000b); Griffin/ Lowenstein (2001); Büttgen (2003); Homburg et al. (2004); Thomas et al. (2004) und Schöler (2006).

<sup>255</sup> Vgl. hierzu Wakefield/ Blodgett (1994); Wakefield/ Baker (1998); Oliver/ Burke (1999); Teo/ Lim (2001); Michalski (2002); Sieben (2002); Bruhn/ Michalski (2003); Homburg et al. (2003); Leenen/ Berdin (2003); Grace/ O’Cass (2004); Rutsatz (2004); Wiedmann et al. (2006a); Wiedmann et al. (2006b); Homburg et al. (2007) und Pick (2008).

<sup>256</sup> Vgl. hierzu Cannie (1994); Stauss (1997); Homburg/ Schäfer (1999); Stauss (1999); Stauss/ Friege (1999); Sauerbrey (2000); Sauerbrey/ Henning (2000); Schäfer et al. (2000); Stauss (2000b); Griffin/ Lowenstein (2001); Michalski (2002); Bruhn/ Michalski (2003); Büttgen (2003); Leenen/ Berdin (2003); Homburg et al. (2004); Schöler (2006); Wiedmann et al. (2006a) und Wiedmann et al. (2006b).

<sup>257</sup> Vgl. hierzu Wakefield/ Blodgett (1994); Wakefield/ Blodgett (1996); Wakefield/ Baker (1998); Oliver/ Burke (1999); Teo/ Lim (2001); Michalski (2002); Sieben (2002); Homburg et al. (2003); Grace/ O’Cass (2004); Rutsatz (2004); Thomas et al. (2004); Homburg et al. (2007) und Pick (2008).

<sup>258</sup> Vgl. Tecklenburg (2008).

und -rückgewinnung ausgewählte kosten-, zufriedenheits- sowie verhaltensorientierte Theorien herangezogen.<sup>259</sup>

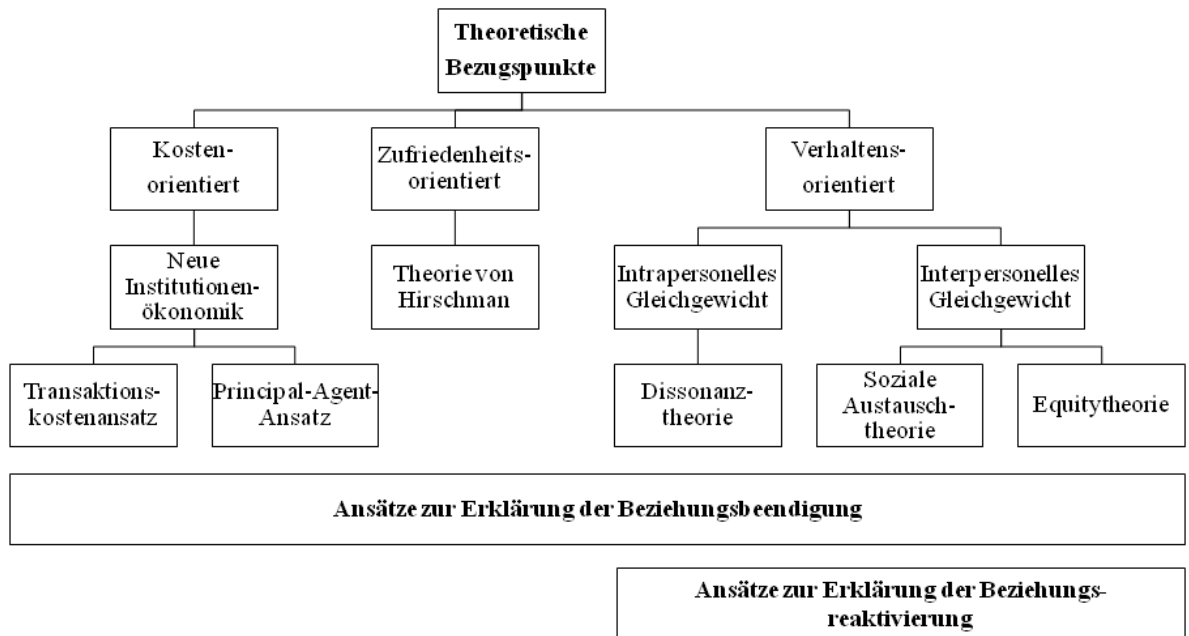


Abb. 11: Theoretische Bezugspunkte der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung

Zur Erläuterung der Beziehungsbeendigung wird auf die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, die kostenorientiert sind und von denen das Transaktionskosten- und das Principal-Agent-Konzept Berücksichtigung finden, sowie die zufriedenheitsorientierte Theorie von Hirschman zurückgegriffen.<sup>260</sup> Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze können zur Erklärung der Kundenabwanderung und -rückgewinnung beitragen. Hierzu werden die Theorien des inter- sowie intrapersonellen Gleichgewichtes betrachtet. Die interpersonellen Ansätze spalten sich auf in Soziale Austausch- und Equitytheorie. Als Konzept des intrapersonellen Gleichgewichtes wird die Dissonanztheorie betrachtet.<sup>261</sup>

<sup>259</sup> Es gibt noch weitere theoretische Ansätze, die sowohl die Beziehungsbeendigung als auch die Kundenreaktivierung erklären. Bezüglich der Kundenabwanderung sind bspw. die Opponent-Prozess-Theorie, die Prospect-Theory, die Theory of Planned Behavior, die Lerntheorie oder auch die Theory of Reasoned Action zu nennen. Vgl. Michalski (2002), S. 15 ff.; Henseler (2006), S. 31 ff. Die Kundenrückgewinnung wird auch in der Attributionstheorie erläutert. Vgl. Pick (2008), S. 84 ff.

<sup>260</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 15 f.

<sup>261</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 49 ff.; Henseler (2006), S. 35 ff.



### 3.1.2.1 Neue Institutionenökonomik

Krisen in Geschäftsbeziehungen werden im B2B-Bereich durch die Konzepte der Neuen Institutionenökonomik erläutert. Hierbei sind die Transaktionskosten- sowie die Principal-Agent-Theorie entscheidend. Grundgedanke der Ansätze ist, dass bei einer ungünstig empfundenen Kosten-Nutzen-Konstellation in der Geschäftsbeziehung und geringen Austrittsbarrieren die Kundenabwanderung wahrscheinlich ist.<sup>262</sup>

Der Transaktionskostenansatz geht auf Coase zurück.<sup>263</sup> Die grundlegende Annahme hierbei ist, dass eine Geschäftsbeziehung Kosten mit sich bringt, die es zu minimieren gilt. Somit stellt die Theorie die ökonomische Effizienz des Zustandekommens von Geschäftsbeziehungen in den Mittelpunkt der Betrachtung, wobei unter Transaktionskosten der Aufwand der Koordination wirtschaftlicher Tätigkeiten verstanden wird.<sup>264</sup> Unter Transaktionskosten werden hierbei Anbahnungs-, Informations-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll-, Anpassungs- und Auflösungskosten subsumiert.<sup>265</sup> Die Theorie betrachtet also die Effizienz der Beziehung auf dem Markt und in der Unternehmung unter den Gesichtspunkten der Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität einer Geschäftsbeziehung.<sup>266</sup> Ein Anbieterwechsel kommt hierbei zustande, wenn die Häufigkeit der Geschäftskontakte gering ist. Das bedeutet, wenn der Kunde nicht schon Vertrauen und Commitment zum Anbieter aufgebaut hat, sondern sich die Geschäftsbeziehung in den Anfängen befindet und eine Loyalität zum Unternehmen noch nicht besteht. Je unsicherer eine Beziehung erscheint, desto eher findet eine Kundenabwanderung statt. Das hängt allerdings auch vom Vorliegen spezifischer Investitionen bei der Geschäftsbeziehung ab.<sup>267</sup> Spezifität umfasst hierbei jeden speziellen Aufwand eines Kunden und/ oder eines Anbieters für eine bestimmte Austauschbeziehung.<sup>268</sup> Durch spezifische Investitionen werden Wechselkosten hervorgerufen, die für die Kundenabwanderung eine bedeutende Rolle spielen. Hierdurch wird es für einen Kunden teurer und schwieriger den Anbieter zu wechseln. Durch die Wechselkostenbarriere stellen Motive wie Unzufriedenheit oder Alternativennattraktivität unter Umständen keine hinreichenden Gründe fürs Wechselverhalten mehr dar.<sup>269</sup>

---

<sup>262</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 16.

<sup>263</sup> Vgl. Coase (1952).

<sup>264</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 16.

<sup>265</sup> Vgl. Picot (1982), S. 270.

<sup>266</sup> Vgl. Peter (1999), S. 89 f.

<sup>267</sup> Vgl. Gabler-Wirtschaftslexikon (1997), S. 3807.

<sup>268</sup> Vgl. Schütze (1992), S. 104.

<sup>269</sup> Vgl. Peter (1999), S. 92.

Die Principal-Agent-Theorie geht auf Jensen und Meckling zurück<sup>270</sup> und basiert auf der Grundannahme, dass die Informationen sich zwischen zwei Geschäftspartnern als asymmetrisch erweisen und hieraus Konfliktpotenzial entstehen kann.<sup>271</sup> Dieses Wissensdefizit bezieht sich auf alle Phasen der Geschäftsbeziehung. Dadurch lassen sich vier Arten von Informationsasymmetrien mit der Konsequenz von opportunistischem Verhalten als Moral Hazard herausstellen: Hidden Characteristics, Hidden Information, Hidden Action und Hidden Intention. Hidden Characteristics sind Informationsmängel des Kunden vor der Unterzeichnung des Vertrags. Hidden Information entsteht in eben geschilderter Form vor Vertragsabschluss. Zudem tritt sie als vorenthaltene Information für den Principal auch danach noch auf, was dem Kunden die Bewertung der Agentenleistung erschwert. Unter Hidden Action versteht man die fehlende Kenntnis des Kunden über Aktionen des Anbieters, während Hidden Intention die Verheimlichung von Absichten des Agenten in der Zukunft ist. Diese Informationsasymmetrien können für den Principal eine Minderung des Leistungsniveaus zur Folge haben, was auch als Hold-up-Prinzip deklariert wird.<sup>272</sup> Werden die Informationsdefizite vom Kunden als zu groß erachtet und erwartet er dadurch eine Qualitätsreduzierung, so wird dies den Principal eher zu einem Anbieterwechsel bewegen. Vor allem in der Versicherungswirtschaft spielt der Sachverhalt von asymmetrischen Informationen in Bezug auf das Leistungsversprechen und die zeitraumbezogene Leistungserstellung, die nur im Schadenfalle überhaupt „spürbar“ wird, eine entscheidende Rolle.

### **3.1.2.2 Theorie von Hirschman**

Ferner wird auf den zufriedenheitsorientierten Erklärungsansatz zurückgegriffen, der auf Unzufriedenheit als grundlegende Determinante der Kundenabwanderung basiert. Klassischerweise wird in diesem Kontext auf die Relevanz der Theorie von Hirschman verwiesen.<sup>273</sup>

In der Hirschman-Theorie wird ein Szenario durchgespielt, bei dem die Qualität der Leistung einer Unternehmung zurückgeht und Unzufriedenheit beim Kunden entsteht. Auf diese Unzufriedenheit kann der Konsument laut Hirschman mit Abwanderung oder Widerspruch reagieren, was als Beschwerdeverhalten zu verstehen ist. Zufriedenheit wird dabei als zentrale De-

---

<sup>270</sup> Vgl. Jensen/ Meckling (1976).

<sup>271</sup> Vgl. Butzer-Strothmann (1999), S. 34 ff.

<sup>272</sup> Vgl. Töpfer (2008), S. 140 ff.

<sup>273</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 16.

terminante für einen Anbieterwechsel gesehen, wobei unzufriedene nicht mit wechselnden Kunden gleichzusetzen sind.<sup>274</sup>

Laut dieser Theorie hängt die Wahl, ob ein unzufriedener Kunde abwandert oder nicht, von verschiedenen Faktoren ab. Hierbei wird eher eine Beschwerde eingelegt, wenn diese erfolgversprechend erscheint. Dabei wird die Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit von der Chance der Wirkung auf das Unternehmen und dessen Möglichkeit, die gewünschte Qualität herzustellen, beeinflusst.<sup>275</sup> Die Entscheidung zwischen Abwanderung und Widerspruch wird zudem von den Wechselkosten, dem subjektiven Wert der bezogenen Leistung, dem empfundenen Risiko und dem Ausmaß der Loyalität mitbestimmt.<sup>276</sup>

Nach Hirschman folgt die Abwägung des Konsumentenverhaltens nach einer nicht zufriedenstellenden Leistung einer Art Kosten-Nutzen-Kalkül, wobei der unzufriedene Kunde zwar die Kosten seines Handels kalkulieren kann, aber nicht weiß, was die Beschwerde bewirkt. Dieses Informationsdilemma erklärt, warum eine Vielzahl dieser Kunden keine Beschwerde einlegt. In der Theorie wird somit aufgezeigt, welche Rahmenbedingungen die Abwanderung nach sich ziehen und in welchen Konstellationen mit einem Widerspruch zu rechnen ist. Somit werden die Einflussfaktoren der Kundenabwanderung verdeutlicht, jedoch kann die Beziehungsbeendigung an sich nicht vollständig erläutert werden.<sup>277</sup>

### 3.1.2.3 Dissonanztheorie

Die Dissonanztheorie wurde 1957 von Festinger entwickelt und in den Folgejahren genauer betrachtet.<sup>278</sup> Die Theorie basiert auf der Annahme, dass Individuen auf einen dauerhaften Gleichgewichtszustand des kognitiven Systems abzielen. Das bedeutet, dass Dissonanz ein Motiv des allgemeinen Harmoniestrebens von Individuen ist.<sup>279</sup> Hierbei wird unter Kognitionen bzw. dem kognitiven System die Gesamtheit von Erkenntnissen, Erfahrungen und Meinungen von der Umwelt und dem eigenen Verhalten sowie deren Beziehungen untereinander verstanden.<sup>280</sup> Besteht in dem kognitiven System ein unangenehm empfundenes Spannungsverhältnis, so wird von Dissonanz gesprochen. Hierunter werden aber nicht nur kognitive

---

<sup>274</sup> Vgl. Hirschman (1974), S. 3 ff.

<sup>275</sup> Vgl. Hirschman (1974), S. 30 ff.

<sup>276</sup> Vgl. Schütze (1992), S. 94.

<sup>277</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 16.

<sup>278</sup> Vgl. Festinger (1978).

<sup>279</sup> Vgl. Heckhausen (1980), S. 158 f.; Trommsdorff (1998), S. 122.

<sup>280</sup> Vgl. Festinger (1978), S. 17; Behrens (1991), S. 105.

Prozesse sondern auch Gefühle und Verhaltensweisen subsumiert.<sup>281</sup> Überschreitet die kognitive Dissonanz eine individuelle Toleranzschwelle, so versucht das Individuum, die Dissonanz zu minimieren und so das kognitive Gleichgewicht wieder zu erlangen.<sup>282</sup>

„Wenn zwei Wissenseinheiten, die miteinander verbunden sind, als diskrepanz empfunden werden“, dann baut sich beim Kunden ein negatives und aktivierendes Empfinden auf.<sup>283</sup> Das bedeutet, dass diese wahrgenommene Dissonanz Auswirkungen mit sich bringt, wenn die erwartete nicht mit der erlebten Leistung zu Ungunsten des Kunden übereinstimmt und das Individuum somit Unzufriedenheit mit der Leistungserstellung verspürt. Der Kunde versucht dann, die kognitiven Spannungen zu beseitigen. Dabei kann es vorkommen, dass das Individuum die einzige Möglichkeit in der Auflösung der Geschäftsbeziehung sieht.<sup>284</sup> Somit lässt sich auch aus der Dissonanztheorie ableiten, dass die Unzufriedenheit die Kundenabwanderung begünstigt.

Zur Erklärung der Beziehungsreaktivierung kann die Dissonanztheorie drei Ansätze liefern. Als erstes kann sich aufgrund von unerfüllten Erwartungen und unvorhergesehenen Reaktionen nach einer Entscheidung beim Individuum ein Dissonanzzustand einstellen. Überträgt man das nun auf die Beziehungsreaktivierung, so kann nach dem Anbieterwechsel beim Kunden eine „Nachentscheidungsdissonanz“ entstehen. Um die kognitiven Spannungen zu reduzieren, kann die Wiederaufnahme der Kundenbeziehung als Maßnahme herangezogen werden. Als zweites kann die kognitive Dissonanz neben dem Verhalten auch die Einstellung im Kontext der Rückgewinnung verändern. Empfindet der Kunde die Wiedergewinnungsmaßnahme als angenehm und positiv, so wird er die Einstellung zum Unternehmen daran angleichen, um so das kognitive Gleichgewicht wieder herzustellen. Als drittes zeigt die Dissonanztheorie auch Anhaltspunkte für die Gestaltung der Rückgewinnungsmaßnahmen auf. Zur Minimierung von Dissonanzen versucht der Kunde konsonante Informationen zu finden. Das bedeutet für das Kundenrückgewinnungsmanagement, dass konsonanzfördernde Wiedergewinnungsaktivitäten gestaltet werden müssen, weil diese das Individuum bestärken, zum Unternehmen zurückzukehren.<sup>285</sup>

---

<sup>281</sup> Vgl. Oshikawa (1968), S. 429; Behrens (1991), S. 104 f.

<sup>282</sup> Vgl. Festinger (1978), S. 16; Bensch (1992), S. 106 f.; Kroeber-Riel/ Weinberg (2003), S. 182.

<sup>283</sup> Trommsdorff (1998), S. 127.

<sup>284</sup> Vgl. Peter/ Olson (1994), S. 168; Trommsdorff (1998), S. 127 f.

<sup>285</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 60 f.

### 3.1.2.4 Theorien des interpersonellen Gleichgewichts

Die Theorie des interpersonellen Gleichgewichts dient zur Erklärung des Verhaltens in Austauschbeziehungen. Hierbei wird die Soziale Austausch- und die Equitytheorie herangezogen.<sup>286</sup>

Die Soziale Austauschtheorie geht auf Homans sowie Thibaut und Kelley zurück.<sup>287</sup> Der Ansatz liefert einen Beitrag, warum sich ein Kunde zum Eingehen, zum Fortsetzen, zum Auflösen oder zum Reaktivieren einer Geschäftsbeziehung veranlasst fühlt.<sup>288</sup> Die Situation in einer Geschäftsbeziehung lässt sich als Austauschverhältnis zwischen zwei Interaktionspartnern veranschaulichen. Das Verhalten richtet sich nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten, wobei kein Akteur bereit ist, eine ungünstigere Relation als sein Geschäftspartner langfristig zu dulden. Eine Fortführung der Geschäftsbeziehung ist wahrscheinlicher, wenn das Resultat eines Austauschverhältnisses als Differenz zwischen Ertrag und Aufwendung positiv ist und somit beide Interaktionspartner zufrieden sind.<sup>289</sup>

Die Stabilität einer Beziehung ist in dieser Theorie vom „comparison level“ (CL), dem „comparison level for alternatives“ (CL<sub>alt</sub>) und dem niedrigsten Niveau der Ergebnisse einer Beziehung abhängig.<sup>290</sup> CL ist das Vergleichsniveau, an dem sich die Ergebnisbewertung orientiert und das als Referenz der Interaktionsbeziehung dient. Die Bedürfnisse, Anspruchsniveaus und Erfahrungen determinieren das Vergleichsmaß, während CL<sub>alt</sub> den geringsten Ergebniswert darstellt, der von einem Interaktionspartner unter Betrachtung aller Alternativen noch akzeptiert wird.<sup>291</sup>

Der Kunde wird gemäß dieser Theorie die Geschäftsbeziehung auflösen, wenn das Beziehungsergebnis weder das eigene noch das alternative Vergleichsniveau erlangt oder das Resultat zwar seinen CL, nicht aber CL<sub>alt</sub> überschreitet.<sup>292</sup> Abschließend steht fest, dass ein Anbieterwechsel auch von Konkurrenzangeboten bzw. der Alternativenattraktivität abhängt.

Für die Erklärung der Rückgewinnung kann die Soziale Austauschtheorie ebenfalls ihren Beitrag leisten. Zum einen kann die Wiedergewinnung erfolgreich gestaltet werden, wenn das Unternehmen in der Lage ist, dem Kunden ein Angebot mit einer günstigen Kosten-Nutzen-Relation zu machen. Hierzu wird angenommen, dass der Anbieter die Informationen über die

<sup>286</sup> Vgl. Wiswede (1995); Sieben (2002), S. 49.

<sup>287</sup> Vgl. Homans (1958); Thibaut/ Kelley (1959).

<sup>288</sup> Vgl. Schütze (1992), S. 83 ff.

<sup>289</sup> Vgl. Peter (1999), S. 96 f.; Sieben (2002), S. 50.

<sup>290</sup> Vgl. Peter (1999), S. 96 f.

<sup>291</sup> Vgl. Thibaut/ Kelley (1959), S. 21 ff.; Wiswede (1995), S. 100.

<sup>292</sup> Vgl. Peter (1999), S. 97; Sieben (2002), S. 51.

Art und das Ausmaß der Kosten und Nutzen des Kunden kennt. Zum anderen wird die Reaktivierung durch die Attraktivität des Beziehungsergebnisses bestimmt. Auf die Kundenrückgewinnung bezogen ist damit zu rechnen, dass die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit durch einen positiven Ergebniswert gesteigert wird. Um das zu erreichen, kann das Unternehmen die Rückgewinnungsmaßnahmen so gestalten, dass der Kunde einen hohen Nutzen und/ oder geringe Kosten empfindet.<sup>293</sup>

Die Equitytheorie geht auf Adams zurück und baut auf der Sozialen Austauschtheorie sowie den Überlegungen der Dissonanztheorie auf.<sup>294</sup> Im Mittelpunkt steht hierbei die Analyse von sozialen Interaktionsbeziehungen, die ein gewisses Maß an Gerechtigkeit (equity) für das Individuum aufweisen müssen. Grundannahme dieser Theorie ist, dass jeder Interaktionspartner sein Input-Outcome-Verhältnis mit dem des anderen vergleicht.<sup>295</sup> Hierbei wird Input oder auch Einsatz als Erfahrung oder persönliches Engagement verstanden, während Outcome das Ergebnis der Geschäftsbeziehung ist, das sich bspw. in Vergütung oder Zufriedenheit ausdrücken kann.<sup>296</sup>

Ist das Input-Outcome-Verhältnis der beiden Interaktionspartner gleich, so liegt Gerechtigkeit in der Geschäftsbeziehung vor.<sup>297</sup> Stimmt die Relation jedoch nicht überein, so empfinden die beiden Akteure ein Gefühl von Ungerechtigkeit, das sowohl im Falle der Benachteiligung als auch der Begünstigung entsteht.<sup>298</sup> Dieser ungerechte Zustand hat ein Spannungsgefühl bei den Interaktionspartnern zur Folge.<sup>299</sup> Um diese Situation zu beseitigen und die Gerechtigkeit in der Geschäftsbeziehung wiederherzustellen, können vier Strategien herangezogen werden: Einstellungsänderung, Beziehungsabbruch, Beeinflussung des Austauschpartners sowie Veränderung des eigenen Inputs.<sup>300</sup>

Im Rahmen der jüngeren gerechtigkeits-theoretischen Forschung wird das Gerechtigkeitskonzept weiter differenziert und mit den Dimensionen distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit entsteht ein mehrdimensionaler Gerechtigkeitsansatz.<sup>301</sup> Die empfundene Gerechtigkeit stellt sich hinsichtlich der Verteilung des Outcome distributiv dar, während bei der

---

<sup>293</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 52.

<sup>294</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 53.

<sup>295</sup> Vgl. Adams (1963), S. 424.

<sup>296</sup> Vgl. Adams (1965), S. 278 ff.

<sup>297</sup> Vgl. Adams (1963), S. 424.

<sup>298</sup> Vgl. Berscheid et al. (1975).

<sup>299</sup> Vgl. Austin/ Walster (1975), S. 475.

<sup>300</sup> Vgl. Adams (1965), S. 292 f.; Austin/ Walster (1975), S. 475.

<sup>301</sup> Vgl. Alexander/ Ruderman (1987); Bies/ Shapiro (1987); Clemmer/ Schneider (1996); Tax et al. (1998).

Prozeduralen die Fairness der Prozesse als Bewertungsgrundlage dient.<sup>302</sup> Interaktionale Gerechtigkeit wird im Kontext des zwischenmenschlichen Austausches herangezogen.<sup>303</sup>

Bezogen auf die Erläuterung der Beziehungsbeendigung führt die Equitytheorie die Kundenabwanderung als eine Möglichkeit an, den Gerechtigkeitszustand wiederherzustellen. Darüber hinaus kann die Theorie auch Anhaltspunkte aufzeigen, um die Kundenrückgewinnung zu erläutern. Versteht man die Kundenabwanderung als Reduzierung ihres Inputs, so entsteht Ungerechtigkeit, weil der Input-Veränderung des Kunden keine entsprechende Anpassung beim Unternehmen gegenübersteht. Laut Equitytheorie wird der Kunde versuchen, den Spannungszustand zu beseitigen und Gerechtigkeit wiederherzustellen. In diesem Fall ist die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung eine passende Strategie, um das Gleichgewicht wieder zu erlangen.

### 3.1.3 Stand der empirischen Forschung

Die empirische Literatur zur Kundenabwanderung weist ihren Beginn Anfang der 80er Jahre mit Arbeiten von Rusbult et al. und Duck auf. Seit Beginn der 90er Jahre wird sich aber erst ausführlich mit dem Untersuchungsgegenstand auseinandergesetzt. Die Bedeutung des Prozesscharakters der Kundenabwanderung nimmt seit 1996 langsam zu.<sup>304</sup> Mittlerweile kann auf einen recht ausgiebigen Fundus an empirischen Studien zurückgegriffen werden.

Autor(en)/ Jahr	Resultate	Einflussfaktoren
Rusbult et al. (1982)	In ihrem „investment model“ wird der Einfluss von Kundenzufriedenheit, Unternehmensgröße und die Qualität der Alternativen auf das Wechselverhalten, den Widerspruch, die Loyalität und die Gleichgültigkeit untersucht.	1) Zufriedenheit 2) Alternativen
Duck (1982)	Im "general model of relationship dissolution" wird die Beziehung einer kontinuierlichen Evaluation unterzogen. Es wird ein Vergleich zwischen der tatsächlichen und der zu Beginn als wünschenswert eingeschätzten Beziehungssituation erstellt. Wird eine gewisse Toleranzgrenze überschritten, tritt die Beziehung in die Phase der kritischen Unzufriedenheit ein. Eine Lösung führt an dieser Stelle zur Wiederherstellung der Beziehung. Wird diese nicht gefunden, hat das die Trennung der Beziehung zur Folge.	1) Toleranzzone 2) Unzufriedenheit
Witt (1986)	Bei deutschen Bankkunden lag der kritische Zeitpunkt, ab dem nicht mehr so schnell gewechselt wird, bei 1,8 Jahren.	1) Kritischer Zeitpunkt

<sup>302</sup> Vgl. Goodwin/ Ross (1992), S. 151 f.; Blodgett et al. (1997), S. 188 f.

<sup>303</sup> Vgl. Tax et al. (1998), S. 62.

<sup>304</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 15, 20.

Dwyer et al. (1987)	Sie stellten fest, dass es mehr als einer Phase bedarf, um den komplexen Abwanderungsprozess darzustellen. Daher stellen sie den Prozess aus B2B-Perspektive durch fünf Phasen dar: Erkenntnis, Erforschung, Ausdehnung, Bindung und Auflösung. In jeder dieser Phasen kann die Auflösung der Beziehung eintreten.	1) Kosten für die neue Geschäftsbeziehung 2) Unsicherheit
Michell (1987/88); Michell (1988); Buchanan/ Michell (1991)	Je größer der Kunde und je länger die Beziehung andauert, um so loyaler verhält sich der Kunde. Auch die Produktgruppe hat eine Wirkung auf den Abwanderungsprozess.	1) Unternehmensgröße 2) Beziehungsdauer
Finkelmann/ Goland (1990)	In dieser Studie wurden die Abwanderungsgründe bei Banken analysiert. Hierbei wurden schlechter Service, Standort, Gebühren, Warteschlangen, Öffnungszeiten und Abrechnungsfehler als Hauptgründe ermittelt.	1) Service 2) Standort 3) Gebühren 4) Warteschlangen 5) Öffnungszeiten 6) Abrechnungsfehler
Ping/ Dwyer (1992)	Das vorläufige Prozessmodell der Beziehungsbeendigung von Vertriebskanälen verbindet den Prozesscharakter mit der B2B-Perspektive und hierbei verläuft die Auflösung in zwei Phasen: Bindung und Beendigung.	Vernachlässigung der Einflussfaktoren
Ping (1993)	Zufriedenheit vermindert und die Attraktivität von Alternativen erhöht die Abwanderungsabsicht.	1) Zufriedenheit 2) Alternativen
Rust/ Zahorik (1993)	Von den 100 per Telefoninterview befragten amerikanischen Kunden hatten insgesamt 21 Kunden in dem letzten Jahr die Bank gewechselt. Abwanderungsquote: 21%	Vernachlässigung der Einflussfaktoren
Perrien et al. (1994)	Risiko als Einflussfaktor des Abwanderungsprozesses.	1) Risiko
Ping (1995)	Zufriedenheit und die ökonomische Situation des Kunden beeinflusst seine Abwanderungsabsicht.	1) Zufriedenheit 2) Ökon. Situation
Heide/ Weiss (1995)	Unsicherheit, Wechselkosten und organisationale Faktoren mit ihren Facetten werden als Determinanten des Wechselverhaltens analysiert.	1) Technik-Wandel 2) Wechselkosten 3) Kauf-Wichtigkeit 4) Formalisierung 5) Zentralität
Keaveney (1995)	In 45 Branchen in den USA wurden acht zentrale Abwanderungskategorien identifiziert.	1) Hoher Preis 2) Unbequemlichkeiten 3) Servicefehler 4) Kontakt-Fehler 5) Mangelnde Reaktion 6) Alternativen 7) Ethische Probleme 8) Unfreiwillig
Henke (1995)	Unzufriedenheit als Grund für einen Agenturwechsel.	1) Unzufriedenheit
Riekeberg (1995)	Der Wechsel des Hauptwohnsitzes ist für die Abwanderung bei Sparkassen in Deutschland ursächlich. Weitere Einflussfaktoren wurden ermittelt.	1) Ortswechsel
Zollner (1995)	Zentrale Gründe beim Bankenwechsel in Deutschland sind: Konditionen, unzureichende Unterstützung bei einem finanziellen Engpass sowie zu hohe Gebühren.	1) Konditionen 2) Unterstützung 3) Hohe Gebühren
Nielson (1996)	Wechselkosten als Einflussfaktor der Abwanderung.	1) Wechselkosten



Stewart (1996-1998)	Ableitung des ersten "Model of the exit process"; Weiterentwicklung und Ermittlung verschiedener Einflussfaktoren; Abwechslungsstreben als Wechselgrund trotz Zufriedenheit. Ein hoher Grad an Zufriedenheit und Wechselkosten sowie geringe Attraktivität der Alternativen behindert den Abwanderungsprozess. Widerspruch als Möglichkeit der Beanstandung im Abwanderungsprozess.	1) Abwechslung 2) Zufriedenheit 3) Wechselkosten 4) Alternativen 5) Gute Erfolgsaussicht des Widerspruchs 6) Widerspruchskosten
Bansal (1997)	Im "Service Provider Switching Model" wird der Einfluss mehrerer Faktoren auf die Wechselabsicht und das -verhalten analysiert.	1) Zufriedenheit 2) Wechseleinstellung 3) Subjektive Normen 4) Wechselkosten 5) Wechselbarrieren
Ping (1997)	Zufriedenheit vergrößert den Gebrauch von Widerspruch.	1) Zufriedenheit
Chakravarty et al. (1997)	51% Abwanderer aufgrund von: Wechseln der Mitarbeiter, Leistungsfehlern sowie Gebühren.	1) Mitarbeiterwechsel 2) Leistungsfehler 3) Hohe Gebühren
Tähtinen/ Halinen-Kaila; Halinen; Tähtinen; Halinen/ Tähtinen (1997-2002)	Abwanderungsprozess kann in 7 Ablaufphasen in der finnischen Softwareindustrie unterteilt werden. Beschaffenheit der Beziehung ist im Abwanderungsprozess entscheidend. Ganzheitliches Modell der Abwanderungsphase; drei Typen von Beziehungen; drei Elemente eines Abwanderungsmodells sind zu unterscheiden: Die Ausgangssituation der Beziehung, die drei Einflussfaktorengruppen und der Abwanderungsprozess.	1) "Predisposing" 2) "Precipitating" 3) "Attenuating"
Mittal/ Lassar (1998)	Niedrige Servicequalität und Kundenunzufriedenheit als Determinanten des Kundenwechsels; Abwechslungsstreben als Abwanderungsgrund trotz Zufriedenheit.	1) Zufriedenheit 2) Qualität 3) Abwechslung
Hocutt (1998)	Ein hoher Grad an Zufriedenheit und Wechselkosten sowie geringe Attraktivität der Alternativen behindern den Abwanderungsprozess.	1) Zufriedenheit 2) Wechselkosten 3) Alternativen
Dabholkar/ Walls (1999)	Qualität und der wahrgenommene Preis als Einflussfaktor der Abwanderungsabsicht.	1) Qualität 2) Hoher Preis
Ping (1999)	Zufriedenheit vermindert die Abwanderungsabsicht.	1) Zufriedenheit
Bansal/ Taylor (1999)	Einstellung zum Wechsel und die Abwanderungsabsicht als Determinanten des Beziehungswechsels. Ein hoher Grad an Zufriedenheit und Wechselkosten sowie geringe Attraktivität der Alternativen behindert den Abwanderungsprozess.	1) Positive Einstellung zum Wechsel 2) Wechselabsicht 3) Zufriedenheit 4) Wechselkosten 5) Alternativen
Butzer-Strothmann (1999)	Qualität und die Einhaltung der Liefertermine sind die meist genannten Faktoren bei der Abbruchentscheidung.	1) Qualität 2) Liefertermine
Ratner et al. (1999)	Variety Seeking als Einflussfaktor der Kundenabwanderung.	1) Abwechslung
Alajoutsijärvi et al. (2000)	Mit kommunikativen und anderen Maßnahmen kann der Schaden der Abwanderung reduziert werden.	1) Mangelnder Dialog 2) Beschwerdereaktion
Athanassopoulos (2000)	Bei Banken in Griechenland sind unterschiedliche Abwanderungsgründe bei Geschäfts- und Privatkunden relevant. Dabei wechseln Privatkunden häufiger als Gewerbekunden.	1) Mangelnder Service 2) Schlechte Preise 3) Ortswechsel
Coulter/ Ligas (2000)	Branchenübergreifende Analyse der Abwanderung. Innerhalb des Prozesses sind drei Phasen zu unterscheiden: Dissolution Stage, Exit Stage und Post-Dissolution Stage.	Vernachlässigung der Einflussfaktoren
Giller/ Matear (2001)	Mit kommunikativen und anderen Maßnahmen kann der Schaden der Abwanderung reduziert werden.	1) Mangelnder Dialog 2) Beschwerdereaktion
Colgate/ Hedge (2001)	In dieser Studie werden im Bankensektor Einflussfaktoren auf den Abwanderungsprozess analysiert.	1) Qualität 2) Preis

Colgate/ Norris (2001)	Qualität, Alternativenattraktivität und Wechselkosten als Einflüsse der Kundenabwanderung.	1) Qualität 2) Wechselkosten 3) Alternativen
Grace/O'Cass (2001)	Qualität mit ihren Dimensionen als Einfluss	1) Qualität
Wathne et al. (2001)	In dieser Studie wird der direkte und moderierende Einfluss von zwischenmenschlichen Beziehungen, Wechselkosten, Preis und Produktbreite analysiert.	1) Wechselkosten 2) Preis 3) Wechselbarrieren 4) Produktpalette
Bansal/ Taylor (2002)	Integration interaktiver Effekte in die Theory of Planned Behavior im Kontext des Wechsels von Dienstleistungsanbietern.	1) Wechseleinstellung 2) Subjektive Normen 3) Wechselkosten
Hofmeyr/ Rice (2002)	Sie haben durch diverse Langzeitstudien nachgewiesen, dass sich mit dem Commitment valide eruieren lässt, welche Verbraucher potenziell abwandern. Der empirisch ermittelte Zusammenhang beträgt dabei ca. 80 Prozent.	1) Commitment
Capraro et al. (2003)	Der Grad an Wissen über Alternativen hat einen direkten Effekt auf die Wahrscheinlichkeit zur Abwanderung – über oder abgesehen von dem Zufriedenheitsniveau.	1) Objektives Wissen 2) Subjektives Wissen 3) Zufriedenheit
Fullerton (2003/ 2005)	Die Facetten des Commitments und ihr Einfluss auf die Wechselabsicht werden analysiert.	1) Commitment
Bansal et al. (2004)	Hierbei werden mit Zufriedenheit, Vertrauen, Wechselkosten und Alternativenattraktivität die Einflüsse auf das Commitment sowie der Einfluss der Commitment-Dimension auf die Wechselabsicht untersucht.	1) Commitment
Colwell/ Hogarth- Scott (2004)	Vertrauen wird als Einflussfaktor auf die Wechselabsicht analysiert.	1) Vertrauen
Roos et al. (2004)	Hierbei werden vor allem die tatsächlichen, aber auch die wahrgenommenen Wechselbarrieren als Einfluss analysiert.	1) Wechselbarrieren
Gerrard/ Cunningham (2004)	Drei Abwanderungsgründe wurden ermittelt: Servicefehler, Preis und Unbequemlichkeit.	1) Servicefehler 2) Hoher Preis 3) Unbequemlichkeit
Bansal et al. (2005)	Alle drei Kategorien von Abwanderungsfaktoren haben signifikante direkte und einige moderierende Effekte auf die Abwanderungsabsicht.	1) Qualität 2) Zufriedenheit 3) Value 4) Vertrauen 5) Commitment 6) Preiswahrnehmung 7) Alternativen 8) Subjektive Normen 9) Wechselkosten 10) Variety Seeking
Henseler (2006)	Analyse der Einflussfaktoren und der moderierenden Effekte auf die Wechselbereitschaft und den -vollzug im deutschen Strommarkt.	1) Kundenzufriedenheit 2) Alternativen 3) Wechselkosten 4) Involvement
Walsh et al. (2006)	Ein nicht signifikanter und nur schwacher Zusammenhang konnte zwischen Reputation und Abwanderungsabsicht ermittelt werden. Die Zufriedenheitsthese wurde bestätigt.	1) Reputation 2) Zufriedenheit
Antón et al. (2007a/ b)	Hier werden die Unternehmensfehler als Einfluss auf die Abwanderungsabsicht untersucht. Dabei stehen die moderierenden Effekte im Mittelpunkt der Betrachtung.	1) Unternehmensfehler 2) Zufriedenheit 3) Commitment 4) Involvement 5) Wechselkosten 6) Alternativen

Ping (2007)	In seiner Studie untersucht er den Zusammenhang von Alternativenattraktivität, Kundenzufriedenheit und Wechselkosten auf das Wechselverhalten und untereinander.	1) Zufriedenheit 2) Wechselkosten 3) Alternativen
Rommel/ Meyerhoff (2009)	In der empirischen Analyse des Wechselverhaltens von Stromkunden werden vor allem Preis, Vertrauen und Aufwand als Gründe angegeben.	1) Preis 2) Vertrauen 3) Aufwand 4) Abdeckung 5) Sicherheit

Tab. 7: Überblick über die empirischen Studien zur Beziehungsbeendigung  
Quelle: in Anlehnung an Michalski (2002), S. 22 f.

Aus den empirischen Studien zur Beziehungsbeendigung werden die Determinanten Zufriedenheit, Qualität, Preis, Vertrauen, Commitment, Wechselkosten und Alternativen für die dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchung zusammengefasst.

Der Schwerpunkt der Forschungstätigkeit lag bislang auf der Beziehungsbeendigung, aber in den letzten Jahren rückte die Kundenrückgewinnung mehr und mehr in den Fokus der Untersuchungen.<sup>305</sup> Das frühe Stadium, in welchem die Forschung zur Beziehungsreaktivierung steckt, wird anhand der geringeren Anzahl erwähnenswerter Arbeiten im Vergleich zur Kundenabwanderung deutlich.

<b>Autor(en)/ Jahr</b>	<b>Resultate</b>	<b>Einflussfaktoren</b>
Wakefield/ Blodgett (1994)	In dieser Studie wurden Einflussfaktoren auf die Wiederaufnahmebereitschaft bei Sportdienstleistungen untersucht.	1) Zufriedenheit 2) Involvement
Wakefield/ Blodgett (1996)	Die branchenübergreifende Untersuchung legte ihren Fokus auf die Einflussfaktoren der Wiederaufnahmebereitschaft.	1) Zufriedenheit
Wakefield/ Baker (1998)	Die Einflussfaktoren auf die Wiederaufnahmebereitschaft in Einkaufszentren wurde analysiert.	1) Involvement 2) Reiz 3) Wunsch zu bleiben
Homburg/ Schäfer (1999)	In der Studie wurden branchenübergreifend die Prozessphasen der Kundenrückgewinnung ermittelt. Hierzu gehören: Identifikation der Kunden, Analyse der Gründe sowie Kundenwert, Problembehebung, Rückgewinnungsmaßnahmen und Nachbetreuung.	Vernachlässigung der Einflussfaktoren
Oliver/ Burke (1999)	In der Gastronomiebranche wurden die Einflussfaktoren der Rückkehr analysiert.	1) Zufriedenheit 2) Erfolgseffizienz 3) Wiederkaufabsicht
Stauss/ Friege (1999)	Hierbei handelt es sich um eine Fallstudie zum Rückgewinnungserfolg interner Call-Center bei Buchclubs. Dabei wurde ermittelt, dass die Sofortansprache die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit erhöht.	1) Dauer der Kundenabwesenheit

<sup>305</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 20 f.

Schäfer et al. (2000)	In einer Studie im Dienstleistungssektor wurde ermittelt, dass verlorene Kunden nach der Rückgewinnung häufig loyaler und profitabler sind als permanent treue Kunden.	Vernachlässigung der Einflussfaktoren
Teo/ Lim (2001)	Die Determinanten der Wiederaufnahmebereitschaft wurden in dieser Studie in der Computerbranche überprüft.	1) Zufriedenheit 2) Gerechtigkeitsdimensionen
Sieben (2002); Homburg et al. (2003) und Homburg et al. (2007)	In der Mobilfunk- und Finanzdienstleistung sind die Einflussfaktoren auf den Rückgewinnungserfolg ermittelt worden.	1) Variety Seeking 2) Involvement 3) Kundenalter 4) Beziehungszufriedenheit 5) Qualität der Rückgewinnung 6) Zufriedenheit mit der Aktivität
Grace/ O'Cass (2004)	In dieser Studie wurden Einflussfaktoren auf die Wiederaufnahmebereitschaft im Handelsgeschäft ermittelt.	1) Gefühle 2) Zufriedenheit 3) Geldwert
Rutsatz (2004)	Die Determinanten der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit wurden in dieser Studie im Versandhandel analysiert.	1) Umsatzintensität 2) Retouren 3) Wahl der Betriebsform
Thomas et al. (2004)	Die branchenübergreifende Untersuchung legte ihren Fokus auf die Einflüsse der Kundenrückgewinnung.	1) Dauer der Kundenabwesenheit 2) Rückgewinnungspreis
Grace/ O'Cass (2005)	In dieser Studie werden Voraussetzungen für die Wiederaufnahmebereitschaft in verschiedenen Einzelhandelsgeschäften untersucht.	1) Zufriedenheit
Carr (2007)	In einem multidimensionalen Modell werden Qualität, Gerechtigkeit und Zufriedenheit als Einflüsse auf die Wiederaufnahmebereitschaft ermittelt.	1) Zufriedenheit 2) Qualität 3) Gerechtigkeit
Pick (2008)	Diese Studie betrachtet die Einflussfaktoren der speziellen und generellen Wiederaufnahmebereitschaft im Verlagswesen und bei Verkehrsdienstleistern.	1) Zufriedenheit 2) Alternativen 3) Kundenwissen 4) Commitment 5) Verhaltenskontrolle 6) Stabilität 7) Kontrollierbarkeit 8) Wiederaufnahmekosten 9) Variety Seeking 10) Wechselerfahrungen 11) Kundenalter 12) Dauer der Abwesenheit
Lacey/ Morgan (2009)	In dieser Studie wird der Einfluss von Vertrauen und Commitment auf die Wiederaufnahmebereitschaft im B2B-Bereich analysiert.	1) Commitment 2) Vertrauen

Tab. 8: Überblick über die empirischen Studien zur Beziehungsreaktivierung

Neben den für die Kundenabwanderung ermittelten Einflussfaktoren werden aus der Analyse der bestehenden Studien zur Kundenrückgewinnung weitere Determinanten für die Untersuchung herausgefiltert. Hierzu zählen die drei Qualitätsdimensionen, die Zufriedenheit der Rückgewinnung und die Wiederaufnahmekosten.

Die Zahl der Studien, die sich bisher mit beiden Forschungsschwerpunkten beschäftigt haben, ist eher gering. Die ersten waren 1996 Colgate et al. und Roos, wobei seitdem nur recht wenig Arbeiten folgten:

<b>Autor(en)/ Jahr</b>	<b>Resultate</b>	<b>Einflussfaktoren</b>
Colgate et al. (1996)	17,8% der Befragten gaben an, im letzten Jahr einen Bankwechsel vorgenommen zu haben. Abwechslung als Grund der Abwanderung und Wiederaufnahme.	1) Abwechslung
Roos (1996-1999)	In dem "catalytic switching model" kristallisierten sich vier Faktoren heraus: Auslöser, Ausgangssituation, Prozess und Ergebnis. Das Prozessende wird hierbei differenziert betrachtet und die Kundenrückgewinnung erstmalig berücksichtigt. Klassifikation der Einflussfaktoren in Pushing-, Pulling- und Swayer-Determinanten; Pulling-Faktoren als Grund nach einem Wechsel zum ursprünglichen Anbieter zurückzukehren.	1) Hoher Preis 2) Sortiment 3) Alternativenattraktivität 4) Standort 5) Personal 6) Servicefehler 7) Atmosphäre 8) Negative Emotionen 9) Beschwerdereaktion 10) Qualität
Sauerbrey/ Henning (2000)	In dieser Studie wird branchenübergreifend der Fokus vor allem auf die Kundenrückgewinnung gelegt. In diesem Zusammenhang werden aber auch Kündigungsgründe ermittelt. Dies geschieht beides aus Anbieter-sicht.	1) Preis 2) Persönliche Gründe
Michalski (2002) Bruhn/Michalski (2003)	Im MTP-Modell des Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsmanagements werden sowohl initiale und finale Auslöser als auch Prozessmerkmale, -phasen und -typen in den Prozess integriert. Es können hierbei prozesshemmende und -fördernde Einflussfaktoren ermittelt werden.	1) Auslöser 2) Abwanderungsgründe 3) Prozessfördernde Faktoren 4) Prozesshemmende Faktoren 5) Prozessmerkmale 6) Prozessphasen 7) Prozesstypen
Tokman et al. (2007)	Hier wird ein Modell zur Wiederaufnahmebreitschaft von Kunden getestet. Dabei wurde festgestellt, dass die tatsächlichen Wechselgründe die Beziehung zwischen Preis und Rückkehrabsicht beeinflussen.	1) Wechselgründe 2) Preis

Tab. 9: Überblick über die empirischen Studien zu beiden Forschungsschwerpunkten

### 3.1.4 Forschungsdefizite

Im Fokus der vorhandenen Literatur zur Beziehungsbeendigung und -reaktivierung standen die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Forschung. In der nachfolgenden Tabelle sind die empirischen Beiträge zum Untersuchungsgegenstand überblickartig dargestellt, die neben den Autoren und dem Jahr der Studie auflisten, welche der Untersuchungsfacetten in

diesen Arbeiten berücksichtigt wurden.<sup>306</sup> Hierbei werden die für diese Arbeit relevanten Kategorien Beziehungsbeendigung, die sich in Wechselabsicht (WA) und -vollzug (WV) aufteilt, sowie Beziehungsreaktivierung integriert, zu der die Wiederaufnahmebereitschaft (WAB) und die Rückgewinnung (KR) zählt. Zudem werden die Studien zu den herausgestellten Determinanten aufgeführt. Der Einflussfaktor kann sich dabei sowohl auf die Kundenabwanderung als auch auf die -rückgewinnung beziehen. Die beiden letzten Kategorien B2B und Versicherungswirtschaft (VersW) dienen dazu, die einzelnen Beiträge darauf zu untersuchen, ob sie sich erstens auf die Analyse der Beziehungsbeendigung und/ oder -reaktivierung von Geschäftskunden fokussieren und zweitens die Untersuchung am Beispiel der Versicherungsbranche erfolgte.

---

<sup>306</sup> In der Tabelle 10 werden nicht alle Studien aufgeführt, die in den beiden vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels thematisiert wurden, sondern lediglich die Arbeiten sind aufgelistet, die mindestens zwei Aspekte des Untersuchungsgegenstandes betrachtet haben.

Autor(en)/ Jahr	Beziehungsbeendigung		Beziehungsreaktivierung		KZ	Q	P	V	Com	Einflussfaktoren				B2B	VersW
	WA	WV	WAB	KR						WK	AA	QRA	QRP		
Duck (1982)		x			x										
Dwyer et al. (1987)		x								x					x
Finkelmann/ Golland (1990)		x													
Ping/ Dwyer (1992)		x													x
Ping (1993)															
Perrien et al. (1994)	x														x
Wakefield/ Blodgett (1994)															
Heide/ Weiss (1995)															x
Henke (1995)															
Keaveney (1995)															
Ping (1995)															
Zollner (1995)	x														
Colgate et al. (1996)															
Nielson (1996)															
Roos (1996-1999)															x
Stewart (1996-1998)															
Wakefield/ Blodgett (1996)															
Chakravarty et al. (1997)															
Ping (1997)															
Hocutt (1998)															
Mittal/ Lassar (1998)	x														
Bansal/ Taylor (1999)															
Butzer-Strothmann (1999)	x														
Dabholkar/ Walls (1999)															
Oliver/ Burke (1999)															
Ping (1999)															
Alajoutsijärvi et al. (2000)															
Athanasopoulos (2000)															
Giller/ Matear (2001)															
Sauerbrey/ Henning (2000)															
Colgate/ Norris (2001)															
Grace/ O' Cass (2001)															
Tähtinen (2001)															
Teo/ Lim (2001)															
Bansal/ Taylor (2002)															

Fortsetzung auf der nächsten Seite  
(Legende: x = in der Arbeit berücksichtigt)

Autor(en)/ Jahr	Beziehungsbeendigung		Beziehungsreaktivierung		KZ	Q	P	V	Com	Einflussfaktoren					B2B	VersW
	WA	WV	WAB	KR						WK	AA	QR-A	QRP	ZRA		
Michalski (2002)		x	x	x		x	x		x		x					
Sieben (2002)				x		x						x	x			
Bruhn/ Michalski (2003)			x	x		x	x		x							x
Capraro et al. (2003)	x				x					x						
Homburg et al. (2003)				x	x						x	x	x			
Luthardt (2003)	x							x								x
Gerrard/ Cunningham (2004)				x		x	x									
Grace/ O'Cass (2004)			x		x			x								
Roos et al. (2004)				x			x	x		x						x
Thomas et al. (2004)							x									
Bansal et al. (2005)	x				x	x	x	x	x	x						
Henseler (2006)	x			x	x					x	x					
Psychonomics AG (2006)	x				x		x									x
Walsh et al. (2006)	x				x											
Antón et al. (2007a/b)	x				x	x			x	x						
Homburg et al. (2007)				x	x						x	x	x			
Tokman et al. (2007)			x				x									
Pick (2008)			x		x				x							
Eigene Untersuchung (2011)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

(Legende: x = in der Arbeit berücksichtigt)

Tab. 10: Beiträge zum Untersuchungsgegenstand



Der Literaturüberblick verdeutlicht, dass im Mittelpunkt der aufgeführten Studien bisher der B2C-Bereich stand. Es existieren lediglich elf Beiträge, die sich mit dem B2B-Kontext befassen. Allerdings haben alle diese Untersuchungen den Fokus auf die Beziehungsbeendigung gelegt.<sup>307</sup> Die Reaktivierung von Beziehungen mit Gewerbekunden ist bisher gänzlich vernachlässigt worden. Aus dem Literaturüberblick geht weiterhin hervor, dass die überwiegende Anzahl der Studien die Forschungsschwerpunkte an Praxisbeispielen anderer Wirtschaftszweige als der Versicherungswirtschaft analysiert hat.<sup>308</sup> Zudem liegt der Fokus der Studien auf den Einflussfaktoren der Wechselabsicht und der Kundenabwanderung. Lediglich vier Arbeiten beschäftigen sich mit spezifischen Determinanten der Beziehungsreaktivierung.<sup>309</sup>

Abschließend hat der Überblick zum Stand der Forschung sowohl zur Kundenabwanderung als auch zur Rückgewinnung ergeben, dass die Problematik bei Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft von beiden Forschungszweigen noch nicht hinreichend erfasst wurde. In der Literatur besteht ein großes Defizit im B2B-Bereich und bei Versicherungsleistungen. Aus diesem Grund ist eine inhaltliche Erweiterung erforderlich, indem geschäftskundenspezifische Aspekte integriert werden.

### **3.2 Determinanten des Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozesses**

Ob Kunden ihre Geschäftsbeziehung beenden, fortsetzen oder reaktivieren hängt vom Nettutzen ab. Dieser kann einerseits absolut sein, wenn die Erwartungen zumindest erfüllt wurden, andererseits relativ sein, wenn der Anbieter die Erwartungen nur erfüllt, weil er besser als der Wettbewerber ist. Einen Einflussfaktor, der sowohl die Erwartungen als auch den Nutzen umfasst, stellt die Kundenzufriedenheit dar, mit der sich als erste Determinante beschäftigt wird.<sup>310</sup> Lange Zeit lag der Fokus in Forschung und Praxis auf der Kundenzufrieden-

---

<sup>307</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987); Ping/ Dwyer (1992); Perrien et al. (1994); Heide/ Weiss (1995); Nielson (1996); Alajoutsijärvi et al. (2000); Athanassopoulos (2000); Giller/ Matear (2001); Tähtinen (2001); Luthardt (2003); Psychonomics AG (2006).

<sup>308</sup> Lediglich vier Studien wurden an dem Beispiel der Versicherungswirtschaft analysiert. Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000); Bruhn/ Michalski (2003); Roos et al. (2004); Psychonomics AG (2006). Letzt genannte Studie verbindet als einzige die Aspekte B2B und Versicherungswirtschaft. Hierbei wird aber lediglich die Wechselabsicht analysiert.

<sup>309</sup> Insgesamt betrachten nur zwölf Studien die Einflussfaktoren der Beziehungsreaktivierung. Dabei beziehen sich die meisten auch auf die Einflussfaktoren der Kundenabwanderung. Vgl. Roos (1996-1999); Wakefield/ Blodgett (1996); Oliver/ Burke (1999); Sauerbrey/ Henning (2000); Michalski (2002); Bruhn/ Michalski (2003); Thomas et al. (2004) und Tokman et al. (2007). Lediglich Sieben (2002); Homburg et al. (2003); Homburg et al. (2007) und Pick (2008) beschäftigen sich mit zusätzlichen Einflussfaktoren der Beziehungsreaktivierung.

<sup>310</sup> Vgl. Henseler (2006), S. 45.

heit.<sup>311</sup> Doch mittlerweile nimmt die Meinung in der Literatur zu, dass Kundenzufriedenheit alleine nicht ausreicht.<sup>312</sup> Dieser Sachverhalt wird auch für das vorliegende Modell so gesehen, daher wird sich im Anschluss an die Kundenzufriedenheit mit weiteren Einflussfaktoren beschäftigt.

Da unzählige Phänomene im Marketing nicht direkt erkennbar sind, findet eine Quantifizierung dieser Faktoren über die Konzeptionalisierung statt. Das bedeutet, dass der Untersuchungsgegenstand auf theoretischer Ebene konkretisiert wird.<sup>313</sup> So wird auch an dieser Stelle verfahren. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Hypothesen für den jeweiligen Einflussfaktor.

### **3.2.1 Zufriedenheit**

#### **3.2.1.1 Inhaltliche Dimension**

Nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch ist die Kundenzufriedenheit seit fast vier Jahrzehnten zentraler Bestandteil im Marketing.<sup>314</sup> Bereits in den 70er und 80er Jahren entstanden mehr als 15.000 Arbeiten zu diesem Thema, wobei Kundenzufriedenheit im Kontext marktorientierter Unternehmensführung betrachtet wird. Doch genau wie andere Unternehmenstätigkeiten sollte auch das Erzielen von Kundenzufriedenheit mit einem finanziellen Vorteil für das Unternehmen einhergehen.<sup>315</sup>

Lange Zeit herrschte in der Literatur bezüglich der Kundenzufriedenheit sowohl begrifflich als auch konzeptionell Uneinigkeit und es gab keine allgemein anerkannte Theorie.<sup>316</sup> Mittlerweile wurde der Konsens getroffen, dass es sich bei Kundenzufriedenheit um das Ergebnis eines psychischen Vergleichsprozesses handelt. Hierbei wird zur Urteilsfindung auf zwei Stimuli, den empfundenen Nutzen und einen Vergleichsstandard, zurückgegriffen. Als Vergleichsmaßstab haben sich die auf die Leistung bezogenen Erwartungen bewährt.<sup>317</sup> Das Resultat des Vergleichs kann drei mögliche Kognitionen beim Kunden zur Folge haben: Zufrie-

---

<sup>311</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 33.

<sup>312</sup> Vgl. Jones/ Sasser (1995), S. 91; Stewart (1997), S. 112.

<sup>313</sup> Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 5.

<sup>314</sup> Dies bezeugen beispielhaft die viel zitierten Aufsätze von Fornell (1992), Anderson/ Sullivan (1993), Fournier/ Mick (1999) sowie Szymanski/ Henard (2001).

<sup>315</sup> Vgl. Peterson/ Wilson (1992), S. 61; Simon/ Homburg (1997), S. 19; Hermann et al. (2000), S. 293.

<sup>316</sup> Vgl. Hausknecht (1990), S. 1.

<sup>317</sup> Diesen Vergleichsstandard verkörpert das u.a. von Oliver (1980), Yi (1990), Schütze (1992) sowie Boulding et al. (1993) vertretene Disconfirmation-Paradigma. Stauss sieht es als gerechtfertigt an, sich auf das Disconfirmation-Paradigma zu beschränken. Vgl. Stauss (1999), S. 6.

denheit, wenn die Leistung genau mit der Erwartung übereinstimmt, Begeisterung, wenn die Leistung die Erwartung übertrifft, und Unzufriedenheit, wenn die Leistung die Erwartung nicht erreicht.<sup>318</sup>

Definitiv wird Kundenzufriedenheit in den nachfolgenden Ausführungen „als subjektives Urteil über das Erreichen eines als angenehm empfundenen Zustands in einer Konsumerfahrung“ verstanden.<sup>319</sup> Dieser angenehme Zustand kann durch verschiedene Teilzufriedenheiten beeinflusst werden. Beutin und Werner ermitteln diese Komponenten der Zufriedenheit an den Schnittstellen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.<sup>320</sup> Für die empirische Studie in der Versicherungswirtschaft konnten die nachfolgenden sechs Facetten der Gesamtzufriedenheit der Geschäftsbeziehung erfasst werden:<sup>321</sup>

- Qualität der Produkte,
- Betreuung/ Service,
- Preis-/ Leistungsverhältnis,
- Erreichbarkeit,
- Fachkompetenz und
- Image.

In Bezug auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität ist darauf hinzuweisen, dass falls der Kunde keine Erwartungen hinsichtlich der Rückgewinnung hat, auch andere Größen wie Erfahrungen und Ideale dem Vergleich als Grundlage dienen können.<sup>322</sup> Des Weiteren ist für diese Zufriedenheit relevant, dass sie sich bei der Bewertung auf eine konkrete Rückgewinnungsaktivität bezieht. Somit ist die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität ereignisspezifisch.<sup>323</sup> Bezugsobjekt ist daher die Kundenerfahrung mit einem einzelnen Rückgewinnungsereignis.<sup>324</sup>

### 3.2.1.2 Hypothesenbildung

Einen Beitrag zur Erklärung der Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Wechselabsicht bzw. -verhalten liefert die mikroökonomische Theorie von Hirschman. In diesem Ansatz

---

<sup>318</sup> Vgl. Kotler/ Bliemel (2008), S. 303.

<sup>319</sup> Oliver (1997), S. 13.

<sup>320</sup> Vgl. Beutin/ Werner (1999), S. 554.

<sup>321</sup> Vgl. MAIX Market Research & Consulting GmbH (2004); Psychonomics AG (2006), S. 84 ff.; Psychonomics AG (2008), S. 81 ff.

<sup>322</sup> Vgl. LaTour/ Peat (1979); Cadotte et al. (1987); Homburg/ Stock (2001).

<sup>323</sup> Vgl. Westbrook/ Oliver (1991), S. 84.

<sup>324</sup> Vgl. Homburg et al. (2003), S. 6.

entsteht Unzufriedenheit aufgrund von Leistungsmängeln. Als Reaktionsmöglichkeit auf diese unzufriedene Situation steht dem Kunden als eine Option der Anbieterwechsel zur Verfügung.<sup>325</sup>

Der Zusammenhang zwischen Kundenunzufriedenheit und Wechselabsicht wird in der Literatur widersprüchlich diskutiert.<sup>326</sup> Einige Autoren vertreten die Meinung, dass Kundenunzufriedenheit der stärkste Einflussfaktor ist,<sup>327</sup> während die anderen Wissenschaftler Kundenunzufriedenheit nicht als dominierende Determinante auf Abwanderungsabsicht identifizieren.<sup>328</sup> Hierbei haben sich die Untersuchungen, die einen hohen Einfluss von Kundenzufriedenheit ermittelt haben, nur mit dieser oder mit wenigen Determinanten befasst.<sup>329</sup> Dagegen beschäftigten sich die Arbeiten, die einen geringen Zusammenhang festgestellt haben, mit mehreren Einflussfaktoren.<sup>330</sup> Daher ist für die vorliegende Studie, die mehrere Einflussfaktoren der Wechselabsicht in der Versicherungswirtschaft analysiert, ein geringer negativer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Abwanderungsabsicht zu vermuten. Diese Überlegungen führen zur nachfolgenden Hypothese:

Hypothese 1a: Die Kundenzufriedenheit mit dem bisherigen Anbieter weist einen schwach negativen Zusammenhang zur Wechselabsicht auf.

Sowohl Forschung als auch Praxis beschäftigen sich mit den Konsequenzen der Kundenzufriedenheit auf das Wechselverhalten. Hierzu wird zunächst die Wirkungsbeziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vorgestellt. Zahlreiche Studien im Dienstleistungssektor im Allgemeinen und in der Versicherungswirtschaft im Speziellen<sup>331</sup> heben den stark positiven und bedeutenden Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung heraus.<sup>332</sup>

---

<sup>325</sup> Als zweite Möglichkeit hat der Kunde den Widerspruch bzw. die Beschwerde. Vgl. Hirschman (1974).

<sup>326</sup> Vgl. Bitner (1990); Anderson/ Sullivan (1993); Fornell et al. (1996); Levesque/ McDougall (1996); Bruhn (1998a); Homburg et al. (2000), S. 81 ff.

<sup>327</sup> Vgl. Oliver (1981); Bearden/ Teel (1983); Fornell/ Wernerfeld (1987); Oliva et al. (1992); Jones/ Sasser (1995); Ping (1995); Ping (1999), Walsh et al. (2006); Ping (2007).

<sup>328</sup> Vgl. Singh (1990); Bansal (1997); Bansal/ Taylor (1999); Roos (1999a), S. 35; Capraro et al. (2003); Bansal et al. (2005).

<sup>329</sup> Vgl. Ping (1995); Ping (1999), Walsh et al. (2006); Ping (2007).

<sup>330</sup> Vgl. Bansal (1997); Bansal/ Taylor (1999); Capraro et al. (2003); Bansal et al. (2005).

<sup>331</sup> In dieser Studie weist Kundenzufriedenheit den stärksten positiven Zusammenhang mit der Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft auf. Vgl. Trumppheller (2005).

<sup>332</sup> Vgl. bspw. Andreasen (1985); Fornell/ Wernerfeld (1987); Müller/ Riesenbeck (1991); Fornell (1992); Oliva et al. (1992); Bloemer et al. (1995); Brachat (1995); Hallowell (1996); Töpfer/ Wieder (1996); Peter (1999), S. 105; Olsen (2002); Anderson/ Srinivasan (2003).

Es ist anzunehmen, dass der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in Bezug auf das Wechselverhalten umgekehrt wird. Das heißt, dass Kundenzufriedenheit sich negativ auf das Wechselverhalten auswirkt. Zu vermuten wäre, dass der Zusammenhang analog zur Kundenbindung stark ausgeprägt ist. Die empirischen Ergebnisse zeigen allerdings, dass ähnlich wie bei der Wechselabsicht auch der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Wechselverhalten starke Schwankungen aufweist.<sup>333</sup> Capraro et al. und Henseler stellten in ihren Untersuchungen fest, dass Kundenzufriedenheit das Wechselverhalten nur gering negativ beeinflusst.<sup>334</sup> Rusbult et al. ermittelten hingegen eine größere negative Wirkung.<sup>335</sup> Dieser Erkenntnis schließt sich auch Antón et al. an, die herausfanden, dass Kundenzufriedenheit sogar den stärksten Einfluss auf das Wechselverhalten hat.<sup>336</sup> Im Gegensatz dazu ermittelte Henseler, dass bis auf Alternativen alle anderen Determinanten einen stärkeren Einfluss auf das Wechselverhalten ausüben.<sup>337</sup> Neben diesen Studien stellten weitere empirische Arbeiten fest, dass auch große Zufriedenheit eine Beziehungsbeendigung nicht zwangsläufig verhindern kann.<sup>338</sup> Das bestätigt auch das Resultat von Anderson und Sullivan, bei denen die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit keineswegs stets signifikant waren, sondern ganz im Gegenteil große Schwankungen ermittelt wurden, die darauf schließen lassen, dass noch weitere Determinanten einen maßgeblichen Einfluss haben, ob der Kunde die Beziehung beendet oder nicht.<sup>339</sup> Aufgrund der theoretischen Basis und der großen empirischen Evidenz ergibt sich folgerichtig daraus diese Hypothese:

Hypothese 2a: Die Gesamtzufriedenheit eines Kunden mit dem bisherigen Anbieter weist einen negativen Zusammenhang zum Wechselverhalten auf.

Aber nicht nur auf den Abwanderungsprozess sondern auch auf die Rückgewinnung hat die Zufriedenheit Einfluss. Eine vertrauens- und wunschbasierte Rückgewinnung ist gemäß des Ansatzes von Bendapudi und Berry insbesondere aus interaktionstheoretischen Gesichtspunkten zu betrachten. Wie für die Kundenbindung lässt sich auch für die Rückkehrsituation, also „Wiederbindung“, annehmen, dass mit Zunahme der Kundenzufriedenheit die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit steigt.<sup>340</sup> Rutsatz bestätigte diesen positiven Zusammenhang in der

---

<sup>333</sup> Vgl. Rusbult et al. (1982); Capraro et al. (2003); Henseler (2006); Antón et al. (2007b).

<sup>334</sup> Vgl. Capraro et al. (2003); Henseler (2006), S. 155.

<sup>335</sup> Vgl. Rusbult et al. (1982).

<sup>336</sup> Vgl. Antón et al. (2007b), S. 526.

<sup>337</sup> Vgl. Henseler (2006), S. 155.

<sup>338</sup> Vgl. beispielhaft für viele Weinberg (1977), S. 43 ff.; Mazursky et al. (1987), S. 20 ff.; Gierl (1993), S. 90; Stauss/ Neuhaus (1995), S. 4 f.

<sup>339</sup> Vgl. Anderson/ Sullivan (1993).

<sup>340</sup> Vgl. Bendapudi/ Berry (1997), S. 21 ff.

Versandhandelsbranche. Die Beziehung wurde anhand des Retourenanteils gemessen und beträgt lediglich 0,029.<sup>341</sup> Die anderen Studien belegen diese Erkenntnis, wobei der Korrelationskoeffizient jedoch stark zwischen 0,239 und 0,875 schwankt.<sup>342</sup> Im Umkehrschluss kann davon ausgegangen werden, dass Unzufriedenheit eine negative Wirkung auf die Wiederaufnahmebereitschaft aufweist. Aus diesem Grund wird die nachfolgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 3a: Die Unzufriedenheit nach einem Wechsel weist einen negativen Zusammenhang zur Wiederaufnahmebereitschaft auf.

Die theoretischen Erkenntnisse der Austauschtheorie können auch den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Rückgewinnung erläutern. Entsteht ein Ungleichgewicht des Kosten-Nutzen-Verhältnisses aufgrund von negativen Ereignissen beim Kunden, so beendet dieser die Geschäftsbeziehung. Auch nach der Abwanderung kann beim Kunden noch ein Gefühl der Ungerechtigkeit gegenüber dem Anbieter existieren. Diese Unzufriedenheit kann negative Folgen auf die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit haben, weil die Wiedergewinnung nur erfolgreich ist, wenn das Rückgewinnungsangebot den entstandenen Aufwand überkompensiert.<sup>343</sup> Dieser Zusammenhang wurde empirisch bisher lediglich von Sieben sowie von Homburg et al. untersucht. Die empirischen Studien belegen, dass Kundenzufriedenheit sowohl mit der Rückgewinnungsaktivität als auch mit der Geschäftsbeziehung einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg hat. Hierbei scheint die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität wichtiger zu sein als die Zufriedenheit mit der beendeten Geschäftsbeziehung.<sup>344</sup> Fraglich ist, ob dieses Ergebnis auch in der Versicherungswirtschaft zutrifft. Da es sich bei Versicherungsleistungen um Erfahrungsgüter mit Vertrauenseigenschaften handelt und Kunden aufgrund der schweren Bewertbarkeit häufig Qualitätsunsicherheiten verspüren, kann die Kundenzufriedenheit vor allem nur im Schadenfall empfunden werden. Das ist der Grund, warum in der Versicherungswirtschaft davon auszugehen ist, dass die Zufriedenheit mit der beendeten Geschäftsbeziehung einen stärkeren Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg hat. Aus diesen Ausführungen ergeben sich die folgenden Hypothesen:

Hypothese 4a: Die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.

---

<sup>341</sup> Vgl. Rutsatz (2004).

<sup>342</sup> Vgl. Bendapudi/ Berry (1997), S. 21 ff.

<sup>343</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 79.

<sup>344</sup> Vgl. Sieben (2002); Homburg et al. (2003); Homburg et al. (2007).

Hypothese 4b: Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.

Hypothese 4c: Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung hat in der Versicherungswirtschaft einen stärkeren Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg als die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität.

## 3.2.2 Qualität

### 3.2.2.1 Inhaltliche Dimension

Servicequalität<sup>345</sup> wird in vielen Arbeiten – vergleichbar mit der Zufriedenheit – über das Resultat einer subjektiven Leistungsbewertung definiert, die auf einem Soll-Ist-Vergleich beruht.<sup>346</sup> Die deutsche Gesellschaft für Qualität versteht unter Dienstleistungsqualität die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegenüber Erfordernissen bezieht.<sup>347</sup>

Parasuraman et al. entwickelten ein Konzept, um die Qualität von Dienstleistungen messen zu können. Der so genannte SERVQUAL-Ansatz ermittelte aus ursprünglich 97 einzelnen Qualitätskriterien anhand einer Faktorenanalyse zunächst 22 Items und zehn Dimensionen, bevor diese abermals zu letztlich fünf Qualitätsdimensionen reduziert wurden: Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz, Entgegenkommen und äußerliche Erscheinung.<sup>348</sup> Die Leistungskompetenz umfasst die Facetten Kompetenz, Taktgefühl, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit, während das Entgegenkommen durch Einfühlungsvermögen, Aufmerksamkeit und Kommunikation gekennzeichnet ist.<sup>349</sup> Es ist notwendig, das Grundgerüst des SERVQUAL-Ansatzes auf die jeweilige Dienstleistung anzupassen, denn der Untersuchungsgegenstand Versicherungsgeschäft hat ein anderes spezifisches Umfeld und damit andere Qualitätsdimensionen als bspw. eine Werkstatt oder ein Friseur. Keaveney subsumiert zum Beispiel in ihrer Studie unter Qualität das Leistungsversagen, das Versagen des Personalkon-

---

<sup>345</sup> In der deutschen Literatur wird von Dienstleistungsqualität gesprochen. Die Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>346</sup> Vgl. Parasuraman et al. (1988), S. 17; Haller (1995), S. 32 ff.; Zeithaml/ Bitner (1996), S. 117.

<sup>347</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität (1993).

<sup>348</sup> Vgl. Parasuraman et al. (1988).

<sup>349</sup> In der englischen Literatur wird von Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy und Tangibles gesprochen. Vgl. Parasuraman et al. (1988).

takts sowie das Verhalten des Personals im Versagensfall.<sup>350</sup> Das bedeutet, dass zur Dienstleistungsqualität sowohl die Produkt- als auch die Servicequalität zählt.

### 3.2.2.2 Hypothesenbildung

Die Wirkungsbeziehungen zwischen Qualität und Wechselabsicht bzw. -verhalten sind mit der mikroökonomischen Theorie Hirschmans und der Theorie des sozialen Austauschs erklärbar. Hirschman setzt in der mikroökonomischen Theorie ein Szenario voraus, in dem ein Qualitätsmangel – unabhängig von den Gründen – Unzufriedenheit und damit eine höhere Wahrscheinlichkeit zur Abwanderung hervorruft.<sup>351</sup> In dem Ansatz des sozialen Austausches hingegen geht es um die Relation der Qualitäten von derzeitigem Anbieter und einem alternativen Unternehmen. Ist im Vergleich die Alternative qualitativ besser, so wird der Kunde den Anbieter eher wechseln.<sup>352</sup> Somit wurde theoretisch eine negative Wirkung von Qualität auf Wechselabsicht und -verhalten herausgestellt.

Empirisch lässt sich dieser Zusammenhang auch belegen. Bei Betrachtung einiger Studien wird deutlich, dass Qualität einen besonderen Einfluss auf die Wechselabsicht ausübt.<sup>353</sup> Hierbei sind vor allem Ergebnis- und Interaktionsqualität von Bedeutung. Schlechte Ergebnis- und Interaktionsqualität weisen eine positive Beziehung mit der Wechselabsicht von 0,408 und 0,285 auf.<sup>354</sup> Bansal et al. stellten in ihrer Untersuchung sogar fest, dass von den hier betrachteten Determinanten Qualität die stärkste Auswirkung auf die Abwanderungsabsicht hat.<sup>355</sup> Da in der Studie der Psychonomics AG die Qualität nicht die wichtigste Determinante auf die Kündigungsabsicht darstellt, wird auch in der nachfolgenden Hypothese kein außergewöhnliches Ausmaß unterstellt:<sup>356</sup>

Hypothese 1b: Die Qualität weist einen negativen Zusammenhang zur Wechselabsicht auf.

Die ebenfalls negative Beziehung zwischen Qualität und Wechselverhalten wird in den Studien bspw. von Keaveney, Chakravarty et al. und Athanassopoulos empirisch bestätigt. Hierbei

---

<sup>350</sup> Vgl. Keaveney (1995), S. 76 f.

<sup>351</sup> Vgl. Hirschman (1974).

<sup>352</sup> Vgl. Schütze (1992), S. 83 ff.

<sup>353</sup> Vgl. Bansal et al. (2005); Antón et al. (2007a); Antón et al. (2007b).

<sup>354</sup> Vgl. Antón et al. (2007a); Antón et al. (2007b).

<sup>355</sup> Vgl. Bansal et al. (2005), S. 109.

<sup>356</sup> Vgl. Psychonomics AG (2006), S. 53.



kann festgehalten werden, dass die Wirkung der Qualität auf das Wechselverhalten in den drei Studien sehr schwankt.<sup>357</sup> Keaveney und Athanassopoulos ermittelten aber, dass die Servicequalität und Mängel in diesem Bereich den entscheidendsten Kündigungsgrund ausmachen. Keaveney fand in einer Studie im Dienstleistungssektor heraus, dass 44,5% aller Befragten mangelnde Qualität als ausschlaggebenden und einzigen Wechselfaktor genannt haben. Noch deutlicher fiel das Ergebnis mit 78% bei Athanassopoulos aus.<sup>358</sup> Aus den gewonnenen Erkenntnissen ergibt sich die nachfolgende Hypothese:

Hypothese 2b: Die Qualität weist einen negativen Zusammenhang zum Wechselverhalten auf.

Theoretisch lässt sich der Zusammenhang zwischen Qualität und Wiederaufnahmebereitschaft anhand des Equity-Ansatzes erläutern. Hiernach wird das Rückgewinnungsangebot als Input des Unternehmens angesehen. Gerechtigkeit entsteht, wenn dem Kunden-Input ein qualitativ hochwertiges Rückgewinnungsangebot gegenübersteht. Die Konsequenz aus der empfundenen Gerechtigkeit ist, dass der Kunde die Beziehung zum ehemaligen Unternehmen eher wieder aufnimmt.<sup>359</sup>

Empirisch wurde den anderen Determinanten deutlich mehr Bedeutung beigemessen. Aber Wakefield und Blodgett ermittelten, dass die wahrgenommene Qualität einen starken bis sehr starken positiven Zusammenhang zur Wiederaufnahmebereitschaft beim Hockey von 0,508 und beim Theater von 0,889 aufweist.<sup>360</sup> Überträgt man diesen Sachverhalt auf die vorliegende Studie, so kann die nachfolgende These zur Überprüfung festgehalten werden:

Hypothese 3b: Qualität hat einen stark positiven Einfluss auf die Wiederaufnahmebereitschaft.

Die Ausgestaltung der Merkmale der Rückgewinnungsaktivität des Unternehmens wird als weiterer Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg betrachtet. Hierzu gehören die wahrgenommene Qualität des Rückgewinnungsangebotes<sup>361</sup>, des Rückgewinnungsprozesses<sup>362</sup> und der

---

<sup>357</sup> Vgl. Keaveney (1995; Chakravarty et al. (1997); Athanassopoulos (2000).

<sup>358</sup> Vgl. Keaveney (1995); Athanassopoulos (2000).

<sup>359</sup> Vgl. Sieben (2002); Homburg et al. (2003).

<sup>360</sup> Vgl. Wakefield/ Blodgett (1999), S. 61.

<sup>361</sup> Hierunter versteht Sieben das Ausmaß, zu dem Kunden das Rückgewinnungsangebot als befriedigend und attraktiv wahrnehmen und ihre Ansprüche erfüllt werden. Vgl. Sieben (2002), S. 67.

<sup>362</sup> Sie wird als das Ausmaß definiert, zu dem Unternehmensaktivitäten aus Kundensicht „auf eine professionelle und faire Weise zu einem angemessenen Rückgewinnungsangebot führen“. Sieben (2002), S. 67.

Rückgewinnungsinteraktion<sup>363</sup>. Durch die Equitytheorie, die wissenschaftlichen Beiträge zur Service Recovery sowie die Literatur des Dienstleistungsmarketings wurde mehrfach der positive Einfluss der Angebotsqualität auf den Rückgewinnungserfolg belegt. Empirisch kann diese Wirkung von Sieben und Homburg et al. mit einem hoch signifikanten Resultat von 0,54 für die Qualität des Rückgewinnungsangebotes belegt werden.<sup>364</sup> Auch Nacif konnte diesen signifikant positiven Einfluss von zwei der fünf geprüften Qualitätsdimensionen auf das Rückkehrverhalten nachweisen.<sup>365</sup> Auch wenn Sieben lediglich die signifikante Wirkung der Qualität des Rückgewinnungsangebotes untersuchte und belegte, kann davon ausgegangen werden, dass auch der Einfluss des Rückgewinnungsprozesses und der Rückgewinnungsinteraktion auf den Rückgewinnungserfolg positiv ausfällt. Diese Überlegungen führen zu den folgenden Hypothesen:

Hypothese 4d: Die Qualität des Rückgewinnungsangebotes hat den stärksten positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.

Hypothese 4e: Die Qualität des Rückgewinnungsangebotes hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.

Hypothese 4f: Die Qualität des Rückgewinnungsprozesses hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.

Hypothese 4g: Die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion hat einen positiven Einfluss auf den Rückgewinnungserfolg.

### **3.2.3 Preis**

#### **3.2.3.1 Inhaltliche Dimension**

Unter dem Einflussfaktor Preis wird jedwedes Kundenverhalten eingeschlossen, das durch Preise, Kurse, Gebühren, Kosten, Zuschläge, Strafen, Preisabsprachen usw. ausgelöst wird. Die Unterkategorien des Preises umfassen erstens hohe Preise, zweitens Preissteigerungen, drittens unfaire Preispraktiken und viertens Preistäuschungen. Die erste Unterkategorie behandelt Kundenreaktionen, wenn die Servicepreise als zu hoch empfunden werden. Eine zu

---

<sup>363</sup> Hierunter wird die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunden gefasst. Es handelt sich somit um das Maß, zu dem die Mitarbeiter bereit sind, den Interaktionsprozess effektiv und dessen Atmosphäre angenehm zu gestalten. Vgl. Sieben (2002), S. 67.

<sup>364</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 104; Homburg et al. (2003), S. 22.

<sup>365</sup> Vgl. Nacif (2003), S. 289.

hohe Preiswahrnehmung kann erstens im Vergleich zu internen Referenzpreisen, zweitens im Verhältnis zum Wert der erhaltenen Leistungen oder drittens im Vergleich zu Wettbewerbspreisen entstehen. In der zweiten Unterkategorie treten Kundenreaktionen aufgrund einer Preiserhöhung auf. Der Referenzpreis in dieser Unterkategorie basiert auf früheren Erfahrungen mit der Kerndienstleistung. In der dritten Unterkategorie fühlen Kunden sich betrogen oder glauben, dass der angesetzte Preis unfair ist. In der vierten Unterkategorie reagiert der Kunde, wenn Preise irreführend sind und/ oder der Endpreis den Ausgangspreis weit übertrifft.<sup>366</sup>

### 3.2.3.2 Hypothesenbildung

Theoretisch ermöglicht ein neuer potenzieller Anbieter, der in wirtschaftlicher Hinsicht dem aktuellen überlegen ist, einem Kunden unmittelbare Kosteneinsparungen zu realisieren. Mit der Zeit können diese Einsparungen beträchtlich werden.<sup>367</sup> Daher kann intuitiv davon ausgegangen werden, dass bei niedrigerem Preis des neuen Anbieters der wirtschaftliche Nutzen bei einem Wechsel steigt und somit die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass der Kunde abwandert. Daher kommt kein Anbieterwechsel zu Stande, wenn Kunden die Preise des neuen Anbieters als zu hoch oder auch unfair wahrnehmen. Dieses Verhalten entspricht nicht dem Anwendungsbereich der bestehenden Theorie von Käuferreaktionen auf den Preis. Zwei verschiedene Forschungswege sind hier von Bedeutung. Zu allererst weist die traditionelle Forschung der Informationsverarbeitung darauf hin, dass die Kunden mit einem niedrigen Preis auch niedrige Qualität assoziieren. Als solcher muss ein niedrigerer Preis eines konkurrierenden Anbieters nicht zwangsläufig den Anreiz zu wechseln ausmachen.<sup>368</sup> Des Weiteren zeigt die Informationswirtschaft als gegenläufige Prognose, dass ein niedriger Preis genauso ein Zeichen hoher Qualität sein kann. In Kirmanis und Raos Terminologie ist ein niedriger Einführungspreis Beispiel eines "Verkaufskontingents oder unabhängigen Standards".<sup>369</sup> Im Speziellen können Qualitätsanbieter Probeläufe durch einen niedrigen Preis versuchen zu etablieren, weil qualitativ hochwertige Angebote Wiederholungskäufe generieren und der Hauptanbieter bereit ist, aktuelle Gewinne für zukünftige Erträge zu opfern.<sup>370</sup> Im Gegensatz dazu wäre ein Anbieter mit qualitativ niedrigen Leistungen, der auf Wiederkäufe keinen Wert legt,

---

<sup>366</sup> Vgl. Keaveney (1995), S. 74.

<sup>367</sup> Vgl. Kranton (1996).

<sup>368</sup> Vgl. Monroe/ Dodds (1988).

<sup>369</sup> Vgl. Kirmani/ Rao (2000).

<sup>370</sup> Vgl. Schmalensee (1978).

nicht motiviert, ein solches Signal zu senden. Aus diesem Grund kann ein niedriger Preis glaubwürdig qualitativ hochwertige Informationen über bestimmte Aspekte des Anbieters vermitteln und so für Kunden einen Anreiz für den Wechsel bieten.<sup>371</sup> Bezüglich der Wechselansicht und des -verhaltens wird sich auf die zweite Argumentation gestützt.

Dieser Sachverhalt wird auch empirisch belegt. Hierzu wird zunächst auf Studien verwiesen, die sich mit der Wiederkaufabsicht beschäftigt haben. Bolton et al. stellen fest, dass eine Preissenkung einen bedeutenden Einfluss auf die Wiederkaufabsicht hat.<sup>372</sup> Diese Erkenntnis deckt sich mit der von Varki und Colgate sowie Jiang und Rosenbloom, die einen signifikanten Einfluss des Preises auf die Bereitschaft zum Wiederkauf ermittelten.<sup>373</sup> Hat der Preis Auswirkungen auf die Wiederkaufabsicht, ist es nur folgerichtig, dass auch die Abwanderungsabsicht von preislichen Veränderungen beeinflusst wird. Mit diesem Zusammenhang beschäftigten sich Wathne et al. und hierbei ergab sich, dass der Preis sowohl für Kunden mit 0,50 als auch für den Anbieter mit 0,40 den wichtigsten Einfluss auf die Wechselabsicht darstellt.<sup>374</sup> Auch Antón et al. ermitteln mit 0,424 eine starke Wirkung des Preises, die den Effekt der Qualität übertrifft.<sup>375</sup> Ein geringerer Wert ist mit 0,21 bei Bansal et al. festgehalten worden. In dieser Studie wird Qualität jedoch als bedeutendste Determinante noch vor Preis herausgearbeitet.<sup>376</sup> Die herausragende Stellung, die Wathne et al. sowie Antón et al. ermittelten, wird dem Preis auch in der Psychonomics Studie beigemessen. Der Großteil der beabsichtigten Versicherungsstorni von Gewerbekunden erfolgt laut dieser Umfrage aus Preisgründen.<sup>377</sup> Aus der Argumentation ergibt sich die nachfolgende Hypothese:

Hypothese 1c: Hohe und/ oder unfaire Preise weisen einen stark positiven Zusammenhang zur Wechselabsicht auf.

Ebenso wie bei der Wechselabsicht kann auch die Beziehung zwischen Preis und Wechselverhalten empirisch belegt werden. In der Studie von Colgate und Hedge wird ein positiver Zusammenhang von 0,276 zwischen Preis und Wechselverhalten gemessen.<sup>378</sup> Diese Beziehung wird auch durch weitere Studien bestätigt. Keaveney stellt fest, dass Preis bei 19,9% der Befragten in der Dienstleistungsbranche der ausschlaggebende Grund für eine Kundenabwan-

---

<sup>371</sup> Vgl. Wathne et al. (2001), S. 56.

<sup>372</sup> Vgl. Bolton et al. (2000).

<sup>373</sup> Vgl. Varki/ Colgate (2001), S. 237 f.; Jiang/ Rosenbloom (2005).

<sup>374</sup> Vgl. Wathne et al. (2001), S. 60.

<sup>375</sup> Vgl. Antón et al. (2007a), S. 147.

<sup>376</sup> Vgl. Bansal et al. (2005), S. 109.

<sup>377</sup> Vgl. Psychonomics AG (2006), S. 53.

<sup>378</sup> Vgl. Colgate/ Hedge (2001).

derung war. Lediglich Fehler mit der Kerndienstleistung und im Personalkontakt tragen häufiger zur Kundenabwanderung bei.<sup>379</sup> Diese Erkenntnis deckt sich mit der von Gerrard und Cunningham.<sup>380</sup> Ebenso stellte Athanassopoulos fest, dass sowohl Gewerbe- als auch Privatkunden den Preis als zweitwichtigsten Wechselgrund nach Qualität ansehen.<sup>381</sup> Lediglich Roomel und Meyerhoff fanden bei Stromkunden heraus, dass Preis ein wichtigerer Kündigungsgrund ist als Qualität.<sup>382</sup> Den Ausführungen entsprechend ergibt sich die nachfolgende Hypothese:

Hypothese 2c: Hohe und/ oder unfaire Preise weisen einen positiven Zusammenhang zum Wechselverhalten auf.

Thomas et al. thematisieren in ihrer Studie, welchen Preis Unternehmen zurückzugewinnenden und zurückgewonnenen Kunden anbieten sollten.<sup>383</sup> In der Praxis ist der bevorzugte Ansatz, Zurückgewonnenen niedrigere Preise für das gleiche Produkt zu bieten. Um die Kaufaktivität anzuregen, bietet Amazon.com abgewanderten Kunden Rabatte auf ihren nächsten Einkauf. Ebenso bietet ein Schinkenunternehmen einen zehn Dollar Gutschein um Kunden zu reaktivieren.<sup>384</sup> Ein Vermarkter von Gesundheitsprodukten bietet Kunden, die innerhalb von 18 bis 24 Monaten keine Bestellung getätigt haben, Rabatte von bis zu 25%.<sup>385</sup> Die Bestimmung des optimalen Preises für die Rückgewinnung eines Kunden ist nur ein Teil der Herausforderung von Unternehmen bei Kundenrückgewinnungsstrategien. Eine ebenso wichtige Entscheidung ist, wie der Preis festgelegt werden soll, wenn der Kunde zurückgewonnen wurde.<sup>386</sup> Die grundlegende Frage nach der Preisangebotsentscheidung ist, wie zurückgewonnene Verbraucher auf den Preis reagieren. Allgemeine Gesetze von Angebot und Nachfrage behaupten, dass höhere Preise zu einer geringeren Nachfrage führen.<sup>387</sup> Dieser allgemeine Grundsatz kann direkt auf den angebotenen Rückgewinnungspreis angewandt werden.

Hypothese 3c: Je fairer und besser der Rückgewinnungspreis ist, desto höher fällt die Wiederaufnahmebereitschaft aus.

---

<sup>379</sup> Vgl. Keaveney (1995), S. 78.

<sup>380</sup> Vgl. Gerrard/ Cunningham (2004).

<sup>381</sup> Vgl. Athanassopoulos (2000), S. 201.

<sup>382</sup> Vgl. Rommel/ Meyerhoff (2009), S. 79.

<sup>383</sup> Vgl. Thomas et al. (2004).

<sup>384</sup> Vgl. Schmid (1998).

<sup>385</sup> Vgl. Kiley (1996)

<sup>386</sup> Vgl. Thomas et al. (2004), S. 32.

<sup>387</sup> Vgl. Einhorn (1994).

Um zu verstehen, wie der Preis die Rückgewinnung beeinflusst, wird auf die ersten Erfahrungen als Erklärungsgrundlage zurückgegriffen. Kunden legen auf erste bzw. vergangene und die derzeitigen Erfahrungen unterschiedliches Gewicht. Boulding et al. fanden heraus, dass für Kunden die vergangenen Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung mehr zählen als neue Informationen des Anbieters. Es ist daher anzunehmen, dass die Entscheidung über einen Wiederbeginn des Kunden stark von der Bewertung der Geschäftsbeziehung vor der Abbruchentscheidung abhängt. Dieses Verhalten stimmt mit dem des Referenzpreises im Kaufentscheidungsprozess überein.<sup>388</sup> Die Literatur zum Referenzpreis berechtigt zur verallgemeinernden Aussage, dass der Kunde den früheren Preis zur Aufstellung des Referenzpreises benutzt und der Referenzpreis eine signifikante Auswirkung auf die Nachfrage hat.<sup>389</sup> Für die Kundenrückgewinnung ist der logische Referenzwert die frühere Geschäftsbeziehung und die damit einhergehenden Kosten.<sup>390</sup> Aus den gewonnenen Erkenntnissen ergibt sich die nachfolgende Hypothese:

Hypothese 4h: Ist der Referenzpreis größer als der Rückgewinnungspreis, so wird der Kunde eher zur Geschäftsbeziehung zurückkehren.

### **3.2.4 Psychische Wechselbarrieren**

#### **3.2.4.1 Inhaltliche Dimension**

Psychische Wechselbarrieren stellen für den Kunden keinen materiellen Nutzen aus einer langfristigen Geschäftsbeziehung dar, sondern spiegeln viel mehr ein positives emotionales Gefühl oder eine solche Affinität gegenüber dem derzeitigen Anbieter wider.<sup>391</sup> Somit sind im Rahmen der psychischen Wechselhemmnisse zwischenmenschliche Beziehungen von großer Relevanz. Zwischenmenschliche Beziehungen beziehen sich auf die Stärke der persönlichen Bindungen, die sich zwischen Kunden und ihren Servicemitarbeitern entwickeln.<sup>392</sup> Sie sind besonders wichtig in Bereichen, die ein hohes Maß an persönlicher Interaktion erfordern und zudem durch den immateriellen Charakter der Dienstleistung, die Heterogenität der Serviceergebnisse und die herausragende Rolle, die Kunden in der Dienstleistungserstellung spielen,

---

<sup>388</sup> Vgl. Boulding et al. (1999).

<sup>389</sup> Vgl. Kalyanaram/ Winer (1995).

<sup>390</sup> Vgl. Thomas et al. (2004), S. 34 f.

<sup>391</sup> Vgl. Peter (1999), S. 120.

<sup>392</sup> Vgl. Turnbull/ Wilson (1989); Berry/ Parasuraman (1991).

geprägt sind.<sup>393</sup> Vertrauen und Commitment werden in dieser Untersuchung als Facetten von zwischenmenschlichen Beziehungen thematisiert.

Vertrauen wird im Allgemeinen als ein wesentlicher Bestandteil für eine erfolgreiche Beziehung angesehen.<sup>394</sup> Moorman et al. verstehen unter Vertrauen "die Bereitschaft, sich auf einen Geschäftspartner zu verlassen."<sup>395</sup> Sie schlagen vor, dass die Erwartung der Vertrauenswürdigkeit sich aus dem fachlich kompetenten Auftreten und der Zuverlässigkeit zusammensetzt.<sup>396</sup> Morgan und Hunt definieren es als die Wahrnehmung des "Vertrauens in die Zuverlässigkeit und Integrität des Geschäftspartners."<sup>397</sup> Beide Definitionen betonen die Wichtigkeit von Zuversicht und Zuverlässigkeit in der Bildung von Vertrauen. Einige Untersuchungen sehen Vertrauen als Zutrauen in die Ehrlichkeit und Integrität der anderen Partei, wie in einen Verkäufer.<sup>398</sup> Statt sich auf das Vertrauen von Individuen zu konzentrieren, wird in dieser Studie das Vertrauen von Kunden in einen Anbieter untersucht, zusammensetzend aus dem Vertrauen der Kunden in die Qualität und der Zuverlässigkeit der gebotenen Dienstleistungen.

Das Commitment ist ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil für erfolgreiche, langfristige Beziehungen.<sup>399</sup> Commitment wird im Rahmen des Beziehungsmanagements als die vom Kunden empfundene innere Verpflichtung und Verbundenheit gegenüber einer anderen Person oder einer Geschäftsbeziehung definiert.<sup>400</sup> Gundlach et al. argumentieren, dass Kundenverbundenheit aus drei Komponenten besteht: einer instrumentellen, wie eine Investition, einer Einstellungskomponente, die als die affektive oder psychologische Bindung beschrieben werden kann, und einer temporären, die den Zeitrahmen der Beziehung darstellt.<sup>401</sup>

Für den Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess ist hierbei vor allem wichtig, dass jedem möglichen Geschäftspartner ein anderes Maß an Vertrauen und Commitment entgegengebracht werden kann.<sup>402</sup>

---

<sup>393</sup> Vgl. Bowen/ Jones (1986); Czepiel (1990).

<sup>394</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987); Moorman et al. (1993); Morgan/ Hunt (1994); Berry (1995).

<sup>395</sup> Moorman et al. (1993), S. 82.

<sup>396</sup> Vgl. Moorman et al. (1993), S. 82.

<sup>397</sup> Vgl. Morgan/ Hunt (1994), S. 23.

<sup>398</sup> Vgl. Crosby et al. (1990).

<sup>399</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987); Morgan/ Hunt (1994).

<sup>400</sup> Vgl. Diller (1996), S. 88.

<sup>401</sup> Vgl. Gundlach et al. (1995).

<sup>402</sup> Vgl. Luthardt (2003), S. 115.

### 3.2.4.2 Hypothesenbildung

Theoretisch lässt sich der Zusammenhang von zwischenmenschlichen Beziehungen und der Wechselabsicht bzw. dem -verhalten anhand der mikroökonomischen Theorie Hirschmans erklären. Gemäß dem Ansatz von Hirschman werden psychische Wechselbarrieren auch als Faktor angesehen, der die Entscheidung zu widersprechen oder abzuwandern beeinflusst. Dabei hängen die psychischen Wechselbarrieren mit der Erwartung einer Verbesserung zusammen, die durch positive Erfahrungen und den Erfolg eines früheren Widerspruchs geprägt ist. Somit führt die Existenz von psychischen Wechselbarrieren dazu, dass der Kunde den Anbieter nicht mehr wechseln will.<sup>403</sup>

Neben der Theorie von Hirschman stellen Morgan und Hunt in ihrem Ansatz fest, dass Vertrauen und Commitment wichtige Bausteine für erfolgreiche relationale Geschäftsbeziehungen sind. Dieses Konzept besagt außerdem, dass Vertrauen und Verbundenheit einen großen Einfluss auf zukünftige Absichten eines Geschäftspartners haben.<sup>404</sup> Der theoretisch festgestellte negative Wirkungszusammenhang von psychischen Wechselbarrieren und Wechselabsicht kann auch empirisch verdeutlicht werden.

Li et al. untersuchten den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Wiederkaufabsicht und stellten dabei fest, dass eine hoch signifikante Beziehung von 0,25 besteht.<sup>405</sup> Im Umkehrschluss kann davon ausgegangen werden, dass Vertrauen und Wechselabsicht negativ korrelieren. Das bestätigen auch die Studien von Colwell und Hogarth-Scott sowie Bansal et al., in denen ein negativer Zusammenhang von -0,36 und -0,07 ermittelt wurde.<sup>406</sup>

Diese negative Beziehung kann auch zwischen Commitment und Wechselabsicht festgestellt werden, wobei hier die Spannbreite der Korrelationskoeffizienten von -0,02 bis -0,71 wesentlich größer ausfällt.<sup>407</sup> Aus den vorangegangenen Ausführungen lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten:

Hypothese 1d: Vertrauen weist einen negativen Zusammenhang zur Wechselabsicht auf.

---

<sup>403</sup> Vgl. Peter (1999), S. 85, 120.

<sup>404</sup> Vgl. Morgan/ Hunt (1994).

<sup>405</sup> Vgl. Li et al. (2008).

<sup>406</sup> Vgl. Colwell/ Hogarth-Scott (2004); Bansal et al. (2005).

<sup>407</sup> Vgl. Fullerton (2003); Bansal et al. (2004); Bansal et al. (2005); Fullerton (2005); Antón et al. (2007a); Antón et al. (2007b).



Hypothese 1e: Commitment weist einen negativen Zusammenhang zur Wechselabsicht auf.

Die Marketingforschung zeigt, dass zwischenmenschliche Beziehungen Kunden an ihre Anbieter binden.<sup>408</sup> Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Interaktionen zwischen Kunden und Service-Mitarbeitern zu persönlichen Beziehungen führen können. Dieser Zusammenhang wird sowohl für Vertrauen als auch für Commitment durch Studien von Peter, Ranaweera und Prabhu, Ball et al. sowie Li et al. bestätigt.<sup>409</sup> Lediglich Hofmeyr und Rice untersuchten die Wirkung von Commitment auf das Wechselverhalten. Hierbei stellten sie durch diverse Langzeitstudien fest, dass die Kundenverbundenheit einen starken negativen Einfluss auf die Kundenabwanderung aufweist.<sup>410</sup> Folgt man der Argumentation der Theorie und den Ergebnissen der Empirie, so entstehen die beiden nachfolgenden Thesen:

Hypothese 2d: Vertrauen weist einen negativen Zusammenhang zum Wechselverhalten auf.

Hypothese 2e: Commitment weist einen negativen Zusammenhang zum Wechselverhalten auf.

Kunden erlangen soziale und psychologische Vorteile aus ihren Beziehungen mit Servicemitarbeitern, die über die Zufriedenheit mit der Kerndienstleistung hinausgehen.<sup>411</sup> Tatsächlich gehen Frenzen und Davis davon aus, dass soziale Erträge aus Beziehungen unabhängig von der erhaltenen Ware oder Dienstleistung sind. Zwischenmenschliche Beziehungen sollen den Einfluss der Zufriedenheit mit der Kernleistung mindern, indem Kunden ermuntert werden, dem Anbieter auch in Situationen treu zu bleiben, wenn die Zufriedenheit mit der Kerndienstleistung nicht in vollem Umfang gegeben ist.<sup>412</sup> Hierzu ermittelten Jones et al., dass die Existenz von zwischenmenschlichen Beziehungen den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Wechselverhalten hoch signifikant mit  $-0,075$  schmälert.<sup>413</sup> Da Versicherungsleistungen eine hohe Intangibilität aufweisen und sie zudem als Leistung mit Vertrauenseigenschaften angesehen werden, hat der Faktor zwischenmenschliche Beziehungen wohl einen bedeutenden Moderatoreffekt. Hieraus ergeben sich für die moderierende Wirkung von Vertrauen und Commitment die nachfolgenden Hypothesen:

---

<sup>408</sup> Vgl. Liljander/ Strandvik (1995); Beatty et al. (1996); Preise/ Arnould (1999).

<sup>409</sup> Vgl. Peter (1999); Ranaweera/ Prabhu (2003); Ball et al. (2004); Li et al. (2008).

<sup>410</sup> Vgl. Hofmeyr/ Rice (2002).

<sup>411</sup> Vgl. Gwinner et al. (1998).

<sup>412</sup> Vgl. Frenzen/ Davis (1990); Berry/ Parasuraman (1991); Dick/ Basu (1994).

<sup>413</sup> Vgl. Jones et al. (2000), S. 266.

Hypothese 5a: Wenn das Vertrauen des Kunden in seinen Anbieter stärker wird, verringert sich der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wechselverhalten.

Hypothese 5b: Wenn das Commitment des Kunden in seinen Anbieter stärker wird, verringert sich der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wechselverhalten.

Der Zusammenhang von zwischenmenschlichen Beziehungen und der Wiederaufnahmebereitschaft bzw. der Rückgewinnung kann anhand der Dissonanztheorie erläutert werden. Hierbei wird angenommen, dass Kunden, die dem Unternehmen gegenüber sehr verbunden sind, bei einem Anbieterwechsel kognitive Dissonanz und damit Zweifel an der Abwanderungsentscheidung verspüren.<sup>414</sup> Der Kunde wird versuchen, die durch die zwischenmenschlichen Beziehungen ausgelöste kognitive Dissonanz durch neue Entscheidungen wie bspw. die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung abzubauen. Die Wiederaufnahmebereitschaft und auch die tatsächliche Rückgewinnung kann somit das psychologische Gleichgewicht wiederherstellen. Diese Erkenntnisse werden auch von Bendapudi und Berry durch interaktionstheoretische Gesichtspunkte bestärkt, in dem sie davon ausgehen, dass mit kundenseitiger Zunahme des Commitments die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit steigt.<sup>415</sup>

Dieser positive Wirkungszusammenhang von zwischenmenschlichen Beziehungen und Wiederaufnahmebereitschaft wird in den Studien von Garbarino und Johnson, Pick sowie Lacey und Morgan bestätigt. Alle drei Arbeiten ermittelten einen signifikant positiven Zusammenhang von Vertrauen und Commitment auf die Wiederaufnahmebereitschaft, der zwischen 0,222 und 0,376 schwankt.<sup>416</sup> Zudem wird ersichtlich, dass der Einfluss von Commitment stärker ist als der von Vertrauen.<sup>417</sup> Hinsichtlich der Kundenrückgewinnung gibt es noch keine Erkenntnisse zu zwischenmenschlichen Beziehungen. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass der Zusammenhang von Vertrauen und Commitment zu der Rückgewinnung dem der Wiederaufnahmebereitschaft entspricht. Aus diesen Ausführungen lassen sich die folgenden Thesen ableiten:

---

<sup>414</sup> Vgl. Brehm/ Cohen (1962).

<sup>415</sup> Vgl. Bendapudi/ Berry (1997), S. 21 ff.

<sup>416</sup> Vgl. Garbarino/ Johnson (1999) ermittelten für Vertrauen einen Korrelationsfaktor von 0,24, während Commitment einen Einfluss von 0,34 zur Wiederaufnahmebereitschaft aufwies. Pick (2008) untersuchte lediglich den Einfluss von Commitment und stellte dabei fest, dass Commitment die Wiederaufnahmebereitschaft mit 0,252 im Verlagshaus und 0,222 bei Verkehrsdienstleistern beeinflusst. In der Studie von Lacey/ Morgan (2009) wurde für Commitment eine Wirkung von 0,376 festgestellt, während Vertrauen lediglich einen Korrelationskoeffizienten von 0,273 hat.

<sup>417</sup> Vgl. Garbarino/ Johnson (1999); Lacey/ Morgan (2009).

Hypothese 3d: Vertrauen weist einen positiven Zusammenhang zur Wiederaufnahmebereitschaft auf.

Hypothese 3e: Commitment weist einen positiven Zusammenhang zur Wiederaufnahmebereitschaft auf.

Hypothese 3f: Commitment weist einen stärkeren Zusammenhang zur Wiederaufnahmebereitschaft auf als Vertrauen.

Hypothese 4i: Vertrauen weist einen positiven Zusammenhang zur Rückgewinnung auf.

Hypothese 4j: Commitment weist einen positiven Zusammenhang zur Rückgewinnung auf.

### **3.2.5 Kosten der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung**

#### **3.2.5.1 Inhaltliche Dimension**

In der Literatur werden die Begriffe „Wechselkosten“ und „Wechselbarrieren“ häufig synonym verwendet,<sup>418</sup> während bspw. Maute und Forrester Wechselkosten und -barrieren als zwei unterschiedliche aber zusammenhängende Konstrukte identifizieren.<sup>419</sup> Hiernach werden Wechselbarrieren als all jene Mechanismen definiert, die den Abwanderungsprozess des Konsumenten erschweren oder dessen Kosten erhöhen.<sup>420</sup> Durch die Überwindung dieser Wechselhemmnisse entstehen Wechselkosten. Letzteres ist für das Wechselverhalten unerlässlich.<sup>421</sup> Die Wechselkosten können nach Burnham et al. in drei Arten mit insgesamt acht Facetten unterteilt werden: prozedurale Wechselkosten (Kosten wirtschaftlichen Risikos sowie Bewertungs-, Lern- und Einrichtungskosten), finanzielle Wechselkosten (Nutzenverlustkosten und monetäre Kosten des Wechselvorgangs) und Beziehungswechselkosten (persönliche Beziehungsverluste und Markenverbundenheitswechselkosten).<sup>422</sup>

Abgesehen von Pick hat sich mit der Determinante Wiederaufnahmekosten bisher noch keiner genauer beschäftigt. In ihrer Studie geht sie nun davon aus, dass Wiederaufnahmekosten inhä-

---

<sup>418</sup> Vgl. Peter (1999), S. 115.

<sup>419</sup> Vgl. Maute/ Forrester (1993), S. 227.

<sup>420</sup> Ähnlich auch Jones et al. (2000), S. 261.

<sup>421</sup> Vgl. Maute/ Forrester (1993), S. 227.

<sup>422</sup> Vgl. Burnham et al. (2003), S. 111 f.

rent zu Wechselkosten behandelt werden können. Definiert werden Wiederaufnahmekosten als Wechselkosten, die der Kunde bei der Wiederaufnahmeentscheidung verspürt und die ihn möglicherweise an der Rückkehr hindern. Somit liegt der Unterschied zwischen Wechsel- und Wiederaufnahmekosten im Zeitpunkt des Entstehens. Unter Wiederaufnahmekosten werden alle Kosten subsumiert, die beim Vertragsabschluss mit dem früheren Anbieter entstehen. Dazu sind die Kosten der Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen, der Vertragsverhandlungen sowie der Kündigung potenzieller bestehender Geschäftsbeziehungen seitens des Kunden zu zählen.<sup>423</sup>

### 3.2.5.2 Hypothesenbildung

Theoretisch lässt sich der Zusammenhang zwischen Wechselkosten und Wechselabsicht bzw. -verhalten mit der Austauschtheorie und der kognitiven Dissonanz<sup>424</sup> erläutern. Gemäß der Austauschtheorie wirken sich wahrgenommene Wechselkosten auf die Höhe des Vergleichsstandards für Alternativen  $CL_{alt}$  aus.<sup>425</sup> Angelehnt an Homans lassen sich Wechselkosten sogar als identisch mit  $CL_{alt}$  auffassen. Wechselkosten können dafür sorgen, dass es für ein Individuum unattraktiv wird, bestimmte Alternativen zu wählen.<sup>426</sup> Sinkt der Vergleichsstandard für Alternativen, so akzeptiert ein Individuum auch eine schlechtere Leistung des bisherigen Anbieters. Aufbauend auf der Theorie geplanten Verhaltens lassen sich wahrgenommene Wechselkosten als ein Spezialfall wahrgenommener Verhaltenskontrolle auffassen:<sup>427</sup> Die von einem Konsumenten empfundenen Wechselkosten können diesen in seiner Handlungsfreiheit einschränken. Selbst wenn der Konsument die Absicht zum Wechseln geäußert hat, können ihn Wechselkosten möglicherweise davon abhalten, den Anbieterwechsel wirklich zu vollziehen.<sup>428</sup>

Eine starke theoretische Untermauerung geht einher mit empirischer Evidenz. Der negative Zusammenhang wurde in den Studien von Bansal und Taylor, Bansal et al., Antón et al. und Henseler auch empirisch belegt. Bezüglich der Stärke der negativen Beziehung kann ein ge-

---

<sup>423</sup> Vgl. Pick (2008), S. 128 f.

<sup>424</sup> An dieser Stelle wird mittels der Austauschtheorie argumentiert. Die Theorie der kognitiven Dissonanz wird für die theoretische Erläuterung der Beziehung zwischen Wiederaufnahmekosten und der -bereitschaft herangezogen.

<sup>425</sup> Vgl. Kelley/ Thibaut (1978), S. 9.

<sup>426</sup> Vgl. Homans (1974), S. 31.

<sup>427</sup> Vgl. Thibaut/ Kelley (1959), S. 170.

<sup>428</sup> Vgl. Bansal/ Taylor (1999).

ringes Ausmaß von -0,01 bis -0,16 festgestellt werden.<sup>429</sup> Bansal et al. analysierten alle Einflussfaktoren dieser Untersuchung und erhielten lediglich eine Korrelation von -0,01.<sup>430</sup> Aus den Ausführungen lässt sich daher für die Wirkung von Wechselkosten die nachfolgende These ableiten:

Hypothese 1f: Die Wechselkosten weisen einen negativen Zusammenhang zur Wechselabsicht auf.

Ebenso wird ein negativer Zusammenhang zwischen Wechselkosten und -verhalten empirisch bestätigt.<sup>431</sup> Bezüglich der Stärke der negativen Beziehung kann aber keine einheitliche Aussage getroffen werden. Abgesehen von Heide und Weiss, die die Auswirkung im B2B-Bereich untersuchten,<sup>432</sup> ergab sich bei den anderen Studien ein geringer Zusammenhang von -0,03 bis -0,1881.<sup>433</sup> Da Schäfer in seiner Untersuchung zur Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft den Wechselkosten eine herausragende Rolle zuspricht, wird davon ausgegangen, dass für Gewerbekunden von Versicherungsleistungen die Wechselkosten eine entscheidende Bedeutung haben.<sup>434</sup> Hieraus ergibt sich die folgende These:

Hypothese 2f: Die Wechselkosten weisen einen negativen Zusammenhang zum Wechselverhalten auf.

Die meisten einschlägigen Arbeiten sehen die Wechselkosten als einen Moderator der Beziehung zwischen Zufriedenheit und Loyalität an.<sup>435</sup> So erläutern bspw. Jackson sowie Porter, dass Wechselkosten oder mühsame Wechselprozesse selbst unzufriedene Kunden dazu bewegen, die Geschäftsbeziehung beizubehalten und von einem Anbieterwechsel abzusehen.<sup>436</sup> Auch Jones et al. stellen fest, dass das Vorhandensein von Wechselkosten einen Einfluss auf die Wirkungsbeziehung zwischen Zufriedenheit und Anbieterwechsel hat.<sup>437</sup> Viele Wissenschaftler schreiben Wechselkosten eine Schlüsselbedeutung als moderierende Variable zu.<sup>438</sup> Anderson und Sullivan genauso wie Hauser et al. gelangen zu der Erkenntnis, dass Wechsel-

---

<sup>429</sup> Vgl. Bansal/ Taylor (1999); Bansal/ Taylor (2002); Bansal et al. (2005); Antón et al. (2007a); Henseler (2006).

<sup>430</sup> Vgl. Bansal et al. (2005), S. 109.

<sup>431</sup> Vgl. Heide/ Weiss (1995); Bansal/ Taylor (1999); Henseler (2006). Der Zusammenhang zwischen Wechselkosten und Wechselverhalten ist lediglich bei Bansal/ Taylor (1999) nicht signifikant.

<sup>432</sup> Im B2B-Bereich wurde ein negativer Zusammenhang von -0,60 zwischen Wechselkosten und -verhalten ermittelt. Vgl. Heide/ Weiss (1995).

<sup>433</sup> Vgl. Bansal/ Taylor (1999); Henseler (2006).

<sup>434</sup> Vgl. Schäfer (2000), S. 107.

<sup>435</sup> Vgl. Yang/ Peterson (2004), S. 805.

<sup>436</sup> Vgl. Porter (1980); Jackson (1985)

<sup>437</sup> Vgl. Jones et al. (2000), S. 262.

<sup>438</sup> Vgl. Fornell (1992); Oliver (1999); Lee et al. (2001).

kosten den Kunden weniger empfindsam für wahrgenommene Kundenzufriedenheitsniveaus werden lassen.<sup>439</sup> Empirisch wurde ein signifikanter Moderatoreffekt der Wechselkosten auf verschiedene Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge festgestellt. So ermittelten Lee et al. im französischen Mobilfunkmarkt eine Wirkung der Wechselkosten auf die Beziehung von Kundenzufriedenheit und -loyalität, die mit 0,063 zwar eher gering ausfällt, aber als signifikant mit  $p < 0,05$  bestätigt wurde.<sup>440</sup> Sharma und Patterson stellten einen positiv moderierenden Effekt von Wechselkosten auf den Zusammenhang von Zufriedenheit auf das Commitment fest, der mit 0,63 recht stark und hoch signifikant mit  $p < 0,001$  ist.<sup>441</sup> Anderson gelangt in seiner Studie zu dem Ergebnis, dass die Wiederkaufabsicht bei hohen Wechselkosten weniger sensibel Veränderungen der Kundenzufriedenheit begegnet.<sup>442</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangten Julander und Söderlund, bei denen sich die Wirkung von Zufriedenheit auf Wiederkaufabsicht vermindert, wenn die Wechselkosten als hoch empfunden werden.<sup>443</sup> Diese Ausführungen zum moderierenden Effekt der Wechselkosten münden in der nachfolgenden Hypothese:

Hypothese 5c: Je geringer die Wechselkosten sind, desto eher führt Unzufriedenheit zum Anbieterwechsel.

Theoretisch lässt sich der negative Zusammenhang zwischen Wiederaufnahmekosten und Wiederaufnahmebereitschaft genau wie bei den Wechselkosten anhand der Dissonanztheorie erklären. Hierbei wird auf den zweiten Erklärungsansatz zur Beziehungsreaktivierung zurückgegriffen, in dem es darum geht, dass kognitive Dissonanz neben dem Verhalten auch die Einstellung im Kontext der Rückgewinnung verändern kann. Nimmt der Kunde die Rückgewinnungsmaßnahme als angenehm und positiv wahr, so wird er die Einstellung zum Unternehmen daran angleichen, um so das kognitive Gleichgewicht wieder herzustellen. Stellt der Kunde aber fest, dass die Reaktivierung der Geschäftsbeziehung mit hohen Wiederaufnahmekosten einhergeht, wird er die Rückgewinnungsmaßnahme als negativ empfinden und von ihr Abstand nehmen. Pick konnte sowohl in ihrer Studie im Verlagshandel als auch bei Verkehrsdienstlern mit einem signifikanten Ergebnis von -0,223 und -0,201 die prognostizierte

---

<sup>439</sup> Vgl. Anderson/ Sullivan (1993); Hauser et al. (1994).

<sup>440</sup> Vgl. Lee et al. (2001).

<sup>441</sup> Vgl. Sharma/ Patterson (2000).

<sup>442</sup> Vgl. Anderson (1994), S. 28.

<sup>443</sup> Vgl. Julander/ Söderlund (2003).

negative Beziehung bestätigen.<sup>444</sup> Es wird daher auch in der Versicherungswirtschaft von der negativen Beziehung ausgegangen und demnach ergibt sich die folgende These:

Hypothese 3g: Wiederaufnahmekosten haben einen negativen Einfluss auf die Wiederaufnahmebereitschaft.

Für die Beziehung zwischen Wiederaufnahmekosten und Rückgewinnung kann auf den theoretischen Hintergrund der kognitiven Dissonanz bei der Wiederaufnahmebereitschaft zurückgegriffen werden. Empirisch liegen bisher keinerlei Studien vor, die diesen Zusammenhang betrachtet haben. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Wirkung der Wiederaufnahmekosten auf die Rückgewinnung der der Wiederaufnahmebereitschaft entspricht. Dieser Zusammenhang wird mit der folgenden Hypothese untersucht:

Hypothese 4k: Wiederaufnahmekosten haben einen negativen Einfluss auf die Rückgewinnung.

### **3.2.6 Alternativenattraktivität**

#### **3.2.6.1 Inhaltliche Dimension**

Attraktivität der Wettbewerber beinhaltet alle Begebenheiten, die einen Kunden dazu veranlassen, zu einem konkurrierenden Anbieter zu wechseln.<sup>445</sup> Die Alternativenattraktivität der Konkurrenz hängt von verschiedenen Faktoren des Unternehmens ab. Hierbei üben die individuelle Wichtigkeit der einzelnen Leistungsmerkmale sowie deren Bewertung einen Einfluss auf das Ausmaß der Attraktivität aus. Außerdem findet diese Beurteilung im Vergleich zu den besten Konkurrenten statt.<sup>446</sup> Zu den Faktoren der Anziehungskraft der Wettbewerber gehört höheres Ansehen, größere Zuverlässigkeit und höhere Qualität der Konkurrenten.<sup>447</sup>

In der Literatur herrscht Uneinigkeit über die Frage, wann Alternativenattraktivität besteht. Ist für die Existenz schon eine Alternative hinreichend, bedarf es mehrerer, reicht es aus, wenn der Durchschnitt attraktiv ist oder genügt schon das beste Alternativangebot? Ping sowie Patterson und Smith erachten die Verfügbarkeit einer Alternative als ausreichend,<sup>448</sup> während

---

<sup>444</sup> Vgl. Pick (2008), S. 195, 218.

<sup>445</sup> Vgl. Keaveney (1995), S. 77.

<sup>446</sup> Vgl. Peter (1999), S. 123.

<sup>447</sup> Vgl. Keaveney (1995), S. 77.

<sup>448</sup> Vgl. Ping (1993); Patterson/ Smith (2003), S. 109.

Jones et al. sowie Jen und Hu das Ausmaß attraktiver Wettbewerber entscheidend finden.<sup>449</sup> Thau et al. hingegen legen den Fokus auf die relative Attraktivität von Alternativen.<sup>450</sup> In der Austauschtheorie wird die attraktivste Alternative als Vergleichsmaßstab herangezogen.<sup>451</sup> Somit wird in dieser Arbeit unter Alternativenattraktivität die Attraktivität desjenigen alternativen Anbieters verstanden, durch die der maximale Wechselgewinn erwirtschaftet werden kann.

### 3.2.6.2 Hypothesenbildung

Das Entstehen eines auf Alternativenattraktivität basierenden Anbieterwechsels lässt sich anhand des Transaktionsgedankens begründen.<sup>452</sup> Ausgangssituation für den Kunden ist die bisherige Geschäftsbeziehung, die er mit dem Nutzen möglicher Alternativen vergleicht und bewertet.<sup>453</sup> Ein Anbieterwechsel wird dann in Erwägung ziehen, wenn der Kundennutzen durch den Austausch verbessert wird oder zumindest gleich bleibt. Gibt es auf dem Markt keine attraktiven Alternativen, so ist der Kunde abhängig von seinem bisherigen Anbieter.<sup>454</sup> Somit stellt die Alternativenattraktivität eine notwendige Bedingung für einen Anbieterwechsel dar.

Auch die Austauschtheorie stellt einen Erklärungsansatz für die Fortsetzung bzw. Beendigung einer Geschäftsbeziehung aufgrund von attraktiven Alternativen dar.<sup>455</sup> Sie legt maßgeblich die Position des individuellen Vergleichsstandards,  $CL_{alt}$ , fest. Der Vergleich zwischen diesem und der Differenz aus Kosten und Nutzen entscheidet darüber, ob ein Anbieterwechsel zustande kommt oder nicht. Wenn dem Kunden aber lediglich einige wenige Alternativen als Option offen stehen, wird der Nutzen der Beziehungsbeendigung als gering eingeschätzt. Das dürfte zur Folge haben, dass eine Kundenabwanderung eher unwahrscheinlich ist.<sup>456</sup>

---

<sup>449</sup> Vgl. Jones et al. (2000), S. 263; Jen/ Hu (2003).

<sup>450</sup> Vgl. Thau et al. (2004).

<sup>451</sup> Bekräftigt wird dies durch Homans Aussage: „We have in mind the best alternative, the one that would have brought the most valuable reward.“ Homans (1974), S. 31.

<sup>452</sup> Geschäftsbeziehungen umfassen eine Reihe von Transaktionen. Transaktionen werden als Austausch von Sachen mit einem Wert zwischen Anbieter und Nachfrager definiert. Eine Transaktion wird nur dann durchgeführt, wenn der Nutzen beider Seiten durch den Austausch besser oder zumindest gleich bleibend ist. Vgl. Kotler/ Bliemel (2008), S. 5.

<sup>453</sup> Vgl. Weiber/ Adler (2003), S. 79.

<sup>454</sup> Vgl. Emerson (1976).

<sup>455</sup> Vgl. Knoester/ Booth (2000).

<sup>456</sup> Vgl. Henseler (2006), S. 59.



Theoretisch lässt sich der Einfluss von Alternativenattraktivität auf den Abwanderungs- aber auch auf den Rückgewinnungsprozess mit dem Ansatz der kognitiven Dissonanz begründen. Alternativenattraktivität erschwert die Bindung des Kunden an das Unternehmen und kann zur Kundenabwanderung führen.<sup>457</sup> Fehlende Alternativen können trotz Unzufriedenheit den Kunden zwingen, dem Unternehmen treu zu bleiben.<sup>458</sup> Bezogen auf die Wiederaufnahmebereitschaft wird der Kunde den Nutzen der bisherigen Geschäftsbeziehung mit den Konkurrenzprodukten vergleichen und deutlich geringer einschätzen. Die Nutzung der potenziellen Alternativen, also der Abschluss eines Versicherungsvertrages, ist hierbei nicht bedeutend.<sup>459</sup>

Aber nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch lässt sich die Alternativenattraktivität als Determinante der Beendigung und Reaktivierung von Geschäftsbeziehungen nachweisen. Die empirischen Studien haben den positiven Zusammenhang zwischen Alternativenattraktivität und Wechselabsicht sehr deutlich bestätigt. Welche Einflusstärke die alternativen Angebote jedoch haben, bleibt fraglich, weil die Bandbreite von 0,1174 bis 0,75 schwankt.<sup>460</sup> Bansal et al. ermittelten, dass die Attraktivität der Alternativen hinter Qualität und Preis den drittstärksten Einfluss auf die Wechselabsicht ausübt.<sup>461</sup> Daher wird auch in der Versicherungswirtschaft davon ausgegangen, dass die Alternativen einen wichtigen aber nicht den bedeutendsten Einflussfaktor auf diesen Prozessfaktor darstellen. Dieser Vermutung wird mit der folgenden Hypothese nachgegangen:

Hypothese 1g: Die Alternativenattraktivität weist einen positiven Zusammenhang zur Wechselabsicht auf.

Der positive Zusammenhang zwischen Alternativenattraktivität und Kundenabwanderung wird in vielen Studien thematisiert. Der Großteil der Untersuchungen legt den Fokus jedoch auf die Theorie und entwickelt Modelle, in denen die Attraktivität der Alternativen Einfluss auf die Beziehungsbeendigung nimmt. Empirisch wird sich in diesen Arbeiten mit dem Thema aber nicht auseinandergesetzt.<sup>462</sup> Die Studien von Keaveney und Henseler stellen beide einen schwach positiven Zusammenhang von 0,066 und 0,0644 zwischen Alternativenattraktivität und Wechselverhalten fest.<sup>463</sup> Die Erkenntnis wird auch von Rusbult et al. bestätigt, die

---

<sup>457</sup> Vgl. Ping (1993), S. 340; Peter (1999), S. 123 f.; Jones et al. (2000), S. 267; Sharma/ Patterson (2000), S. 474; Bansal et al. (2005), S. 108.

<sup>458</sup> Vgl. Bendapudi/ Berry (1997), S. 19; Bejou/ Palmer (1998); Colgate/ Lang (2001), S. 334.

<sup>459</sup> Vgl. Pick (2008), S. 132.

<sup>460</sup> Vgl. Ping (1993); Bansal et al. (2005); Henseler (2006); Ping (2007).

<sup>461</sup> Vgl. Bansal et al. (2005), S. 109.

<sup>462</sup> Vgl. Hocutt (1998); Stewart (1998).

<sup>463</sup> Vgl. Keaveney (1995), S. 78; Henseler (2006), S. 150.

allerdings eine hoch signifikante positive Beziehung von 0,35 ermittelten.<sup>464</sup> Mit der nachfolgenden These wird der Zusammenhang in der Versicherungswirtschaft überprüft:

Hypothese 2g: Die Alternativenattraktivität wirkt sich positiv auf das Wechselverhalten aus.

Die Alternativenattraktivität beeinflusst den Kundenabwanderungsprozess aber nicht nur direkt, sondern auch indirekt als Moderator. Jones und Sasser betonen in ihrer theoretischen Arbeit, dass bei starkem Wettbewerb, also wenn viele attraktive Alternativen vorhanden sind, unzufriedene Kunden eher ihren Dienstleister wechseln. Die beiden nachfolgenden Studien beziehen sich empirisch zwar auf die Wiederkaufabsicht bzw. die Verbundenheit zum Anbieter, aber die dort verwendeten Grundgedanken und ermittelten Ergebnisse können auf die Wechselabsicht übertragen werden.

Jones et al. argumentieren, dass eine Abnahme der Zufriedenheit bei Kerndienstleistungen durch die Wahl einer überlegenen Alternative zu einer empfundenen Zunahme des Wechselnutzens und dadurch wiederum zu geringerer Wiederkaufbereitschaft führt.<sup>465</sup> Der Mangel an realisierbaren Alternativen im Markt sollte diesen Effekt abschwächen und das Käufervertrauen zu einem Anbieter steigern, obwohl die Kerndienstleistung nicht der Norm entspricht.<sup>466</sup> Wenn alternativ zahlreiche annehmbare Vergleichsprodukte verfügbar sind, können unzufriedene Kunden erheblichen Mehrnutzen realisieren und sind dadurch eher wechselbereit als zufriedene Kunden. Wenn sich die Attraktivität von Alternativen verringert, wird die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Wiederkaufabsicht abnehmen. Diese These wurde mit einem signifikant positiven Ergebnis von 0,047 bei  $p < 0,05$  bestätigt.<sup>467</sup>

Sharma und Patterson übertrugen diesen Zusammenhang auf die Ursache-Wirkungsbeziehung von Zufriedenheit und Commitment und stellten dabei fest, dass die Attraktivität der Alternativen einen moderierenden Effekt ausübt. Die Auswirkung von Zufriedenheit auf Commitment wird stärker, wenn viele attraktive Alternativen auf dem Markt vorhanden sind. Der Korrelationskoeffizient beträgt in dieser empirischen Studie 0,47 bei hoher Alternativenatt-

---

<sup>464</sup> Vgl. Rusbult et al. (1982).

<sup>465</sup> Vgl. Jones et al. (2000), S. 263.

<sup>466</sup> Vgl. Ping (1993).

<sup>467</sup> Vgl. Jones et al. (2000), S. 263, 267.

raktivität gegenüber 0,30 bei wenigen Angebotsvarianten und der Zusammenhang ist signifikant bei  $p < 0,01$ .<sup>468</sup>

Übertragen auf den Abwanderungsprozess bedeutet das, dass der Kunde auch trotz Unzufriedenheit keinen Anbieterwechsel vollziehen wird, wenn keine attraktiven Angebote vorhanden sind oder dem Kunden keine Informationen über Alternativen zur Verfügung stehen. Im Umkehrschluss heißt das aber auch, je höher die Anzahl an Alternativen ist, desto stärker ist die Wirkung der Kundenzufriedenheit auf die Wechselabsicht. Dieser Zusammenhang wird mit der folgenden These analysiert:

Hypothese 5d: Nimmt die Anzahl an Alternativen zu, steigt auch die Wirkung der Kundenzufriedenheit auf das Wechselverhalten.

Aber auch auf den Rückgewinnungsprozess nimmt die Alternativenattraktivität Einfluss. Theoretisch lässt sich der Zusammenhang mittels der kognitiven Dissonanz erläutern. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Nutzen der ehemaligen Kundenbeziehung im Verhältnis zu anderen Alternativen deutlich geringer ausfällt.<sup>469</sup> Diesen negativen Zusammenhang stellt lediglich Pick auch empirisch fest. Sie ermittelte für Verkehrsdienstleister eine signifikant negative Korrelation von -0,106 zwischen Alternativenattraktivität und genereller Wiederaufnahmebereitschaft. Im Verlagshaus konnte mit -0,03 ein vergleichbares, aber nicht signifikantes Ergebnis festgestellt werden.<sup>470</sup> Das führt zur nachfolgenden Hypothese:

Hypothese 3h: Die Alternativenattraktivität wirkt sich negativ auf die Wiederaufnahmebereitschaft aus.

In Bezug auf die Rückgewinnung von Kunden sind im Bereich der Alternativenattraktivität bisher weder theoretisch noch empirisch Aussagen getätigt worden. Es ist aber im Sinne der kognitiven Dissonanz und aufgrund der Resultate zur Wiederaufnahmebereitschaft davon auszugehen, dass auch zwischen der Attraktivität der Alternativen und der Rückgewinnung ein negativer Zusammenhang besteht. Dieser Vermutung wird mit der folgenden These nachgegangen:

Hypothese 4l: Die Alternativenattraktivität wirkt sich negativ auf die Rückgewinnung aus.

---

<sup>468</sup> Vgl. Sharma/ Patterson (2000).

<sup>469</sup> Vgl. Pick (2008), S. 132 f.

<sup>470</sup> Vgl. Pick (2008), S. 195, 218.

### 3.3 Darstellung des Gesamtmodells und Hypothesenüberblick

Die in den vorangegangenen Abschnitten entwickelten Hypothesen lassen sich als Fazit dieses Kapitels zu einem Hypothesensystem zusammenfassen. Bevor die Wirkungsweise der einzelnen Einflussfaktoren auf den Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozess graphisch veranschaulicht wird, steht zunächst der kausale Zusammenhang zwischen den Prozesskomponenten und unter den einzelnen Determinanten im Mittelpunkt der Untersuchung.

#### 3.3.1 Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess

Der in der Service-Misserfolgs-Kette<sup>471</sup> postulierte Zusammenhang wurde durch die Untersuchung existierender theoretischer Erklärungsansätze der Kundenabwanderung in seinen Grundzügen bestätigt. Die Stärke der einzelnen Prozesskomponenten variiert jedoch immens. Die vergleichsweise starke Beziehung zwischen mangelnder Qualität in der Geschäftsbeziehung und Unzufriedenheit steht nicht sehr ausgeprägten Wirkungszusammenhängen in den nachfolgenden Kettengliedern gegenüber.<sup>472</sup>

Die Diskrepanzen zwischen Verhaltensabsicht und tatsächlichem Verhalten sind nicht nur in der Versicherungswirtschaft festzustellen. Ajzen et al. bestätigen diesen Sachverhalt: „It is a common observation that people often fail to act in accordance with their stated intentions.“<sup>473</sup> Dieser Unterschied ist ein bekanntes Problem des Konsumentenverhaltens: “Although intentions are a significant predictor of behavior, they are far from being a perfect predictor.”<sup>474</sup>

Der Zusammenhang zwischen Abwanderungsabsicht und tatsächlichem Wechselverhalten wurde in einigen Studien durchleuchtet. Hierbei stellten Bansal sowie Bansal und Taylor eine gering positive Beziehung von 0,26 fest.<sup>475</sup> Bansal et al. ermittelten ebenfalls einen positiven Zusammenhang im Dienstleistungssektor, der aber mit 0,84 wesentlich stärker ausfiel.<sup>476</sup> Diese doch stark divergierenden Ergebnisse stellen einen klaren Beweis für die Existenz von situativen Einflussfaktoren dar. Fraglich ist nun, wie stark die Beziehung zwischen Wechselabsicht und Abwanderungsverhalten bei Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft ausgeprägt ist. Der positive Zusammenhang zwischen den Prozessfaktoren ist aller-

---

<sup>471</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.2, 2.3.2.

<sup>472</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 84.

<sup>473</sup> Ajzen et al. (2004), S. 1108.

<sup>474</sup> Blackwell et al. (2001), S. 284.

<sup>475</sup> Vgl. Bansal (1997); Bansal/ Taylor (1999), S. 212.

<sup>476</sup> Vgl. Bansal et al. (2005), S. 109.

dings nicht von der Hand zu weisen und wird daher auch in der folgenden Hypothese postuliert:

Hypothese 2h: Die Wechselabsicht wirkt sich positiv auf das tatsächliche Wechselverhalten aus.

Auch hinsichtlich der Beziehung zwischen Wiederaufnahmebereitschaft und tatsächlicher Rückgewinnung könnte von der angesprochenen Diskrepanz ausgegangen werden. Bolton et al. glauben allerdings, dass Kunden ihre Rückkehr-Entscheidung treffen, indem sie ihre vorherigen Wiederaufnahmeabsichten durch erlebte Serviceerfahrungen neu beurteilen und anpassen.<sup>477</sup> Den Einfluss der vorherigen Wiederaufnahmebereitschaft schätzt Luce als sehr stark ein, weil die Forschung gezeigt hat, dass Kunden zur Zielerreichung versuchen, den Status quo zu halten, und dadurch eine explizite Konfrontation von potenziellen negativen Entscheidungen minimieren.<sup>478</sup>

In dem Forschungsprojekt von Nacif wurde die Wiederaufnahmebereitschaft von Kunden als signifikanter Einflusswert für die spätere Rückkehr erkannt. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass eine Erhöhung um eine Einheit des Wiederaufnahmebereitschaftsindex die Chancen der Rückkehr um 1,26 steigert. Dieses Resultat deutet darauf hin, dass für die Kunden der befragten Unternehmen Wiederaufnahmebereitschaft und Rückkehr nicht voneinander abweichen. Allerdings gibt es verschiedene Faktoren, die Einfluss auf die Stärke der Kausalbeziehung nehmen. Wenn andere Parteien als der Endkunde die letztendliche Kaufentscheidung treffen (z. B. im B2B im Kaufentscheidungsprozess) kann es sein, dass Absichten nicht gut mit dem Verhalten korrelieren.<sup>479</sup> Da der Untersuchungsgegenstand diesen Sachverhalt aufnimmt, kann davon ausgegangen werden, dass zwischen Wiederaufnahmebereitschaft und Rückgewinnung ein positiver Zusammenhang besteht, der aber deutlich geringer ausfällt als das in der Studie von Nacif der Fall war. Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 4m: Die Wiederaufnahmebereitschaft wirkt sich positiv auf die tatsächliche Rückgewinnung aus.

---

<sup>477</sup> Vgl. Bolton et al. (2000), S. 97.

<sup>478</sup> Vgl. Luce (1998).

<sup>479</sup> Vgl. Nacif (2003), S. 274 f.

### 3.3.2 Interaktionen zwischen den Einflussfaktoren

#### 3.3.2.1 Interdependenzen im Kundenabwanderungsprozess

Neben der Wechselabsicht und dem Wechselverhalten stellen Kundenzufriedenheit, Commitment und Vertrauen endogene Variablen im Kundenabwanderungsprozess dar. Der Einfluss von Servicequalität auf die Kundenzufriedenheit und den damit verbundenen Unternehmenserfolg ist häufig Untersuchungsgegenstand gewesen.<sup>480</sup> Es konnte dabei ermittelt werden, dass hohe Dienstleistungsqualität hohe Zufriedenheitswerte bei den Kunden zur Folge hat.<sup>481</sup> Vor diesem Hintergrund ergibt sich die nachfolgende Untersuchungshypothese:

Hypothese 6a: Die Versicherungsqualität wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus.

Die Equity-Theorie besagt, dass beide Geschäftspartner einen Austausch als gerechte Behandlung wahrnehmen, wenn das Verhältnis zwischen In- und Output stimmt.<sup>482</sup> Bezogen auf die Beziehung zwischen Preis und Zufriedenheit bedeutet das, dass bei unfairen und zu hohen Preisen Ungerechtigkeit entsteht, die eine Senkung der Zufriedenheitswerte zur Folge hat. Daher wird die folgende Hypothese in die Untersuchung integriert:

Hypothese 6b: Der Preis wirkt sich negativ auf die Kundenzufriedenheit aus.

Wechselbarrieren lassen sich in positive und negative Hemmnisse unterscheiden. Vertrauen und Commitment zählen zu den positiven Barrieren. Es wird erwartet, dass Kunden aufgrund von positiven Beziehungen beim Anbieter bleiben und nicht wechseln. Empfindet ein Kunde in der Geschäftsbeziehung Vertrauen und Verbundenheit, so steigt für ihn bei einem Anbieterwechsel das Risiko, nicht mindestens denselben Nutzen aus einer anderen Partnerschaft zu ziehen. Vertrauen und Commitment verstärken so die Wirkung von Kundenzufriedenheit.<sup>483</sup> Aus diesem Grund wird in der Versicherungswirtschaft von den beiden nachfolgenden Untersuchungshypothesen ausgegangen:

Hypothese 6c: Das Vertrauen zum Versicherungsunternehmen wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus.

---

<sup>480</sup> Vgl. Heskett et al. (1994), S. 164.

<sup>481</sup> Vgl. Anderson et al. (1993), S. 10, 53; Bloemer/ de Ruyter (1995), S. 47; Rudolph (1998), S. 38 f.; Groß-Engelmann (1999), S. 25 ff.; Athanassopoulos et al. (2001), S. 687; Woratschek (2001), S. 16.

<sup>482</sup> Vgl. Adams (1965); Homans (1974); Oliver/ Swan (1989a); Oliver/ Swan (1989b).

<sup>483</sup> Vgl. Julander/ Söderlund (2003), S. 7 ff.

Hypothese 6d: Das Commitment zum Versicherungsunternehmen wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus.

Neben den positiven existieren auch negative Wechselbarrieren, die auch als Kosten des Anbieterwechsels bezeichnet werden. Hierzu gehören Such- und Informationskosten genauso wie spezifische Investitionen und die damit verbundene Abhängigkeit zum Anbieter. Wenn Kunden bei einem Unternehmen aufgrund von Wechselkosten verharren, ist anzunehmen, dass die Kundenzufriedenheit im Gegensatz zu den Kunden abnimmt, die in einer ungezwungenen Situation sind. Außerdem kann vermutet werden, dass der Anbieter den Kunden, die von der Geschäftsbeziehung abhängig sind, einen geringeren Service bietet, als wenn dies nicht der Fall wäre, weil die abhängigen Kunden so oder so in der Beziehung verweilen.<sup>484</sup> So kann die folgende Untersuchungshypothese formuliert werden:

Hypothese 6e: Die Wechselkosten wirken sich negativ auf die Kundenzufriedenheit aus.

Bei der Beziehung zwischen Alternativenattraktivität und Kundenzufriedenheit wird auf die Regret-Theorie zurückgegriffen. Dieses Konzept bezieht beim Antizipieren des Nutzens einer Entscheidung die Möglichkeit des Bedauerns ein. Der Entscheidungsträger nimmt somit nicht nur die Folge seiner getätigten Entscheidung mit Zufriedenheit oder Unzufriedenheit wahr, sondern es resultieren außerdem aus der verpassten Wahl emotionale Konsequenzen. Der Gesamtnutzen einer Entscheidung ist damit abhängig von den möglichen Folgen verfügbarer Alternativen. Das bedeutet, dass mit der Zunahme attraktiver Optionen eher ein Gefühl des Bedauerns und damit Unzufriedenheit beim Kunden entstehen kann.<sup>485</sup> Diesen negativen Zusammenhang konnten Peter mit -0,20 sowie Ping mit -0,290 signifikant bestätigen.<sup>486</sup> Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 6f: Die Alternativenattraktivität wirkt sich negativ auf die Kundenzufriedenheit aus.

Zusätzlich weisen Qualität und Vertrauen auch eine Beziehung zum Commitment auf. Positive Qualitätsbewertungen fördern die innere Verbundenheit des Kunden zum Unternehmen, weil sie als Wechselbarriere angesehen werden. Dieser Sachverhalt kann damit begründet werden, dass ein Kunde für einen Anbieterwechsel höhere Informations- und Verhandlungs-

---

<sup>484</sup> Vgl. Julander/ Söderlund (2003), S. 7 f.

<sup>485</sup> Vgl. Bell (1982); Loomes/ Sudgen (1982).

<sup>486</sup> Vgl. Peter (1999), S. 78 f.; Ping (2003), S. 238.

kosten in Kauf nehmen müsste, um keinen Qualitätsverlust zu verzeichnen. Zudem können sowohl wiederholte positive Dienstleistungskontakte als auch die durch positive Qualität empfundene Erfüllung sozialer und interaktionsbezogener Bedürfnisse zum Aufbau emotionaler Bindung führen.<sup>487</sup> Vor diesem Hintergrund kann von einem positiven Zusammenhang zwischen Qualität und Commitment ausgegangen werden, der mit der folgenden Hypothese analysiert wird:

Hypothese 6g: Die Versicherungsqualität wirkt sich positiv auf das Commitment aus.

Die Beziehung zwischen Vertrauen und Commitment weist aus zweierlei Argumentationsgründen einen positiven Zusammenhang auf. Zum einen ist die Entstehung und Erweiterung des Vertrauens aus ökonomischer Sicht erstrebenswert, weil sie mit Effizienzsteigerungen für den Kunden einhergeht. Somit fördert das Vorhandensein von Vertrauen in das Unternehmen das Commitment des Nachfragers. Zum anderen ist der Aufbau von Vertrauen mit sozialen Anforderungen an den Anbieter verbunden, deren Erfüllung in einer Steigerung des Commitments mündet.<sup>488</sup> Hieraus ergibt sich die nachfolgende Untersuchungshypothese:

Hypothese 6h: Das Vertrauen zum Versicherungsunternehmen wirkt sich positiv auf das Commitment aus.

Qualität hat zudem Auswirkungen auf das Vertrauen. Die Bewertung der Qualität basiert auf den bisherigen Erfahrungen des Kunden. Fällt das Qualitätsurteil auf dieser Grundlage positiv für den Anbieter aus, so unterstützt das die Einschätzung des Unternehmens als vertrauenswürdig. Somit erleichtert ein dauerhaft hohes Ausmaß an empfundener Leistungsqualität die Entstehung und den Ausbau des Vertrauens.<sup>489</sup> Der Argumentation entsprechend geht die folgende Hypothese in die Untersuchung ein:

Hypothese 6i: Die Versicherungsqualität wirkt sich positiv auf das Vertrauen zum Versicherungsunternehmen aus.

---

<sup>487</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2000), S. 9.

<sup>488</sup> Vgl. Morgan/ Hunt (1994), S. 24; Hennig-Thurau (2000), S. 9 f.

<sup>489</sup> Vgl. Anderson/ Sullivan (1993).



### 3.3.2.2 Interdependenzen im Kundenrückgewinnungsprozess

Bei der Beziehungsreaktivierung gibt es ebenfalls Interaktionen zwischen den Determinanten.<sup>490</sup> Während aber Qualität in der Wiederaufnahmebereitschaft von Bedeutung ist, stellt die Qualität des Rückgewinnungsangebotes, des Rückgewinnungsprozesses und der Rückgewinnungsinteraktion bei der Kundenrückgewinnung das Pendant dar.

In Anlehnung an Sieben<sup>491</sup> kann das Unternehmen mit dem Wiedergutmachungsangebot die individuellen Bedürfnisse des Kunden bzw. die Gerechtigkeitsvorstellungen Wirklichkeit werden lassen und damit Kundenzufriedenheit erschaffen.<sup>492</sup> Das Rückgewinnungsangebot kann hierbei finanzieller und/ oder psychologischer Natur sein. Eine hohe Angebotsqualität – in allen drei Dimensionen – hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.<sup>493</sup> Basierend auf diesen Ausführungen ergeben sich die drei nachfolgenden Untersuchungshypothesen:

Hypothese 7a: Die Qualität des Rückgewinnungsangebotes wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität aus.

Hypothese 7b: Die Qualität des Rückgewinnungsprozesses wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität aus.

Hypothese 7c: Die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität aus.

Die nachfolgenden fünf Hypothesen basieren auf den Grundgedanken der Hypothesen 6b bis f und wurden lediglich auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität übertragen:

Hypothese 7d: Der Rückgewinnungspreis wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität aus.

Hypothese 7e: Das Vertrauen wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität aus.

Hypothese 7f: Das Commitment wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität aus.

---

<sup>490</sup> Es werden vor allem die Argumentationen und Hypothesen der Kundenabwanderung unterstellt und daher auch nicht näher erläutert.

<sup>491</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 70.

<sup>492</sup> Vgl. Oliver/ Swan (1989b); Tax et al. (1998); Smith et al. (1999).

<sup>493</sup> Vgl. Boshoff (1999), S. 238; Andreassen (2000), S. 160.

Hypothese 7g: Die Wiederaufnahmekosten wirken sich negativ auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität aus.

Hypothese 7h: Die Alternativenattraktivität wirkt sich negativ auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität aus.

Die positive Wirkung sowohl der Prozess- als auch der Interaktionsqualität auf die empfundene Qualität des Rückgewinnungsangebotes wird durch eine Reihe von empirischen Studien aus dem Dienstleistungsmarketing und der Service Recovery-Literatur belegt.<sup>494</sup> Sieben ermittelt für beide Qualitätsdimensionen einen positiven Zusammenhang zur Qualität des Rückgewinnungsangebotes.<sup>495</sup> Der Argumentation zufolge entstehen für die Versicherungswirtschaft die zwei Untersuchungshypothesen:

Hypothese 7i: Die Qualität des Rückgewinnungsprozesses wirkt sich positiv auf die Qualität des Rückgewinnungsangebotes aus.

Hypothese 7j: Die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion wirkt sich positiv auf die Qualität des Rückgewinnungsangebotes aus.

Die Grundlage für die Hypothesen 7k bis o bieten die Untersuchungshypothesen 6g bis i, wobei zudem zwischen der Versicherungsqualität und der Qualität des Rückgewinnungsangebotes differenziert wurde.

Hypothese 7k: Die Versicherungsqualität wirkt sich positiv auf das Commitment aus.

Hypothese 7l: Die Qualität des Rückgewinnungsangebotes wirkt sich positiv auf das Commitment aus.

Hypothese 7m: Das Vertrauen zum Versicherungsunternehmen wirkt sich positiv auf das Commitment aus.

Hypothese 7n: Die Versicherungsqualität wirkt sich positiv auf das Vertrauen zum Versicherungsunternehmen aus.

---

<sup>494</sup> Mit der Prozessqualität beschäftigten sich die Beiträge von Schweikhart et al. (1993), Taylor (1994), Smith et al. (1999) und Hoffman/ Kelley (2000), während Parasuraman et al. (1985) sowie Goodwin/ Ross (1989) und (1992) die Interaktionsqualität thematisierten.

<sup>495</sup> Die Qualität des Rückgewinnungsprozesses hat hierbei mit 0,60 einen größeren Einfluss auf das Rückgewinnungsangebot als die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion mit 0,23. Vgl. Sieben (2002), S. 104.

Hypothese 7o: Die Qualität des Rückgewinnungsangebotes wirkt sich positiv auf das Vertrauen zum Versicherungsunternehmen aus.

### 3.3.3 Hypothesensystem

Aus den vorangegangenen Überlegungen des Kapitels 2 und 3 lässt sich das in der nachfolgenden Abbildung dargestellte Gesamtmodell der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft zusammenfassen:

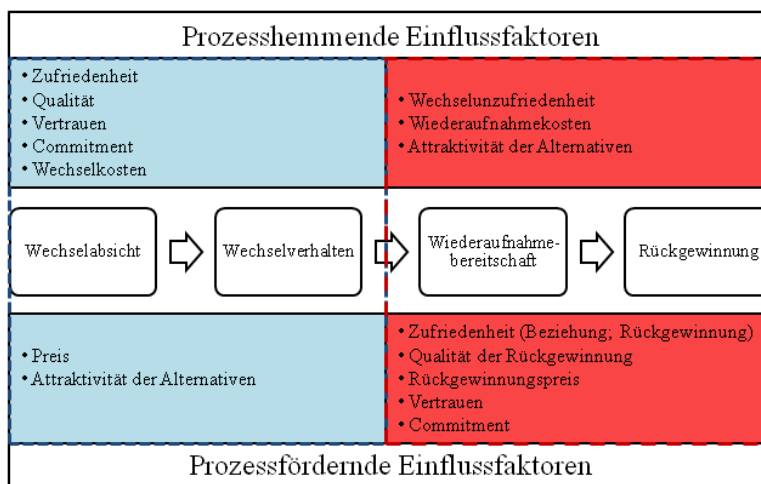


Abb. 12: Gesamtmodell der Untersuchung

Für die Darstellung der Hypothesen wird dieses Gesamtmodell in einzelne Teilmodelle untergliedert, um der Komplexität entgegenzuwirken. Hierzu wird zunächst der Prozess in Beziehungsbeendigung und -reaktivierung aufgeteilt. Hypothesensystem 1 spiegelt den Kundenabwanderungsprozess wider, während das Hypothesensystem 2 die Kundenrückgewinnung thematisiert. Hypothesensystem 3 – in der Abbildung hellblau dargestellt – beschäftigt sich mit den Interdependenzen zwischen den Einflussfaktoren der Beziehungsbeendigung, bevor Hypothesensystem 4 – in der Graphik rot hervorgehoben – den Fokus auf die Beziehungen zwischen den Einflussfaktoren der Beziehungsreaktivierung legt. In den vier nachfolgenden Abbildungen ist die Wirkungsweise der Hypothesen jeweils mit plus oder minus gekennzeichnet, wobei eine Erhöhung der unabhängigen Variablen bei plus zu einer Erhöhung und bei minus zu einer Reduzierung der abhängigen Variablen führen sollte.

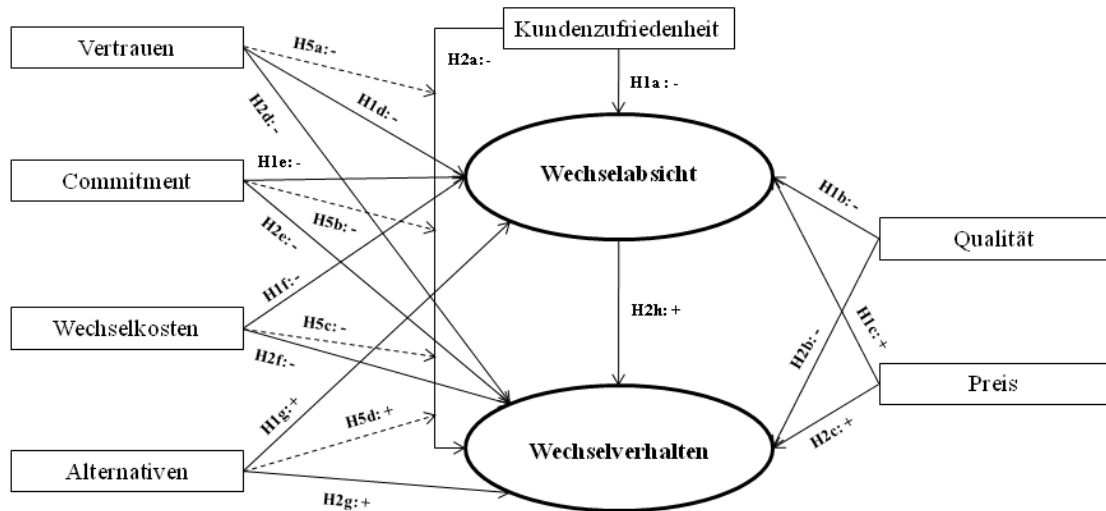


Abb. 13: Kundenabwanderungsprozesses mit Einflussfaktoren

Im Hypothesensystem 1 – dem Modell des Kundenabwanderungsprozesses – werden die direkten Wirkungen von Kundenzufriedenheit, Qualität, Preis, Vertrauen, Commitment, Wechselkosten und Alternativen auf Wechselabsicht und -verhalten mit durchgehenden Pfeilen gekennzeichnet, während die moderierenden Effekte von Vertrauen, Commitment, Wechselkosten und Alternativen auf die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Wechselverhalten gestrichelt dargestellt sind.

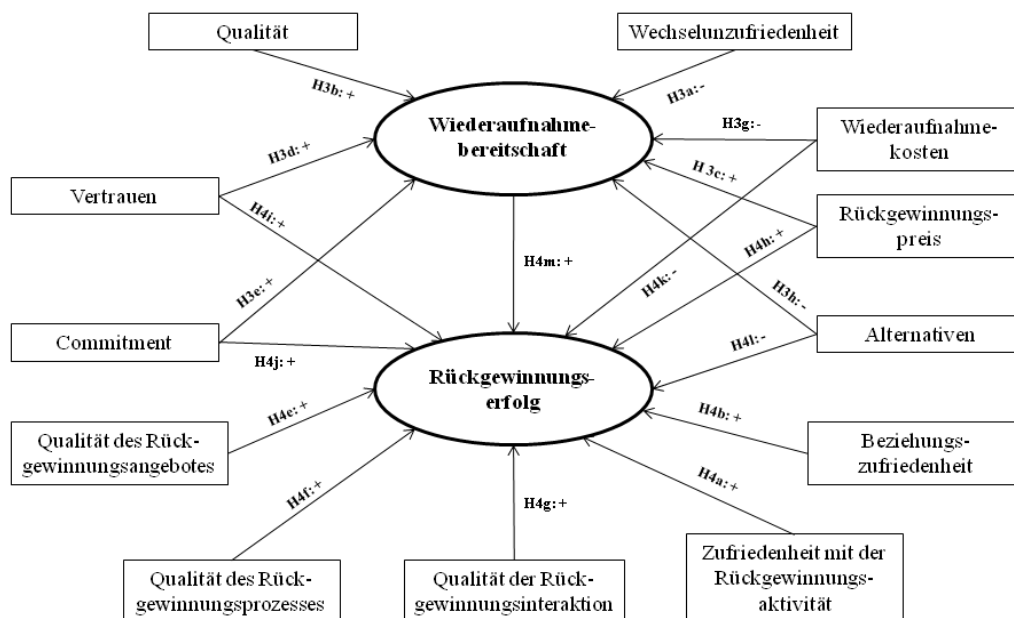


Abb. 14: Kundenrückgewinnungsprozesses mit Einflussfaktoren

Im Vergleich zur Kundenabwanderung finden im Hypothesensystem der Beziehungsreaktivation die Determinanten Wiederaufnahmekosten und Rückgewinnungspreis Berücksichtigung, während der Einflussfaktor Qualität in Bezug auf die Rückgewinnung in drei Dimensi-

onen – Qualität des Rückgewinnungsangebotes, des Rückgewinnungsprozesses und der Rückgewinnungsinteraktion – untergliedert wird. In diesem Hypothesensystem werden lediglich direkte Wirkungen betrachtet.

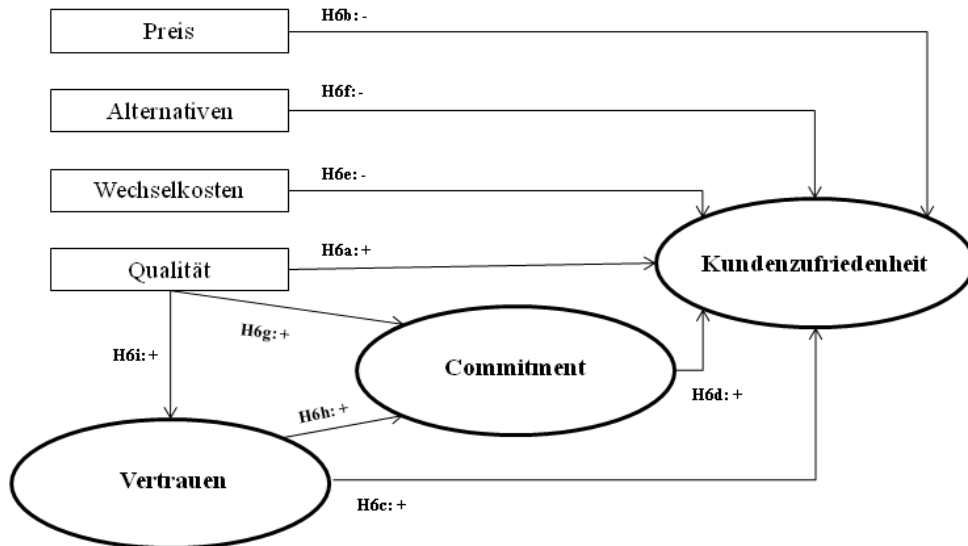


Abb. 15: Interdependenzen der Einflussfaktoren im Kundenabwanderungsprozess

Im Hypothesensystem 3 werden die Kausalbeziehungen zwischen den Einflussfaktoren im Kundenabwanderungsprozess thematisiert, während das Modell der Interdependenzen zwischen den Einflussfaktoren der Beziehungsreaktivierung in Abbildung 16 dargestellt wird. Hierbei liegt der Fokus sowohl im Kundenabwanderungs- als auch im Kundenrückgewinnungsprozess auf den Determinanten Kundenzufriedenheit bzw. Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität, Vertrauen und Commitment. Im Hypothesensystem 4 steht zudem die Qualität des Rückgewinnungsangebotes im Mittelpunkt. Es werden wie im Modell der Beziehungsreaktivierung lediglich direkte Effekte überprüft.

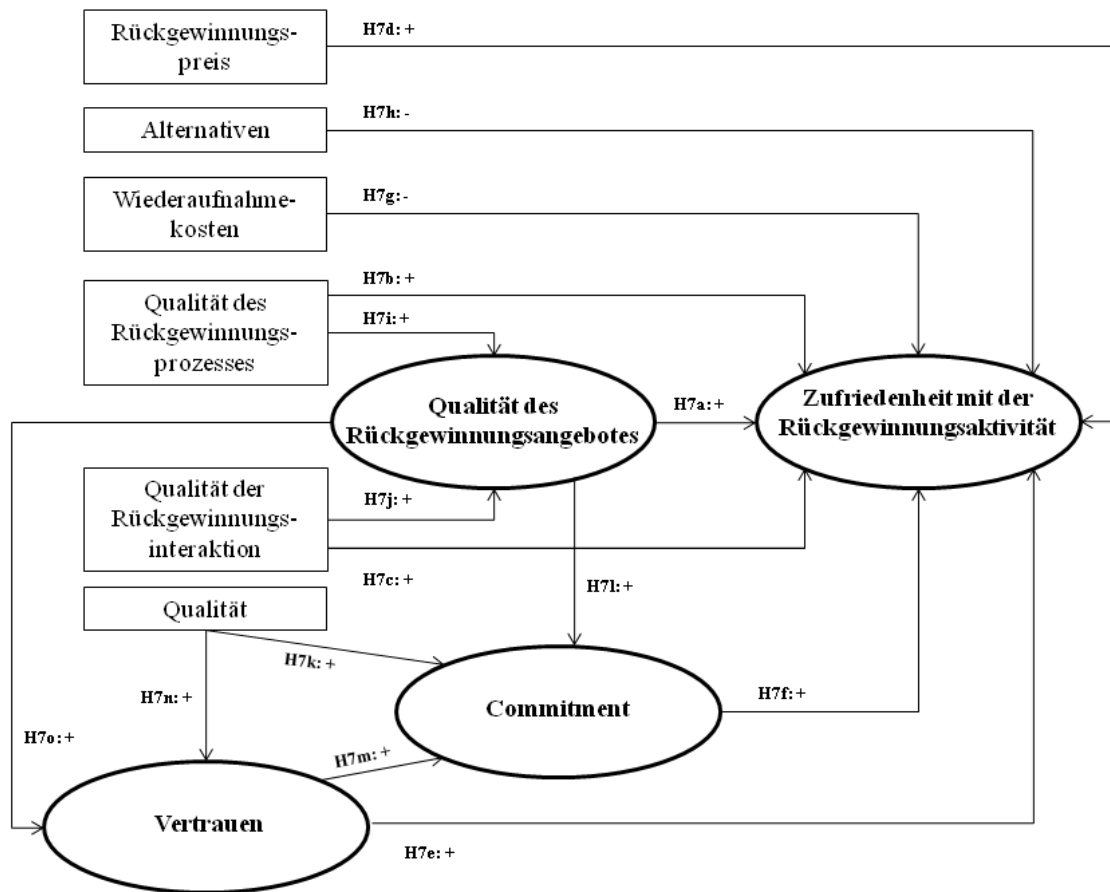


Abb. 16: Interdependenzen der Einflussfaktoren im Kundenrückgewinnungsprozess

## **4 Empirische Studie zum Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess**

Die empirische Untersuchung des Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozesses von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft legt folgende Vorgehensweise in diesem Kapitel zugrunde: Zunächst werden die Ziele der Analyse dargestellt, bevor sich mit dem Erhebungsdesign und der Stichprobenstruktur beschäftigt wird. Daran schließt die deskriptive Statistik an, auf welche die Operationalisierung der Einflussfaktoren und der Prozesskomponenten folgt. Dann werden im ersten Schritt der kausalanalytischen Auswertung die Zusammenhänge des Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozesses mittels logistischer und linearer Regression analysiert, bevor sich im zweiten Schritt den Beziehungen der Hypothesensysteme Beziehungsbeendigung und -reaktivierung gewidmet wird. Abschließend wird eine Kundensegmentierung der Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft durchgeführt.

### **4.1 Ziele der Untersuchung**

Die empirische Untersuchung zielt allgemein darauf ab offenzulegen, ob das postulierte Modell des Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozesses von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft die Realität adäquat widerspiegelt. Hierzu werden einerseits die Hypothesen überprüft, aber andererseits geht es auch darum, Strukturen zu entdecken und so neue Informationen für die Versicherungswirtschaft zu erlangen. Zudem sollen aber auch die Kundentypen segmentiert werden, um darauf aufbauend Implikationen für einen besseren Umgang in einer Geschäftsbeziehung geben zu können.

### **4.2 Erhebungsdesign und Stichprobenstruktur**

#### **4.2.1 Datengrundlage, erforderlicher Stichprobenumfang und Datenerhebung**

Basierend auf der Zielstellung bildet die Wahl des Forschungsdesigns die Ausgangslage für die empirische Untersuchung. Hierbei wird sowohl auf die explorative als auch auf die deskriptive Forschung zurückgegriffen. Die explorative Forschung macht sich dabei die Sekundärforschung und das Expertengespräch zu Nutze. Mittels Sekundärforschung wurden in den vorangegangenen Kapiteln die Hypothesensysteme aufgestellt. Die Sichtung der Literatur reicht aber bezüglich der Problemstellung nicht aus. Daher wird anhand von Expertengesprä-

chen mit Versicherungsanbietern und mittelständischen Unternehmen der Fragebogen entwickelt und konkretisiert.<sup>496</sup>

Mit diesem Fragebogen wird der Zusammenhang vieler Variabler erforscht, indem das deskriptive Mittel der Querschnittsanalyse angewendet wird. Hierbei wird der Fokus des deskriptiven Forschungsdesigns auf die Online-Befragung gelegt. In dieser Studie beantworten die Probanden den interaktiv gestalteten Fragebogen online in einer Eingabemaske im Internet. Der Fragebogen ist in sieben Abschnitte untergliedert. Um die Probanden zur Mitarbeit zu motivieren, leitet ein Anschreiben, in dem das Anliegen erläutert und die Vertraulichkeit der Daten zugesichert wird, die Befragung ein. Im Anschluss daran beginnt der Fragebogen mit dem Themenblock Versicherungsbedarf und -verhalten. Darauf bauen die fünf folgenden Untersuchungsfelder Kundenzufriedenheit, Kündigungsabsicht, Wechselverhalten, Wiederaufnahmebereitschaft und Rückgewinnung anhand des Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozesses auf. Die Befragung schließt mit den statistischen Daten, um nicht den Eindruck eines Verhörs zu erwecken. Der Fragebogen enthält sowohl offene als auch geschlossene Fragen, wobei der Anteil an geschlossenen Fragen überwiegt. Damit die Befragung von den Probanden bis zum Ende durchgeführt wird, wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen inklusive Anschreiben lediglich zehn Seiten umfasst und so der Zeitrahmen 20 Minuten nicht überschreitet. Da es bei der Online-Befragung nicht die Möglichkeit gibt, Kommunikationsprobleme im Gespräch mit dem Probanden zu lösen, ist es wichtig, den Fragebogen in einem Pretest zu prüfen. Diese Vorstudie fand mit 25 Auskunftspersonen statt. Sie wurden gebeten, den Fragebogen auszufüllen sowie kritische Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Hieraus ergaben sich lediglich geringfügige Modifikationen, so dass auf dieser Basis der endgültige Fragebogen verfasst werden konnte.

Auf die Erstellung des Fragebogens folgt die Durchführung der Datenerhebung. Dazu ist die Grundgesamtheit abzugrenzen, die Auswahlbasis zu bestimmen und der Stichprobenumfang festzulegen. Vor dem Hintergrund der Zielstellung, das Wechsel- und Rückgewinnungsverhalten von Gewerbekunden zu untersuchen, ist die Zielgruppe auf Unternehmen eingegrenzt worden. Der Untersuchungsraum wurde auf Hannover Stadt und Land beschränkt. Laut dem Statistischen Bericht Niedersachsen fallen in die Region Hannover 88326 Betriebe.<sup>497</sup> Diese Anzahl stellt die Grundgesamtheit der Untersuchung dar. Die Erhebungs- und Auswahlereinheit sind Gewerbekunden im Raum Hannover jedweder Beschäftigtenanzahl und Umsatzgröße.

---

<sup>496</sup> Dieser Abschnitt basiert auf dem Marktforschungsprozess von Böhler. Vgl. Böhler (2004).

<sup>497</sup> Vgl. Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (2009), S. 8.



Der Zeitraum der Befragung erstreckte sich vom 10. August bis zum 08. November 2009, also insgesamt 12 Wochen. Die Auswahlbasis bildet die Grundgesamtheit ab. Hierbei ist ein Verzeichnis hilfreich, aus dem die Auswahleinheiten entnommen werden. In dieser Online-Befragung dient vor allem das Bundesfirmenregister als Grundlage. Anschließend wird festgelegt, wie viele Erhebungseinheiten in die Stichprobe gelangen. Die bevorstehende Kausalanalyse erfordert einen möglichst großen Stichprobenumfang. Eine Stichprobe von größer als 100 wird in der Literatur üblicherweise als ausreichend angesehen.<sup>498</sup>

Ein Nachteil der Online-Befragung besteht in der geringen Rücklaufquote. Sie kann zwischen 10% und 90% schwanken. Ausgehend von einer pessimistischen Annahme einer Rücklaufquote von ca. 10% der Fragebögen, von denen ca. weitere 10% für die Auswertung nicht verwendbar sind, wurde der Stichprobenumfang der Grundgesamtheit auf 1500 festgelegt.<sup>499</sup> Anschließend werden Entscheidungen über das Auswahlprinzip, -verfahren und die -technik getroffen. Aus dem Bundesfirmenregister wurde die zur Erreichung des Stichprobenumfangs benötigte Befragungsgesamtheit mittels Quotenverfahren anhand von Beschäftigtengrößenklassen und Umsatzvolumen von 1500 Gewerbekunden gezogen.

Zum Abschluss des Befragungszeitraums (November 2009) waren 162 ausgefüllte Fragebögen zurückgekommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10,8%. Fehlerhafte Fragebögen, die ein inkonsistentes Antwortverhalten vermuten lassen, werden aus der Befragung herausgenommen, um eine Verzerrung der Resultate zu verhindern. So wird dem Problem der Behandlung fehlender Werte vorweggegriffen und es existiert damit eine itembezogene Antwortquote von 100%.<sup>500</sup> Deshalb werden insgesamt drei Fragebögen eliminiert, wodurch sich ein Nettostichprobenumfang von 159 und eine bereinigte Rücklaufquote von 10,6% ergeben. Damit wird der erforderliche Stichprobenumfang übertroffen.

#### 4.2.2 Struktur der Stichprobe

Im Folgenden wird ein Überblick über die Struktur und Zusammensetzung der Stichprobe gegeben, indem zunächst die Verteilung der Branchenzugehörigkeit verdeutlicht wird, bevor

---

<sup>498</sup> Je größer die Stichprobe ist, desto aussagekräftiger sind die Resultate. Daher werden auch mehr Probanden befragt als die Annahmen voraussetzen. Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 364.

<sup>499</sup> Der sich aus den Annahmen ergebende Stichprobenumfang beträgt 135 und ist damit größer als der erforderliche Umfang von 100.

<sup>500</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 99.

dann die Unternehmens- und Umsatzgröße sowie die Position der Auskunftspersonen betrachtet werden.

<b>Wirtschaftszweig</b>	<b>Häufigkeit der Fälle</b>	<b>in %</b>
Landwirtschaft	1	0,63
Verarbeitendes Gewerbe	21	13,21
Baugewerbe	9	5,66
Handel	25	15,72
Dienstleistung	100	62,89
Keine Angabe	3	1,89
<b>Insgesamt</b>	<b>159</b>	<b>100</b>

Tab. 11: Branchenstruktur der Stichprobe

Hierbei wird deutlich, dass vor allem der tertiäre Sektor an der Untersuchung teilgenommen hat. Neben der Dienstleistungsbranche gehen auch die Antworten der Probanden aus Handel, Bau- und verarbeitendem Gewerbe sowie der Landwirtschaft in die empirische Studie. Auch wenn der Anteil an Dienstleistungen in der Stichprobe sehr hoch ist, so ist sie dennoch nicht zu homogen. Neben den Dienstleistungen ohne nähere Angabe existieren 15 verschiedene Dienstleistungskategorien, die alle unterschiedlich stark in die Untersuchung eingehen. Mit 21% ist der Anteil des Gesundheits- und Sozialwesens am stärksten vertreten, wobei auch in dieser Kategorie das Spektrum von Ärzten über Schuhtechnik bis hin zur Altenpflege vielfältig ist. Insgesamt erscheint die Stichprobe trotz der starken Beteiligung des Dienstleistungssektors hinsichtlich der Branchenstruktur als heterogen genug, um spezifische Einflüsse bestimmter Wirtschaftszweige ausschließen zu können.

Dienstleistung nach wirtschaftlichem Schwerpunkt	Häufigkeit der Fälle und in %
Dienstleistung (ohne nähere Angabe)	13
Verkehr und Logistik	2
Gastgewerbe	9
Verlagswesen	2
Telekommunikation und Auskunft	5
Informationstechnologie/ Elektronische Datenverarbeitung	8
Finanzdienstleistungen	3
Grundstücks- und Wohnungswesen	9
Rechts-, Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung	7
Unternehmensberatung	5
Architektur- und Ingenieurbüros	1
Werbung und Eventmanagement	5
Wach- und Sicherheitsdienste	1
Erziehung und Unterricht	1
Gesundheits- und Sozialwesen	21
Sonstige überwiegend persönliche Dienstleistungen	8
<b>Insgesamt:</b>	<b>100</b>

Tab. 12: Aufteilung des Dienstleistungssektors für die Stichprobe

Die Unternehmensgröße wurde im Fragebogen anhand von vier Mitarbeitergrößenklassen ermittelt. Hierbei wurde sich an der Untergliederung des Landesbetriebes für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen orientiert.<sup>501</sup> Dabei zeigt sich, dass die Beteiligung an der Studie mit steigender Beschäftigtenzahl abnimmt. Am stärksten sind kleine Unternehmen mit 40% in der Studie vertreten, gefolgt von Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern. Nur lediglich 10% der Auskunftspersonen stammen aus Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.

<sup>501</sup> Vgl. Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (2009).

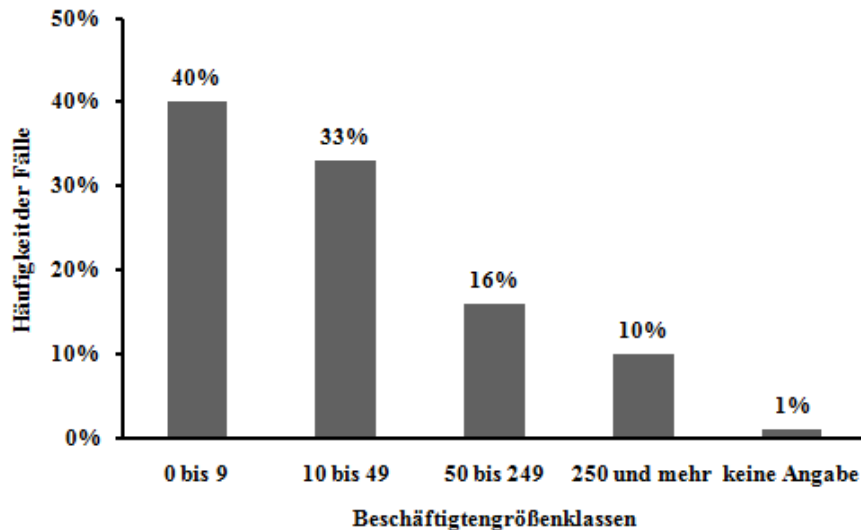


Abb. 17: Struktur der Stichprobe nach Beschäftigtengrößenklassen

In Bezug auf die Umsatzgröße, die im Fragebogen anhand von vier Umsatzgrößenklassen erfasst wurde, zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der Auskunftspersonen aus Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 10 Millionen stammen. Lediglich 15% der Probanden gehören Unternehmungen an, die einen Umsatz von 10 bis 50 Millionen und mehr verbuchen.

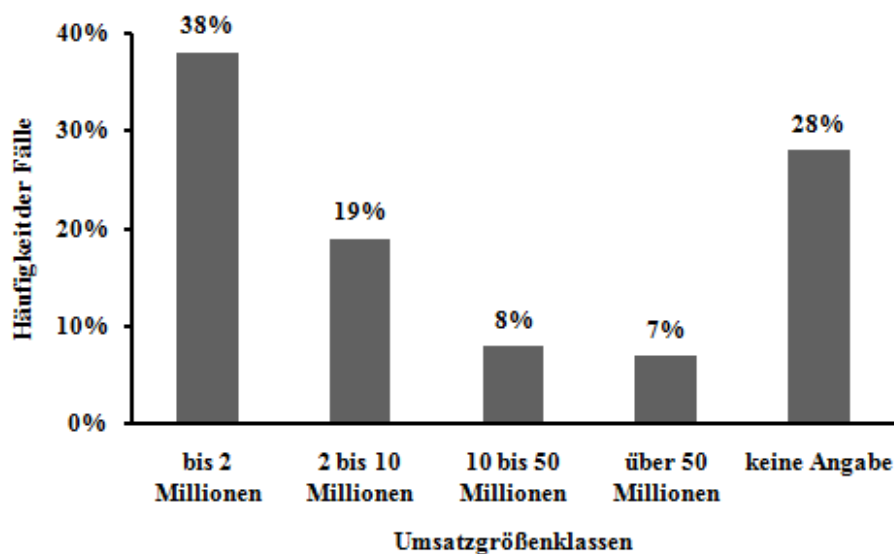


Abb. 18: Struktur der Stichprobe nach Umsatzgröße

Hinsichtlich der Position im Unternehmen, die ebenfalls anhand von vier Kategorien abgefragt wurde, ergibt sich, dass fast die Hälfte der Probanden Inhaber und knapp ein Viertel Geschäftsführer des Unternehmens sind. Somit ist bei 72% der Unternehmen die Befragung „Chefsache“. Der Anteil der leitenden Angestellten beträgt 17%. Daher kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den Auskunftspersonen um kompetente Repräsentanten handelt.

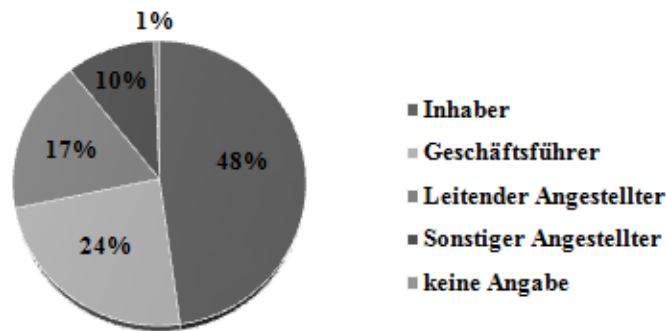


Abb. 19: Position der Auskunftsperson im Unternehmen

Betrachtet man die Position der Auskunftsperson detaillierter, so wird als erstes die Zusammensetzung der Stichprobe im Hinblick auf die Stellung des Probanden und der Unternehmensgröße analysiert.

Betriebsgrößenklassen	Position des Probanden	Häufigkeit der Fälle	in %
<b>0 bis 9</b>	Inhaber	42	26,41
	Geschäftsführer	18	11,32
	Leitender Angestellter	0	0
	Sonstiger Angestellter	3	1,89
<b>10 bis 49</b>	Inhaber	25	15,72
	Geschäftsführer	12	7,55
	Leitender Angestellter	10	6,29
	Sonstiger Angestellter	4	2,52
<b>50 bis 249</b>	Inhaber	0	0
	Geschäftsführer	1	0,63
	Leitender Angestellter	8	5,03
	Sonstiger Angestellter	7	4,4
<b>250 und mehr</b>	Inhaber	8	5,03
	Geschäftsführer	7	4,4
	Leitender Angestellter	9	5,66
	Sonstiger Angestellter	2	1,26
<b>keine Angabe</b>		3	1,89
<b>Insgesamt</b>		<b>159</b>	<b>100</b>

Tab. 13: Position der Auskunftsperson im Unternehmen nach Beschäftigtenklassen

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass vor allem in Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern Inhaber und Geschäftsführer die Befragung durchgeführt haben. Der Anteil an leitenden Angestellten übertrifft den der Inhaber und Geschäftsführer vor allem bei einer Firmengröße von 50 und mehr. Mit steigender Beschäftigtenzahl geben Inhaber und Geschäftsführer solche Tätigkeiten auch eher an leitende oder sonstige Angestellte ab. Ein ähnliches Ergebnis ist bezüglich der Umsatzgröße zu vermuten.

Das Resultat hinsichtlich der Umsatzgröße ist sogar noch deutlicher ausgefallen als das der Unternehmensgröße. Aus der Tabelle wird deutlich, dass Inhaber lediglich bei einem Umsatz von bis zu 2 Millionen am stärksten vertreten sind. Je mehr Umsatz das Unternehmen erwirtschaftet, desto geringer ist die Beteiligung des Inhabers an der Untersuchung. Während bei einem Umsatz von 2 bis 50 Millionen der Geschäftsführer die ausschlaggebende Position für die Studie ist, nehmen bei Unternehmen mit 50 Millionen Umsatz mehr leitende und sonstige Angestellte an der Internetbefragung teil.

Umsatzgrößenklassen	Position des Probanden	Häufigkeit der Fälle	in %
<b>bis 2 Millionen</b>	Inhaber	41	25,79
	Geschäftsführer	12	7,55
	Leitender Angestellter	6	3,77
	Sonstiger Angestellter	0	0
<b>2 bis 10 Millionen</b>	Inhaber	15	9,43
	Geschäftsführer	16	10,06
	Leitender Angestellter	0	0
	Sonstiger Angestellter	0	0
<b>10 bis 50 Millionen</b>	Inhaber	0	0
	Geschäftsführer	10	6,29
	Leitender Angestellter	2	1,26
	Sonstiger Angestellter	0	0
<b>über 50 Millionen</b>	Inhaber	0	0
	Geschäftsführer	0	0
	Leitender Angestellter	2	1,26
	Sonstiger Angestellter	9	5,66
<b>Keine Angabe</b>		46	28,93
<b>Insgesamt:</b>		<b>159</b>	<b>100</b>

Tab. 14: Position der Auskunftsperson im Unternehmen nach Umsatzgrößen

### 4.2.3 Repräsentativität der Online-Befragung

Online-Befragungen können relativ schnell durchgeführt werden. Die Flexibilität ist bei Internet-Befragungen durch die multimediale Fragebogengestaltung höher als bei der schriftlichen oder telefonischen Kommunikationsform. Ein weiterer Vorteil ist der Kostenaspekt. Online-Befragungen sind deutlich billiger als mündliche oder telefonische Befragungen. Zudem

gibt es hier keine Verzerrung durch den Interviewer und die richtige Reihenfolge der Fragenbeantwortung wird beibehalten.<sup>502</sup>

Nachteilhaft ist, dass Kommunikationsprobleme beim Probanden nicht gelöst werden können. Doch die Qualität der in Online-Befragungen erhobenen Daten ist hierbei als viel problematischer anzusehen. Kernproblem ist dabei die mangelhafte Repräsentativität. Die Daten sind repräsentativ, wenn von der Generalisierbarkeit der Resultate der Stichprobe für die Grundgesamtheit ausgegangen werden kann. Wenn die Frage nach der Stichproben-Adäquatheit gestellt wird, so geht es darum, ob die Zielgruppe überhaupt im Internet vertreten ist. Da es sich bei Versicherungsleistungen nicht um ein internetaffines Thema handelt, kann davon ausgegangen werden, dass dieses Auswahlverfahren zur Abbildung der Grundgesamtheit nur bedingt geeignet ist. Auch kann die Zielgruppe Gewerbekunden über das Bundesfirmenregister nur größtenteils erreicht werden. Daher ist die Stichprobe nicht für die Grundgesamtheit repräsentativ (coverage error). Da keine echte Stichprobenziehung im Sinne der Zufallsauswahl bei Online-Befragungen möglich ist, wird die Stichprobe bei mehrmaligem Ziehen stets leicht variieren. Dieser Fehler wird als sampling error bezeichnet. Der nonresponse error basiert auf der Tatsache, dass die Probanden selbst entscheiden, ob sie an der Befragung teilnehmen oder nicht (Selbst-Selektion oder Selbstrekrutierung). Es kann somit nicht beeinflusst werden, dass alle Zielpersonen an der Befragung teilnehmen. Daher ist diese einfache Online-Befragung nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit.<sup>503</sup>

Auch das angewendete Quotenverfahren hilft an dieser Stelle nicht weiter, weil die relevanten Quotenmerkmale nicht kontrolliert werden können. Das wird auch bei der Zusammensetzung der Stichprobe deutlich. So bleibt festzuhalten, dass die letztlich tatsächlich antwortenden Probanden mit der Grundgesamtheit nur hinsichtlich der absteigenden Tendenz nicht aber in den Größenordnungen übereinstimmen.<sup>504</sup> Diese Diskrepanz zwischen geplanter und tatsächlicher Stichprobe ist der Online-Befragung geschuldet und unvermeidbar.

Trotz der Mängel der Repräsentativität ist die Online-Befragung in der Lage, Auskünfte über Kausalbeziehungen zu tätigen, weil die Variablenzusammenhänge eine geringe Anfälligkeit

---

<sup>502</sup> Vgl. Böhler (2004), S. ; Kuß/ Kleinaltenkamp (2009), S. 108.

<sup>503</sup> Vgl. Hahn/ Jerusalem (2003), S. 215; Kuß/ Kleinaltenkamp (2009), S. 108; Maurer/ Jandura (2009), S. 61, 64.

<sup>504</sup> Für die Statistische Region Hannover ermittelte der Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen 88,9% Betriebe mit 0 bis 9, 8,9% mit 10 bis 49, 1,9% mit 50 bis 249 und 0,3% mit 250 und mehr Beschäftigten. Vgl. Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (2009), S. 90. Im Gegensatz dazu wurden in dieser Studie die in Abbildung 17 dargestellten Prozentzahlen ermittelt.

gegenüber Stichprobenverzerrungen aufweisen. Zudem wirkt sich die wahrgenommene Anonymität der Online-Umfrage positiv auf die Offenheit bei der Beantwortung aus.<sup>505</sup>

### **4.3 Deskriptive Statistik**

Um aus der Datenbasis Informationen zu ziehen, die als Entscheidungshilfe dienen können, muss das Datenmaterial beschrieben und strukturiert werden. Diese Aufbereitung der Daten ist Gegenstand der deskriptiven Statistik. Bspw. durch Häufigkeitsverteilungen, Mittel- und Streuungswerte werden summarische Informationen über einen Datensatz ermittelt.<sup>506</sup> Die deskriptive Statistik wird anhand der Frageblöcke vom Versicherungsbedarf und -verhalten bis zur Kundenrückgewinnung aufgezeigt.

#### **4.3.1 Versicherungsbedarf und -verhalten**

Der Versicherungsbedarf und das -verhalten beschäftigen sich mit der Anzahl der eingeholten Angebote sowie den Gründen des Abschlusses einer neuen Versicherungspolice. Zudem wird betrachtet, welche gewerblichen Versicherungen ein Unternehmen benötigt und wie wichtig die einzelnen Versicherungspolicen für die Gewerbekunden sind. Dann wird der Frage nachgegangen, bei wie vielen Versicherungsunternehmen der Kunde Verträge abgeschlossen hat, aus welchen Gründen und wie lange diese Beziehungen bestehen. Abschließend wird die Versicherungsmentalität der Gewerbekunden beschrieben.

Bezüglich der Frage, wie viele Angebote vor dem Abschluss einer neuen Versicherungspolice eingeholt werden, ergibt sich bei Gewerbekunden ein Mittelwert von 3,49. Das bedeutet, dass Unternehmen durchschnittlich zwei bis drei Versicherungsanbieter für ein Angebot einer neuen Versicherungspolice kontaktieren.

---

<sup>505</sup> Vgl. Maurer/ Jandura (2009), S. 70.

<sup>506</sup> Vgl. Assenmacher (2003), S. 3; Benninghausen (2005), S. 11 f.; Pflaumer et al. (2005), S. 1.



	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
1 = keins	5	3,1	3,1
2 = eins	15	9,4	12,6
3 = zwei	54	34,0	46,5
4 = drei	60	37,7	84,3
5 = mehr als drei	20	12,6	96,9
6 keine Angabe	5	3,1	100,0
Gesamt	159	100,0	

Tab. 15: Anzahl der eingeholten Angebote vor Vertragsabschluss

60 Befragte und damit 37,7% der Gewerbekunden holen bei drei Versicherungsunternehmen Angebote ein, während sich nur 12,6% bei mehr als drei Anbietern informieren. Genauso viele Unternehmen fragen höchstens bei einem Versicherer bezüglich neuer Angebote an. Davon gaben immerhin 5 Probanden zu, sich gar keine Angebote im Vorfeld des Abschlusses einer neuen Versicherungspolice zu besorgen. Privatkunden holen im Vergleich zum Firmenkundensegment lediglich 1,8 Angebote im Schnitt ein.<sup>507</sup> Das bedeutet, dass die Informationsneigung von Gewerbekunden stärker ausgeprägt ist.

Die Gründe für die Auswahl der Anbieter sind vielfältig. Für 83,65% der befragten Unternehmen ist das Preis-Leistungs-Verhältnis für den Abschluss des Versicherungsvertrages wichtig. Die Schadenregulierung sowie die fachliche und menschliche Beratung stellen ebenfalls entscheidende Gründe für oder gegen eine Versicherungspolice dar.

Ausschlaggebender Grund für den Vertragsabschluss einer neuen Versicherungspolice ist bei 37,74% der befragten Unternehmen das Preis-Leistungs-Verhältnis. Daneben ist bei der Auswahl der Anbieter die Schadenregulierung, das persönliche Verhältnis zum Berater, die Preise und die Qualität von Bedeutung. Qualifizierte Beratung wird, obwohl es bei den Mehrfachantworten noch als dritt wichtigster Grund genannt wurde, lediglich bei 8,81% der Probanden als ausschlaggebend für den Vertragsabschluss erachtet. Unter sonstigen Gründen werden die Nähe zum Gesellschafter und maßgeschneiderte Versicherungsprodukte als entscheidend angesehen. Keinerlei Relevanz für die Vertragsentscheidung hat das Image.

<sup>507</sup> Vgl. Psychonomics AG (2005), S. 151.

Grund	Mehrere Gründe		Ausschlaggebender Grund	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Preis-Leistung-Verhältnis	133	83,65	60	37,74
Schadenregulierung	110	69,18	26	16,35
Fachkompetenz	96	60,38	14	8,81
Beratung (Vertrauen, Nähe)	91	57,23	20	12,58
Qualität	62	38,99	16	10,06
Preise	60	37,74	17	10,69
Erreichbarkeit	57	35,85	3	1,89
Service	50	31,45	1	0,63
Image	25	15,72	0	0
Sonstiges	4	2,52	2	1,25
<b>Insgesamt</b>			159	100

Tab. 16: Gründe für den Vertragsabschluss einer neuen Versicherungspolice

Beim Versicherungsbedarf der befragten Unternehmen ist festzuhalten, dass mit 97,48% fast jeder Gewerbekunde eine Betriebs- oder Berufshaftpflicht abgeschlossen hat, die gleichzeitig die wichtigste Versicherungspolice ist. Aber auch die Kfz- und Sach-Inhalts-Versicherung wird von über 90% nachgefragt und ist für die Versicherten von großer Bedeutung. Die geringste Wichtigkeit weisen – unabhängig von der Betrachtung des Mittelwertes der Stichprobe oder des Versicherungsbedarfes – die Vertrauensschaden-, die Maschinen- und die Transportversicherung auf. Neben den in der Tabelle folgenden Versicherungsarten besitzen einige Gewerbekunden zudem eine Umweltschadenhaftpflicht und Kreditversicherung.

Versicherungsart	Kundenzahl	Prozent	Kein Bedarf	MW	MW bei Bedarf <sup>508</sup>
Betriebs- oder Berufshaftpflicht	155	97,48	4	1,59	1,48
Kfz	148	93,08	11	2,23	1,95
Sach-Inhalt	147	92,45	12	2,58	2,3
Vermögensschaden-Haftpflicht	137	86,16	22	2,92	2,43
Betriebliche Altersvorsorge	137	86,16	22	3,11	2,65
Betriebsunterbrechung	132	83,02	27	3,12	2,53
Rechtsschutz	129	81,13	30	3,15	2,68
Elektronik	128	80,5	31	3,31	2,97
Gebäude	119	74,84	40	3,56	2,27
Vertrauensschaden	94	59,12	65	4,54	3,74
Maschinen	88	55,35	71	4,55	3,36
Transport	88	55,35	71	4,66	3,39

Tab. 17: Versicherungsbedarf und dessen Wichtigkeit für die befragten Gewerbekunden

Wird die Frage nach der Anzahl der nachgefragten Versicherungsanbieter gestellt, so ist festzuhalten, dass Allianz, VGH oder AXA bei 47,79% der befragten Unternehmen als Hauptversicherer genannt wurde. Dabei ist die Allianz der führende Hauptversicherer, wenn mehrere Versicherungsunternehmen vom Gewerbekunden nachgefragt werden, während die VGH als alleiniger Versicherungsanbieter am gefragtesten ist. Immerhin 22,01% der Probanden haben ihre Versicherungen bei einem einzigen Versicherer und bevorzugen demnach bei Versicherungen die Möglichkeit, „alles aus einer Hand“ zu beziehen.

<sup>508</sup> Der Mittelwert bei Bedarf errechnet sich aus der Summe gegebenen Antworten, bei der die fehlenden Werte nicht berücksichtigt werden, dividiert durch die in Tab. 17 festgehaltene Kundenzahl.

Versicherer	Mehrere		Alleiniger		Gesamtanzahl	
	Kundenzahl	Prozent	Kundenzahl	Prozent	Kundenzahl	Prozent
<b>Allianz</b>	27	21,78	6	17,14	33	20,75
<b>VGH</b>	16	12,91	10	28,57	26	16,35
<b>AXA</b>	13	10,48	4	11,42	17	10,69
<b>HDI Gerling</b>	7	5,65	2	5,71	9	5,66
<b>Victoria</b>	5	4,03	0	0	5	3,14
<b>Generali</b>	3	2,42	1	2,87	4	2,51
<b>R+V</b>	3	2,42	0	0	3	1,89
<b>VHV</b>	3	2,42	0	0	3	1,89
<b>Gothaer</b>	2	1,61	1	2,87	3	1,89
<b>WÜBA</b>	2	1,61	0	0	2	1,26
<b>Züricher</b>	2	1,61	0	0	2	1,26
<b>Sonstige</b>	18	14,51	4	11,42	22	13,84
<b>keine Angabe</b>	23	18,55	7	20	30	18,87
<b>Insgesamt</b>	<b>124</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>159</b>	<b>100</b>

Tab. 18: Nachgefragte Versicherungsunternehmen

Unternehmen, die ihre Versicherungen bei mehreren Anbietern haben, weisen bei der durchschnittlichen Beziehungsdauer einen Mittelwert von 4,98 auf, während der Wert jener, die alles bei einem einzigen Versicherer abgeschlossen haben, mit 4,83 geringer ausfällt. Das bedeutet, dass Gewerbekunden, die ihre Versicherungen auf mehrere Versicherungsanbieter verteilt haben, dem jeweiligen Versicherungsunternehmen bereits mindestens fünf bis zehn Jahre treu sind. Eine ähnliche Interpretation trifft auf Kunden zu, die ihre Versicherungen bei einem Anbieter haben, wobei die Beziehungsdauer tendenziell ein wenig kürzer ausgeprägt ist. Auffällig ist, dass über 40% der befragten Unternehmen länger als zehn Jahre und über 70% länger als fünf Jahre bei demselben Versicherungsunternehmen sind. Das spricht dafür, dass Gewerbekunden auf eine langfristige Geschäftsbeziehung viel Wert legen und sich dem Versicherungsanbieter gegenüber loyal verhalten.

Beziehungsdauer	Mehrere VA		Alleiniger VA		Gesamtanzahl der VA	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
<b>1 = 0 - 1 Jahr</b>	0	0	1	2,9	1	0,63
<b>2 = 1 - 2 Jahre</b>	7	5,65	4	11,4	11	6,92
<b>3 = 2 - 3 Jahre</b>	2	1,61	3	8,6	5	3,14
<b>4 = 3 - 5 Jahre</b>	24	19,35	2	5,7	26	16,35
<b>5 = 5 - 10 Jahre</b>	43	34,68	7	20	50	31,45
<b>6 = länger als 10 Jahre</b>	47	37,9	18	51,4	65	40,88
<b>keine Angabe</b>	1	0,81	0	0	1	0,63
<b>Gesamt</b>	124	100	35	100	159	100

Tab. 19: Beziehungsdauer mit den Versicherungsanbietern (VA)

Die Versicherungsmentalität wird durch die Dimensionen Preisorientierung, Wechselbereitschaft, Entscheidungsaufwand, Vertrauen zum Versicherungsanbieter sowie passives und aktives Bindungsverhalten gekennzeichnet.

Knapp 15% der Befragten können als besonders preisorientiert gelten. Im privaten Versicherungsmarkt ist die Preisorientierung mit 30% doppelt so hoch. Ebenso verhält es sich mit der passiven Wechselbereitschaft im Verhältnis des privaten und gewerblichen Versicherungsgeschäftes.<sup>509</sup> 30% der Gewerbekunden stehen attraktiven Wechselangeboten grundsätzlich offen gegenüber.

Hinsichtlich des Entscheidungsaufwandes kann festgestellt werden, dass 66,6% der Befragten es als viel Arbeit empfinden, sich über Versicherungen zu informieren. Ein ähnliches Ergebnis wurde für die Suche nach dem günstigsten Versicherungsanbieter mit 64,8% ermittelt.

Das Vertrauensverhältnis ist dem Gewerbekunden wichtig. 57,2% der befragten Unternehmen haben vollstes Vertrauen in ihre Versicherungsgesellschaft. 62,9% der Gewerbekunden sehen ihren Versicherungsanbieter als zuverlässig an und sind der Meinung, dass dieser in ihrem Interesse handelt.

Das passive Kundenbindungsverhalten setzt sich aus Kundentreue, Wiederabschlussbereitschaft und Gesamtzufriedenheit zusammen. 61% der Gewerbekunden werden in fünf Jahren wahrscheinlich noch Kunde ihres Versicherungsunternehmens sein. Die Wiederabschlussbereitschaft liegt mit 62,9% leicht über dem Wert der Kundentreue. Unter die aktive Kundenbindung werden hingegen Weiterempfehlungs- und Cross-Selling-Bereitschaft subsumiert. 67,3% der befragten Unternehmen würden ihren Versicherungsanbieter weiterempfehlen. Die

<sup>509</sup> Vgl. Psychonomics AG (2005), S. 118 f.

Cross-Selling-Bereitschaft liegt bei 50,9%. Somit würde die Hälfte der Gewerbekunden auch andere Versicherungspolicen bei ihrer Versicherungsgesellschaft beziehen.

### 4.3.2 Kundenzufriedenheit

Die Gesamtzufriedenheit der Gewerbekunden weist einen Mittelwert von 3,91 auf. Das bedeutet, dass die Versicherten indifferent hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Unternehmen sind, wobei sie jedoch eine starke Tendenz zum Zufrieden-Sein haben. Insgesamt 7,5% der Probanden weisen mittelmäßige bis schlechte Zufriedenheitswerte auf. Diese enttäuschten Kunden gilt es zu identifizieren, weil sie abwanderungsgefährdet sind. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sind mit ihrer Versicherung zufrieden und sogar 20,1% sind sehr zufrieden und begeistert vom Versicherungsanbieter.

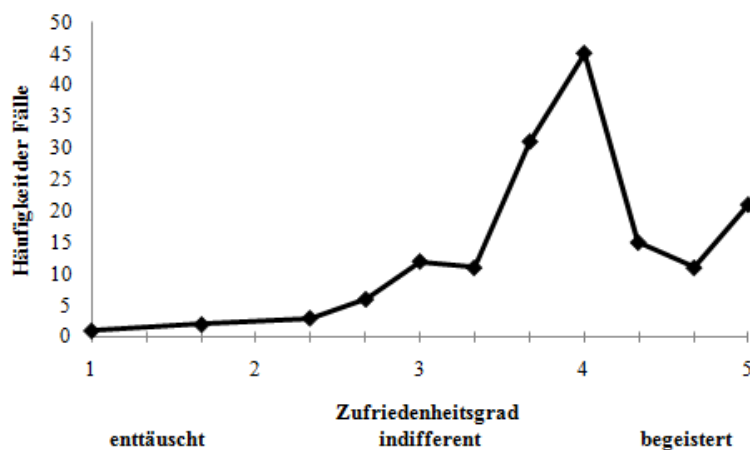


Abb. 20: Gesamtzufriedenheit der Gewerbekunden

Betrachtet man die einzelnen Facetten der Zufriedenheit in der Versicherungswirtschaft, so wird deutlich, dass die Gewerbekunden vor allem mit dem persönlichen Verhältnis aber auch mit der Fachkompetenz und der Erreichbarkeit des Beraters zufrieden sind. Die geringste Zufriedenheit mit einem Mittelwert von 3,78 weist die Dimension Preis auf. Es fällt bei der Betrachtung auf, dass die Zufriedenheit der Faktoren, die als ausschlaggebend für den Vertragsabschluss einer neuen Versicherungspolice genannt wurden, im Verhältnis zu den anderen kritischer bewertet wurden.<sup>510</sup>

<sup>510</sup> Lediglich für das Vertrauensverhältnis zum Berater trifft dieser Zusammenhang nicht zu.

### 4.3.3 Wechselabsicht

Lediglich 23 der befragten Unternehmen – also 14,47% der Stichprobe – äußerten die Absicht, einen oder mehrere Versicherungsverträge in den nächsten Monaten zu kündigen. Hierbei scheint die Versicherungsart nicht relevant, weil die Abwanderungsbereitschaft in vielen Sparten geäußert wurde.

Der Preis ist für mehr als die Hälfte der Gewerbekunden ein Grund, warum sie zu einem Anbieterwechsel tendieren. Für 43,47% ist es sogar der ausschlaggebende Grund. Neben dem Preis sind die Schadenregulierung und die Qualität bei mehr als einem Drittel der Befragten sowie das Preis-Leistungsverhältnis und die Fachkompetenz bei mehr als einem Viertel der Unternehmen wichtig. Ausschlaggebend für die Wechselabsicht sind neben dem Preisaspekt jedoch vor allem die Schadenregulierung und die Qualität. Service, Fachkompetenz und Erreichbarkeit sind in dieser Studie keine ausschlaggebenden Gründe, um einen Wechsel in Erwägung zu ziehen. Image wurde weder als Grund, noch als entscheidend für die Abwanderungsbereitschaft von den Gewerbekunden eingestuft.

Grund	Mehrere Gründe		Ausschlaggebender Grund	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
<b>Preise</b>	12	52,17	10	43,47
<b>Schadenregulierung</b>	9	39,13	4	17,39
<b>Qualität</b>	8	34,78	2	8,7
<b>Preis-Leistung-Verhältnis</b>	7	30,34	3	13,04
<b>Fachkompetenz</b>	6	26,09	0	0
<b>Beratung (Vertrauen, Nähe)</b>	4	17,39	2	8,7
<b>Service</b>	2	8,7	0	0
<b>Sonstiger: kein Bedarf</b>	2	8,7	2	8,7
<b>Erreichbarkeit</b>	1	4,35	0	0
<b>Image</b>	0	0	0	0
<b>Insgesamt</b>			23	100

Tab. 20: Gründe für die Wechselabsicht

Gleichzeitig wurde mittels einiger Statements bei den Gewerbekunden nachgefragt, aus welchen Gründen Unternehmen doch einmal einen Wechsel in Erwägung ziehen würden. Hierbei ging es um die Alternativenattraktivität und welche Aspekte der Konkurrenz die Wechselbereitschaft fördern. Aus der Auswertung der Mittelwerte ergab sich, dass Qualität mit 3,84 den Kunden bei einem möglichen Wechsel am wichtigsten erscheint. Danach folgt der Preis mit 3,42. Beim Service weist der Gewerbekunde mit 3,12 ein nahezu indifferentes Verhalten auf,

während vor allem der Ruf des Versicherungsunternehmens mit 2,22 für die Kündigungsbereitschaft unbedeutend ist.

#### 4.3.4 Wechselverhalten

Knapp 60% der Gewerbekunden haben schon einmal eine Versicherungspolice aufgelöst. Davon haben  $\frac{2}{3}$  bereits ihre Kfz-Versicherung gekündigt und  $\frac{1}{3}$  den Anbieter der Betriebs- und Berufshaftpflicht gewechselt. Die durchschnittliche Beziehungsdauer der aufgelösten Versicherungsverträge beträgt 6,92 Jahre. Das heißt, dass Gewerbekunden sich eher treu verhalten und viel Wert auf langfristige Geschäftsbeziehungen legen. Das Stornoverhalten ist über alle Versicherungsanbieter verbreitet. Die VGH weist mit knapp 15% am meisten Kündigungen auf. Die Allianz liegt mit 11,58% aber dicht dahinter. An dritter und vierter Stelle mit 6,32% und 5,26% sind HDI/ Gerling und AXA zu nennen.

Der Mittelwert der Unzufriedenheit nach dem Anbieterwechsel von 2,61 deutet daraufhin, dass trotz der Kündigung eher zufrieden bis indifferent sind. 16,67% der abgewanderten Gewerbekunden sind von ihrer Versicherung enttäuscht, aber 57,78% empfinden mehr als nur einen indifferenten Zufriedenheitsgrad. 15,56% sind sehr zufrieden und begeistert von der Versicherungsgesellschaft, obwohl sie ihren Versicherungsvertrag storniert haben. Betrachtet man nun die einzelnen Zufriedenheitsdimensionen wird deutlich, dass Preis und Qualität die schlechtesten Mittelwerte aufweisen. Am zufriedensten sind die abgewanderten Kunden mit der Erreichbarkeit und dem Vertrauensverhältnis zum Berater gewesen.

Dieses Ergebnis spiegelt sich auch bei der Auswertung der Wechselgründe wieder. Vorrangig wechseln die befragten Gewerbekunden wegen eines schlechten Preis-Leistungs-Verhältnisses (41,05%), besserer Preise (35,79%) und besserer Qualität (28,42%) der Konkurrenz. Mangelnder persönlicher Kontakt mit 9,47% und mangelnde Erreichbarkeit des Beraters mit 4,21% spielen kaum eine Rolle im Entscheidungsprozess eine Versicherungspolice zu kündigen. Bei 13 Gewerbekunden war Stornoursache der Bedarfswegfall. Ausschlaggebend für den Anbieterwechsel sind der Preis und die Leistung, die Frage nach dem Bedarf sowie Mängel in der Schadenregulierung. Andere Aspekte wie mangelndes persönliches Verhältnis oder Erreichbarkeit haben nur eine geringe Wirkung auf die Wechselentscheidung. Mängel im Service und schlechtes Image sind in dieser Studie nicht ausschlaggebend für die Kundenabwanderung gewesen.



Grund	Mehrere Gründe		Ausschlaggebender Grund	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
<b>schlechtes Preis-Leistung-Verhältnis</b>	39	41,05	26	27,37
<b>bessere Preise der Konkurrenz</b>	34	35,79	20	21,05
<b>bessere Qualität der Konkurrenz</b>	27	28,42	13	13,68
<b>mangelnde Schadenregulierung</b>	15	15,79	11	11,58
<b>Mängel bei der Beratung (Fachkompetenz)</b>	14	14,74	5	5,26
<b>Kein Bedarf – Versicherung nicht ersetzt</b>	13	13,68	13	13,68
<b>Mangelnder persönlicher Kontakt</b>	9	9,47	3	3,16
<b>Sonstiges</b>	6	6,32	2	2,11
<b>Mangelnde Service- und Zusatzleistungen</b>	4	4,21	0	0
<b>Mangelnde Erreichbarkeit vor Ort</b>	4	4,21	2	2,11
<b>Schlechtes Image</b>	0	0	0	0
<b>Insgesamt</b>			95	100

Tab. 21: Gründe für das Wechselverhalten

Bei Auswertung der Frage, ob die Kündigung spontan entschieden oder länger geplant wurde, lässt sich zusammenfassen, dass im Durchschnitt die abgewanderten Gewerbekunden vorher mindestens bis zu drei Monate benötigen, um die Abwanderungsentscheidung zu treffen. Die größte Zahl der befragten Unternehmen – über  $\frac{1}{4}$  – macht sich bis zu sechs Monate Gedanken darüber, bevor die Versicherungspolice gekündigt wird. 11,11% brauchen länger als ein Jahr, um eine solche Entscheidung zu treffen, aber dafür wechseln gut 20% den Anbieter spontan und aus dem Bauch heraus.

#### 4.3.5 Wiederaufnahmebereitschaft

Über die Hälfte der befragten Unternehmen wären eher bzw. auf jeden Fall bereit die Geschäftsbeziehung wiederaufzunehmen. Lediglich 12,51% sind eher abgeneigt zurückzukehren.

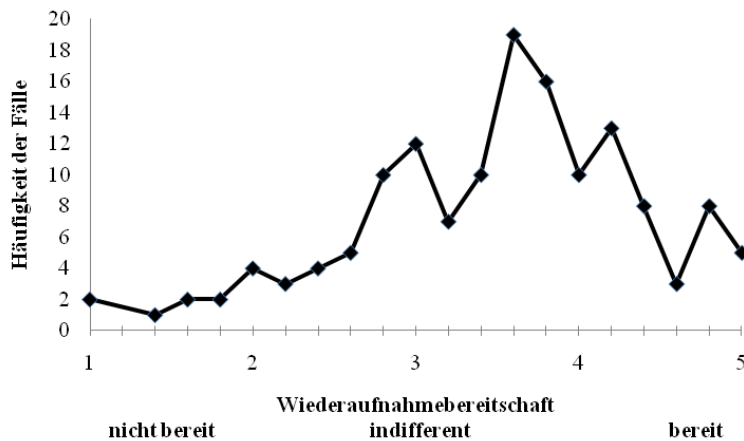


Abb. 21: Wiederaufnahmebereitschaft der Gewerbekunden

Hinsichtlich der wahrgenommenen Wiederaufnahmebarrieren kann festgehalten werden, dass 46,98% der befragten Unternehmen den zeitlichen sowie finanziellen Aufwand einer Rückkehr nicht als sehr hoch einschätzen. 48,98% sind nicht der Meinung, dass sie durch die Wiederaufnahme der Kundenbeziehung viel aus dem neuen Geschäftsverhältnis verlieren könnten. Über die Hälfte sehen die Rückkehr nicht als riskant und unsicher an. Für gut 57% der Gewerbekunden gilt die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung weder als kompliziert noch umständlich. 41% schätzen die Rückkehr zu ihrem Versicherungsunternehmen sogar als einfach ein, weil sie es gut kennen und mit den Abläufen vertraut sind.

Betrachtet man den Rückgewinnungspreis, so fällt auf, dass ein Mittelwert von 3,27 für eine Vielzahl von indifferenten, unentschiedenen Kunden spricht. Trotzdem würden 40,41% der Gewerbekunden zur Versicherungsgesellschaft zurückkehren, wenn der Rückgewinnungspreis geringer als vor der Kündigung wäre.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen fühlen sich nach der Kündigung nicht mehr mit dem Versicherungsanbieter verbunden. Nur 18,79% empfinden auch nach dem Anbieterwechsel eine Verbundenheit zum Versicherer.

Gut 40% der Befragten würden zum Versicherungsunternehmen zurückkehren, wenn die Ursache des Anbieterwechsels behoben ist. Für immerhin 26,89% ist die Lösung des Kündigungsproblems nicht Grund genug die Geschäftsbeziehung wiederaufzunehmen.

#### 4.3.6 Kundenrückgewinnung

Nicht einmal die Hälfte der abgewanderten Kunden – lediglich 45,26% – wurde vom Versicherungsunternehmen kontaktiert, um sie zurückzugewinnen, obwohl die Erfolgsquote der

Rückgewinnung bei 25,58% liegt und damit nicht zu unterschätzen ist. Jeder, der die Geschäftsbeziehung zur ehemaligen Versicherungsgesellschaft wieder aufgenommen hat, bereut diese Entscheidung nicht, sondern würde sie sogar erneut so treffen.

Hinsichtlich der Dimensionen der Rückgewinnungsqualität kann festgestellt werden, dass bei der Qualität des Rückgewinnungsangebotes und -prozesses ein nahezu indifferentes Verhaltensmuster bei den befragten Unternehmen vorliegt. Das belegen Mittelwerte von 3,05 und 3,2. Die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion weist mit einem Mittelwert von 3,68 hingegen eine deutlich positive Tendenz hinsichtlich des Mitarbeiterverhaltens auf.

Bei der Qualität des Rückgewinnungsangebotes fällt vor allem auf, dass bei 39,02% der Gewerbekunden das unterbreitete Angebot nicht ihren Vorstellungen entsprach. Dafür ist das Versicherungsunternehmen laut 42,5% der Befragten auf die persönlichen Bedürfnisse des Kunden eingegangen.

Die Reaktionsfähigkeit des Versicherungsanbieters auf die Kündigung wurde bei der Qualität des Rückgewinnungsprozesses von den befragten Unternehmen besonders hervorgehoben. Die Hälfte schätzt die Reaktionsfähigkeit auf den Anbieterwechsel als hoch ein. Allerdings ist im Bereich der Einbindung des Kunden in den Rückgewinnungsprozess noch Verbesserungspotenzial. 32,5% der Gewerbekunden fühlen sich nicht in die Entscheidung eingebunden, 28,21% konnten keinen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten und 26,83% fanden, dass das Versicherungsunternehmen nicht für ihre Anregungen offen war.

Betrachtet man die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion, so ist festzuhalten, dass die Kunden vor allem die Höflichkeit der Mitarbeiter betonen. 82,5% der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass die Mitarbeiter Wert auf einen höflichen Umgang mit ihnen gelegt haben, und 78,05% fühlten sich zuvorkommend behandelt. Auch das Engagement der Mitarbeiter wurde von 65,85% hervorgehoben. Am schlechtesten schnitten im Bereich der Rückgewinnungsinteraktion das Einfühlungsvermögen mit einem Mittelwert von 3,45 und die Entscheidungskompetenz mit 3,27 ab.

48,72% der kontaktierten Gewerbekunden waren mit der Art und Weise, wie mit ihrer Kündigung umgegangen wurde, sehr zufrieden. Lediglich 15,38% waren unzufrieden oder enttäuscht. Hinsichtlich der Rückgewinnungsbemühungen ist der Grad der Zufriedenheit geringer. Nur 39,74% der Unternehmen sind mit den Maßnahmen zufrieden. Dieser Wert ist wohl auch damit zu begründen, dass bei 60,98% der Kündigungsgrund nicht behoben werden konnte. Nicht mal bei  $\frac{1}{4}$  konnte das Problem des Anbieterwechsels gelöst werden.

Bei der Auswertung der Wiederaufnahmegründe konnte festgestellt werden, dass die persönliche Beziehung zum Berater, das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Schadenregulierung bei der Entscheidungsfindung am wichtigsten sind. Aber auch die Fachkompetenz, die Qualität und der Service sind für die Wiederaufnahme bedeutend. Ausschlaggebend ist letztlich aber vor allem das Beratungs- und Preis-Leistungs-Verhältnis. Schadenregulierung, Qualität und Preis sind ebenfalls relevant. Fachkompetenz, Service, Erreichbarkeit vor Ort und Image spielen zwar im Entscheidungsprozess eine Rolle, sind aber nicht ausschlaggebend für die tatsächliche Wiederaufnahme.

Grund	Mehrere Gründe		Ausschlaggebender Grund	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Beratung (Vertrauen, Nähe)	8	72,73	4	36,36
Preis-Leistung-Verhältnis	8	72,73	3	27,27
Schadenregulierung	8	72,73	2	18,19
Fachkompetenz	6	54,55	0	0
Qualität	5	45,45	1	9,09
Service	4	36,36	0	0
Preis	3	27,27	1	9,09
Erreichbarkeit	3	27,27	0	0
Image	3	27,27	0	0
Insgesamt			11	100

Tab. 22: Gründe für die Wiederaufnahme

#### 4.4 Operationalisierung

Im Rahmen der empirischen Studie werden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge analysiert. Da im Marketing zahlreiche Konstrukte existieren, die abstrakt, nicht direkt beobachtbar und messbar sind, müssen diese Variablen anhand spezifischer Messvorschriften ermittelt werden.<sup>511</sup> Die Entwicklung dieses Konzepts wird als Operationalisierung bezeichnet und stellt den zweiten Schritt der Quantifizierung dar. Die Operationalisierung dient dazu, die Theorie und den Inhalt der Konstrukte in empirische Befunde zu transformieren.<sup>512</sup> Die Operationali-

<sup>511</sup> Vgl. Bagozzi/ Phillips (1982), S. 465; Hildebrandt (1984), S. 41; Homburg/ Giering (1996), S. 5; Steenkamp/ Baumgartner (2000), S. 196.

<sup>512</sup> Vgl. Chmielewicz (1979), S. 66; Berekoven et al. (2006), S. 198 f.

sierung der Variablen erfolgt mittels Zuordnung von Indikatoren.<sup>513</sup> Hierbei müssen branchenspezifische Besonderheiten Berücksichtigung finden.<sup>514</sup>

#### 4.4.1 Operationalisierung der Einflussfaktoren

Die Operationalisierung der Einflussfaktoren erfolgt explizit,<sup>515</sup> durch mehrere Indikatoren,<sup>516</sup> ex post und direkt. Die Messung der Indikatoren findet mittels Rating-Skalen statt.<sup>517</sup> In dieser Untersuchung werden die Einflussfaktoren mit einer 5er-Rating-Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ gemessen.

##### 4.4.1.1 Operationalisierung der Zufriedenheit

In der Literatur besteht eine Vielzahl von Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit. Hierbei können subjektive und objektive Messansätze unterschieden werden.<sup>518</sup> Subjektive Verfahren messen die Zufriedenheit, indem sie sich beim Kunden nach seinen wahrgenommenen, subjektiven Zufriedenheitswerten erkundigen,<sup>519</sup> während objektive Ansätze die Zufriedenheit über Indikatoren wie Absatz- und Umsatzzahlen messen, um eine Verzerrung durch die Kundenwahrnehmung zu vermeiden. Objektive Verfahren werden nur in geringem Umfang angewendet.<sup>520</sup> Über den Versicherungsmarkt wurden bisher noch keine empirischen Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und objektiven Messgrößen festgestellt, die eine fehlerfreie Anwendung des objektiven Verfahrens für diese Untersuchung garantieren. Aus diesem Grund wird die Zufriedenheitsmessung mittels des subjektiven Ansatzes durchgeführt.

Das Konstrukt Zufriedenheit wurde im Fragebogen anhand von zwölf Items ermittelt, wobei vier Indikatoren die Gesamtzufriedenheit (GZ1 – GZ4) und acht die Beziehungszufriedenheit (BZ1 – BZ8) messen. Hierbei wird die Zufriedenheit in der Studie zu zwei Zeitpunkten auf

---

<sup>513</sup> Vgl. Kelloway (1998), S. 11.

<sup>514</sup> Vgl. Peter (1999), S. 82.

<sup>515</sup> Implizite Zufriedenheitsmessung würde bspw. eine Auswertung von Beschwerden bedeuten. Vgl. Jenner/ Erichsson (1999), S. 82.

<sup>516</sup> Messungen von mehreren Indikatoren weisen eine höhere Reliabilität auf und werden daher auch in dieser Studie präferiert. Vgl. Churchill (1979), S. 66.

<sup>517</sup> Vgl. Nunnally (1978) S. 594 f.

<sup>518</sup> Vgl. Peterson/ Wilson (1992), S. 61.

<sup>519</sup> Vgl. Homburg/ Rudolph (1998), S. 48.

<sup>520</sup> Vgl. Peterson/ Wilson (1992), S. 61.

diese Art und Weise betrachtet. Zum einen wird die Zufriedenheit in der momentanen Geschäftsbeziehung und zum anderen nach der Kundenabwanderung erhoben. Da sich mit dem Zufriedenheitskonstrukt im Zusammenhang mit langfristigen Geschäftsbeziehungen intensiv befasst wurde, konnten vor allem bereits in der Literatur verwendete Items herangezogen werden.

Konstrukt	Variablen-Label	Indikator	Quelle
Gesamt-zufriedenheit	GZ 1	Alles in allem bin ich mit dem Versicherungsunternehmen sehr zufrieden.	Trumpfheller (2005)
	GZ 2	Meine Entscheidung für ein Produkt dieses Versicherungsunternehmens war eine gute Wahl.	Trumpfheller (2005)
	GZ 3	Ich hatte schon einmal ein Problem oder eine negative Erfahrung mit meinem derzeitigen Versicherungsunternehmen.	Walsh et al. (2005)
	GZ 4	Meine Erwartungen wurden vom Versicherungsunternehmen zu meiner vollsten Zufriedenheit erfüllt.	Henseler (2006)

Tab. 23: Indikatoren zur Messung der Gesamtzufriedenheit

In Anlehnung an die Arbeiten von Walsh et al. wurden die Items BZ 2 bis BZ 8 eigens entwickelt. Hierbei dienten zudem die Studien von Joho und der Psychonomics AG als Ansatzpunkt, welche Teilzufriedenheiten in der Versicherungswirtschaft von Bedeutung sind.<sup>521</sup>

Konstrukt	Variablen-Label	Indikator	Quelle
Beziehung-zufriedenheit	BZ 1	Ich bin mit dem Preis-Leistungsverhältnis meines derzeitigen Versicherungsanbieters sehr zufrieden.	Walsh et al. (2005)
	BZ 2	Ich bin mit der Qualität meines derzeitigen Versicherungsanbieters sehr zufrieden.	Eigens entwickelt
	BZ 3	Mit meinem Berater bin ich hinsichtlich seiner Kompetenz sehr zufrieden.	Eigens entwickelt
	BZ 4	Mit meinem Berater bin ich hinsichtlich unseres persönlichen Kontakts (Vertrauen, Nähe etc.) sehr zufrieden.	Eigens entwickelt
	BZ 5	Mit dem Service des Versicherungsunternehmens bin ich sehr zufrieden.	Eigens entwickelt
	BZ 6	Ich bin mit der Erreichbarkeit des Beraters sehr zufrieden.	Eigens entwickelt
	BZ 7	Ich bin mit der Schadenregulierung sehr zufrieden.	Eigens entwickelt
	BZ 8	Ich bin mit dem Image bzw. Ruf des Versicherungsanbieters sehr zufrieden.	Eigens entwickelt

Tab. 24: Indikatoren zur Messung der Beziehungszufriedenheit

Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung ist von dem Faktor Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität deutlich abzugrenzen. Während sich die erste Summe mit den Erfahrungen des Gewerbekunden mit dem Versicherungsanbieter beschäftigt, wird sich bei der zweiten auf ein konkretes Ereignis, die Rückgewinnungsaktivität, bezogen. Bei der Erstellung

<sup>521</sup> Vgl. Nunnally (1978) S. 594 f.

der beiden Items wurden die Studien von Webster und Sundaram, Giering sowie Sieben herangezogen.<sup>522</sup>

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität	ZR 1	Ich bin zufrieden mit den Rückgewinnungsbemühungen des Versicherungsunternehmens.	Eigens entwickelt
	ZR 2	Ich war sehr zufrieden, in welcher Art und Weise das Versicherungsunternehmen mit unserer Kündigung umgegangen ist.	Eigens entwickelt

Tab. 25: Indikatoren zur Messung der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität

#### 4.4.1.2 Operationalisierung der Qualität

Aufbauend auf den Erkenntnissen zur Zufriedenheit sind auch für die Messung der Dienstleistungsqualität viele Verfahren entstanden. In dieser Studie werden zur Bewertung der Servicequalität subjektive Ansätze zugrunde gelegt.<sup>523</sup> Die Operationalisierung des Konstrukts Qualität basiert auf der Arbeit von Trumpheller.<sup>524</sup>

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Qualität	Q 1	Ich glaube, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen des Versicherungsunternehmens ist sehr hoch.	Trumpheller (2005)
	Q 2	Ich glaube, dass mir das Versicherungsunternehmen nur die besten Produkte und Dienstleistungen anbietet.	Trumpheller (2005)

Tab. 26: Indikatoren zur Messung der Qualität

In Bezug auf die Rückgewinnung werden drei Qualitätsdimensionen unterschieden.<sup>525</sup> Die Resultate des Pretests ergaben, dass ein Item der Qualität des Rückgewinnungsangebotes nicht in die Untersuchung integriert wurde. Daher wird sie im Gegensatz zu Sieben nur anhand von sechs Indikatoren erfasst:<sup>526</sup>

<sup>522</sup> Vgl. Webster/ Sundaram (1998); Sieben (2002), S. 90 f.; Homburg et al. (2003), S. 20.

<sup>523</sup> Vgl. Meldau (2007), S. 55 ff.

<sup>524</sup> Vgl. Trumpheller (2005), S. 119 f.

<sup>525</sup> Hierbei kann bei der Operationalisierung des Konstruktes Qualität des Rückgewinnungsangebotes, des Rückgewinnungsprozesses und der Rückgewinnungsinteraktion auf Sieben zurückgegriffen werden.

<sup>526</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 97 f.

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Qualität des Rückgewinnungsangebotes	QRA 1	Das Angebot war großzügig.	Sieben (2002)
	QRA 2	Das Angebot habe ich als angemessen empfunden.	Sieben (2002)
	QRA 3	Das Versicherungsunternehmen hat mir ein Angebot unterbreitet, das meinen Vorstellungen entsprach.	Sieben (2002)
	QRA 4	Das Versicherungsunternehmen ist auf meine persönlichen Bedürfnisse eingegangen.	Sieben (2002)
	QRA 5	Das Versicherungsunternehmen hat für meine individuellen Wünsche eine Lösung gefunden.	Sieben (2002)
	QRA 6	Mit der Qualität der Problemlösung bin ich zufrieden.	Sieben (2002)

Tab. 27: Indikatoren zur Messung der Qualität des Rückgewinnungsangebotes

Zur Operationalisierung der zweiten Qualitätsebene, der Qualität des Rückgewinnungsprozesses, wird ebenfalls Sieben herangezogen. Auch in diesem Fall fand ein Indikator weniger Berücksichtigung, so dass die Qualität des Rückgewinnungsprozesses mittels fünf Items gemessen wird:<sup>527</sup>

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Qualität des Rückgewinnungsprozesses	QRP 1	Die Reaktionsfähigkeit des Versicherungsunternehmens auf meine Kündigung war hoch.	Sieben (2002)
	QRP 2	Die Erklärungsbereitschaft des Versicherungsunternehmens war sehr hoch.	Sieben (2002)
	QRP 3	In die Entscheidung wurde ich mit einbezogen.	Sieben (2002)
	QRA 4	Ich konnte einen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten.	Sieben (2002)
	QRA 5	Das Versicherungsunternehmen war für meine Anregungen offen.	Sieben (2002)

Tab. 28: Indikatoren zur Messung der Qualität des Rückgewinnungsprozesses

Im Gegensatz zum Qualitätsangebot und -prozess wird die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion nicht um einen Indikator reduziert sondern durch alle neun Items operationalisiert:<sup>528</sup>

<sup>527</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 98 f.

<sup>528</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 99 f.



Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Qualität der Rückgewinnungsinteraktion	QRI 1	Die Mitarbeiter haben Wert auf einen höflichen Umgang mit mir gelegt.	Sieben (2002)
	QRI 2	Die Mitarbeiter haben eine angenehme Atmosphäre im Umgang mit mir geschaffen.	Sieben (2002)
	QRI 3	Die Mitarbeiter haben sich mir gegenüber zuvorkommend verhalten.	Sieben (2002)
	QRI 4	Die Mitarbeiter haben ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen hinsichtlich meiner Belange gezeigt.	Sieben (2002)
	QRI 5	Die Mitarbeiter waren verständnisvoll.	Sieben (2002)
	QRI 6	Die Mitarbeiter waren wirklich engagiert.	Sieben (2002)
	QRI 7	Die Mitarbeiter haben sich einsatzbereit verhalten.	Sieben (2002)
	QRI 8	Die Mitarbeiter waren über das Leistungsangebot des Versicherungsunternehmens sehr gut informiert.	Sieben (2002)
	QRI 9	Die Mitarbeiter hatten eine hohe Entscheidungskompetenz.	Sieben (2002)

Tab. 29: Indikatoren zur Messung der Qualität der Rückgewinnungsinteraktion

#### 4.4.1.3 Operationalisierung des Preises

Die Messung individueller Zahlungsbereitschaften lässt sich in Preisabfragen, Lotterien und Auktionen untergliedern. Preisabfragen können hierbei direkt oder indirekt durchgeführt werden. Diese Art der Abfrage des Preisverhaltens wird seit den 60er Jahren genutzt. Die direkte Befragung ist Teil dieser Untersuchung.<sup>529</sup> Im Gegensatz zu den anderen Einflussfaktoren wird der Preis eindimensional abgefragt. In Anlehnung an die Studie der Psychonomics AG wird der Preis (P 1) anhand des nachfolgenden Indikators erfasst, während das Item für den Rückgewinnungspreis (P 2) auf der Arbeit von Thomas et al. basiert.<sup>530</sup>

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Preis	P 1	Bei Versicherungen suche ich stets die Billigste raus.	Psychonomics AG (2006)
Rückgewinnungspreis	P 2	Nur wenn der Rückgewinnungspreis des Versicherungsanbieters günstiger ist als zum Zeitpunkt der Kündigung würde ich zu dem Unternehmen zurückkehren.	Thomas et al. (2004)

Tab. 30: Indikatoren zur Messung des Preises und des Rückgewinnungspreises

<sup>529</sup> Vgl. Völckner (2006), S. 35 ff.

<sup>530</sup> Vgl. Thomas et al. (2004); Psychonomics AG (2006), S. 116.

#### 4.4.1.4 Operationalisierung der psychischen Wechselbarrieren

Die Operationalisierung des Konstrukts psychische Wechselbarrieren wird über die Einflussfaktoren Vertrauen und Commitment in der Untersuchung berücksichtigt. Da das Konstrukt Vertrauen im Zusammenhang mit langfristigen Geschäftsbeziehungen bereits intensiv untersucht wurde, kann auf die in der Literatur verwendeten Items zurückgegriffen werden. Hierbei wird sich auf die Arbeit von Trumpfheller beschränkt, weil der Faktor in dieser Studie in der Versicherungswirtschaft angewendet wurde.<sup>531</sup>

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Vertrauen	V 1	Dem Versicherungsunternehmen vertraue ich voll und ganz.	Trumpfheller (2005)
	V 2	Das Versicherungsunternehmen ist zuverlässig und handelt in meinem Interesse.	Trumpfheller (2005)

Tab. 31: Indikatoren zur Messung des Vertrauens

Bei Commitment wird der Fokus auf die Integration der Verbundenheit zum Anbieter gelegt. Die Operationalisierung basiert auf den Studien von Mowday et al., der Psychonomics AG und von Pick. Die vier Items wurden lediglich leicht modifiziert und an den Unternehmenskontext angepasst.<sup>532</sup>

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Commitment	Com 1	Ich würde dieses Versicherungsunternehmen in Zukunft weiter empfehlen.	Psychonomics AG (2006)
	Com 2	Ich fühle wenig Loyalität gegenüber diesem Versicherungsunternehmen.	Mowday et al. (1979)
	Com 3	Ich denke, dass meine Wertvorstellungen denen des Versicherungsunternehmens sehr ähnlich sind.	Mowday et al. (1979)
	Com 4	Ich fühle mich mit dem Versicherungsanbieter auch nach der Kündigung noch verbunden.	Pick (2008)

Tab. 32: Indikatoren zur Messung des Commitments

#### 4.4.1.5 Operationalisierung der Kosten der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung

Die Kosten der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung werden jeweils durch sechs Indikatoren gemessen. In der Literatur gibt es zwei Methoden zur Erhebung der Wechselkosten.<sup>533</sup> Der erste Ansatz umfasst Expertenurteile über die in einer Wirtschaftsbranche bestehenden

<sup>531</sup> Vgl. Trumpfheller (2005), S. 120.

<sup>532</sup> Vgl. Mowday et al. (1979); Psychonomics AG (2006), S. 87; Pick (2008), S. 113.

<sup>533</sup> Vgl. Henseler (2006), S. 131.

Wechselkosten,<sup>534</sup> wobei sich dieser kaum zur Messung des Konsumentenverhaltens eignet. Die zweite Methode beinhaltet die direkte Kundenbefragung,<sup>535</sup> die in dieser Untersuchung sowohl bei der Operationalisierung von Wechsel- als auch von Wiederaufnahmekosten angewendet wird.

Da es sich bei Wechselkosten um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt, werden der direkte Aufwand des Wechsels (WK 1 und 2), die Such- und Informationskosten (WK 3 und 4) sowie das wahrgenommene Risiko (WK 5 und 6) mit jeweils zwei Items gemessen und im Wechselkostenkonstrukt zusammengefasst. Hierbei wird sich auf die Arbeit von Henseler bezogen.<sup>536</sup>

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Wechselkosten	WK 1	Ein Anbieterwechsel ist mit großem Aufwand verbunden.	Henseler (2006)
	WK 2	Ein Anbieterwechsel verursacht mehr Mühe als man zunächst annimmt.	Henseler (2006)
	WK 3	Es ist viel Arbeit sich über Versicherungen zu informieren.	Henseler (2006)
	WK 4	Den günstigsten Versicherungsanbieter für sich herauszufinden kostet viel Zeit.	Henseler (2006)
	WK 5	Bei der Wahl des falschen Versicherungsanbieters habe ich sehr viel zu verlieren.	Henseler (2006)
	WK 6	Bei der Auswahl eines neuen Versicherungsanbieters kann man sich leicht irren.	Henseler (2006)

Tab. 33: Indikatoren zur Messung der Wechselkosten

Die Operationalisierung der Wiederaufnahmekosten basiert auf den Erkenntnissen der Wechselkosten. Hierzu wurden die Studien von Sharma und Patterson, Bansal et al. sowie Pick herangezogen.<sup>537</sup> Dabei geben die Indikatoren von Pick die Besonderheiten der Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen wieder.<sup>538</sup> Die Items wurden lediglich an die Versicherungsbranche angepasst.

<sup>534</sup> Vgl. Anderson (1994), S. 25.

<sup>535</sup> Vgl. Henseler (2006), S. 132.

<sup>536</sup> Vgl. Henseler (2006), S. 133 ff.

<sup>537</sup> Vgl. Sharma/ Patterson (2000); Bansal et al. (2005); Pick (2008).

<sup>538</sup> Vgl. Pick (2008), S. 130.

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Wiederaufnahmekosten	WAK 1	Ich glaube, die Kosten meiner Rückkehr würden hinsichtlich Zeit, Geld und Anstrengung für mich sehr hoch sein.	Bansal et al. (2005)
	WAK 2	Bei der Rückkehr könnte ich viel aus meiner jetzigen bzw. einer neuen Geschäftsbeziehung verlieren.	Bansal et al. (2005)
	WAK 3	Die Rückkehr zu dem Versicherungsanbieter ist mir zu risikoreich bzw. zu unsicher.	Sharma/ Patterson (2000)
	WAK 4	Es ist für mich kompliziert, einen neuen Vertrag mit dem Versicherungsanbieter aufzunehmen.	Pick (2008)
	WAK 5	Die Rückkehr ist mir zu umständlich.	Pick (2008)
	WAK 6	Die Rückkehr ist einfach, weil ich das Versicherungsunternehmen noch gut kenne und mit den Abläufen vertraut bin.	Pick (2008)

Tab. 34: Indikatoren zur Messung der Wiederaufnahmekosten

#### 4.4.1.6 Operationalisierung der Alternativenattraktivität

Analog zur Kundenzufriedenheit und zur Servicequalität lässt sich auch die Alternativenattraktivität durch subjektive und objektive Methoden erheben, wobei in dieser Untersuchung das subjektive Verfahren Anwendung findet.<sup>539</sup> Hierbei bewerten die Gewerbekunden die Attraktivität der Alternativen am Versicherungsmarkt, unabhängig davon, ob sie einen Versicherungsvertrag bei einem anderen Versicherungsanbieter haben oder marktastinent sind. Zur Operationalisierung des Konstrukts wird der Fokus auf die Studie von Walsh et al. gelegt. Hiervon werden drei Indikatoren herangezogen und zwei weitere Items dementsprechend eigen entwickelt.<sup>540</sup>

<sup>539</sup> Vgl. Henseler (2006), S. 129 f.

<sup>540</sup> Vgl. Walsh et al. (2005), S. 149.

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Alternativen-attraktivität	AA 1	Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil ein anderer Anbieter günstigere Preise hat.	Walsh et al. (2005)
	AA 2	Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil ein anderer Anbieter qualitativ bessere Versicherungsprodukte hat.	Eigens entwickelt
	AA 3	Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil ein anderer Anbieter eine bessere Beratung und einen besseren Service hat.	Eigens entwickelt
	AA 4	Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil ein anderer Anbieter ein gutes Image hat.	Walsh et al. (2005)
	AA 5	Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil uns ein anderes Unternehmen von Freunden/ Bekannten empfohlen wurde.	Walsh et al. (2005)

Tab. 35: Indikatoren zur Messung der Attraktivität der Alternativen

#### 4.4.2 Operationalisierung der Prozessfaktoren

Im Vergleich zur Operationalisierung der Einflussfaktoren erfolgt die Messung der Prozesskomponenten zwar auch explizit und direkt, wird aber abgesehen von der Wiederaufnahmebereitschaft nicht durch mehrere Indikatoren erfasst. Die Wechselabsicht, das -verhalten sowie die Rückgewinnung und deren Erfolg wird mit einer einfachen Ja/ Nein-Frage gemessen. Die Wechselabsicht wird zusätzlich durch ein weiteres Item überprüft. Hierzu wird genauso wie bei der Wiederaufnahmebereitschaft auf die bereits bekannte 5er-Rating-Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ zurückgegriffen.

Zunächst wurde zur Operationalisierung der Wechselabsicht die Frage gestellt, ob der Gewerbekunde eine oder mehrere Versicherungsverträge in den nächsten Monaten voraussichtlich kündigen will. Zudem wurde sich auf die Psychonomics Studie bezogen und daher der nachfolgende Indikator in der Untersuchung verwendet.<sup>541</sup>

<sup>541</sup> Vgl. Psychonomics AG (2006), S. 117.

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Wechselabsicht	WA 1	Wenn ich ein attraktives Angebot einer anderen Versicherung bekäme, würde ich jederzeit die bestehenden Verträge kündigen.	Psychonomics AG (2006)

Tab. 36: Indikator zur Messung der Wechselabsicht

Die Operationalisierung des Wechselverhaltens geschieht in Anlehnung an die Arbeiten von Zollner und Joho.<sup>542</sup> Die Messung des Konstrukts erfolgte ebenfalls mit einer einfachen Frage, in diesem Fall nach einem bereits vollzogenen Wechselverhalten.

Da bei der Wiederaufnahmebereitschaft lediglich auf die Studie von Pick zurückgegriffen werden kann, dienen die in der Arbeit verwendeten Indikatoren als Grundlage für diese Untersuchung. Das erste Item wurde um die Komponente Nutzen erweitert. Ansonsten wurden die Indikatoren an die Versicherungsbranche angepasst.<sup>543</sup>

Konstrukt	Variablen-label	Indikator	Quelle
Wiederaufnahmebereitschaft	WAB 1	Ich bin generell bereit, zu dem Versicherungsanbieter zurückzukehren, wenn ich einen Nutzen davon hätte.	Pick (2008), abgewandelt
	WAB 2	Aufgrund dessen, was mir bei dem Versicherungsanbieter passiert ist, würde ich niemals zurückkehren.	Pick (2008)
	WAB 3	Die Wiederaufnahme meiner Geschäftsbeziehung, d. h., der Abschluss eines neuen Vertrages, ist sehr unwahrscheinlich.	Pick (2008)
	WAB 4	Ich bin bei entsprechenden Angeboten bereit, frühere Geschäftsbeziehungen/ Verträge wiederaufzunehmen.	Pick (2008)
	WAB 5	Interessante Angebote sind für mich sehr wichtig, um eine frühere Geschäftsbeziehung wiederaufzunehmen.	Pick (2008)
	WAB 6	Ich erwarte Angebote von dem Unternehmen, um die frühere Geschäftsbeziehung wiederaufzunehmen.	Pick (2008)

Tab. 37: Indikatoren zur Messung der Wiederaufnahmebereitschaft

Analog zur Operationalisierung des Wechselverhaltens wird auch bei der Messung der Kundenrückgewinnung eine einfache geschlossene Frage angewendet, die untersucht, ob seitens des Versicherungsanbieters eine Kundenrückgewinnung nach der Kündigung stattgefunden hat und diese gegebenenfalls erfolgreich war. Die beiden Fragen basieren auf der Studie von Sieben, wurden aber nach dem Pretest für diese Untersuchung weiter modifiziert.<sup>544</sup>

<sup>542</sup> Vgl. Zollner (1995), S. 221; Joho (1996), S. 261.

<sup>543</sup> Vgl. Pick (2008), S. 103 ff.

<sup>544</sup> Vgl. Sieben (2002), S. 102.

## **4.5 Prüfung der kausalen Grundzusammenhänge im Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess**

### **4.5.1 Ansätze und Kriterien zur Bewertung der Zusammenhänge**

Zur Prüfung der kausalen Beziehungen wird auf Verfahren der Regressionsanalyse zurückgegriffen. Ziel der Regressionsanalyse ist die Beschreibung und Erklärung von Zusammenhängen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen. Zur orientativen Untersuchung des Ausgangsrahmens werden die lineare und logistische Regression herangezogen. Beide Methoden setzen unabhängige Variablen mit metrischem Skalenniveau voraus. Während die lineare Regression auch bei der abhängigen Variablen ein metrisches Skalenniveau vorsieht, ist der Regressand bei der logistischen Regression hingegen nominal skaliert.<sup>545</sup>

#### **4.5.1.1 Lineare Regression**

Die lineare Regression überprüft statistisch den Einfluss einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Zielvariable. Wird lediglich die Wirkung einer erklärenden, unabhängigen Variablen betrachtet, so wird von einer einfachen linearen Regression gesprochen.<sup>546</sup>

Als erster Schritt der linearen Regression wird das Modell formuliert. Hierzu wird ein Untersuchungsansatz gewählt, der den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang möglichst vollständig wiedergibt. Ob eine lineare Beziehung existiert, kann mittels eines Streudiagramms überprüft werden. Wenn die Beobachtungswerte eng um eine Regressionsgerade streuen, kann ein linearer Zusammenhang angenommen werden.<sup>547</sup>

Nach der Modellformulierung wird die Regressionsfunktion geschätzt. Die lineare Regressionsgleichung wird spezifiziert. Ziel ist es, eine Regressionsgerade zu ermitteln, die sich möglichst gut an die empirische Punkteverteilung anpasst. Störgrößen bewirken, dass die Punkte nicht alle auf einer Geraden sind, und werden deshalb anhand von Residualgrößen in die Regressionsgleichung aufgenommen. Nun ist die Zielsetzung, eine lineare Funktion zu entwi-

---

<sup>545</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 9, 46, 418 f.

<sup>546</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 46 f.; Bender et al. (2007a), S. 30; Bender et al. (2007b), S. 33.

<sup>547</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 52.

ckeln, für die die nicht erklärten Abweichungen möglichst klein werden. Hierfür wird am häufigsten die Methode der kleinsten Quadrate verwendet.<sup>548</sup>

Im Anschluss an die Schätzung der Regressionsfunktion werden deren globale Güte und die der Regressionskoeffizienten überprüft. Ob und wie gut die abhängige Variable durch das Regressionsmodell erläutert wird, prüfen bspw. das Bestimmtheitsmaß<sup>549</sup> und die F-Statistik.<sup>550</sup> Das Bestimmtheitsmaß sollte hierbei möglichst Werte nahe bei eins annehmen, während der empirische F-Wert größer als der theoretische sein sollte.<sup>551</sup>

Nachdem die Regressionsfunktion auf ihre Güte untersucht wurde, ist nun die Überprüfung der Regressionskoeffizienten an der Reihe. Ein Maß zur Prüfung, ob und wie gut die einzelnen unabhängigen Variablen die abhängige Zielvariable erklären, ist der t-Wert.<sup>552</sup> Dieser Wert berechnet sich dabei als Quotient des Regressionskoeffizienten durch dessen Standardfehler. Wenn der empirische t-Wert berechnet wurde, werden dieselben Schritte wie beim F-Test durchgeführt. Analog zum F-Wert ist der Zusammenhang signifikant, wenn der empirische t-Wert größer als der tabellarische ist.<sup>553</sup>

Das Modell – damit ist sowohl die Schätzung der Regressionsparameter als auch die Anwendbarkeit der Tests zur Überprüfung der Regressionsfunktion und -koeffizienten gemeint – basiert auf einigen Annahmen. Hierzu gehören Linearität in den Parametern, Vollständigkeit des Modells, Homoskedastizität der Störgrößen<sup>554</sup>, Unabhängigkeit der Störgrößen, keine lineare Abhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen und Normalverteilung der Störgrößen. Die Vielzahl der Prämissen lässt die lineare Regressionsanalyse als schwer anwend-

---

<sup>548</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 53 ff.

<sup>549</sup> Auf das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) wird im Bereich der Gütebeurteilung des Strukturmodells näher eingegangen.

<sup>550</sup> F-Statistik ist ein Prüfkriterium, das sich mit der Frage auseinandersetzt, ob das Messmodell über die Stichprobe hinaus für die Grundgesamtheit gültig ist. Für die Berechnung des empirischen F-Wertes „sind die erklärte und die nicht erklärte Streuung jeweils durch die Zahl ihrer Freiheitsgrade zu dividieren und ins Verhältnis zu setzen“. Backhaus et al. (2003), S. 70. Darauf aufbauend wird das Signifikanzniveau festgelegt, wobei üblicherweise eine Vertrauenswahrscheinlichkeit von 0,95 angenommen wird. Die F-Tabelle für die 95% Vertrauenswahrscheinlichkeit zeigt anhand der Freiheitsgrade der nicht erklärten und der erklärten Varianz den theoretischen F-Wert. Vergleicht man die beiden F-Werte, so ist der postulierte Zusammenhang als signifikant zu bezeichnen, wenn der empirische größer als der theoretische F-Wert ist. Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 68 ff.

<sup>551</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 63.

<sup>552</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 63.

<sup>553</sup> Die grobe Richtgröße ist hierbei ein t-Wert größer als 2. Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 68 ff.

<sup>554</sup> D h., die Störgröße darf nicht von den unabhängigen Variablen und der Reihenfolge der Beobachtungen abhängen. Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 84 ff.



bar erscheinen. Das trifft aber nicht zu. Sie ist trotzdem sehr fehlerverzeihend gegenüber kleinen Verletzungen der Annahmen und ist daher sehr flexibel und vielseitig zu nutzen.<sup>555</sup>

#### 4.5.1.2 Logistische Regression

Werden Problemstellungen mit binären oder auch dichotomen abhängigen Variablen betrachtet, so ist das Modell der linearen Regression ungeeignet. Diese Fragestellungen können mittels logistischer Regressionen untersucht werden.<sup>556</sup> Die logistische Regression versucht zu bestimmen, mit welcher Eintrittswahrscheinlichkeit die abhängige Variable – in dieser Untersuchung bspw. der Anbieterwechsel oder der Verbleib – in Abhängigkeit verschiedener Einflussfaktoren zu erwarten ist.<sup>557</sup>

In der ersten Phase wird das Modell ähnlich der linearen Regression modelliert. Hierbei wird im Gegensatz zur linearen Regression keine Je-desto-These zwischen unabhängigen und der abhängigen Variablen aufgestellt, sondern zwischen den unabhängigen Variablen und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Dieser Zusammenhang ist aber nicht-linearer Natur.<sup>558</sup>

Der zweite Schritt umfasst die Schätzung der logistischen Regressionsfunktion mittels der Maximum-Likelihood-Methode. Dabei zielt das Verfahren darauf ab, die Regressionskoeffizienten so zu bestimmen, dass die Wahrscheinlichkeit, die empirischen Daten zu erhalten, maximiert wird.<sup>559</sup>

Aufgrund des nicht-linearen Zusammenhangs zwischen der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Ereignis kommt es bisweilen zu Interpretationsproblemen. Zur Erleichterung der Interpretation der Regressionskoeffizienten kann deren Verhältnis zur Gegenwahrscheinlichkeit herangezogen werden. Über diese Lösung kann mittels Logits eine Interpretation analog zur linearen Regression stattfinden. Wenn der Regressionskoeffizient größer (kleiner) als null ist, so steigt (sinkt) die Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses.<sup>560</sup>

Nachdem die Regressionskoeffizienten interpretiert wurden, wird das Gesamtmodell überprüft. Hierbei wird mittels der Gütekriterien auf der Basis der LogLikelihood-Funktion und

---

<sup>555</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 77 ff.

<sup>556</sup> Vgl. Diaz-Bone/ Künemund (2003), S. 4; Bender et al. (2007b), S. 33.

<sup>557</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 418; Rohrlack (2007), S. 199 f.

<sup>558</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 426.

<sup>559</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 428 ff.; Rohrlack (2007), S. 201 f.

<sup>560</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 431 ff.

der Pseudo R-Quadrat-Statistiken untersucht, wie gut die Parameterschätzungen in ihrer Gesamtheit das postulierte Regressionsmodell wiedergeben können.<sup>561</sup>

Arten von Gütekriterien	Akzeptable Wertebereiche	Beschreibung	Besonderheiten
<b>Gütekriterien auf Basis der LogLikelihood-Funktion (Güte der Anpassung)</b>			
Devianz (-2LL-Wert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-2LL nahe 0</li> <li>Signifikanzniveau nahe 1</li> </ul>	Abweichung vom „Idealfall“	Berücksichtigt keine Verteilung der Beobachtung auf die Gruppen
Likelihood Ratio-Test	<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichst hoher Chi Quadrat-Wert</li> <li>Signifikanzniveau &lt; 5%</li> </ul>	Betrachtet Signifikanz des Modells; Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Gesamtheit	Vergleich zwischen der Devianz des Null-Modells mit der des vollständigen Modells
<b>Pseudo-R-Quadrat-Statistiken (Güte des Gesamtmodells)</b>			
Cox und Shell-R <sup>2</sup>	Akzeptabel, ab Werten größer 0,2; gut ab 0,4	Gegenüberstellung von Likelihood-Werten; Gewichtung des Stichprobenumfangs	Nachteil: erreicht nur Werte < 1
Nagelkerke-R <sup>2</sup>	Akzeptabel, ab Werten größer 0,2; gut ab 0,4; sehr gut ab 0,5	Anteil der Varianzerklärung der abhängigen durch die Unabhängigen Variablen	Vorteil: kann den Maximalwert von 1 erreichen

Tab. 38: Zentrale Gütekriterien zur Beurteilung der logistischen Regression  
Quelle: in Anlehnung an Backhaus et al. (2003), S. 447 f.

Abschließend werden die Merkmalsvariablen vor allem auf ein Overfitting<sup>562</sup> bspw. mittels der Wald-Statistik überprüft. Die Wald-Statistik ist eng mit der Beurteilung der Signifikanz der einzelnen Koeffizienten innerhalb des t-Tests der linearen Regression verbunden. Die Berechnung erfolgt über das Quadrat des Quotienten von Korrelationskoeffizient und dessen Standardfehler. Die Prüfgröße W ist asymptotisch  $\chi^2$ -verteilt, so dass für die Prüfung die  $\chi^2$ -Verteilungstabelle bei einem Freiheitsgrad von eins herangezogen wird. Ist der Wald-Wert bei einer festgelegten Irrtumswahrscheinlichkeit größer als dessen  $\chi^2$ -Wert, so ist der Einfluss des Regressionskoeffizienten signifikant.<sup>563</sup>

<sup>561</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 437 ff.; Rohrlack (2007), S. 202 ff.

<sup>562</sup> Unter Overfitting (im Deutschen Überanpassung) wird eine bestimmte Modellkorrektur bzw. -spezifizierung an einen vorgegebenen Datensatz in der multiplen Regressionsanalyse verstanden. Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 769.

<sup>563</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 451 f.

#### 4.5.2 Prüfung der kausalen Zusammenhänge

Die Prüfung des Gesamtmodells hat an dieser Stelle zunächst explorativen Charakter und soll erste Anhaltspunkte über die Validität der vermuteten Grundzusammenhänge geben.<sup>564</sup>

Die Schätzung der Beziehung zwischen Gesamtzufriedenheit und Wechselabsicht ergab hinsichtlich der Gütebeurteilung der Anpassung zufriedenstellende Ergebnisse. Da die Diskrepanz zwischen dem reduzierten und dem vollständigen Modell mit einem Chi-Quadrat von 16,561 relativ groß ist, liegt ein hoher Erklärungsanteil der Variablen vor. Dementsprechend ist die errechnete Signifikanz nahe Null. Das heißt, dass die Nullhypothese, nach der die Gesamtzufriedenheit keinen Einfluss hat, verworfen werden kann. Die Betrachtung der Parameterschätzer ergibt, dass die Gesamtzufriedenheit einen Regressionskoeffizienten von -1,234 aufweist. Der negative Einfluss der Gesamtzufriedenheit auf die Wechselabsicht wird mit einer Wald-Statistik von 13,844 auf einem 0,1%-Signifikanzniveau bestätigt.

Die Prüfung der Gütebeurteilung der Variablen Wechselabsicht weist mit einem hohen Chi-Quadrat von 2,351 keine starke Diskrepanz zwischen den Modellen und somit auch keinen größeren Erklärungsanteil auf. Die errechnete Signifikanz ist mit 12,5% zu hoch, so dass die Nullhypothese nicht verworfen werden kann. Auch die Betrachtung des Regressionskoeffizienten ist mit einer Wald-Statistik von 2,173 und einer Signifikanz von 14% nicht akzeptabel. Der Regressionskoeffizient von +0,745 weist aber zumindest das in der Hypothese festgelegte Vorzeichen auf, das den positiven Einfluss der Wechselabsicht auf das Wechselverhalten widerspiegelt.

Die lineare Regression zwischen der Unzufriedenheit beim Gewerbekunden nach dem Anbieterwechsel und der Wiederaufnahmebereitschaft weist ein  $R^2$  von 0,168 auf. Das bedeutet, dass 16,8% der gesamten Streuung auf die Wiederaufnahmebereitschaft durch die Unzufriedenheit nach dem Wechsel erklärt wird, während 83,2% unerklärt bleiben. Die Wiederaufnahmebereitschaft wird somit hauptsächlich durch andere Faktoren beeinflusst. Der F-Wert ist mit 18,635 sehr groß und deutet auf hohe Signifikanz hin. Dies wird durch den in SPSS ausgeworfenen Signifikanzwert von 0,000 bestätigt, womit sich die Frage nach der Akzeptanz erübrigt. Die Prüfung der Regressionskoeffizienten ergibt einen Wert von -0,343. Dieser Einfluss auf die Wiederaufnahmebereitschaft ist aufgrund eines t-Wertes von 4,317 als hoch sig-

---

<sup>564</sup> Bei der linearen Regression erreichte das  $R^2$  lediglich einen Wert von 0,168, während bei der Modellgüte der logistischen Regression alle  $R^2$ -Kriterien kleiner als 0,2 sind und damit nicht akzeptabel. Somit entspricht die globale Güte des Gesamtmodells nicht dem Anspruchsniveau und dient daher als erste Orientierung.

nifikant einzustufen. Das bedeutet, wenn die Unzufriedenheit nach dem Wechsel um eine Einheit steigt, bewirkt das eine Senkung der Wiederaufnahmebereitschaft von 0,343.

Wenn auch die Prüfung der Anpassungsgüte bei der logistischen Regression von Wiederaufnahmebereitschaft und Kundenrückgewinnung nicht erfolgreich war, so erweist sich der Regressionskoeffizient von +0,958 mit einer Wald-Statistik von 3,863 als signifikant. Dieser stark positive und signifikante Zusammenhang wurde in der Hypothese suggeriert.

Wird der Gesamtzusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Rückgewinnungserfolg betrachtet, so ergeben sich weder bei der Anpassungsgüte noch bei der Signifikanz der Regressionskoeffizienten die erhofften statistisch eindeutigen Ergebnisse. Lediglich das positive Vorzeichen, das in der These vermutet wurde, konnte ermittelt werden. Der Grund dafür könnte in der geringen Probandenzahl dieser logistischen Regression liegen, weil lediglich elf Gewerbekunden erfolgreich zurückgewonnen wurden.

Bei der Prüfung der Regressionskoeffizienten kann festgehalten werden, dass die Koeffizienten alle in den Hypothesen prognostizierte Vorzeichen aufweisen. Drei der fünf Regressionskoeffizienten sind zudem signifikant auf 5%-Niveau bzw. hoch signifikant auf 1%-Niveau.

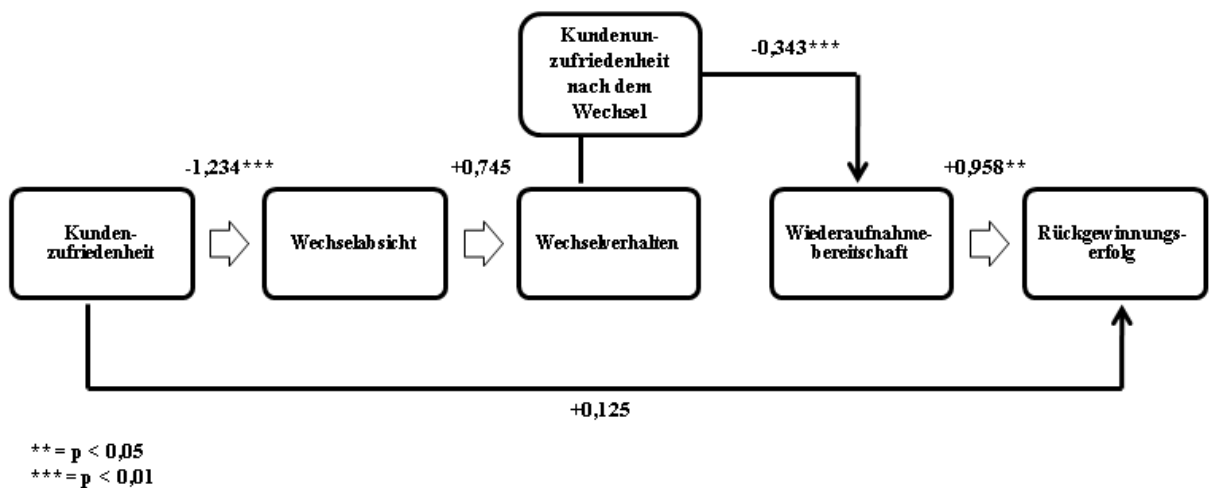


Abb. 22: Kausale Zusammenhänge im Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess

#### 4.6 Prüfung der Operationalisierung und des Kausalmodells

Aus dem in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten Hypothesensystem wird ein Kausalmodell mit den vier Teilmodellen herausgearbeitet, das die Basis für die Bewertung der vermuteten Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren sowie dem Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozess bildet.

Die Kausalanalyse eignet sich gegenüber anderen Verfahren zur Untersuchung von Abhängigkeiten zwischen Variablen, weil sie den zentralen Vorteil besitzt, dass sie mehrere Kausalbeziehungen simultan abbilden kann.<sup>565</sup> So besteht zum einen die Möglichkeit, die Wirkungen der Einflussfaktoren auf die Prozesskomponenten in einem gemeinsamen Modell zu überprüfen, und zum anderen können auch Interdependenzen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren und damit indirekte Wirkungen auf die Prozesskomponenten modelliert werden.<sup>566</sup> Zudem ist die Kausalanalyse in der Lage, Abhängigkeiten zwischen nicht direkt messbaren theoretischen Konstrukten zu untersuchen.<sup>567</sup> Da die ermittelten Einflussfaktoren alle nicht direkt erfassbare Variable sind, erfüllt die Methode eine entscheidende Voraussetzung zur Bewertung des hergeleiteten Hypothesensystems. Die Kausalanalyse geht dabei allerdings von einer stetigen Verteilung der beobachteten Variablen aus. Eine solche Verteilung liegt jedoch vor, wenn eine Skalenbreite von vier oder mehr Abstufungen angewendet wird.<sup>568</sup> Da in dieser Studie fast ausschließlich eine 5-Rating-Skala Verwendung findet, ist auch diese Voraussetzung erfüllt.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die methodischen Grundlagen zur Analyse des Kausalmodells gelegt. Hierzu erfolgt eine kurze Einführung in Strukturgleichungsmodelle, deren Aufbau und Interaktionseffekte. Anschließend wird die Partial Least Square (PLS)-Methode erläutert, deren Wahl begründet und der verwendete Algorithmus vorgestellt. An die Methodik schließt das theoretische Vorgehen der Gütebeurteilung an, bevor diese Ergebnisse auf die empirische Studie übertragen werden. Abschließend werden die Untersuchungsergebnisse interpretiert und in einem Fazit zusammengefasst.

#### 4.6.1 Grundlagen der PLS-Methode

Seit Beginn der 70er Jahre steigt in der Forschung die Verwendung von Strukturgleichungsmodellen,<sup>569</sup> insbesondere deshalb, weil diese in der Lage sind, den Kausalzusammenhang zwischen latenten Variablen zu analysieren.<sup>570</sup> Damit die nicht beobachtbaren Variablen messbar sind, werden sie über Indikatoren operationalisiert.<sup>571</sup> Hierbei sind reflektive und

---

<sup>565</sup> Vgl. Bollen/ Long (1993), S. 1.

<sup>566</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 334 ff.

<sup>567</sup> Vgl. Homburg/ Pflesser (2000), S. 635; Backhaus et al. (2003), S. 334.

<sup>568</sup> Vgl. Bentler/ Chou (1987), S. 88.

<sup>569</sup> Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995), S. 139 ff.; Steenkamp/ Baumgartner (2000), S. 195 f.

<sup>570</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 333 ff.; Bliemel et al. (2005), S. 10.

<sup>571</sup> Vgl. Homburg (1992), S. 499 f.

formative Items zu unterscheiden.<sup>572</sup> Erfolgen die Überlegungen des Wirkungszusammenhangs nur oberflächlich, so kann dies sowohl eine fehlerhafte Konzeptionalisierung als auch Operationalisierung und damit eine darauf folgende fälschliche Verwendung statistischer Verfahren zur Folge haben.<sup>573</sup> Vor diesem Hintergrund ist in den letzten Jahren zur Bewertung komplexer Strukturgleichungsmodelle die PLS-Methode stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt.<sup>574</sup>

#### 4.6.1.1 Strukturgleichungsmodelle

Strukturgleichungsmodelle „bilden a-priori formulierte und theoretisch und/ oder sachlogisch begründete komplexe Zusammenhänge zwischen Variablen in einem linearen Gleichungssystem ab und dienen der Schätzung der Wirkungskoeffizienten zwischen den betrachteten Variablen sowie der Abschätzung von Messfehlern.“<sup>575</sup> Charakteristisch für Strukturgleichungsmodelle ist die Möglichkeit der Berücksichtigung latenter Variablen. Hierbei werden die abhängigen Variablen als endogen und die unabhängigen Variablen als exogen bezeichnet. Als endogen werden Variablen bezeichnet, die durch andere erklärt werden, während exogene Variablen die Ursache eines Effekts widerspiegeln und nicht durch das Modell erläutert werden. In der Literatur werden die griechischen Buchstaben  $\xi$  für exogene und  $\eta$  für endogene latente Variablen gebraucht.<sup>576</sup> Daher existieren grundsätzlich drei Submodelle im Strukturgleichungsmodell: ein Strukturmodell und jeweils ein Messmodell endogener und exogener Natur.<sup>577</sup>

---

<sup>572</sup> Vgl. Bollen/ Lennox (1991), S. 305; MacCallum/ Browne (1993), S. 533.

<sup>573</sup> Vgl. Eggert/ Fassott (2003); Jarvis et al. (2003).

<sup>574</sup> Vgl. Fassott (2005), S. 22 ff.

<sup>575</sup> Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 6.

<sup>576</sup> Vgl. Ringle et al. (2006), S. 82.

<sup>577</sup> Vgl. Huber et al. (2007), S. 3.

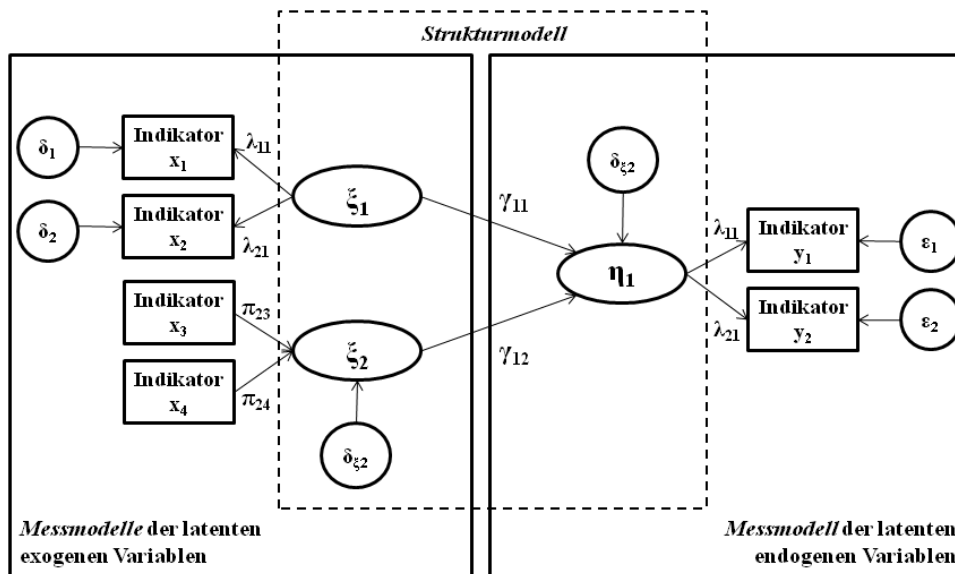


Abb. 23: Aufbau eines Strukturgleichungsmodells mit latenten Variablen  
 Quelle: Backhaus et al. (2003), S. 350.

Die Messmodelle stellen den Zusammenhang zwischen den latenten Variablen und den jeweiligen Items dar. Somit bilden sie die Messbarmachung der latenten Konstrukte ab.<sup>578</sup> Die Messmodelle sind dabei keineswegs frei von Messfehlern. Im Normalfall streuen sie um einen „wahren Wert“.<sup>579</sup> Hierbei kann zwischen Messmodellen der latenten exogenen und der latenten endogenen Variablen unterschieden werden. Jede latente Variable weist ein eigenes Messmodell auf, dessen Messfehler im exogenen Messmodell mit dem griechischen Buchstaben  $\delta$ , im endogenen Messmodell mit  $\varepsilon$  und im Strukturmodell mit  $\zeta$  gekennzeichnet sind.<sup>580</sup> Betrachtet man zudem die Wirkungsrichtung, so können Messmodelle in formativ und reflektiv untergliedert werden.<sup>581</sup> Bei formativen Messmodellen – wie von der latenten exogenen Variablen  $\xi_2$  – verläuft die Wirkungsbeziehung von den Indikatoren zum latenten Konstrukt. Das bedeutet, dass die Items die latente Variable verursachen. Sie stellen somit definierende Merkmale des Konstrukts dar.<sup>582</sup> Für reflektive Messmodelle – wie von der latenten exogenen Variablen  $\xi_1$  oder der latenten endogenen Variablen  $\eta_1$  – gilt hingegen, dass das Konstrukt auf die jeweiligen Indikatoren wirkt und sie so verursacht. Das heißt, dass die Items Repräsentanten der latenten Variablen sind.<sup>583</sup> Verändert sich das Konstrukt, so führt das zu Änderungen in allen reflektiven Indikatoren. Es existiert also eine hohe Korrelation zwischen

<sup>578</sup> Vgl. Albers/ Götz (2006), S. 669.

<sup>579</sup> Vgl. Churchill (1979), S. 65.

<sup>580</sup> Vgl. Ringle et al. (2006), S. 83.

<sup>581</sup> Vgl. Bollen/ Lennox (1991); Diamantopoulos/ Winklhofer (2001); Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 717 ff.; Fassott/ Eggert (2005).

<sup>582</sup> Vgl. Bagozzi (1994), S. 332; Christopherson/ Grape (2007), S. 105.

<sup>583</sup> Vgl. Fassott/ Eggert (2005), S. 37; Christopherson/ Grape (2007), S. 104.

den Items. Aus diesem Grund ist die Eliminierung im Gegensatz zum formativen Messmodell unproblematisch, weil sich dadurch keine inhaltliche Veränderung des endogenen Konstrukts ergibt.<sup>584</sup> Formative und reflektive Messmodelle lassen sich anhand verschiedener Merkmale wie bspw. der Änderung des Konstrukts, der Korrelation oder auch der Eliminierung von schwachen Indikatoren gegenüberstellen.<sup>585</sup> Hierbei muss allerdings beachtet werden, dass die Zuordnung zu formativ und reflektiv nicht immer eindeutig ist.<sup>586</sup> Daher ist die Auswahl des Messmodells stets subjektiv geprägt.<sup>587</sup>

#### 4.6.1.2 Interaktionseffekte

Bei der klassischen Kausalanalyse wird der Fokus auf die Überprüfung direkter, linearer Wirkungszusammenhänge gelegt.<sup>588</sup> Dabei wird davon ausgegangen, dass eine unabhängige Variable einen unmittelbaren Einfluss auf die abhängige Variable ausübt, ohne dass ein weiterer systematischer Effekt auf diese Kausalbeziehung existiert.<sup>589</sup>

Da in der betriebswirtschaftlichen Forschung aber häufig komplexe Kausalzusammenhänge im Mittelpunkt der Analyse stehen<sup>590</sup> und zudem die Generierung neuer Erkenntnisse allein auf direkten Wirkungsbeziehungen schwierig ist<sup>591</sup>, werden in dieser Arbeit auch anders gear- tete kausale Effekte betrachtet.

Neben den direkten Kausalbeziehungen lassen sich noch fünf weitere Wirkungszusammenhänge unterscheiden: bi-direktionaler, unanalysierter, mediiertes und moderierender Effekt sowie die Scheinbeziehung. Von einer bi-direktionalen Beziehung spricht man, wenn sich die beiden Variablen wechselseitig beeinflussen.<sup>592</sup> Solche Kausalzusammenhänge können in der PLS-Modellierung aufgrund der notwendigen Rekursivität nicht abgebildet werden.<sup>593</sup> Unanalysierte Effekte treten auf, wenn die Beziehung zwischen zwei Variablen nicht modelliert ist. Bei einer Scheinbeziehung liegt der Zusammenhang von zwei Variablen in einer ge-

---

<sup>584</sup> Vgl. Diamantopoulos/ Winklhofer (2001), S. 271; Magnus (2007), S. 137.

<sup>585</sup> Vgl. Jarvis et al. (2003), S. 203; Magnus (2007), S. 137.

<sup>586</sup> Vgl. Eberl (2006a), S. 657; Fassott (2006), S. 71 f.; Wilcox et al. (2008), S. 1220 ff.

<sup>587</sup> Vgl. Chin (1998a), S. 9; Jarvis et al. (2003), S. 203; Homburg/ Klarmann (2006), S. 731.

<sup>588</sup> Vgl. Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 14 f.

<sup>589</sup> Vgl. Homburg/ Klarmann (2006), S. 730.

<sup>590</sup> Vgl. Matthes (2006); Spillecke (2006); Sill (2008).

<sup>591</sup> Vgl. Eberl (2006b), S. 59; Scholderer et al. (2009), S. 601.

<sup>592</sup> Vgl. Jaccard/ Blanton (2005), S. 156 f.

<sup>593</sup> Vgl. Henseler/ Fassott (2010).



meinsamen Ursache begründet.<sup>594</sup> Die Scheinbeziehung kann durch PLS nicht abgebildet werden. Sie muss daher mittels theoretischer Vorüberlegungen erschlossen werden.<sup>595</sup> Mediierte und moderierende Kausalbeziehungen können neben dem direkten Zusammenhang mittels PLS untersucht werden.<sup>596</sup>

Unter einem mediierten Effekt wird der Einfluss einer unabhängigen Variablen X auf eine dritte Variable Z verstanden, die dann ihrerseits die abhängige Variable Y beeinflusst.<sup>597</sup> Ein Mediationseffekt besteht, wenn die Pfadkoeffizienten a und b signifikant von Null verschieden sind und der Pfadkoeffizient c abgeschwächt wird.<sup>598</sup> Eine perfekte Mediation liegt vor, wenn es zu so einer Schwächung des Pfadkoeffizienten c kommt, dass dieser nicht mehr von Null verschieden ist. Von einem Suppressoreffekt wird hingegen gesprochen, wenn das Vorzeichen des Pfadkoeffizienten c durch die Mediation anders als bei den beiden Pfaden a und b wird. In der Regel entsteht jedoch eine partielle Mediation, bei der der Pfadkoeffizient lediglich abgeschwächt wird.<sup>599</sup>

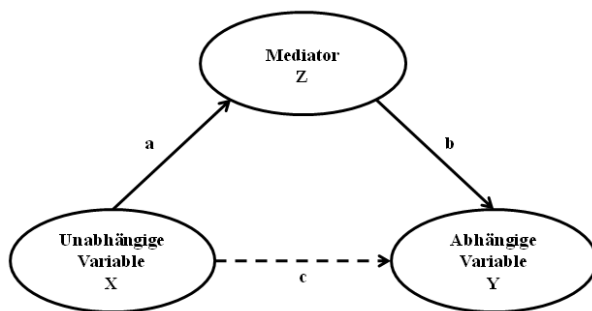


Abb. 24: Mediierte Kausalbeziehung

Quelle: in Anlehnung an Jaccard/ Blanton (2005), S. 157; Huber et al. (2007), S. 71.

Mediatoren können direkt in die PLS-Pfadmodellierung integriert werden, während die Überprüfung der Moderatoren erst im Anschluss an die Messung, Beurteilung und Interpretation des Strukturgleichungsmodells durchgeführt werden kann.<sup>600</sup> Von einem moderierenden Effekt wird gesprochen, wenn der Moderator Z auf die Stärke des direkten Kausalzusammenhangs zwischen der unabhängigen Variablen X und der abhängigen Variablen Y einwirkt. Das bedeutet, dass die direkte Beziehung zwischen X und Y von der Ausprägung des Mode-

<sup>594</sup> Vgl. Jaccard/ Blanton (2005), S. 156 f.

<sup>595</sup> Vgl. Scholderer et al. (2006), S. 641 ff.

<sup>596</sup> Sowohl mediierte als auch moderierte Kausalbeziehungen werden in dieser Studie in der Versicherungswirtschaft analysiert. Vgl. Nitzl (2010), S. 42.

<sup>597</sup> Vgl. Baron/ Kenny (1986), S. 1176; Jaccard/ Blanton (2005), S. 156 f; Scholderer et al. (2009), S. 602.

<sup>598</sup> Vgl. Eggert et al. (2005), S. 105.

<sup>599</sup> Vgl. Shrout/ Bolger (2002), S. 430 ff.

<sup>600</sup> Vgl. Chin et al. (2003), S. 198.

rators Z abhängt und beeinflusst wird. Hierbei kann der Einfluss soweit ausgebildet sein, dass die Wirkungsbeziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variabler nur unter dem Einfluss einer bestimmten Moderatorausprägung existiert. Genauso besteht aber die Möglichkeit, dass ein theoretisch begründeter Moderatoreffekt nicht eintritt und der Moderator somit keinen Einfluss auf die Kausalbeziehung ausübt.<sup>601</sup>

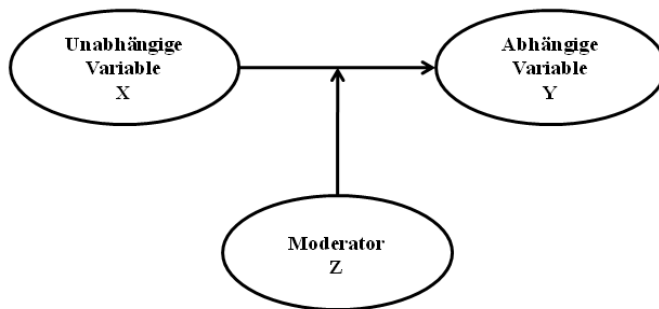


Abb. 25: Moderierte Kausalbeziehung

Quelle: in Anlehnung an Jaccard/ Blanton (2005), S. 157.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Integration von Interaktionsbeziehungen normalerweise eine Verbesserung der Prognosegüte der Zielvariablen mit sich bringt.<sup>602</sup> Zudem kann das komplexe menschliche Verhalten nicht ausreichend erläutert werden, wenn Interaktionseffekte ausgeblendet werden.<sup>603</sup> Daher gewinnt die Analyse dieser Kausalbeziehungen an Relevanz und wird auch in dieser Studie Bestandteil der Untersuchung sein.

#### 4.6.1.3 Auswahl des Strukturgleichungsverfahrens und Vorteile des PLS-Ansatzes

Zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen haben sich zwei Ansätze etabliert: das kovarianz- und varianzbasierte Verfahren.<sup>604</sup> Dabei werden Kovarianzstrukturanalysen am häufigsten zur Bewertung der Modellgüte herangezogen.<sup>605</sup>

Die kovarianzbasierte Methode, die unter dem Namen der Software LISREL bekannt geworden ist<sup>606</sup>, schätzt simultan die Kausalbeziehungen zwischen allen Parametern eines Strukturgleichungsmodells. Da dies auf der Grundlage sämtlicher Informationen der

<sup>601</sup> Vgl. Chin et al. (2003), S. 193; Jaccard/ Blanton (2005), S. 156.

<sup>602</sup> Vgl. Müller (2007), S. 246 f.

<sup>603</sup> Vgl. Klein (2000), S. 6 ff.

<sup>604</sup> Vgl. Henseler et al. (2009), S. 277.

<sup>605</sup> Vgl. Homburg et al. (2008), S. 550.

<sup>606</sup> Ein alternatives Softwareprogramm zur Kovarianzstrukturanalyse stellt AMOS dar. Zu LISREL vgl. Jöreskog/ Sörbom (1996) und zu AMOS vgl. Arbuckle/ Wothke (1999). Zudem sind M-Plus und EQS weitere Softwareapplikationen dieses Analyseverfahrens. Vgl. hierzu Chin/ Newsted (1999), S. 314; Huber et al. (2006), S. 44.

Kovarianzstruktur erfolgt, wird das Verfahren auch als „full information approach“ bezeichnet. Dieser Ansatz zielt auf die möglichst genaue Reproduktion der empirischen Varianz-Kovarianzmatrix ab. Dabei wird von einer Normalverteilung ausgegangen. Ist diese Annahme erfüllt, sind anhand der Signifikanzaussagen Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit möglich.<sup>607</sup>

Im Gegensatz zu den Kovarianzstrukturanalysen handelt es sich bei den varianzbasierten Verfahren um einen „[regressionsanalytischen] Ansatz, bei dem die Beziehungszusammenhänge zwischen den Parametern eines Kausalmodells sukzessive geschätzt werden“.<sup>608</sup> Zielsetzung des „partial-information-approach“ ist die bestmögliche Reproduktion der empirischen Ausgangsdatenmatrix. Dabei werden die Parameter so quantifiziert, dass Messfehler im Modell minimiert werden und somit eine gute Vorhersagequalität erreicht wird.<sup>609</sup>

Die nachfolgende Tabelle stellt die Hauptcharakteristika der kovarianz- und varianzbasierten Methoden überblickartig gegenüber:<sup>610</sup>

Kriterium	Kovarianzbasiert (LISREL)	Varianzbasiert (PLS)
Zielsetzung	Bestmögliche Reproduktion der empirischen Varianz-Kovarianzmatrix	Bestmögliche Vorhersage der Datenmatrix bzgl. der Zielvariablen
Orientierung	Parameterorientiert	Prognoseorientiert
Theoriebezug	Theorie-testender Ansatz (hard modeling)	Daten- und prognoseorientierter Ansatz (soft modeling)
Methodik	Faktoranalytischer Ansatz mit simultaner Schätzung aller Parameter des Kausalmodells	Regressionsanalytischer Ansatz bei zweistufiger Schätzung von Messmodellen und Strukturmodell
Datenbasis	Varianz-Kovarianz-Matrix	Ausgangsdatenmatrix
Messmodelle	Primär reflektiv	Formative und reflektive Messmodelle
Verteilungsannahmen	Multivariate Normalverteilung der Daten	Keine Verteilungsannahmen
Gütebeurteilung	Globale und partielle inferenzstatistische Gütemaße	Partielle Gütekriterien bzgl. Vorhersage der Datenmatrix
Stichprobenumfang	Große Stichproben	Kleine Stichproben ausreichend
Skalenniveau	Mindestens intervallskaliert	Keine Einschränkung
Programmpakete	LISREL; AMOS; EQS	SmartPLS; PLS Graph; LVPLS

Tab. 39: Vergleich zwischen kovarianz- und varianzbasiertem Ansatz der Kausalanalyse

Quelle: in Anlehnung an Bliemel et al. (2005), S. 11; Herrmann et al. (2006), S. 44; Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 66.

<sup>607</sup> Vgl. Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 57.

<sup>608</sup> Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 63.

<sup>609</sup> Vgl. Fornell/ Cha (1994), S. 73 f.; Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 63.

<sup>610</sup> Einige der Merkmale wurden bereits im Text aufgegriffen, andere sind der Vollständigkeit halber nun aufgeführt.

Die beiden Schätzverfahren weisen viele Unterschiede auf, aus denen sich verschiedene Vor- und Nachteile ergeben.<sup>611</sup> Es handelt sich hierbei aber auch nicht um substitutive Ansätze, sondern die beiden Methoden ergänzen sich gegenseitig.<sup>612</sup> Die Entscheidung, welches Verfahren Anwendung findet, sollte anhand des Forschungsvorhabens und dessen Charakteristika getroffen werden.<sup>613</sup>

Das Forschungsziel stellt das erste Entscheidungskriterium dar. Ist es Ziel der empirischen Untersuchung, ein aufgestelltes Kausalmodell auf Richtigkeit zu prüfen, ist LISREL geeigneter als PLS.<sup>614</sup> PLS hat dagegen seine Vorteile, wenn eher eine explorative Studie durchgeführt wurde, in welcher die zu untersuchenden Variablen und Items vergleichsweise neuartig sind sowie ein Mangel an fundierten Mess- und Konstrukttheorien besteht. Das liegt daran, dass PLS weniger die Gefahr der Überschätzung der Kausalbeziehungen schlecht operationalisierter Variabler aufweist.<sup>615</sup> Aufgrund der noch recht spärlichen Erkenntnisse der Operationalisierung vor allem im Bereich der Wiederaufnahmebereitschaft und der Kundenrückgewinnung erscheint eine Modellschätzung zu Prognosezwecken am sinnvollsten.

Der Gebrauch von formativen Items ist das zweite Entscheidungsmerkmal.<sup>616</sup> Der Einsatz formativer Indikatoren ist zwar in beiden Verfahren möglich, bei Kovarianzanalysen müssen aber bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein.<sup>617</sup> Die Modellierung formativer Items unterliegt hingegen bei PLS keiner großen Restriktion. Somit wird die Anwendung reflektiver und formativer Messmodelle in einem Kausalmodell wesentlich einfacher.<sup>618</sup> Welcher Ansatz ausgewählt wird, wird daher auch häufig auf Basis der Spezifikationswahl von Messmodellen getroffen.<sup>619</sup> Da in dieser Arbeit keine formativen Indikatoren angewendet wurden, wird dieses Entscheidungskriterium bei der Auswahl des Verfahrens nicht berücksichtigt.

Der Stichprobenumfang wird ebenfalls zur Entscheidungsfindung herangezogen. Hierunter werden die Anforderungen an die benötigte Datenmenge bzw. -qualität subsumiert.<sup>620</sup> Im Vergleich bedürfen kovarianzbasierte Verfahren einer größeren Stichprobe als die PLS-

---

<sup>611</sup> Vgl. Homburg et al. (2008), S. 572.

<sup>612</sup> Vgl. Jöreskog/ Wold (1982), S. 270; Chin (1998b), S. 331; Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 65 ff.

<sup>613</sup> Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 337; Bliemel et al. (2005), S. 10; Scholderer/ Balderjahn (2006), S. 67.

<sup>614</sup> Vgl. Lohmüller (1989), S. 211 ff.

<sup>615</sup> Vgl. Reinartz et al. (2009), S. 341; Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 253.

<sup>616</sup> Vgl. Panten/ Boßow-Thies (2007), S. 316.

<sup>617</sup> Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 337; Scholderer/ Balderjahn (2006), S. 65; Henseler et al. (2009), S. 290.

<sup>618</sup> Vgl. Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 67.

<sup>619</sup> Vgl. Eberl (2006a), S. 653 f.

<sup>620</sup> Vgl. Scholderer/ Balderjahn (2005), S. 97.

Methode.<sup>621</sup> Der Stichprobenumfang vom PLS-Ansatz ergibt sich aus der umfangreichsten Regressionsgleichung im Kausalmodell. Hierzu wird die Variable mit den meisten zu schätzenden Parametern mit fünf bzw. zehn multipliziert.<sup>622</sup> Aber schon Stichproben mit 10 bis 20 Probanden können sinnvolle Resultate ergeben.<sup>623</sup> Für die Verwendung kovarianzbasierter Verfahren wird hingegen ein Mindestwert von 200 angeraten<sup>624</sup> und Reinartz et al. raten darüber hinaus an, PLS bei einem Stichprobenumfang unter 250 vorzuziehen.<sup>625</sup> Da die Stichprobengröße dieser Arbeit 159 Probanden umfasst, wird nach diesem Kriterium der Empfehlung entsprechend die PLS-Methode präferiert.

Aufgrund der vorgestellten Unterschiede zwischen LISREL und der PLS-Methode erscheint für die Analyse des Kausalmodells in der vorliegenden Arbeit die Anwendung des PLS-Ansatzes sinnvoll.

#### 4.6.1.4 PLS-Algorithmus

Der PLS-Algorithmus wurde 1966 durch Wold entwickelt<sup>626</sup> und von Lohmüller weiter ausgebildet.<sup>627</sup> Hierbei ist die Bezeichnung auf die schrittweise Berechnung der Konstruktwerte latenter Variabler unter der Annahme zurückzuführen, dass die übrigen Variablenwerte des Pfadmodells bekannt sind.<sup>628</sup> Somit findet nur eine partielle Modellbetrachtung statt. Dabei zielt der PLS-Ansatz darauf ab, „Fallwerte der Rohdatenmatrix mit Hilfe der Kleinst-Quadrate-Schätzung, die auf der Hauptkomponentenanalyse und der kanonischen Korrelationsanalyse aufbaut, möglichst genau zu prognostizieren.“<sup>629</sup> Somit wird das Modell so geschätzt, dass die unabhängigen Konstrukte die abhängige Variable bestmöglich erläutern.<sup>630</sup>

Anhand eines iterativen Prozesses, in dem sich eine innere und äußere Approximation abwechselnd, verbessert der PLS-Algorithmus die Schätzwerte der latenten abhängigen Variablen. Das ist nötig, weil jede latente Variable durch je ein Gleichungssystem für das Struktur-

---

<sup>621</sup> Vgl. Reinartz et al. (2009), S. 341 f.

<sup>622</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 311.

<sup>623</sup> PLS sollte allerdings auch nicht bei zu kleinen Stichproben angewendet werden. Auch für PLS sollte wie für kovarianzbasierte Verfahren eine große Stichprobe angestrebt werden. Vgl. Henseler et al. (2009), S. 291 ff.

<sup>624</sup> Vgl. Boomsma (1982), S. 171; Homburg/ Klarmann (2006), S. 733; Scholderer/ Balderjahn (2006), S. 67.

<sup>625</sup> Vgl. Reinartz et al. (2009), S. 342.

<sup>626</sup> Vgl. Wold (1966); Wold (1985).

<sup>627</sup> Vgl. Lohmüller (1989).

<sup>628</sup> Vgl. Betzin/ Henseler (2005), S. 60.

<sup>629</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 408.

<sup>630</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 295 ff.

und Messmodell abgebildet wird.<sup>631</sup> Als Ausgangslösung des iterativen Prozesses findet eine initiale Schätzung der Konstruktwerte statt. Hierbei wird jede latente Variable als beliebige Linearkombination der dazugehörigen Indikatoren berechnet.<sup>632</sup> Aufbauend auf den Ausgangswerten wird eine innere Approximation für die latenten Variablen durchgeführt (Schritt 2 und 3). Bei der inneren Approximation erfolgt eine Minimierung der Residualvarianzen im Strukturmodell.<sup>633</sup> Im Anschluss findet die äußere Approximation statt, bei der die Varianzen des Messfehlers bzw. der Indikatorvariablen im Messmodell minimiert werden (Schritt 4 und 5).<sup>634</sup> Sowohl bei der inneren als auch bei der äußeren Approximation werden jeweils die Gewichtungskoeffizienten (Schritt 2 und 4) und die Konstruktwerte (Schritt 3 und 5) geschätzt.<sup>635</sup> Im Anschluss an den fünften Schritt erfolgt ein Konvergenztest. Der iterative Prozess wird solange fortgesetzt, bis die Schätzwerte der latenten Variablen aus der inneren und äußeren Approximation ein vorgegebenes Konvergenzkriterium erlangen.<sup>636</sup> Abschließend findet aufbauend auf dem Prozess die Berechnung der Pfadkoeffizienten im Strukturmodell anhand einer multiplen Regressionsanalyse statt, um die einzelnen Kausalbeziehungen zu analysieren und eine Bewertung des Bestimmtheitsmaßes zu gewährleisten.<sup>637</sup>

---

<sup>631</sup> Vgl. Fornell/ Cha (1994), S. 64.

<sup>632</sup> Vgl. Chatelin et al. (2002), S. 9 f.; Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 723; Betzin/ Henseler (2005), S. 54.

<sup>633</sup> Vgl. Fornell/ Cha (1994), S. 65; Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 723; Betzin/ Henseler (2005), S. 60 ff.; Henseler (2005), S. 72 f.

<sup>634</sup> Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 723; Betzin/ Henseler (2005), S. 64 ff.; Henseler (2005), S. 72.

<sup>635</sup> Vgl. Henseler (2005), S. 72.

<sup>636</sup> Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 723.

<sup>637</sup> Vgl. Betzin/ Henseler (2005), S. 69.

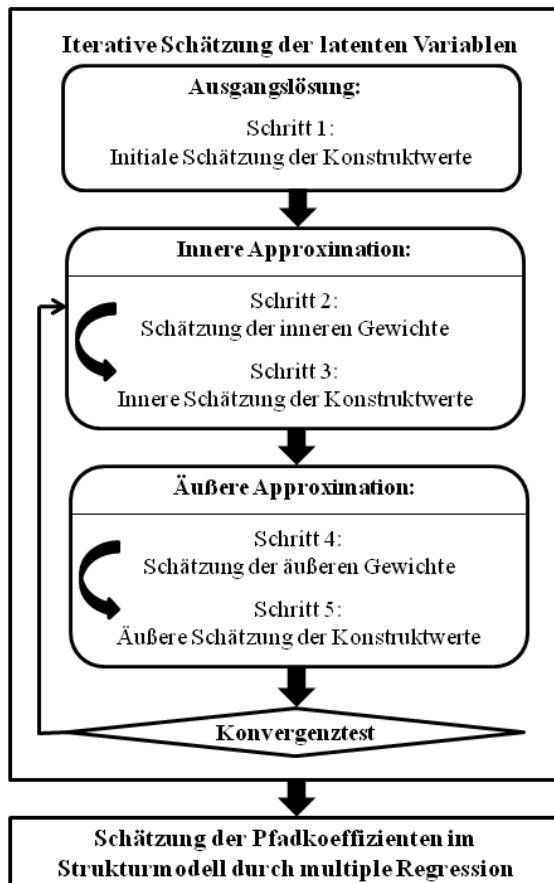


Abb. 26: Schema des PLS-Algorithmus

Quelle: in Anlehnung an Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 723.

Zusammenfassend lässt sich das Schätzverfahren des PLS-Algorithmus wie folgt beschreiben: Das PLS-Verfahren wird verwendet, um die latenten Variablen als exakte lineare Kombination der Indikatoren mit dem Ziel der Maximierung der erklärten Varianz für die Indikatoren und latenten Variablen zu schätzen. Nach einer Reihe von Least-Squares-Analysen gewichtet die PLS-Methode die Indikatoren optimierend, um eine daraus resultierende geschätzte latente Variable zu erhalten. Die Gewichte liefern eine exakte lineare Kombination der Indikatoren für die Bildung der Konstruktwerte, die nicht nur maximal mit ihren eigenen Indikatoren korrelieren, sondern auch eine Korrelation mit anderen latenten Variablen des strukturellen oder theoretischen Modells aufweist.<sup>638</sup>

#### 4.6.2 Gütebeurteilung von PLS-Pfadmodellen

Die Beurteilung von PLS-Pfadmodellen zielt darauf ab, Aussagen über die Modellgüte zu tätigen, inwieweit das aufgestellte Kausalmodell für die Darstellung der Beziehungen zwi-

<sup>638</sup> Vgl. Chin et al. (1996), S. 26 f.

schen den Variablen geeignet ist.<sup>639</sup> Grundsätzlich liegen dieselben lokalen Gütemaße wie bei der Kovarianzstrukturanalyse vor.<sup>640</sup> Da varianzbasierte Verfahren wie PLS allerdings nur schwachen Verteilungsannahmen ausgesetzt sind, können nur verteilungsfreie Verfahren zur Bewertung der Modellgüte angewendet werden. Daher sind die parametrischen Gütekriterien der kovarianzbasierten Methoden ungeeignet.<sup>641</sup> Zudem ist im Gegensatz zu Kovarianzstrukturanalysen bei der Bewertung der Messmodelle zwischen formativ und reflektiv zu unterscheiden.<sup>642</sup>

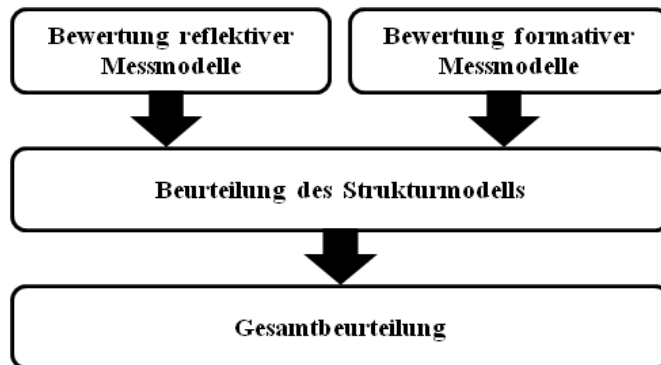


Abb. 27: Vorgehen zur Gütebeurteilung von PLS-Pfadmodellen  
Quelle: Scholderer et al. (2009), S. 589.

Auch wenn im PLS-Algorithmus zunächst die innere und dann die äußere Approximation durchlaufen wird, findet bei dem Vorgehen der Gütebeurteilung von PLS-Pfadmodellen erst die Prüfung des äußeren Modells statt. Im Anschluss an die Überprüfung des reflektiven Messmodells erfolgt in dieser Arbeit die Beurteilung des Strukturmodells, also die innere Güteprüfung, bevor abschließend das Gesamtmodell bewertet wird.<sup>643</sup>

#### 4.6.2.1 Bewertung des reflektiven Messmodells

Zur Bewertung der Güte eines reflektiven Messmodells werden die Gütekriterien Reliabilität und Validität herangezogen. Reliabilität oder auch Zuverlässigkeit stellt die formale Genauigkeit der Messung dar und wird als „the degree to which measures are free from random error and thus reliability coefficients estimate the amount of systematic variance in a measure“ be-

<sup>639</sup> Vgl. Krafft et al. (2005), S. 72.

<sup>640</sup> Vgl. Homburg et al. (2008), S. 573.

<sup>641</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 316; Chin/ Newsted (1999), S. 328.

<sup>642</sup> Vgl. Krafft et al. (2005), S. 72.

<sup>643</sup> Von der Darstellung des formativen Messmodells wird an dieser Stelle abgesehen, weil in der empirischen Studie lediglich reflektive Messmodelle angewendet wurden.



zeichnet.<sup>644</sup> Für eine valide Messung ist es notwendig, dass die Messung Reliabilität aufweist.<sup>645</sup> Von der Validität bzw. der Gültigkeit der Messung kann gesprochen werden, „when the differences in observed scores reflect true differences on the characteristic one is attempting to measure and nothing else“.<sup>646</sup> Validität bedeutet demnach, dass das Messinstrument genau das misst, was es messen soll, und stellt somit die Richtigkeit der Messung dar.<sup>647</sup> Für die Beurteilung der Validität und Reliabilität eines Messmodells stehen einige Gütemaße zur Verfügung. An dieser Stelle werden vier Gütekriterien zur Bewertung eines reflektiven Messmodells eingeführt.<sup>648</sup> Die ersten drei Kriterien – Indikator- und Konstruktreliabilität sowie die durchschnittlich erfasste Varianz – überprüfen die Konvergenzvalidität, welche die Beziehungsstärke zwischen Konstrukt und zugehörigem Item widerspiegelt,<sup>649</sup> während das Fornell-Larcker-Kriterium die Diskriminanzvalidität wiedergibt.<sup>650</sup>

Die Indikatorreliabilität beschreibt, welchen Erklärungsgrad der Faktor an der Varianz des jeweiligen Items besitzt. Somit wird die Eignung jedes einzelnen Indikators für die Messung der latenten Variablen überprüft.<sup>651</sup> Die Berechnung erfolgt über die quadrierte Korrelation zwischen einem Indikator und dem dazugehörigen Faktor.<sup>652</sup> Der Wertebereich der Indikatorreliabilität liegt zwischen Null und Eins, wobei hohe Werte für eine reliable Messung sprechen. Als Mindestwert gilt eine Indikatorreliabilität von 0,5.<sup>653</sup> Das bedeutet, dass mindestens die Hälfte der Varianz eines Items durch das ihm zugehörige Konstrukt erklärt werden sollte. Das entspricht einem Mindestwert für die Faktorladung von 0,7.<sup>654</sup> Da Ladungen dieser Größenordnung in der Regel signifikant von Null verschieden sind, erübrigt sich ein Signifikanztest.<sup>655</sup> Bei neu aufgestellten Messskalen können geringere Ladungen als 0,7 auftreten.<sup>656</sup> An dieser Stelle sollte dann gleichzeitig die Eigenschaft des „consistency at large“

---

<sup>644</sup> Peter/ Churchill (1986), S. 4.

<sup>645</sup> Vgl. Peter (1979), S. 6; Malhotra (2007), S. 287.

<sup>646</sup> Churchill (1979), S. 65.

<sup>647</sup> Vgl. Homburg/ Giering (1998), S. 116; Berekoven et al. (2006), S. 89.

<sup>648</sup> Vgl. Ringle/ Spreen (2007), S. 212 f.

<sup>649</sup> Vgl. Hair et al. (2006), S. 776 f.; Himme (2007), S. 384 f.

<sup>650</sup> Vgl. Ringle/ Spreen (2007), S. 213.

<sup>651</sup> Vgl. Krafft et al. (2005), S. 75.

<sup>652</sup> Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 10.

<sup>653</sup> Vgl. Homburg/ Baumgartner (1998), S. 360 f.

<sup>654</sup> Bei dem Schwellenwert der Indikatorreliabilität von 0,4 wie bei Homburg/ Baumgartner (1998), S. 360 f. oder auch Krafft et al. (2005), S. 73 ff. müssen bei gleichzeitiger Einhaltung des Mindestwertes der durchschnittlich erklärten Varianz einige Items möglicherweise eine höhere Faktorladung als 0,7 haben. Vgl. Hildebrandt/ Temme (2006), S. 625.

<sup>655</sup> Vgl. Huber et al. (2007), S. 35; Scholderer et al. (2009), S. 590.

<sup>656</sup> Vgl. Hulland (1999), S. 198.

herangezogen werden.<sup>657</sup> Die endgültige Entfernung eines Items sollte nur bei zu geringer Faktorladung und bei gleichzeitigem substanziellem Anstieg der Konstruktreliabilität nach Eliminierung des Indikators erfolgen.

Von größerer Bedeutung als die Beurteilung auf Indikatorebene ist die lokale Bewertung der Modellgüte auf Konstruktebene.<sup>658</sup> Die Konstrukt- oder auch Faktorreliabilität fordert eine stark positive Korrelation zwischen den einer latenten Variablen zugehörigen Items. Faktorreliabilität, die auch als interne Konsistenz bezeichnet wird, trifft Aussagen darüber, wie gut der Faktor durch die Gesamtheit der Indikatoren gemessen wird.<sup>659</sup> Hierbei liegt der Wertebereich zwischen Null und Eins, wobei hohe Werte für die Qualität der Messung im Sinne der Konvergenzvalidität sprechen. Als Schwellenwert gilt eine Faktorreliabilität von 0,6 als akzeptabel.<sup>660</sup> Der Konstruktreliabilität ist zur Bewertung der internen Konsistenz Vorrang gegenüber dem üblicherweise eingesetzten Cronbach's Alpha<sup>661</sup> zu gewähren, weil dessen Anwendung in PLS zu einer Unterschätzung der Konstruktreliabilität führen würde.<sup>662</sup>

Neben der Indikator- und der Faktorreliabilität dient auch die durchschnittlich erfasste Varianz der Bewertung der Konvergenzvalidität. Die durchschnittlich erfasste Varianz ermittelt, wie hoch der durch das latente Konstrukt erklärte Varianzanteil im Vergleich zum Messfehler ist.<sup>663</sup> Hierbei können Werte zwischen Null und Eins erreicht werden. Hohe Werte spiegeln wie bei der Konstruktreliabilität die Qualität der Messung im Sinne der Konvergenzvalidität wider. Der Mindestwert bei der durchschnittlichen erfassten Varianz beträgt 0,5.<sup>664</sup> Gegenüber der Faktorreliabilität ist die durchschnittlich erfasste Varianz das konservativere und strengere Gütekriterium.<sup>665</sup>

---

<sup>657</sup> Vgl. Henseler et al. (2009), S.299. „Consistency at large“ bezeichnet die Tatsache, dass die von PLS geschätzten Werte sich den wahren Werten erst mit steigender Zahl der betrachteten Messvariablen annähern. Vgl. Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 68.

<sup>658</sup> Vgl. Krafft et al. (2005), S. 74.

<sup>659</sup> Vgl. Homburg/ Baumgartner (1998), S. 361; Homburg (2000), S. 91 f.

<sup>660</sup> Vgl. Bagozzi/ Yi (1988), S. 80; Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 170; Ringle/ Spreen (2007), S. 212.

<sup>661</sup> Das Cronbachsche Alpha ist das am häufigsten genutzte Maß zur Reabilitätsberechnung von Multi-Item-Skalen. Vgl. Peter (1979); Peterson (1994), S. 382; Nunnally/ Bernstein (2006), S. 212. Es trifft Aussagen über die Interne-Konsistenz-Reliabilität der einem Faktor zugeordneten Indikatoren. Vgl. Cronbach (1951); Peterson (1994), S. 382; Homburg/ Giering (1998), S. 120; Diekmann (2006), S. 221 ff.

<sup>662</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 320; Henseler et al. (2009), S. 298 f.

<sup>663</sup> Vgl. Homburg/ Baumgartner (1998), S. 361; Homburg (2000), S. 91 f.; Ringle/ Spreen (2007), S. 212.

<sup>664</sup> Vgl. Bagozzi/ Yi (1988), S. 80; Homburg/ Baumgartner (1995), S. 170; Huber et al. (2007), S. 36; Ringle/ Spreen (2007), S. 212.

<sup>665</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 321; Ringle/ Spreen (2007), S. 212.

Mittels des Fornell-Larcker-Kriteriums wird die Diskriminanzvalidität<sup>666</sup> geprüft. Hierbei handelt es um die durchschnittliche erfasste Varianz, die in Bezug zur quadrierten Korrelation der Faktoren gesetzt wird.<sup>667</sup> Das Kriterium ist erfüllt, wenn die durchschnittlich erfasste Varianz größer als die quadrierte Korrelation der Faktoren ist.<sup>668</sup> Als Ergänzung für die Diskriminanzvalidität kann die Berechnung der Kreuzladungen herangezogen werden.<sup>669</sup> Hierbei sollte jedes Item den stärksten Zusammenhang mit dem theoretisch zugehörigen Konstrukt aufweisen. Das bedeutet, dass die Faktorladungen größer als dessen Kreuzladungen sein sollten.<sup>670</sup> Ist dies nicht gegeben, so stellt sich die Frage, ob die Messung nicht theoretisch neu modelliert werden muss.

Validität	Gütekriterien	Anspruchsniveau
Konvergenzvalidität	Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$
	Faktorreliabilität	$\geq 0,6$
	Durchschnittliche erfasste Varianz (DEV)	$\geq 0,5$
Diskriminanzvalidität	Fornell-Larcker-Kriterium	Die DEV bei jedem Faktor soll größer sein als die quadrierte Korrelation zwischen den beiden betrachteten Faktoren.

Tab. 40: Gütekriterien für reflektive Messmodelle  
Quelle: Krafft et al. (2005), S. 75.

Ein reflektives Messmodell kann als zuverlässig und gültig bewertet werden, wenn die in der Tabelle zusammengefassten Gütekriterien erfüllt sind.<sup>671</sup> Sollten Indikatoren das Anspruchsniveau dieser Gütekriterien nicht erfüllen, so sind sie gegebenenfalls aus dem Modell zu entfernen. Bei zu vielen Ausfällen ist das Pfadmodell zu überarbeiten. Prinzipiell sollte aber keine allein auf Daten basierende Eliminierung von Items vollzogen werden, weil die Inhaltsvalidität höhere Priorität als die Reliabilitäts- und Validitätsprüfung hat.<sup>672</sup> Deshalb kann unter Umständen an inhaltlich entscheidenden Indikatoren im Modell festgehalten werden, falls diese theoretisch gut begründet sind, obwohl sie negativ auf die Konstruktvalidität wirken.<sup>673</sup>

<sup>666</sup> Die Diskriminanzvalidität ist als Gegenstück der Konvergenzvalidität anzusehen und trifft Aussagen darüber, inwieweit sich die Items eines Konstrukts von denen eines anderen unterscheiden. Vgl. Panten/ Boßow-Thies (2007), S. 322.

<sup>667</sup> Vgl. Fornell/ Larcker (1981), S. 41 ff.

<sup>668</sup> Vgl. Jöreskog/ Sörbom (1982), S. 412 ff.

<sup>669</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 321.

<sup>670</sup> Vgl. Huber et al. (2007), S. 37.

<sup>671</sup> Vgl. Henseler et al. (2009), S. 300.

<sup>672</sup> Vgl. Hildebrandt/ Temme (2006), S. 633 f.

<sup>673</sup> Vgl. Homburg/ Klarmann (2006), S. 732.

#### 4.6.2.2 Beurteilung des Strukturmodells

Nachdem das reflektive Messmodell als zuverlässig geprüft worden ist, folgt die Bewertung des Strukturmodells. Hierfür werden die folgenden Gütemaße zu dessen Beurteilung herangezogen.

Das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) ist ein wesentliches Kriterium zur Überprüfung des Strukturmodells und gibt den Anteil der erklärten im Verhältnis zur gesamten Varianz an.<sup>674</sup> In der PLS-Methode entspricht das dem Varianzanteil einer endogenen Variablen, der durch die zugehörigen latenten exogenen Variablen beschrieben wird. Der Wertebereich liegt zwischen Null und Eins. Wenn  $R^2$  gleich Eins ist, wird die gesamte Streuung erklärt. Somit werden Werte nahe Eins angestrebt.<sup>675</sup> Wo der Mindestwert des Bestimmtheitsmaßes festzulegen ist, hängt von der jeweiligen Forschungsfrage ab.<sup>676</sup> Chin bezeichnet in seiner Studie ein geschätztes  $R^2$  von 0,67, 0,33 und 0,19 als „substanziell“, „mittelgut“ bzw. „schwach“.<sup>677</sup> Niedrige Bestimmtheitsmaße können je nach Forschungsgebiet zwar als gut angesehen werden, treten aber vor allem dort auf, wo viele mögliche Determinanten nicht in die Untersuchung integriert wurden.<sup>678</sup>

Genau wie beim Bestimmtheitsmaß lassen sich für latente endogene Variable anhand des statistischen Verfahrens der Regressionsanalyse Interpretationen für die standardisierten Pfadkoeffizienten ermitteln. Hierzu werden das Vorzeichen, die Höhe und die Signifikanz im Sinne der Regressionskoeffizienten in der Regressionsgleichung betrachtet.<sup>679</sup> Der Wertebereich liegt zwischen +1 und -1, wobei Werte nahe Null einen schwachen Erklärungsbeitrag leisten, während Werte nahe plus oder minus Eins eine starke Beziehung verdeutlichen.<sup>680</sup> Aussagen über den Mindestwert sind in der Literatur nicht explizit anzutreffen,<sup>681</sup> gewöhnlich werden aber Werte von größer 0,2 bzw. kleiner -0,2 Bedeutung beigemessen.<sup>682</sup> Mittels Bootstrapping-Verfahren und t-Test wird die Signifikanz der Pfadbeziehung untersucht. Hierbei stellt die Signifikanz eines Pfades eine empirische Untermauerung einer aufgestellten Hypothese dar.<sup>683</sup> Insignifikanz spiegelt aber auch ein wichtiges Resultat wieder. Auch signifikante ent-

---

<sup>674</sup> Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 316; Backhaus et al. (2003), S. 63 ff.

<sup>675</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 63 ff.

<sup>676</sup> Vgl. Harhoff/ Wagner (2009), S. 483.

<sup>677</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 323.

<sup>678</sup> Vgl. Bauer (2002), S. 250 ff.; Scholderer et al. (2009), S. 594.

<sup>679</sup> Vgl. Krafft et al. (2005), S. 83.

<sup>680</sup> Vgl. Ringle/ Spreen (2007), S. 214.

<sup>681</sup> Vgl. Lohmüller (1989), S. 60 f.

<sup>682</sup> Vgl. Chin (1998a), S. 11.

<sup>683</sup> Vgl. Krafft et al. (2005), S. 84.

gegengesetzte Vorzeichen der Pfade sind von Bedeutung. Auch wenn diese Ergebnisse die Hypothesen widerlegen, so ergeben sich aus ihnen doch entscheidende Erkenntnisse, welche bestehenden Pfade es zu eliminieren gilt und welche anderen neue Pfade Berücksichtigung finden sollten.<sup>684</sup>

Zudem empfiehlt Chin weitere Gütekriterien, die vor allem die Prognoseorientierung des PLS-Verfahrens unterstreichen. Hierzu zählt die Effektstärke  $f^2$ , die Aussagen darüber macht, ob eine unabhängige Variable eine abhängige Variable bedeutsam beeinflusst.<sup>685</sup> Hierbei zeigen  $f^2$ -Werte ab 0,02, 0,15 bzw. 0,35 an, dass die unabhängige Variable die abhängige Variable mit einer geringen, mittleren oder großen Wirkung beeinflusst.<sup>686</sup>

Die Ermittlung der Prognoserelevanz ( $Q^2$ ) einer bestimmten endogenen, reflektiven Variablen beachtet die Ansätze der Kreuzvalidierung und basiert dabei auf einer Technik der Wiederverwertung von Daten.<sup>687</sup> Dieser von Stone und Geisser entwickelte Test erfolgt über die Blindfolding-Prozedur, bei der systematisch jeweils ein empirisch erhobener Datenteil für einen bestimmten Block endogener, reflektiver Variablen bei der Parameterschätzung ausgelassen und daraufhin mit den sich ergebenden PLS-Resultaten geschätzt wird.<sup>688</sup> Nach diesem Vorgehen wird solange verfahren, bis eine Auslassung und Schätzung aller Datenpunkte erfolgt ist.<sup>689</sup> Somit gibt die Prognoserelevanz an, wie gut empirisch ermittelte Daten das aufgestellte Modell rekonstruieren können.<sup>690</sup> Prognoserelevanz liegt vor, wenn  $Q^2$  größer als Null ist.<sup>691</sup> Bei einem Wert kleiner als Null heißt das, dass keine Prognoserelevanz existiert und somit das verwendete Modell die Ausgangsdaten nicht besser vorhersagen kann, als das mit einfacher Schätzung anhand des Mittelwerts möglich ist.<sup>692</sup>

Vor dem Hintergrund der Effektgröße kann genauso auf Änderungen in der Prognoserelevanz als Gütemaß zurückgegriffen werden, das den relativen Einfluss der Zusammenhänge im inneren Pfadmodell auf die beobachteten Werte endogener Variablen widerspiegelt. Hierdurch kann beurteilt werden, ob für eine bestimmte zu untersuchende endogene Variable andere

---

<sup>684</sup> Vgl. Herrmann et al. (2006), S. 59.

<sup>685</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 316. Für eine Betrachtung der Berechnung der Effektstärke können Cohen (1988) und Chin (1998b) herangezogen werden.

<sup>686</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 413; Chin (1998b), S. 317.

<sup>687</sup> Vgl. Ringle/ Spreen (2007), S. 215; Scholderer et al. (2009), S. 585.

<sup>688</sup> Vgl. Tenenhaus et al. (2005), S. 174 ff.; Ringle/ Spreen (2007), S. 215.

<sup>689</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 317.

<sup>690</sup> Vgl. Fornell/ Cha (1994), S. 72; Chin (1998b), S. 317.

<sup>691</sup> Vgl. Ringle/ Spreen (2007), S. 215.

<sup>692</sup> Vgl. Krafft et al. (2005), S. 85; Ringle/ Spreen (2007), S. 215.

Variablen im Strukturmodell einen „schwachen“ ( $0,02 \leq q^2 \leq 0,15$ ), einen „mittleren“ ( $0,15 \leq q^2 \leq 0,35$ ) oder „großen“ ( $q^2 \geq 0,35$ ) Einfluss auf die Prognoserelevanz ausüben.<sup>693</sup>

Die nachfolgende Tabelle stellt die vorgestellten Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells überblickartig dar:

Gütekriterien	Anspruchsniveau
Bestimmtheitsmaß	$R^2 \geq 0,67$ "substanziell" $0,33 \leq R^2 \leq 0,67$ "mittelgut" $0,19 \leq R^2 \leq 0,33$ "schwach"
Pfadkoeffizienten	$t \geq 1,65$ ~ Fehlerwahrscheinlichkeit von 10% $t \geq 1,96$ ~ Fehlerwahrscheinlichkeit von 5% $t \geq 2,58$ ~ Fehlerwahrscheinlichkeit von 1% (...)
Effektstärke	$f^2 \geq 0,35$ "groß" $0,15 \leq f^2 \leq 0,35$ "mittel" $0,02 \leq f^2 \leq 0,15$ "schwach"
Prognoserelevanz	$Q^2 \geq 0$ "Prognoserelevanz liegt vor" $q^2 \geq 0,35$ "groß" $0,15 \leq q^2 \leq 0,35$ "mittel" $0,02 \leq q^2 \leq 0,15$ "schwach"

Tab. 41: Gütekriterien für das Strukturmodell

Quelle: in Anlehnung an Krafft et al. (2005), S. 85; Scholderer et al. (2009), S. 595; Henseler et al. (2009), S. 303.

#### 4.6.2.3 Gesamtbeurteilung

In der Gesamtbeurteilung ergeben sich Schwierigkeiten bei dem PLS-Verfahren, weil im Gegensatz zu der Vielzahl von Kriterien der Kovarianzstrukturanalyse keine allgemein anerkannten globalen Gütekriterien existieren.<sup>694</sup> Aus diesem Grund werden erneut die Prüfkriterien der Messmodell- und Strukturmodellebene herangezogen, die eine umfassende Bewertung der Qualität des Modellzusammenhangs gewährleisten.<sup>695</sup> Werden die Gütemaße in allen Teilstrukturen erreicht, so wird die Schätzung des Gesamtmodells insgesamt als zuverlässig angesehen.<sup>696</sup> Hierbei dient laut Chin vor allem die Prognoserelevanz  $Q^2$  bei der abschließenden Gesamtbewertung, weil sie die Prognoseorientierung des PLS-Verfahrens besonders gut

<sup>693</sup> Vgl. Ringle/ Spreen (2007), S. 215.

<sup>694</sup> Vgl. Ringle/ Spreen (2007), S. 216; Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 259.

<sup>695</sup> Vgl. Huber et al. (2007), S. 43.

<sup>696</sup> Vgl. Ringle/ Spreen (2007), S. 216; Weiber/ Mühlhaus (2010), S. 259.

widerspiegelt.<sup>697</sup> Dem konfirmatorischen Charakter von Strukturgleichungsmodellen wird hingegen durch die Überprüfung der Pfadkoeffizienten Rechnung getragen.<sup>698</sup>

### **4.6.3 Empirische Ergebnisse**

#### **4.6.3.1 Modell der Beziehungsbeendigung**

Werden die Pfadkoeffizienten des Modells der Beziehungsbeendigung vor dem Hintergrund einer Plausibilitätsprüfung betrachtet, so stellt sich heraus, dass alle Indikatoren erwartungsgemäß positiv sind und somit der hypothesenkonformen Struktur des Strukturmodells entsprechen.

Für die Beurteilung der Messmodelle bleibt festzuhalten, dass von den neun im Modell verwendeten Konstrukten drei mittels „single-item-measurement“ gemessen wurden, während die verbleibenden sechs mit mindestens zwei Indikatoren und reflektiv operationalisiert wurden.

Die Bewertung der Messmodelle erfolgt gemäß der vorherigen Ausführungen in drei Schritten: Beurteilung der Indikatorreliabilität, der Konvergenz- und der Diskriminanzvalidität.

Die Überprüfung ergab, dass die Items AA2 bis 5, Com2, GZ3 sowie WK5 und 6 das Anspruchsniveau der Faktorladung von 0,6 nicht erreichen und somit ebenfalls unter dem geforderten Schwellenwert der Indikatorreliabilität von 0,4 bleiben. Das hat zur Folge, dass diese Items aus dem Modell eliminiert werden und dass nach Entfernung der Indikatoren AA2 bis 5 das Konstrukt Alternativenattraktivität nur noch durch einen Indikator wiedergegeben wird. Nach Eliminierung der Items wird das abgebildete Pfadmodell der Wechselabsicht weiter analysiert.

---

<sup>697</sup> Vgl. Chin (1998b), S. 316.

<sup>698</sup> Vgl. Ringle (2004), S. 26.

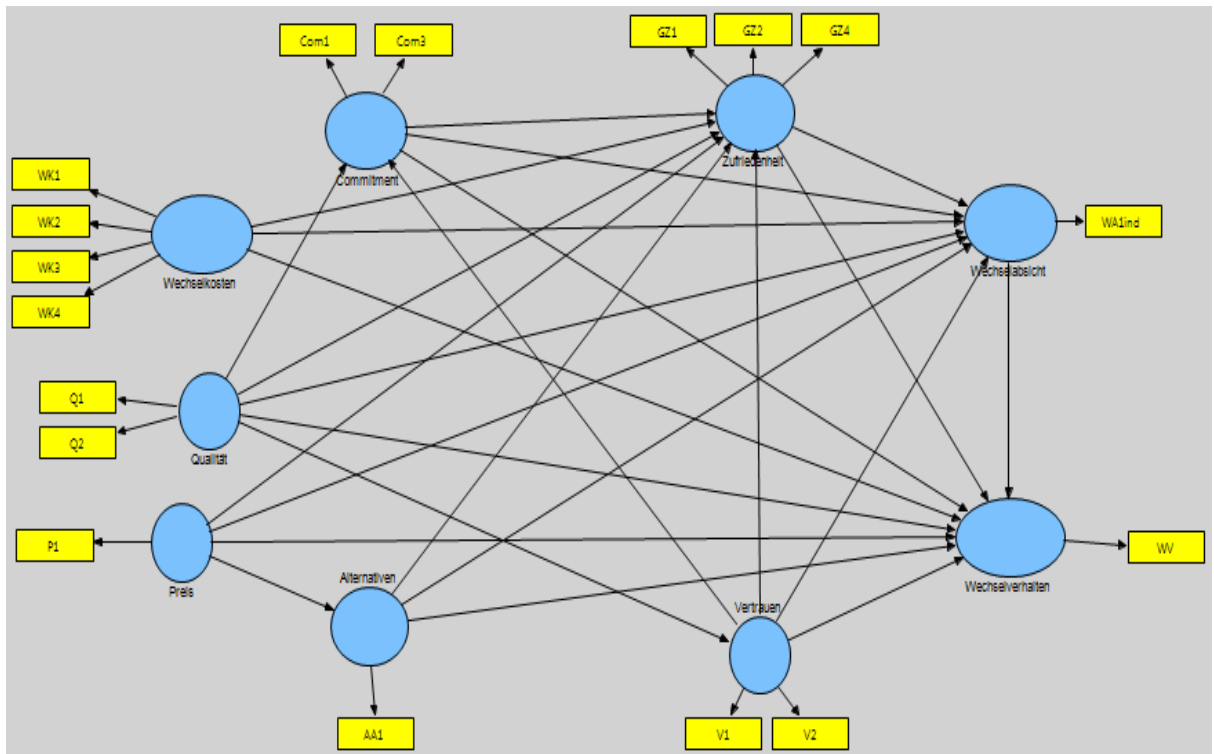


Abb. 28: PLS-Darstellung des überprüften Pfadmodells der Beziehungsbeendigung

Aus der Prüfung der Messmodelle ließ sich nach Entfernung der genannten Indikatoren feststellen, dass alle im Modell verbliebenen Items sowohl das Anspruchsniveau der Faktorladung von 0,6 mit Werten von 0,7384 bis 0,9316 als auch den Schwellenwert der Indikatorreliabilität von 0,4 mit Werten von 0,5452 bis 0,8679 deutlich übertreffen.<sup>699</sup> Damit erklären alle Indikatoren mehr als die Hälfte der Varianz durch das ihnen zugehörige Konstrukt. Fast alle Items weisen Werte größer als 0,7 und somit eine hohe Reliabilität auf. Zudem verfügen alle Indikatoren über eine sehr hohe Signifikanz der Pfadkoeffizienten von  $p < 0,01$  im Messmodell. Ob weitere Indikatoren oder sogar Konstrukte aus dem Messmodell entfernt werden müssen, wird eine abschließende Diskussion der Güte unter Einbeziehung der noch folgenden Kriterien der Messmodelle zeigen.

<sup>699</sup> Informationen zur Faktorladung sind bei SmartPLS der Tabelle Outer Loadings zu entnehmen. Die Indikatorreliabilität wird nicht direkt ausgeworfen, sondern muss selber als Quadrat der Faktorladungen ermittelt werden. Das Ergebnis für das Modell der Wechselsabsicht ist in der Tabelle 41 verdeutlicht.



Konstrukt	Indikator	Faktor- ladung	Indikator- reliabilität	Signifikanz	
				t-Wert	-Niveau
Alternativen- attraktivität	AA1	1	1	0	/
Commitment	Com1	0,9047	0,8185	100,5715	p < 0,01
	Com3	0,8031	0,6450	30,0647	p < 0,01
Zufriedenheit	GZ1	0,905	0,8190	76,1544	p < 0,01
	GZ2	0,9124	0,8325	79,1974	p < 0,01
	GZ4	0,8446	0,7133	37,8626	p < 0,01
Preis	P1	1	1	0	/
Qualität	Q1	0,8755	0,7665	63,8853	p < 0,01
	Q2	0,8853	0,7838	75,6539	p < 0,01
Vertrauen	V1	0,9217	0,8495	83,1189	p < 0,01
	V2	0,9316	0,8679	135,2531	p < 0,01
Wechselabsicht	WA1ind	1	1	0	/
Wechselkosten	WK1	0,8583	0,7367	5,021	p < 0,01
	WK2	0,9025	0,8145	6,082	p < 0,01
	WK3	0,7685	0,5906	5,183	p < 0,01
	WK4	0,7384	0,5452	4,5219	p < 0,01
Wechselverhalten	WV	1	1	0	/

Tab. 42: Prüfung der Reliabilität im Modell der Beziehungsbeendigung

Neben der Indikatorreliabilität werden nun die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz zur Prüfung der Konvergenzvalidität herangezogen.<sup>700</sup> Die Analyse dieser beiden Gütekriterien ergibt, dass weder der Grenzwert der Faktorreliabilität noch das Anspruchsniveau der durchschnittlich erfassten Varianz als problematisch anzusehen ist. Die Konstrukte erfüllen ebenfalls alle das Anspruchsniveau der Faktorreliabilität von 0,6. Sie liegen mit Werten von 0,8446 bis 0,924 deutlich über dem Schwellenwert, was auf eine hohe interne Konsistenz hindeutet. Für die durchschnittlich erfasste Varianz wurden Werte zwischen 0,6718 und 0,8587 ermittelt. Damit sind die Werte der durchschnittlich erfassten Varianz zwar niedriger als die der Konstruktreliabilität, erfüllen aber trotzdem klar den geforderten Grenzwert dieses Gütemaßes.

Es kann somit nach Überprüfung des Messmodells auf Konvergenzvalidität festgehalten werden, dass alle im Modell verbliebenen Indikatoren die Schwellenwerte der drei Gütekriterien mehr als erfüllen und damit die Konvergenzvalidität als gegeben angesehen werden kann.

<sup>700</sup> Die durchschnittlich erfasste Varianz kann in SmartPLS im Overview unter AVE abgelesen werden, während die Faktorreliabilität in derselben Tabelle (hier Tab. 42) unter Composite Reliability geführt wird.

<b>Konstrukt</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>
Alternativen	1	1
Commitment	0,7317	0,8446
Preis	1	1
Qualität	0,7751	0,8733
Vertrauen	0,8587	0,924
Wechselabsicht	1	1
Wechselkosten	0,6718	0,8905
Wechselverhalten	1	1
Zufriedenheit	0,7882	0,9177

Tab. 43: SmartPLS-Output zur Gütebeurteilung der Konstruktmessungen

Neben der Konvergenzvalidität ist für die Gütebeurteilung der Messmodelle zudem die Diskriminanzvalidität von Bedeutung. Zu deren Analyse ist es notwendig, dass die durchschnittlich erfasste Varianz eines Konstruktes größer als dessen maximale quadrierte Faktorkorrelation<sup>701</sup> ist. Das Fornell/ Larcker-Kriterium ist für die Messmodelle erfüllt und somit kann auf valide Konstruktmessungen geschlossen werden. Das bedeutet, dass eine ausreichende Unterschiedlichkeit der einzelnen Konstrukte angenommen werden kann.

<b>Konstrukt</b>	<b>Maximal quadrierte Faktorkorrelation</b>	<b>Durchschnittlich erfasste Varianz</b>
Alternativen	0,1358	1
Commitment	0,5125	0,7317
Preis	0,1365	1
Qualität	0,461	0,7751
Vertrauen	0,5125	0,8587
Wechselabsicht	0,1365	1
Wechselkosten	0,0224	0,675
Wechselverhalten	0,0317	1
Zufriedenheit	0,3692	0,7882

Tab. 44: Abschätzung des Fornell/Larcker-Kriteriums

Basierend auf der durchgeführten Güteprüfung der Messmodelle kann festgehalten werden, dass alle Konstrukte die Gütekriterien sowohl der Konvergenz- als auch der Diskriminanzvalidität erfüllen. Das Messmodell der Alternativenattraktivität ist zwar durchaus nicht als zufriedenstellend anzusehen, weil sich das anfangs geplante multi-item-measurement mittlerweile zum single-item-measurement entwickelt hat, aber der verbliebene Indikator wies vor Eliminierung der anderen eine hohe Faktorladung auf und erfüllte vor Entfernung des Items AA5 auch die Anspruchsniveaus der durchschnittlich erfassten Varianz und der

<sup>701</sup> Die vollständige Tabelle der quadrierten Faktorkorrelationen der Konstrukte der Wechselabsicht ist im Anhang dieser Arbeit zu finden.

Konstruktreliabilität. Somit wird das Konstrukt Alternativenattraktivität nicht aus dem Modell der Beziehungsbeendigung entfernt. Zwar liegt für alle Konstrukte Diskriminanzvalidität vor, die niedrigen Korrelationen der Konstrukte Wechselkosten und Wechselverhalten mit den anderen abhängigen und unabhängigen Faktoren weisen aber darauf hin, dass sie den untersuchten Sachverhalt unzureichend erklären oder fehlerhaft operationalisiert wurden. Da aber auch diese beiden Konstrukte alle Gütekriterien erfüllen, werden sie in der Überprüfung des Strukturmodells weiter berücksichtigt. Diese Gütebeurteilung des Strukturmodells erfolgt anhand der Bewertung von Ausmaß und Signifikanz der Pfadkoeffizienten, des Bestimmtheitsmaßes sowie der Prognoserelevanz.

Bei Betrachtung der Pfadkoeffizienten und deren Signifikanz wird zwischen den Einflüssen auf die abhängigen Prozess-Konstrukte der Kundenabwanderung und den Einflussstrukturen der Determinanten untereinander differenziert. Die Tabelle 44 stellt die vermuteten Pfadwirkungen im Modell der Beziehungsbeendigung, deren Ausmaß und Signifikanz dar. Hierbei ist wichtig darauf hinzuweisen, dass es sich zunächst nur um die direkten Kausalzusammenhänge handelt. Im Anschluss an die Gesamtbeurteilung wird untersucht, welche Auswirkungen die indirekten Effekte auf die diskutierten Pfadkoeffizienten haben.

Unabhängige Konstrukte	Vermutete Wirkung auf das abhängige Konstrukt	Pfadkoeffizient	Signifikanz	
			t-Wert	Niveau
<b>Wechselabsicht:</b>				
Alternativen	+	0,2494	4,923	p < 0,01
Commitment	-	-0,175	2,504	p < 0,05
Preis	+	0,299	5,677	p < 0,01
Qualität	-	-0,063	0,8525	n.s.
Vertrauen	-	0,0728	0,9128	n.s.
Wechselkosten	-	-0,1728	2,5243	p < 0,05
Zufriedenheit	-	-0,0783	1,0017	n.s.
<b>Wechselverhalten:</b>				
Alternativen	+	-0,0217	0,3991	n.s.
Commitment	-	0,0278	0,3396	n.s.
Preis	+	0,0404	0,7252	n.s.
Qualität	-	0,1148	1,4865	n.s.
Vertrauen	-	0,0261	0,336	n.s.
Wechselabsicht	+	0,1619	2,6124	p < 0,01
Wechselkosten	-	-0,1234	1,4297	n.s.
Zufriedenheit	-	-0,2022	2,7801	p < 0,01
<b>Zufriedenheit:</b>				
Alternativen	-	0,1254	2,3228	p < 0,05
Commitment	+	0,311	4,1225	p < 0,01
Preis	-	-0,0008	0,0135	n.s.
Qualität	+	0,2275	2,8826	p < 0,01
Vertrauen	+	0,2233	2,3433	p < 0,05
Wechselkosten	-	-0,1316	2,1686	p < 0,05
<b>Commitment:</b>				
Qualität	+	0,3326	5,1378	p < 0,01
Vertrauen	+	0,4901	7,9788	p < 0,01
<b>Vertrauen:</b>				
Qualität	+	0,679	19,4184	p < 0,01
<b>Alternativen:</b>				
Preis	keine These aufgestellt!	0,3443	6,3376	p < 0,01

Tab. 45: Pfadkoeffizienten und Signifikanz der Beziehungsbeendigung

Gemessen an den Bestimmtheitsmaßen zeigen die Resultate des Strukturmodells, dass die Konstrukte Commitment mit einem Wert von 0,5721, Zufriedenheit mit 0,4728 und Vertrauen mit 0,4611 von den exogenen latenten Variablen nach Chin mittelgut erklärt werden. Wechselabsicht ist aufgrund ihres  $R^2$ -Wertes von 0,2779 als schwach anzusehen. Aus der Betrachtung des Bestimmtheitsmaßes lässt sich anhand eines mehr als schwachen  $R^2$ -Wertes von 0,0669 beim Wechselverhalten und 0,1185 bei der Alternativenattraktivität folgern, dass einige potenzielle Einflussfaktoren auf die beiden abhängigen Konstrukte nicht in dem Untersuchungsmodell berücksichtigt wurden.

Die Analyse der Prozesskonstrukte anhand der Effektstärke ergab, dass die  $f^2$ -Werte beim Wechselverhalten alle mehr als gering ausfallen. Lediglich Wechselabsicht, Wechselkosten und Zufriedenheit kommen annähernd an den Schwellenwert von 0,02 heran. Bei der Wechselabsicht hingegen leisten die Konstrukte Alternativenattraktivität, Preis und Wechselkosten einen geringen Erklärungsbeitrag, wobei der Preis mit 0,1063 die größte und sogar eine fast mittlere Bedeutung auf die Wechselabsicht ausübt. Bei Überprüfung der Effektstärke der Interdependenzen im Modell der Beziehungsbeendigung wird deutlich, dass Qualität mit 0,1384 eine geringe, fast mittlere und Vertrauen mit 0,3026 eine mittlere, fast hohe Relevanz auf Commitment aufweisen. Auf die Zufriedenheit üben alle sechs Einflussfaktoren eine geringe Effektstärke aus, wobei Commitment mit 0,0935 die größte Auswirkung besitzt.

Alle Konstrukte bis auf das Wechselverhalten und die Zufriedenheit weisen einen über Null liegenden  $Q^2$ -Wert auf. Das bedeutet, dass das Modell Vorhersagerelevanz besitzt. Die abhängige Variable Wechselverhalten beträgt -0,0015 und Zufriedenheit -0,0085. Das spricht gegen die Prognosegüte der Modellstruktur.

Bei der Überprüfung der Prognosestärke der einzelnen Pfadbeziehungen im Abwanderungsprozess stellte sich heraus, dass bei der Wechselabsicht die Konstrukte Alternativenattraktivität, Vertrauen, Wechselkosten und Zufriedenheit Prognoserelevanz aufzeigen. Vertrauen und Alternativen besitzen auch auf das Wechselverhalten Prognosestärke. Zudem sind Commitment, Qualität und Wechselkosten prognoserelevant. Die Analyse der Prognosestärke für die Interdependenzen im Modell der Beziehungsbeendigung hat ergeben, dass hinsichtlich Zufriedenheit und Commitment keine der Determinanten eine relevante Prognosegüte aufweist.

Nach diesen Ausführungen muss insgesamt konstatiert werden, dass den Konstrukten Commitment und Qualität auf die Wechselabsicht sowie Preis auf das Wechselverhalten keine große empirische Bedeutung im vorliegenden Untersuchungsmodell beizumessen ist, weil sowohl die  $f^2$ - als auch die  $q^2$ -Werte nicht ausreichend sind.

Konstrukt	Einflussfaktor	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>
<b>Wechselabsicht:</b>		0,2777		0,1216	
	Alternativen		0,072		0,0699
	Commitment		0,0159		-0,0043
	Preis		0,1063		-0,0158
	Qualität		0,0019		-0,0003
	Vertrauen		0,0021		0,0005
	Wechselkosten		0,0397		0,0016
	Zufriedenheit		0,0181		0,0018
<b>Wechselverhalten:</b>		0,0669		-0,0015	
	Alternativen		0,0001		0,0015
	Commitment		-0,0002		0,0002
	Preis		0,0011		-0,0006
	Qualität		0,0062		0,0001
	Vertrauen		-0,0002		0,0001
	Wechselabsicht		0,0151		0,0009
	Wechselkosten		0,0151		-0,0021
Zufriedenheit		0,0128		-0,0059	
<b>Zufriedenheit:</b>		0,4728		-0,0085	
	Alternativen		0,0258		-0,2189
	Commitment		0,0935		-0,0059
	Preis		0,0288		-0,2216
	Qualität		0,0711		-0,2536
	Vertrauen		0,0597		-0,265
	Wechselkosten		0,0582		-0,2211
<b>Commitment:</b>		0,5721		0,2408	
	Qualität		0,1384		-0,1744
	Vertrauen		0,3026		-0,1029
<b>Vertrauen:</b>		0,4611		0,3962	
<b>Alternativen:</b>		0,1185		0,1185	

Tab. 46: Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells der Beziehungsbeendigung

Werden die Resultate der Prüfung der Messmodelle und des Strukturmodells in einer Zusammenschau betrachtet, so muss kritisch geäußert werden, dass das Konstrukt Alternativenattraktivität aufgrund der ungenügenden Faktorladungen von anfangs fünf Items auf einen Indikator reduziert werden musste. Das geht natürlich nicht spurlos an der Güte im Strukturmodell vorüber. Aber nicht nur dessen Bestimmtheitsmaß sondern auch das des Wechselverhaltens stellt sich als schwach heraus. Dieser R<sup>2</sup>-Wert kann aber aufgrund des relativ unerforschten Untersuchungsgegenstandes trotzdem noch als akzeptabel angesehen werden. Zudem stehen eine akzeptable Eignung der Konstruktmessung im Sinne der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität sowie hohe Bestimmtheitsmaße der anderen abhängigen Konstrukte einzelnen nicht nennenswerten Pfadbeziehungen gegenüber. Hinsichtlich des Gesamtmodells der Be-

ziehungsbeendigung bleibt somit festzuhalten, dass das Wechselverhalten von Gewerbetunden in der Versicherungswirtschaft nur mäßig durch diese Modellkonstruktion abgebildet wird, während in Bezug auf die Wechselabsicht und die Interdependenzen im Abwanderungsprozess von einer akzeptablen Modelleignung ausgegangen werden kann.

Zunächst wurden die direkten Pfadbeziehungen analysiert. Es existieren aber auch indirekte Wirkungszusammenhänge, die aus den theoretischen Überlegungen entstanden sind. Hierbei handelt es sich um Moderator-Beziehungen, die auf den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wechselverhalten wirken. Diese abgebildeten Moderatoreffekte werden im Folgenden auf ihr Ausmaß und ihre Signifikanz überprüft.

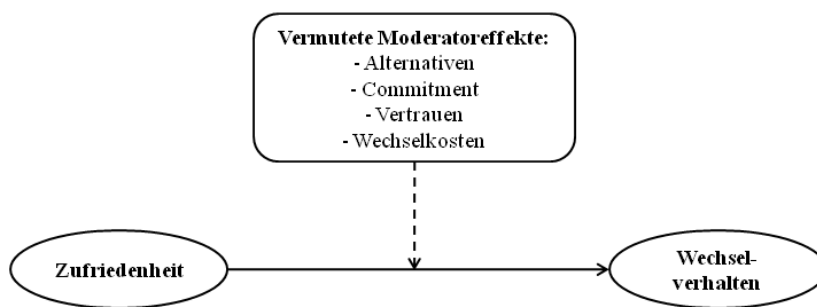


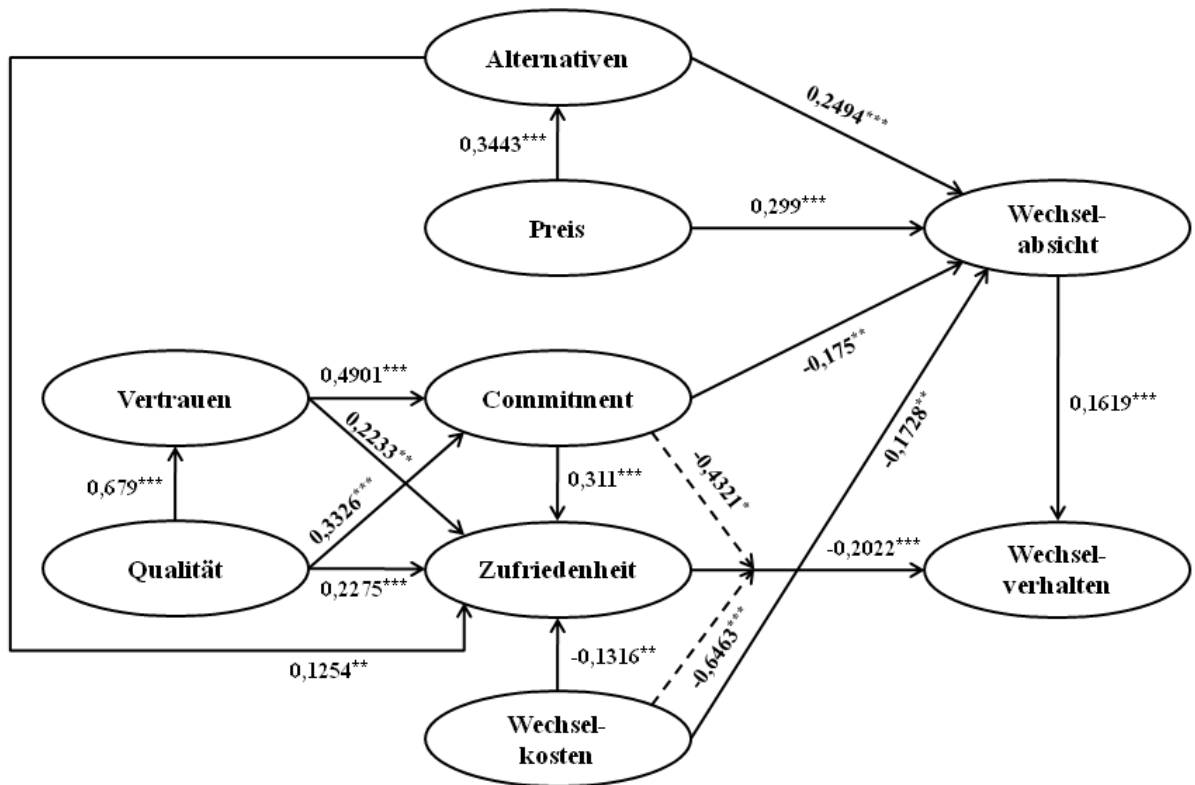
Abb. 29: Moderatoreffekte im Wirkungsmodell der Beziehungsbeendigung

Bei der Überprüfung der Moderatoreffekte ergaben sich die in Tabelle 46 dargestellten Pfadkoeffizienten. Hierbei wird deutlich, dass lediglich zwei der vier Moderatoren signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wechselverhalten haben. Wechselkosten üben hierbei mit  $-0,6463$  einen deutlich stärkeren Effekt als Moderator aus als Commitment mit  $-0,4321$ . Beide Konstrukte entsprechen der theoretisch fundierten Wirkungsvermutung. Zudem weisen beide Moderatoren einen substantiellen Einfluss auf die Pfadbeziehung auf, wobei diese sowohl bei den Wechselkosten mit einem  $f^2$ -Wert von  $0,0496$  als auch bei Commitment mit  $0,0275$  eine schwache Effektstärke besitzen. Somit können diese beiden Hypothesen als bestätigt angesehen werden.

Wirkung vom unabhängigen Konstrukt...	... beeinflusst durch den Moderator ...	... auf das abhängige Konstrukt ...	Vermutete Wirkung	Pfadkoeffizient	Signifikanz		$f^2$
					t-Wert	-Niveau	
Zufriedenheit	Alternativen	Wechselverhalten	+	-0,1679	0,5028	n.s.	0,0137
	Commitment		-	-0,4321	1,7002	$p < 0,10$	0,0275
	Vertrauen		-	0,1349	0,3932	n.s.	0,0074
	Wechselkosten		-	-0,6463	2,6097	$p < 0,01$	0,0496

Tab. 47: Wirkungen der Moderatoren im Modell der Beziehungsbeendigung

Die Ergebnisse der Überprüfung des Pfadmodells der Beziehungsbeendigung von Gewerbetunden in der Versicherungswirtschaft mit ihren direkten und indirekten, moderierenden Pfadeffekten sind in der nachfolgenden Abbildung als bewertetes Wirkungsmodell dargestellt, wobei lediglich die signifikanten Pfadbeziehungen mit ihrem Ausmaß angegeben sind:



Signifikanzniveau: \* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

Abb. 30: Wirkungsmodell der Beziehungsbeendigung

In diesem Wirkungsmodell existieren neben den direkten und den moderierenden zudem auch medierende, indirekte Zusammenhänge, die im Folgenden auf ihre Signifikanz und Einflussstärke untersucht sowie anschließend die Gesamtwirkung berechnet werden. Die drei Effekte sind neben dem Gesamtmodell in der nachfolgenden Abbildung dargestellt und beschrieben:

1. die Wirkung von Vertrauen und Qualität über das Commitment auf die Kundenzufriedenheit,
2. die Wirkung von Qualität über das Vertrauen auf das Commitment und
3. die Wirkung von Preis über die Alternativenattraktivität auf die Wechselabsicht.



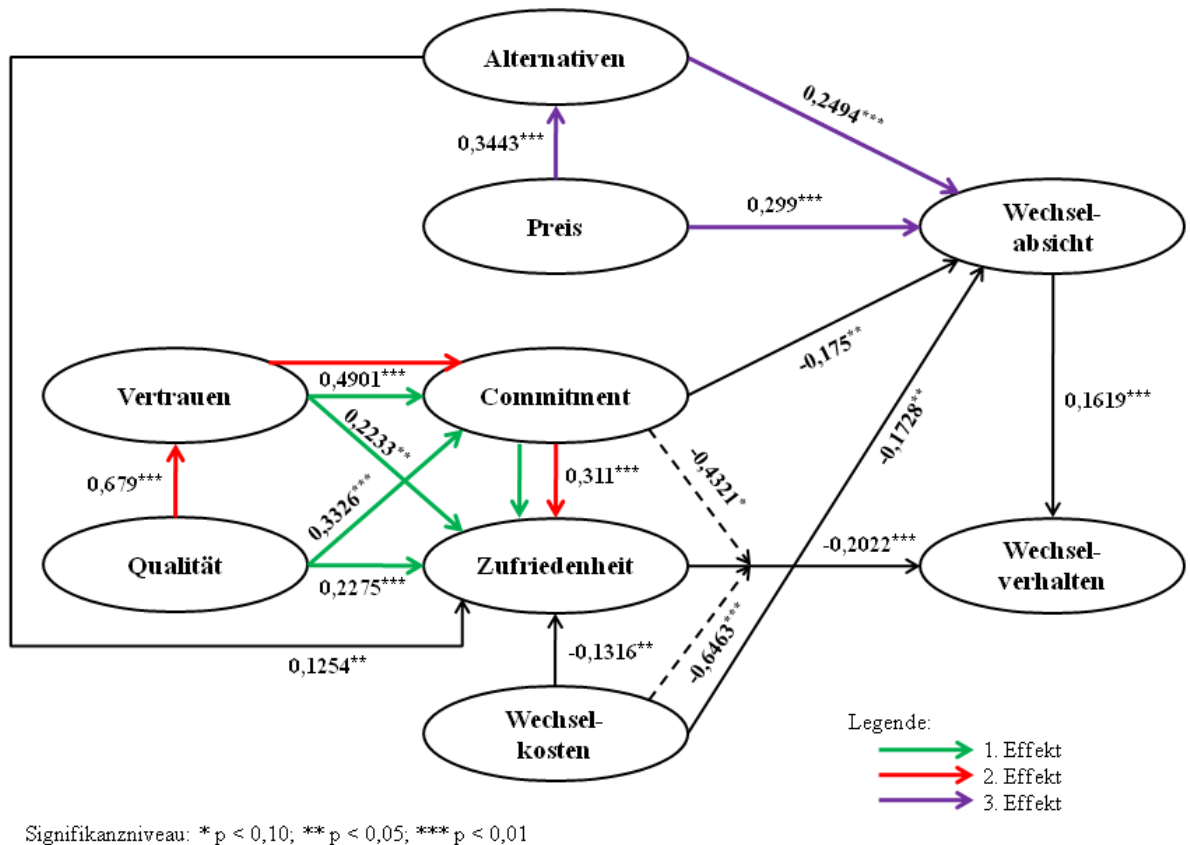


Abb. 31: Medierende Effekte im Wirkungsmodell der Beziehungsbeendigung

Eine Mediation konnte z. B. zwischen Vertrauen als unabhängige Variable, Commitment als Mediator und Zufriedenheit als abhängiges Konstrukt überprüft werden, weil die Pfadkoeffizienten  $a$  und  $b$  die Voraussetzung der Signifikanz erfüllt haben. Der analysierte Mediations-effekt ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

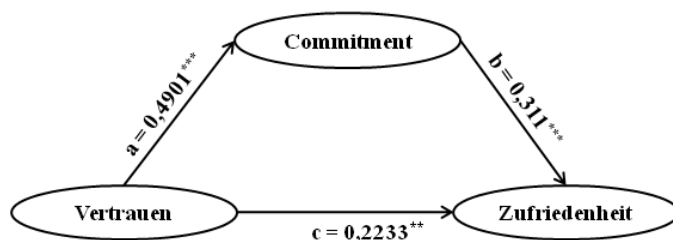


Abb. 32: Mediationseffekt im Modell der Beziehungsbeendigung

Hierbei ergibt sich ein indirekter Effekt von  $0,1524^{702}$ , der als partielle Mediation die Pfadbeziehung zwischen Vertrauen und Kundenzufriedenheit verstärkt. Dieser Mediatoreffekt stellt

<sup>702</sup> Der Pfadkoeffizient  $a$  multipliziert mit  $b$  ergibt den indirekten Effekt.

sich mit einem z-Wert<sup>703</sup> von 3,6644 als hoch signifikant heraus. Neben dem Signifikanznachweis wurde auch die Stärke<sup>704</sup> des mediierenden Effekts ermittelt, die mit 0,4057 als hoch anzusehen ist. Wird dieser indirekte Effekt nun mit der direkten Wirkung summiert, ergibt sich der Gesamteffekt<sup>705</sup> des Vertrauens auf die Zufriedenheit, der in diesem Fall 0,3757 beträgt.

Der Pfadkoeffizient des indirekten Effekts von Qualität über Commitment auf Kundenzufriedenheit beträgt 0,1034. Diese Wirkung ist hoch signifikant und die Stärke des mediierenden Effekts liegt bei 0,3126. Als Gesamtwirkung ergibt sich 0,3309, die Qualität auf Zufriedenheit ausübt.

Die partielle Mediation über Vertrauen verdoppelt die Pfadbeziehung zwischen Qualität und Commitment von 0,3326 um 0,3328 auf einen Gesamteffekt von 0,6654. Dieser Mediatoreffekt ist mit einem z-Wert von 7,3817 als hoch signifikant zu bewerten. Auch die Stärke des mediierenden Effekts ist mit 0,5001 sehr groß.

Der dritte und letzte mediierende Effekt zwischen Preis und Wechselabsicht über den Mediator Alternativenattraktivität stellt mit 0,0859 die geringste Wirkung dar. Der indirekte Effekt macht 22,26% der Gesamtwirkung von 0,3849 aus und ist wie die anderen mediierenden Effekte hoch signifikant.

Effekt	Wirkung vom unabhängigen Konstrukt...	... über den Mediator ...	... auf das abhängige Konstrukt ...	Pfadkoeffizient	Signifikanz		VAF	direkter Effekt	Gesamteffekt
					z-Wert	Niveau			
1	Vertrauen	Commitment	Zufriedenheit	0,1524	3,6644	p < 0,01	0,4057	0,2233	0,3757
	Qualität			0,1034	3,2171	p < 0,01	0,3126	0,2275	0,3309
2	Qualität	Vertrauen	Commitment	0,3328	7,3817	p < 0,01	0,5001	0,3326	0,6654
3	Preis	Alternativenattraktivität	Wechselabsicht	0,0859	3,8866	p < 0,01	0,2226	0,299	0,3849

Tab. 48: Werte der drei mediierenden Effekte im Modell der Beziehungsbeendigung

Die durch die indirekten Beziehungen ermittelten Gesamteffekte führen bei den abhängigen Konstrukten Zufriedenheit und Commitment zu einer Verschiebung der Einflussstärken. Während Commitment mit 0,311 im Wirkungsmodell der direkten Kausalzusammenhänge die

<sup>703</sup> Zur Überprüfung der Signifikanz des indirekten Effekts wird der Sobel-Test herangezogen. Hierbei wird mittels eines z-Werts equivalent zur t-Statistik das Signifikanzniveau bestimmt. Der z-Wert errechnet sich als Quotient aus  $a * b$  und der Wurzel aus  $a^2 * s_b^2 + b^2 * s_a^2$ , wobei  $s$  den Standardfehler der jeweiligen Pfadbeziehung darstellt.

<sup>704</sup> Zur Ermittlung der Effektstärke wird der „Variance accounted for“ (VAF)-Wert errechnet, der angibt, welcher Anteil der Gesamtwirkung auf den mediierenden Effekt zurückzuführen ist.

<sup>705</sup> Der Gesamteffekt ist gleich  $c + a * b$ .

bedeutendste Determinante der Kundenzufriedenheit war, ergibt sich unter Berücksichtigung der indirekten Effekte, dass Vertrauen mit 0,3757 den wichtigsten Einflussfaktor darstellt und auch Qualität mit 0,3309 entscheidender als Commitment ist. Ähnlich verhält es sich bei der Wirkungsbeziehung zwischen Qualität und Commitment. Übt zunächst das Vertrauen mit 0,4901 den größten Einfluss auf Commitment aus, so stellt nun Qualität mit 0,6654 die wichtigste Determinante dar. Lediglich beim dritten Effekt findet keine Verschiebung der Einflussstärken statt, weil der Preis als Einflussfaktor bereits im direkten Wirkungsmodell den stärksten Effekt aufwies, der sich durch die indirekte Wirkung von 0,299 auf 0,3849 verstärkt hat.

#### 4.6.3.2 Modell der Beziehungsreaktivierung

Die Plausibilitätsprüfung zur Beziehungsreaktivierung ergab, dass die Indikatoren AA4 und 5 des Konstrukts Alternativenattraktivität ein negatives Vorzeichen<sup>706</sup> aufzeigten. Das bedeutet, dass die beiden Items das semantische Gegenteil des Konstrukts auf Ebene der Modellschätzung repräsentieren. Alle anderen Indikatoren entsprechen der hypothesenkonformen Struktur des Modells.

Im Gegensatz zum Modell der Beziehungsbeendigung werden bei der Reaktivierung nur die Konstrukte Rückgewinnungspreis und Kundenrückgewinnungserfolg mittels eines Items gemessen. Die Operationalisierung der anderen exogenen und endogenen Variablen erfolgte mindestens durch zwei Indikatoren.

Aus der ersten Betrachtung der Messmodelle folgt, dass die Items AA2 bis 5, Com2, QRP1 und 2, QRI9, WAK6 und WUZ3 aufgrund mangelnder Faktorladungen und Insignifikanz<sup>707</sup> aus dem Modell eliminiert werden. Dadurch wird nun auch Alternativenattraktivität durch nur noch einen Indikator beschrieben. Alle anderen „gekürzten“ Konstrukte werden weiterhin durch mindestens zwei Items gemessen. Aus der Entfernung der Indikatoren ergibt sich das zu überprüfende Pfadmodell der Beziehungsreaktivierung:

---

<sup>706</sup> Das Auftreten negativer Vorzeichen ist nicht weiter problematisch. Es muss lediglich bei der Bewertung der Wirkungsbeziehungen im Strukturmodell berücksichtigt werden, weil dies ansonsten inhaltlich falsche Interpretationen mit sich bringt.

<sup>707</sup> Nur die Indikatoren AA3 bis 5 des Konstrukts Alternativenattraktivität weisen keine Signifikanz auf. Alle anderen entfernten Items sind hoch signifikant, entsprechen aber wie AA3 bis 5 nicht dem geforderten Anspruchsniveau der Faktorladung.

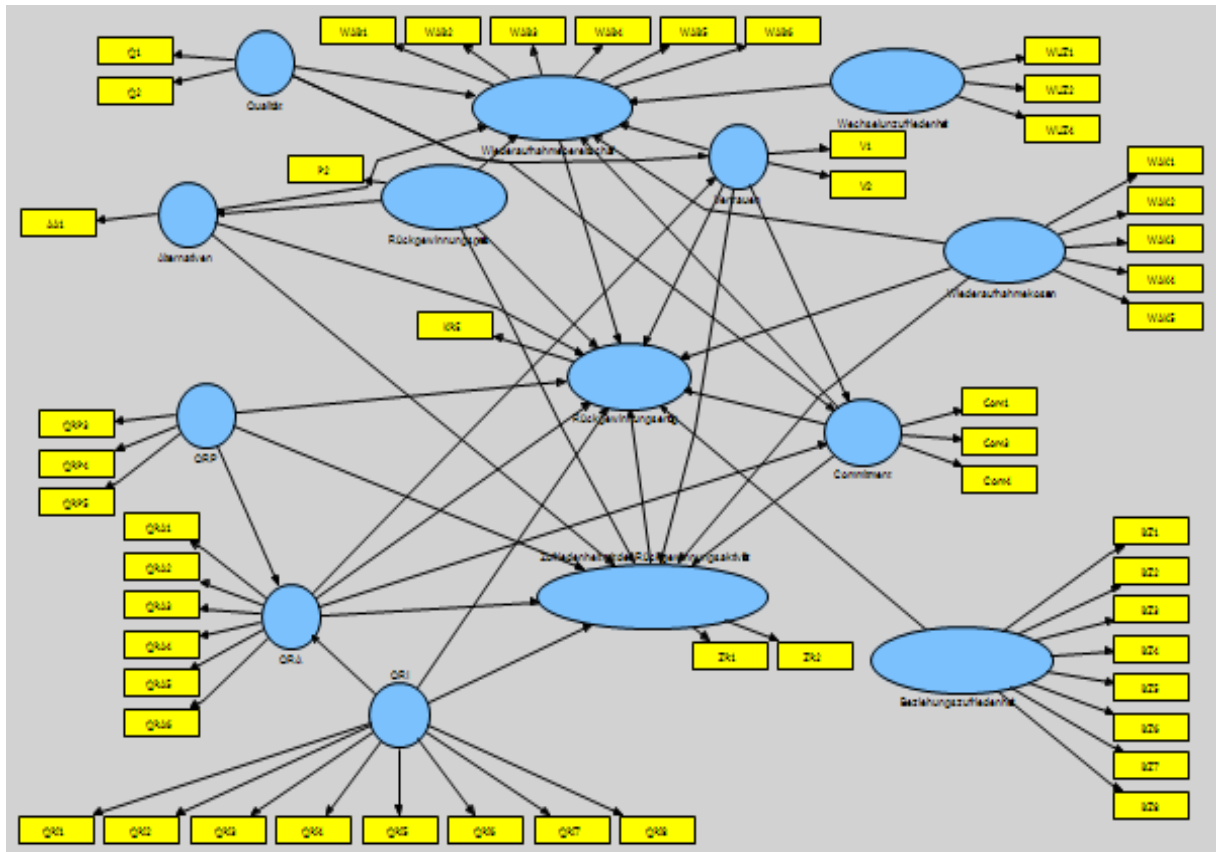


Abb. 33: PLS-Darstellung des überprüften Pfadmodells der Beziehungsreaktivierung

Die Items des zu analysierenden Pfadmodells erfüllen alle sowohl das Anspruchsniveau der Faktorladung als auch der Indikatorreliabilität. Bei 80% der Indikatoren wird mehr als die Hälfte der Varianz durch das ihnen zugehörige Konstrukt erklärt. Zudem sind alle Items der Messmodelle hoch signifikant. Nach Prüfung der Indikatorreliabilität würde man von einer validen Konstruktmessung sprechen. Fraglich ist allerdings, ob die Indikatoren auch der weiteren Untersuchung zur Konvergenz- und Diskriminanzvalidität standhalten.

Konstrukt	Indikator	Faktorladung	Indikatorreliabilität	Signifikanz	
				t-Wert	-Niveau
Alternativenattraktivität	AA1	1	1	0	/
Beziehungszufriedenheit	BZ1	0,6982	0,48748324	6,6873	p < 0,01
	BZ2	0,7045	0,49632025	6,9044	p < 0,01
	BZ3	0,7369	0,54302161	7,2181	p < 0,01
	BZ4	0,7473	0,55845729	6,8866	p < 0,01
	BZ5	0,7949	0,63186601	9,4688	p < 0,01
	BZ6	0,7614	0,57972996	7,2845	p < 0,01
	BZ7	0,6837	0,46744569	7,3433	p < 0,01
	BZ8	0,6413	0,41126569	6,8594	p < 0,01
Commitment	Com1	0,8546	0,73034116	46,4439	p < 0,01
	Com3	0,7836	0,61402896	24,044	p < 0,01
	Com4	0,6406	0,41036836	11,6017	p < 0,01
Rückgewinnungserfolg	KRE	1	1	0	/

Rückgewinnungspreis	P2	1	1	0	/
Qualität	Q1	0,8644	0,74718736	54,3578	p < 0,01
	Q2	0,8971	0,80478841	85,842	p < 0,01
Qualität des Rückgewinnungsangebotes	QRA1	0,8127	0,66048129	24,8395	p < 0,01
	QRA2	0,8661	0,75012921	25,8561	p < 0,01
	QRA3	0,9474	0,89756676	110,6575	p < 0,01
	QRA4	0,855	0,731025	24,8961	p < 0,01
	QRA5	0,9029	0,81522841	46,2043	p < 0,01
	QRA6	0,8987	0,80766169	42,1791	p < 0,01
Qualität der Rückgewinnungsinteraktion	QRI1	0,6625	0,43890625	5,5998	p < 0,01
	QRI2	0,8313	0,69105969	16,5732	p < 0,01
	QRI3	0,8473	0,71791729	17,234	p < 0,01
	QRI4	0,8881	0,78872161	37,2556	p < 0,01
	QRI5	0,8135	0,66178225	15,4969	p < 0,01
	QRI6	0,681	0,463761	5,5953	p < 0,01
	QRI7	0,8556	0,73205136	13,5222	p < 0,01
	QRI8	0,7349	0,54007801	14,1117	p < 0,01
Qualität des Rückgewinnungsprozesses	QRP3	0,8932	0,79780624	33,6924	p < 0,01
	QRP4	0,9036	0,81649296	33,7768	p < 0,01
	QRP5	0,8129	0,66080641	25,2006	p < 0,01
Vertrauen	V1	0,9175	0,84180625	78,7539	p < 0,01
	V2	0,9309	0,86657481	132,9899	p < 0,01
Wiederaufnahmebereitschaft	WAB1	0,7628	0,58186384	27,0678	p < 0,01
	WAB2	0,7359	0,54154881	21,7258	p < 0,01
	WAB3	0,7686	0,59074596	26,0667	p < 0,01
	WAB4	0,8597	0,73908409	57,6726	p < 0,01
	WAB5	0,7964	0,63425296	28,1936	p < 0,01
	WAB6	0,6537	0,42732369	15,7395	p < 0,01
Wiederaufnahmekosten	WAK1	0,7769	0,60357361	31,0835	p < 0,01
	WAK2	0,6367	0,40538689	12,9828	p < 0,01
	WAK3	0,8154	0,66487716	31,9336	p < 0,01
	WAK4	0,8164	0,66650896	30,7861	p < 0,01
	WAK5	0,857	0,734449	45,6739	p < 0,01
Wechselunzufriedenheit	WUZ1	0,9556	0,91317136	124,9015	p < 0,01
	WUZ2	0,9436	0,89038096	100,1354	p < 0,01
	WUZ4	0,9157	0,83850649	62,4005	p < 0,01
Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität	ZR1	0,9415	0,88642225	50,3949	p < 0,01
	ZR2	0,7004	0,49056016	6,4149	p < 0,01

Tab. 49: Prüfung der Reliabilität im Modell der Beziehungsreaktivierung

Neben der Indikatorreliabilität werden nun die interne Konsistenz und die durchschnittlich erfasste Varianz zur Prüfung der Konvergenzvalidität herangezogen. Die Konstrukte übertreffen alle deutlich den Schwellenwert der Faktorreliabilität von 0,6. Die Werte liegen über 0,8 und weisen damit auf eine hohe interne Konsistenz der Messmodelle hin. Zudem erfüllen alle

Konstrukte mit Werten größer als 0,522 das Anspruchsniveau der durchschnittlich erfassten Varianz. Diese Maße können als Beleg für Konvergenzvalidität angesehen werden.

<b>Konstrukt</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>
Alternativenattraktivität	1	1
Beziehungszufriedenheit	0,522	0,8969
Commitment	0,5849	0,8066
Qualität des Rückgewinnungsangebotes	0,7771	0,9543
Qualität der Rückgewinnungsinteraktion	0,6293	0,9308
Qualität des Rückgewinnungsprozesses	0,7583	0,9038
Qualität	0,776	0,8738
Rückgewinnerfolg	1	1
Rückgewinnungspreis	1	1
Vertrauen	0,8542	0,9213
Wechselunzufriedenheit	0,8807	0,9568
Wiederaufnahmebereitschaft	0,5858	0,8939
Wiederaufnahmekosten	0,615	0,8878
Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität	0,6886	0,8123

Tab. 50: SmartPLS-Output zur Gütebeurteilung der Konstruktmessungen

Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität wird auf das Fornell/ Larcker-Kriterium zurückgegriffen. Hierbei stellt sich für die Messmodelle der Beziehungsreaktivierung heraus, dass die maximal quadrierte Faktorkorrelation für alle Konstrukte kleiner ausfällt als die durchschnittlich erfasste Varianz. Somit ist auch dieses Gütemaß erfüllt und es kann von Diskriminanzvalidität ausgegangen werden.

<b>Konstrukt</b>	<b>Maximal quadrierte Faktorkorrelation</b>	<b>Durchschnittlich erfasste Varianz</b>
Alternativenattraktivität	0,053	1
Beziehungszufriedenheit	0,3337	0,522
Commitment	0,476	0,5849
Qualität des Rückgewinnungsangebotes	0,5418	0,7771
Qualität der Rückgewinnungsinteraktion	0,254	0,6293
Qualität des Rückgewinnungsprozesses	0,5045	0,7583
Qualität	0,4753	0,776
Rückgewinnerfolg	0,5418	1
Rückgewinnungspreis	0,1692	1
Vertrauen	0,476	0,8542
Wechselunzufriedenheit	0,2053	0,8807
Wiederaufnahmebereitschaft	0,3303	0,5858
Wiederaufnahmekosten	0,3303	0,615
Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität	0,3888	0,6886

Tab. 51: Abschätzung des Fornell/ Larcker-Kriteriums

Die Bewertung der Messmodelle ergibt, dass die Konstrukte alle Anspruchsniveaus der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität erfüllen. Lediglich die Variable Alternativenattraktivität ist problematisch, weil sie zunächst durch mehrere Items erklärt wurde, diese aber ungenügend waren und nun schließlich nur noch ein Indikator das Konstrukt widerspiegelt. Zudem weist die Alternativenattraktivität zwar Diskriminanzvalidität auf, die niedrigen Faktorkorrelationen mit den anderen Konstrukten deuten aber darauf hin, dass sie mangelhaft erläutert oder fehlerhaft gemessen wurde. Aufgrund der Erfüllung der Gütekriterien wird die Variable aber trotzdem in der Überprüfung des Strukturmodells weiter berücksichtigt.

In einem ersten Schritt der Beurteilung des Strukturmodells werden die Pfadkoeffizienten und deren Signifikanz betrachtet. Hierbei wird ähnlich wie bei der Kundenabwanderung auch im Modell der Beziehungsreaktivierung nach Einflüssen auf die Prozess-Variablen und innerhalb der Determinanten unterschieden. Die Tabelle 51 veranschaulicht die vermutete, direkte Wirkung der Pfadbeziehung, den Koeffizienten sowie dessen Signifikanz.

Unabhängiges Konstrukt	Vermutete Wirkung auf das abhängige Konstrukt	Pfad- koeffizient	Signifikanz	
			t-Wert	Niveau
<b>Wiederaufnahmebereitschaft</b>				
Alternativen	-	0,1153	3,1329	p < 0,01
Commitment	+	0,1528	2,6792	p < 0,01
Qualität	+	0,0411	0,7594	n.s.
Rückgewinnungspreis	+	0,2747	6,758	p < 0,01
Vertrauen	+	-0,0787	1,4774	n.s.
Wechselunzufriedenheit	-	-0,2032	4,6792	p < 0,01
Wiederaufnahmekosten	-	-0,4552	12,3182	p < 0,01
<b>Rückgewinnerfolg</b>				
Alternativen	-	-0,0292	0,9225	n.s.
Beziehungszufriedenheit	+	-0,1544	3,7565	p < 0,01
Commitment	+	0,1175	2,6345	p < 0,01
Qualität des Rückgewinnungsangebotes	+	0,6356	8,8355	p < 0,01
Qualität der Rückgewinnungsinteraktion	+	-0,0564	0,8681	n.s.
Qualität des Rückgewinnungsprozesses	+	0,1676	1,8937	p < 0,10
Rückgewinnungspreis	+	0,032	0,7771	n.s.
Vertrauen	+	-0,0795	1,5744	n.s.
Wiederaufnahmebereitschaft	+	0,1018	2,2348	p < 0,05
Wiederaufnahmekosten	-	-0,0427	1,3048	n.s.
Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität	+	-0,02	0,2265	n.s.
<b>Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität</b>				
Alternativen	-	-0,102	2,856	p < 0,01
Commitment	+	-0,0652	1,5083	n.s.
Qualität des Rückgewinnungsangebotes	+	0,1425	1,1645	n.s.
Qualität der Rückgewinnungsinteraktion	+	0,3393	3,6644	p < 0,01
Qualität des Rückgewinnungsprozesses	+	0,4344	4,6308	p < 0,01
Rückgewinnungspreis	+	-0,0009	0,0214	n.s.
Vertrauen	+	0,1144	2,3021	p < 0,05
Wiederaufnahmekosten	+	-0,042	1,2065	n.s.
<b>Qualität des Angebotes (QRA)</b>				
Qualität der Rückgewinnungsinteraktion	+	0,178	2,4553	p < 0,05
Qualität des Rückgewinnungsprozesses	+	0,6647	15,5137	p < 0,01
<b>Commitment</b>				
Qualität des Rückgewinnungsangebotes	+	0,0364	0,9442	n.s.
Qualität	+	0,2733	5,2318	p < 0,01
Vertrauen	+	0,4962	9,2689	p < 0,01
<b>Vertrauen</b>				
Qualität des Rückgewinnungsangebotes	+	0,0727	1,847	p < 0,10
Qualität	+	0,6819	24,6031	p < 0,01
<b>Alternativenattraktivität</b>				
Rückgewinnungspreis	keine These aufgestellt!	0,2302	4,428	p < 0,01

Tab. 52: Pfadkoeffizienten und Signifikanz der Beziehungsreaktivierung



Die Prüfung des Strukturmodells ergibt anhand der Werte des Bestimmtheitsmaßes, dass lediglich die Alternativenattraktivität mit 0,053 nur zu einem geringen Teil erklärt wird, während die anderen Konstrukte mit  $R^2$ -Werten von 0,4805 bis 0,596 fast substantiell erläutert werden. Alle endogenen Variablen weisen mit  $Q^2$ -Werten zwischen 0,0038 bis 0,0706 Prognoserelevanz auf.

Wird die Effektstärke betrachtet, so ist festzustellen, dass Alternativenattraktivität, Commitment und die Wechselunzufriedenheit einen geringen, der Rückgewinnungspreis einen fast mittleren und die Wiederaufnahmekosten mit 0,3717 sogar einen hohen Einfluss auf die Wiederaufnahmebereitschaft ausüben. Eine noch höhere Effektstärke mit 0,4304 besitzt die Qualität des Rückgewinnungsangebotes auf den Rückgewinnungserfolg. Die Beziehungszufriedenheit und die Qualität des Rückgewinnungsprozesses haben lediglich eine geringe Relevanz bei der Erklärung der endogenen Variablen Rückgewinnungserfolg. Eine mittlere Effektstärke weisen sowohl die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion mit 0,1690 als auch die Qualität des Rückgewinnungsprozesses mit 0,1860 auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität auf, während die anderen Einflussfaktoren das Gütemaß der Erklärungskraft nicht erfüllen konnten. Bei diesen beiden Determinanten konnte ebenfalls ein Einfluss auf die Qualität des Rückgewinnungsangebotes festgestellt werden. Hierbei beträgt der Effekt der Qualität des Rückgewinnungsprozesses 0,8536. Die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion ist hingegen mit 0,0627 von geringer Bedeutung. Für die Qualität des Rückgewinnungsangebotes wurde anders als bei der Qualität und dem Vertrauen ein negativer Effekt auf das Commitment ermittelt. Die Effektstärke der Qualität auf das Commitment ist mit einem  $f^2$ -Wert von 0,0858 gering, während das Vertrauen zumindest einen mittleren Stärkegrad aufweist. Dafür ist die Bedeutung der Qualität bei der Erklärung des Vertrauens mit 0,8845 sehr hoch, wo die Qualität des Rückgewinnungsangebotes ebenfalls keinen nennenswerten Effekt darstellt.

Hinsichtlich der Prognosestärke der einzelnen Pfadbeziehungen ist festzustellen, dass Commitment und Qualität für die Wiederaufnahmebereitschaft, Qualität des Rückgewinnungsprozesses, Rückgewinnungspreis, Vertrauen, Wiederaufnahmebereitschaft und Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität für den Rückgewinnungserfolg sowie Alternativenattraktivität, Commitment sowie Qualität der Rückgewinnungsinteraktion und des Rückgewinnungsprozesses für die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität prognoserelevant sind.

Konstrukt	Einflussfaktor	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>
<b>Wiederaufnahmebereitschaft</b>		0,5077		0,0181	
	AA		0,0223		-0,0109
	Com		0,026		0,0009
	Q		0,0004		0,0001
	RP		0,1288		-0,0032
	V		0,0028		-0,0004
	WUZ		0,0644		-0,0021
	WAK		0,3717		-0,0001
<b>Rückgewinnungserfolg</b>		0,596		0,0038	
	AA		0,0017		-0,0127
	BZ		0,0366		-0,0003
	Com		0,0139		-0,001
	QRA		0,4304		-0,0022
	QRI		0,0047		-0,0006
	QRP		0,0252		0,0026
	RP		0,0032		0,0006
	V		0,0072		0,0002
	WAB		0,0141		0,0014
	WAK		0,003		-0,0003
	ZR		0,0007		0,0002
<b>Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität</b>		0,5439		-0,0142	
	AA		0,019		0,0263
	Com		0,0013		0,0003
	QRA		0,0159		-0,0006
	QRI		0,169		0,0014
	QRP		0,186		0,0042
	RP		0		0
	V		0,0087		-0,0002
WAK		0,0031		0	
<b>Qualität des Rückgewinnungsangebotes</b>		0,5341		0,0706	
	QRI		0,0627		-0,3417
	QRP		0,8536		-0,023
<b>Commitment</b>		0,5165		0,0055	
	QRA		-0,0002		-0,1469
	Q		0,0858		-0,0002
	V		0,2726		-0,004
<b>Vertrauen</b>		0,4805		0,013	
	QRA		0,01		-0,398
	Q		0,8845		-0,0042
<b>Alternativen</b>		0,053		0,053	

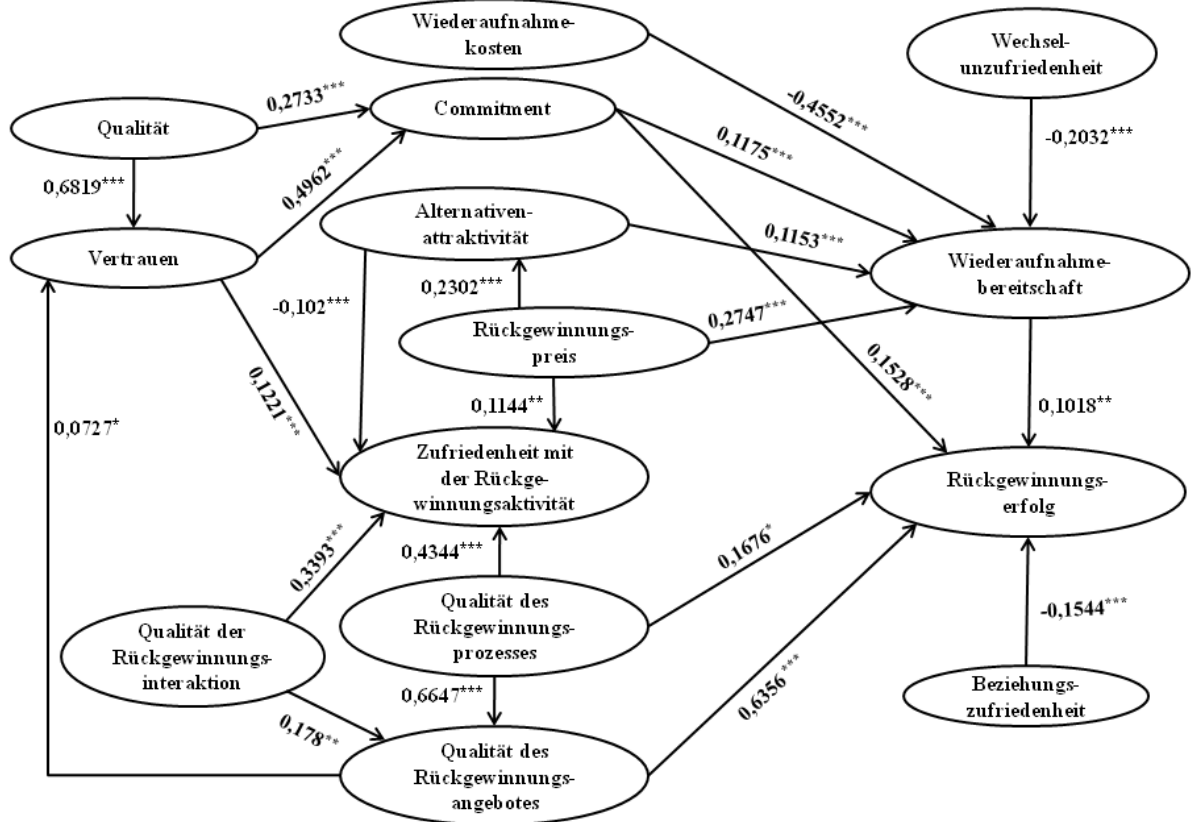
Tab. 53: Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells der Beziehungsreaktivierung

Insgesamt kann nach Prüfung des Strukturmodells festgehalten werden, dass abgesehen von der Alternativenattraktivität bei den anderen Konstrukten knapp oder sogar mehr als die Hälfte

te der Varianz über die zugeordneten exogenen Variablen erklärt wird. Zudem kann konstatiert werden, dass Vertrauen auf die Wiederaufnahmebereitschaft, Alternativenattraktivität, Commitment, Qualität der Rückgewinnungsinteraktion und Wiederaufnahmekosten auf den Rückgewinnungserfolg, Qualität des Rückgewinnungsangebotes, Rückgewinnungspreis und Wiederaufnahmekosten auf die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität sowie Qualität des Rückgewinnungsangebotes auf Commitment und auf Vertrauen keine immense empirische Relevanz im vorliegenden Modell der Beziehungsreaktivierung zugesprochen wird, weil sowohl die  $f^2$ - als auch die  $q^2$ -Werte ungenügend sind.

Das ganze Modell zusammenfassend bewertet, ist das Konstrukt Alternativenattraktivität in seiner Messung und auch im Strukturmodell fragwürdig. Alle anderen Variablen erfüllen sämtliche Gütekriterien und fallen höchstens durch nicht nennenswerte Pfadbeziehungen auf. Aus diesem Grund ist bezüglich des Gesamtmodells der Beziehungsreaktivierung festzuhalten, dass sowohl die Wiederaufnahmebereitschaft als auch der Rückgewinnungserfolg von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft – abgesehen von kleineren Mängeln – gut durch die Modellkonstruktion abgebildet wird und deshalb von einer akzeptablen Modelleignung gesprochen werden kann.

Die Resultate des analysierten Pfadmodells der Beziehungsreaktivierung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft mit ihren signifikanten direkten Pfadbeziehungen sind in dem nachfolgenden Wirkungsmodell veranschaulicht:

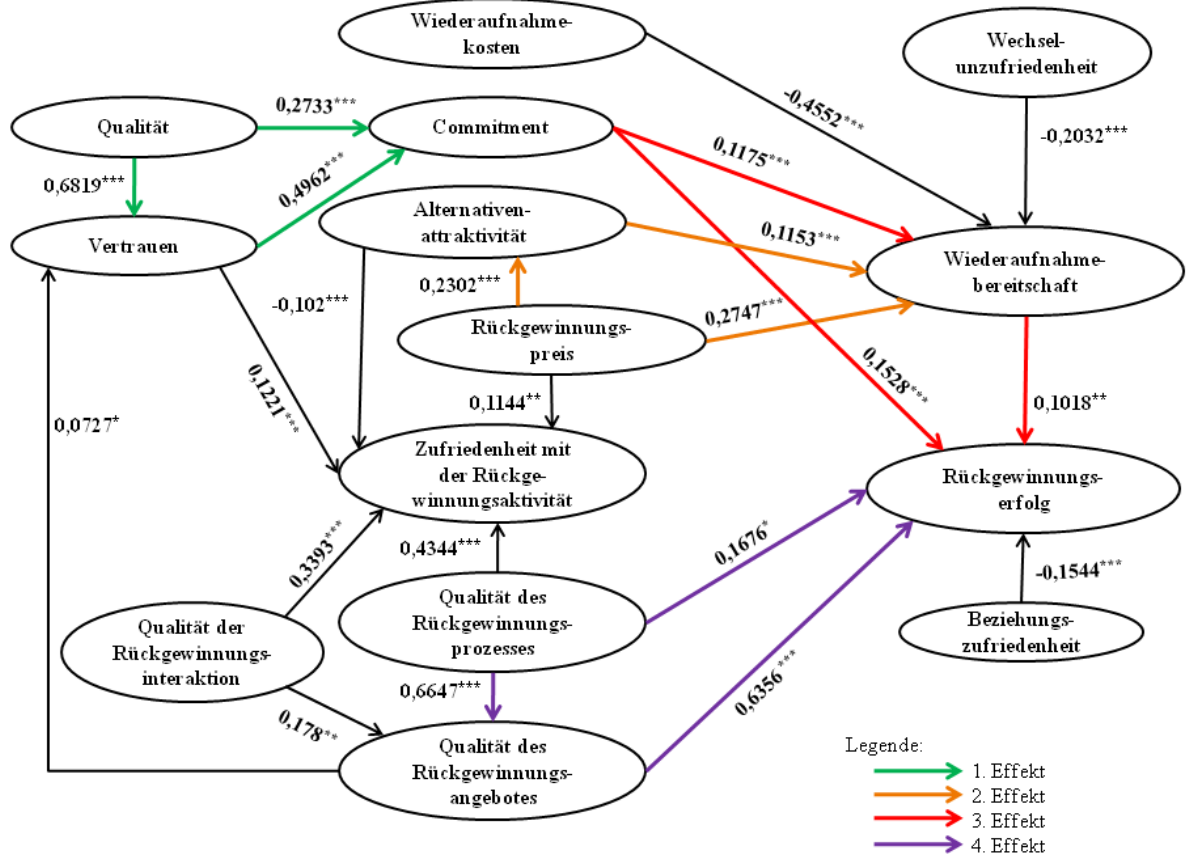


Signifikanzniveau: \*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Abb. 34: Wirkungsmodell der Beziehungsreaktivierung

In dem Wirkungsmodell der Beziehungsreaktivierung bestehen wie beim Abwanderungsprozess neben den direkten Zusammenhängen auch medierende, indirekte Wirkungspfade, die im Folgenden analysiert und deren Gesamteffekte ermittelt werden. Die vier Effekte sind im Gesamtmodell in der nachfolgenden Graphik abgebildet und stellen:

1. die Wirkung von Qualität über das Vertrauen auf das Commitment,
2. die Wirkung von Preis über die Alternativenattraktivität auf die Wiederaufnahmebereitschaft,
3. die Wirkung von Commitment über die Wiederaufnahmebereitschaft auf den Rückgewinnungserfolg sowie
4. die Wirkung der Qualität des Rückgewinnungsprozesses über die Qualität des Rückgewinnungsangebotes auf den Rückgewinnungserfolg dar.



Signifikanzniveau: \*  $p < 0,10$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Abb. 35: Medierende Effekte im Modell der Beziehungsreaktivierung

Der erste Effekt beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Qualität, Vertrauen und Commitment. Hierbei wurde ein Pfadkoeffizient von 0,3384 für den indirekten Effekt über den Mediator Vertrauen festgestellt. Diese Wirkung übersteigt den direkten Zusammenhang von 0,2733 und wird so mehr als verdoppelt. Diese Pfadbeziehung ist mit einem z-Wert von 8,6792 hoch signifikant und weist einen VAF-Wert von 0,5531 auf.

Der indirekte Effekt des Rückgewinnungspreises auf die Wiederaufnahmebereitschaft ist mit 0,0265 deutlich geringer und führt nur zu einer minimalen Verstärkung des Korrelationszusammenhangs. Auch dieser Effekt stellt sich als signifikant heraus, wobei die Effektstärke mit 0,088 sehr gering ausfällt.

Noch kleiner ist die Wirkung der Mediatorbeziehung von Commitment über die Wiederaufnahmebereitschaft auf den Rückgewinnungserfolg mit 0,0156. Da auch der direkte Effekt mit 0,1175 nicht all zu groß ist, ist der VAF-Wert dafür mit 0,1169 größer als beim vorherigen Zusammenhang. Auch der dritte Effekt stellt sich als signifikant mit  $p < 0,10$  heraus.

Am stärksten ist der vierte Effekt mit 0,4225, der als partielle Mediation die Wirkung der Pfadbeziehung zwischen der Qualität des Rückgewinnungsprozesses und dem Rückgewinnungserfolg von 0,1676 auf 0,5901 mehr als verdreifacht. Dieser Mediatoreffekt stellt sich

mit einem z-Wert von 7,6826 als hoch signifikant heraus. Neben dem Signifikanznachweis wurde auch die Stärke des mediierenden Effekts ermittelt, die mit 0,7159 sehr hoch ist.

Effekt	Wirkung vom unabhängigen Konstrukt...	... über den Mediator ...	... auf das abhängige Konstrukt	Pfad-koeffizient	Signifikanz		VAF	direkter Effekt	Gesamt-effekt
					z-Wert	-Niveau			
1	Q	V	COM	0,3384	8,6792	p < 0,01	0,5531	0,2733	0,6117
2	RP	AA	WAB	0,0265	2,5574	p < 0,05	0,088	0,2747	0,3012
3	C	WAB	KRE	0,0156	1,7155	p < 0,10	0,1169	0,1175	0,1331
4	QRP	QRA	KRE	0,4225	7,6826	p < 0,01	0,7159	0,1676	0,5901

Tab. 54: Werte der vier mediierenden Effekte der Beziehungsreaktivierung

Lediglich der erste Effekt führt durch die indirekte Wirkungsbeziehung zu einer Veränderung der Einflussstärken. War zunächst die Determinante Vertrauen mit 0,4962 im Verhältnis zur Qualität mit 0,2733 der primäre Einflussfaktor, so verschiebt sich dies nach Einbeziehung des indirekten Effekts zugunsten des Konstruktes Qualität mit 0,6117.

Die anderen drei Mediatorbeziehungen haben nicht zu einer Verschiebung der Einflussstärken geführt, wobei der vierte Effekt den Unterschied zwischen der Qualität des Rückgewinnungsangebotes und des Rückgewinnungsprozesses von vorher 0,468 auf hinterher 0,0455 zusammengeschmolzen ließ.

#### 4.6.4 Interpretation der Ergebnisse

Die Kausalanalyse schließt mit der Interpretation der empirischen Ergebnisse. Im Folgenden werden strukturiert nach Beziehungsbeendigung und -reaktivierung die einzelnen Hypothesenblöcke vorgestellt und diskutiert.

Innerhalb der Einflussfaktoren der Wechselabsicht (alle H1-Hypothesen) weist der Preis die stärkste Wirkung mit 0,3849 auf. Der Effekt der Alternativenattraktivität ist mit 0,2494 auf die Wechselabsicht geringer. Während der Preis und die Alternativenattraktivität die Wechselbereitschaft fördern, hemmen das Commitment und die Wechselkosten diesen Prozess. Die Überprüfung der Pfadbeziehungen der Wechselabsicht macht deutlich, dass vier der sieben unabhängigen Variablen auf das abhängige Konstrukt einen signifikanten Einfluss mit mindestens  $p < 0,05$  haben, der auch in den Vorzeichen mit den Hypothesen übereinstimmt. Die Wirkung von Qualität, Vertrauen und Zufriedenheit stellt keine signifikante Pfadbeziehung dar und kann somit die aufgestellten Untersuchungshypothesen H1a, b und d nicht bestätigen.

Bei der Analyse der Einflüsse auf das Wechselverhalten (alle H2-Hypothesen) ergibt sich, dass nur zwei der acht Determinanten signifikant sind. Hierbei übt Zufriedenheit die größte Wirkung mit  $-0,2022$  auf das Wechselverhalten aus, während die Wechselabsicht das Wechselverhalten mit  $0,1619$  fördert. Diese Resultate belegen den vermuteten Zusammenhang zwischen den Determinanten und dem abhängigen Konstrukt und somit die Untersuchungshypothesen H2a und h.

Bezüglich der Moderatorwirkungen im Abwanderungsprozess (alle H5-Hypothesen) konnte festgestellt werden, dass zwei der vier Pfadkoeffizienten signifikant sind. Sowohl für Commitment mit  $-0,4321$  als auch für Wechselkosten mit  $-0,6463$  konnte der Moderatoreffekt bestätigt werden. Das bedeutet, dass eine Steigerung der Wechselkosten oder auch des Commitments den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Wechselverhalten verringert. Für Vertrauen und Alternativenattraktivität ergaben sich keine signifikanten Ergebnisse und daher konnten die Hypothesen H5a und d nicht bestätigt werden.

Zudem wurden einige Interdependenzen zwischen den Determinanten im Abwanderungsprozess (alle H6-Hypothesen) analysiert. Lediglich der Preis weist keinen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit auf. Die stärkste Wirkung hat Vertrauen mit  $0,3757$ , während Qualität mit  $0,3309$  und Commitment mit  $0,311$  einen fast gleich großen positiven Effekt ausüben. Im Gegensatz dazu besteht eine negative Korrelation zwischen Wechselkosten und Kundenzufriedenheit von  $-0,1316$ . Hiermit können die Hypothesen H6a, c, d und e als belegt angesehen werden. Die Beziehung zwischen der Alternativenattraktivität und Kundenzufriedenheit ist zwar signifikant, aber sie hat nicht die vermutete, sondern die entgegengesetzte Wirkung auf die Zufriedenheit. Die Alternativenattraktivität übt einen positiven Einfluss mit  $0,1254$  aus. Somit ist diese Hypothese H6f falsifiziert.

Auf Commitment wirken Qualität und Vertrauen positiv ein, wobei Qualität insgesamt mit  $0,6654$  einen stärkeren Kausalzusammenhang als Vertrauen mit  $0,4901$  aufweist. Beide Pfadbeziehungen sind mit  $p < 0,01$  hoch signifikant und bestätigen damit die aufgestellten Untersuchungshypothesen H6g und h. Zudem übt Qualität ebenfalls einen signifikanten, stark positiven Einfluss auf Vertrauen mit  $0,679$  aus und belegt damit die Hypothese H6i.

Zudem wurde ein hoch signifikanter Zusammenhang vom Faktor Preis auf die Alternativenattraktivität von  $0,3443$  ermittelt. Zu dieser zusätzlichen Wirkungsbeziehung wurde vorher keine These aufgestellt.

Insgesamt sind 16 der 28 Hypothesen signifikant. Davon weisen 15 das richtige Vorzeichen und damit die vermutete Wirkung der Pfadbeziehung auf. Eine Untersuchungshypothese wurde allerdings falsifiziert. Die Resultate der Hypothesenprüfung und das Ausmaß der Kausalzusammenhänge im Modell der Kundenabwanderung sind in der Tabelle 54 im Überblick dargestellt:

Hypothese	Befund	Wirkungszusammenhang	Pfadkoeffizient (direkt + indirekt)	Signifikanz- Niveau
H1a (-)	n.s.	Zufriedenheit → Wechselabsicht	-0,0783	n.s.
H1b (-)	n.s.	Qualität → Wechselabsicht	-0,063	n.s.
H1c (+)	✓	Preis → Wechselabsicht	0,3849	p < 0,01
H1d (-)	n.s.	Vertrauen → Wechselabsicht	0,0728	n.s.
H1e (-)	✓	Commitment → Wechselabsicht	-0,175	p < 0,05
H1f (-)	✓	Wechselkosten → Wechselabsicht	-0,1728	p < 0,05
H1g (+)	✓	Alternativen → Wechselabsicht	0,2494	p < 0,01
H2a (-)	✓	Zufriedenheit → Wechselverhalten	-0,2022	p < 0,01
H2b (-)	n.s.	Qualität → Wechselverhalten	0,1148	n.s.
H2c (+)	n.s.	Preis → Wechselverhalten	0,0404	n.s.
H2d (-)	n.s.	Vertrauen → Wechselverhalten	0,0261	n.s.
H2e (-)	n.s.	Commitment → Wechselverhalten	0,0278	n.s.
H2f (-)	n.s.	Wechselkosten → Wechselverhalten	-0,1234	n.s.
H2g (+)	n.s.	Alternativen → Wechselverhalten	-0,0217	n.s.
H2h (+)	✓	Wechselabsicht → Wechselverhalten	0,1619	p < 0,01
H5a (-)	n.s.	Vertrauen als Moderator auf H 2a	0,1349	n.s.
H5b (-)	✓	Commitment als Moderator auf H 2a	-0,4321	p < 0,10
H5c (-)	✓	Wechselkosten als Moderator auf H 2a	-0,6463	p < 0,01
H5d (+)	n.s.	Alternativen als Moderator auf H 2a	-0,1679	n.s.
H6a (+)	✓	Qualität → Zufriedenheit	0,3309	p < 0,01
H6b (-)	n.s.	Preis → Zufriedenheit	-0,0008	n.s.
H6c (+)	✓	Vertrauen → Zufriedenheit	0,3757	p < 0,05
H6d (+)	✓	Commitment → Zufriedenheit	0,311	p < 0,01
H6e (-)	✓	Wechselkosten → Zufriedenheit	-0,1316	p < 0,05
H6f (-)	f.	Alternativen → Zufriedenheit	0,1254	p < 0,05
H6g (+)	✓	Qualität → Commitment	0,6654	p < 0,01
H6h (+)	✓	Vertrauen → Commitment	0,4901	p < 0,01
H6i (+)	✓	Qualität → Vertrauen	0,679	p < 0,01
ZEE		Preis → Alternativen	0,3443	p < 0,01
Legende: ✓: Hypothese bestätigt; n.s.: Befund nicht signifikant; f: Hypothese falsifiziert; ZEE: zusätzlich ermitteltes Ergebnis ohne vorherige Hypothesenaufstellung				

Tab. 55: Ergebnisse der Hypothesenprüfung der Beziehungsbeendigung

Bei der Überprüfung der Einflußstrukturen auf die Wiederaufnahmebereitschaft (alle H3-Hypothesen) sind fünf der sieben Resultate hoch signifikant. Dabei ergeben sich Alternativattraktivität, Commitment und der Rückgewinnungspreis als prozessfördernde Determinan-



ten, während Unzufriedenheit nach dem Anbieterwechsel und die Wiederaufnahmekosten den Prozess der Beziehungsreaktivierung hemmen, wobei die Alternativenattraktivität mit 0,1153 als einziger Einflussfaktor die vermutete Pfadbeziehung nicht bestätigt, sondern widerlegt. Die Wiederaufnahmekosten üben mit -0,4552 den größten Effekt auf die Wiederaufnahmebereitschaft aus. Qualität und Vertrauen können durch die Insignifikanz ihre Hypothesen H3b und d nicht bestätigen. Zudem hat das Commitment mit 0,1528 eine stärkere Wirkung auf die Wiederaufnahmebereitschaft als Vertrauen, so dass der in der Hypothese H3f postulierte Zusammenhang als bestätigt gilt.

Innerhalb der Einflussstrukturen auf den Rückgewinnungserfolg (alle H4-Hypothesen) weisen fünf der Determinanten signifikante Resultate auf. Lediglich Commitment übt sowohl auf die Wiederaufnahmebereitschaft als auch auf den Rückgewinnungserfolg einen signifikanten und der Theorie entsprechenden Einfluss aus. Neben dem Commitment hat die Qualität des Rückgewinnungsangebotes und des Rückgewinnungsprozesses sowie die Wiederaufnahmebereitschaft einen positiven Effekt, während die Beziehungszufriedenheit eine negative, so nicht vermutete Korrelation zum Rückgewinnungserfolg aufzeigt. Die Qualität des Rückgewinnungsangebotes hat die stärkste Wirkung mit 0,6356, was die in der Hypothese H4d vermutete Einflusskraft bestätigt. Da die Beziehungszufriedenheit mit -0,1544 eine größere Wirkung als die Zufriedenheit der Rückgewinnungsaktivität mit -0,02 (nicht signifikant) auf den Kundenrückgewinnungserfolg aufweist, wird auch die Hypothese H4c bestätigt. Die Alternativenattraktivität, die Qualität der Rückgewinnungsinteraktion, der Rückgewinnungspreis, das Vertrauen, die Wiederaufnahmekosten sowie die Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität können die aufgestellten Hypothesen H4a, g, h, i, k und l nicht belegen.

Werden die Einflussstrukturen der Determinanten im Rückgewinnungsprozess (alle H7-Hypothesen) betrachtet, so ergibt die Analyse der Pfadbeziehungen der Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität vier signifikante Ergebnisse. Die Qualität des Rückgewinnungsprozesses hat mit 0,4344 den größten Einfluss. Nur etwas geringer ist die Wirkung der Rückgewinnungsinteraktion mit 0,3393. Vertrauen wirkt sich ebenfalls positiv auf die Zufriedenheit aus, während die Alternativenattraktivität sie hemmt. Die vier Zusammenhänge entsprechen der vermuteten Wirkung und bestätigen somit die Untersuchungshypothesen H7b, c, e und h. Commitment, die Qualität des Rückgewinnungsangebotes, der Rückgewinnungspreis sowie die Wiederaufnahmekosten weisen keine signifikanten Ergebnisse auf und belegen die Hypothesen H7a, d, f und g damit nicht.

Die Qualität des Rückgewinnungsprozesses und der Rückgewinnungsinteraktion haben auch eine positive, signifikante Wirkung auf die Qualität des Rückgewinnungsangebotes, wobei die

Qualität des Rückgewinnungsprozesses mit 0,6647 einen deutlich höheren Einfluss als die der Rückgewinnungsinteraktion mit 0,178 hat. Somit bestätigen die Resultate die aufgestellten Hypothesen H7i und j.

Auf das Commitment wirken Qualität und Vertrauen signifikant positiv ein. Sowohl der Einfluss der Qualität mit 0,6647 als auch der von Vertrauen mit 0,4962 sind fast identisch mit dem Effekt, der bei der Beziehungsbeendigung ermittelt wurde. Die Qualität des Rückgewinnungsangebotes hat im Vergleich mit 0,0364 eine deutlich geringere Wirkung als Qualität, die zudem nicht signifikant ist. Beim Einfluss auf das Vertrauen besteht ein ähnliches Resultat. Die Korrelation zwischen Vertrauen und Qualität unterscheidet sich im Modell der Beziehungsbeendigung im Vergleich zur Reaktivierung mit 0,6819 nur um 0,0029. Im Gegensatz zum Commitment weist die Qualität des Rückgewinnungsangebotes einen geringen, positiven, aber signifikanten Zusammenhang zum Vertrauen auf. Für das Commitment und das Vertrauen gelten die Untersuchungshypothesen H7k, m, n und o als belegt.

Zusätzlich konnte wie bei der Beziehungsbeendigung auch für die Rückgewinnung ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Rückgewinnungspreis und Alternativenattraktivität ermittelt werden, der aber im Vergleich mit 0,2302 geringer ausfällt.

Insgesamt sind 23 von 36 Hypothesen signifikant und lediglich zwei der analysierten Pfadbeziehungen widerlegten die vermutete Wirkung. Die nachfolgende Tabelle fasst die Resultate der Hypothesenüberprüfung im Modell der Kundenrückgewinnung in einem Überblick zusammen:

Hypothese	Befund	Wirkungszusammenhang	Pfadkoeffizient (direkt + indirekt)	Signifikanz- Niveau
H3a (-)	✓	Wechselunzufriedenheit → WAB	-0,2032	p < 0,01
H3b (+)	n.s.	Qualität → WAB	0,0411	n.s.
H3c (+)	✓	Rückgewinnungspreis → WAB	0,3012	p < 0,01
H3d (+)	n.s.	Vertrauen → WAB	-0,0787	n.s.
H3e (+)	✓	Commitment → WAB	0,1528	p < 0,01
H3f	✓	Commitment > Vertrauen → WAB		
H3g (-)	✓	Wiederaufnahmekosten → WAB	-0,4552	p < 0,01
H3h (-)	f.	Alternativenattraktivität → WAB	0,1153	p < 0,01
H4a (+)	n.s.	Zufriedenheit mit der Rückgewinnungsaktivität → KRE	-0,02	n.s.
H4b (+)	f.	Beziehungszufriedenheit → KRE	-0,1544	p < 0,01
H4c	✓	größere Wirkung von BZ gegenüber ZR → KRE		
H4d	✓	stärkster Einfluss von Rückgewinnungsqualität → KRE		
H4e (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsangebotes → KRE	0,6356	p < 0,01
H4f (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsprozesses → KRE	0,5901	p < 0,01
H4g (+)	n.s.	Qualität der Rückgewinnungsinteraktion → KRE	-0,0564	n.s.
H4h (+)	n.s.	Rückgewinnungspreis → KRE	0,032	n.s.
H4i (+)	n.s.	Vertrauen → KRE	-0,0795	n.s.
H4j (+)	✓	Commitment → KRE	0,1331	p < 0,01
H4k (-)	n.s.	Wiederaufnahmekosten → KRE	-0,0427	n.s.
H4l (-)	n.s.	Alternativenattraktivität → KRE	-0,0292	n.s.
H4m (+)	✓	Wiederaufnahmebereitschaft → KRE	0,1018	p < 0,05
H7a (+)	n.s.	Qualität des Rückgewinnungsangebotes → ZR	0,1425	n.s.
H7b (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsprozesses → ZR	0,4344	p < 0,01
H7c (+)	✓	Qualität der Rückgewinnungsinteraktion → ZR	0,3393	p < 0,01
H7d (+)	n.s.	Rückgewinnungspreis → ZR	-0,0009	n.s.
H7e (+)	✓	Vertrauen → ZR	0,1144	p < 0,05
H7f (+)	n.s.	Commitment → ZR	-0,0652	n.s.
H7g (-)	n.s.	Wiederaufnahmekosten → ZR	-0,042	n.s.
H7h (-)	✓	Alternativenattraktivität → ZR	-0,102	p < 0,01
H7i (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsprozesses → QRA	0,6647	p < 0,01
H7j (+)	✓	Qualität der Rückgewinnungsinteraktion → QRA	0,178	p < 0,05
H7k (+)	✓	Qualität → COM	0,6117	p < 0,01
H7l (+)	n.s.	Qualität des Rückgewinnungsangebotes → COM	0,0364	n.s.
H7m (+)	✓	Vertrauen → COM	0,4962	p < 0,01
H7n (+)	✓	Qualität → V	0,6819	p < 0,01
H7o (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsangebotes → V	0,0727	p < 0,10
ZEE		Rückgewinnungspreis → Alternativenattraktivität	0,2302	p < 0,01
Legende: ✓: Hypothese bestätigt; n.s.: Befund nicht signifikant; f: Hypothese falsifiziert; ZEE: zusätzlich ermitteltes Ergebnis ohne vorherige Hypothesenaufstellung				

Tab. 56: Ergebnisse der Hypothesenprüfung der Beziehungsreaktivierung

Die falsifizierten sowie die zusätzlichen Resultate bedürfen einer näheren Betrachtung und Diskussion. Hinsichtlich der drei widerlegten Hypothesen können die theoretischen Ausführ-

rungen als Hilfestellungen herangezogen werden. Für die beiden zusätzlich ermittelten Ergebnisse werden neue Argumentationen aufgeführt.

In Bezug auf das Verhältnis zur Kundenzufriedenheit wurde in der Regret-Theorie davon ausgegangen, dass die Anwesenheit von Alternativen eher zu einem Gefühl des Bedauerns führen könnte.<sup>708</sup> In dieser Studie scheinen die Gewerbekunden aber die Alternativen als nicht attraktiv und für sie als eine schlechtere Wahl empfunden zu haben, wodurch bei ihnen Freude und Zufriedenheit entstand, was eine positive Korrelation zwischen den beiden Determinanten zur Folge hatte. Auf die kognitive Dissonanz wurde hingegen zur Begründung des negativen Zusammenhangs zwischen Alternativenattraktivität und Wiederaufnahmebereitschaft zurückgegriffen. Hiernach ist der Nutzen der ehemaligen Kundenbeziehung im Vergleich zu den anderen Alternativen geringer.<sup>709</sup> Die positiv festgestellte Korrelation zwischen den beiden Determinanten deutet darauf hin, dass der Nutzen einer beendeten Geschäftsbeziehung im Verhältnis zu anderen Alternativen von den Kunden in dieser Studie größer empfunden wird. Daher fördert die Alternativenattraktivität sowohl die Zufriedenheit als auch die Wiederaufnahmebereitschaft von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft.<sup>710</sup>

Laut der theoretischen Erkenntnisse der Austauschtheorie beendet ein Kunde die Geschäftsbeziehung aufgrund eines Ungleichgewichtes von Kosten und Nutzen. Auch über die Abwanderung hinaus kann dieses Gefühl der Ungerechtigkeit beim Kunden existieren. Damit keine negativen Konsequenzen dieser Unzufriedenheit auf die Rückgewinnung zu erwarten sind, muss eine Überkompensation durch das Rückgewinnungsangebot stattfinden.<sup>711</sup> Die in dieser Studie ermittelte negative Korrelation zwischen Beziehungszufriedenheit und Kundenrückgewinnungserfolg lässt vermuten, dass die aus der Kündigung entstandene Unzufriedenheit und der damit verbundene Aufwand durch die Rückgewinnungsmaßnahmen nicht kompensiert werden konnten.

Sowohl im Kundenabwanderungs- als auch im Kundenrückgewinnungsprozess wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Preis bzw. Rückgewinnungspreis und Alternativenattraktivität festgestellt. Es handelt sich bei der Determinante Preis in beiden Fällen genauer um die

---

<sup>708</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.2.1.

<sup>709</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.6.2.

<sup>710</sup> Da die Güte des Indikators Alternativenattraktivität sowohl in dem Modell des Kundenabwanderungs- als auch in dem des -rückgewinnungsprozesses mehr als strittig war, könnten die falsifizierten Hypothesen auch darauf zurückzuführen sein. Aus diesem Grund ist es notwendig, die ermittelten Zusammenhänge in weiteren Forschungen zu überprüfen.

<sup>711</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.1.2.

Preisorientierung. Ein preisbewusster Kunde ist stets auf der Suche nach den besten Produkten gemäß dem Preis-Leistungs-Verhältnis. Hieraus ist auch die Beziehung zwischen den beiden Determinanten ersichtlich. Die Preisorientierung führt dazu, dass der Kunde sich mehr über Alternativen informiert und sich so stets den attraktivsten Anbieter herausucht. Aus diesem Grund fördert der Preis die Alternativenattraktivität.

## **4.7 Segmentierung der Versicherungsnehmer**

### **4.7.1 Kundensegmentierung als Instrument differenzierter Marktbearbeitung**

#### **4.7.1.1 Definition und Ziele der Kundensegmentierung**

In der Marketingliteratur wird der Terminus Kundensegmentierung zwar weithin verwendet, aber zumeist wird eine klare begriffliche Abgrenzung zur Marktsegmentierung nicht vollzogen. So wird auf die Marktsegmentierung verwiesen, die beiden Begrifflichkeiten werden als synonym angesehen oder es findet eine vollständige Vernachlässigung des Begriffs Kundensegmentierung statt.<sup>712</sup> Aus diesem Grund wird in Abgrenzung zur Marktsegmentierung eine Definition für die Kundensegmentierung erstellt und deren Ziele beschrieben.

Die Grundidee der Segmentierung ist auf Smith zurückzuführen, der im Jahre 1956 als erster den Terminus der Marktsegmentierung prägte.<sup>713</sup> Marktsegmentierung wird als Aufteilung eines Gesamtmarktes mittels geeigneter Segmentierungskriterien in möglichst in sich homogene und untereinander möglichst heterogene Teilmärkte verstanden, um für diese Kundengruppen eine segmentspezifische Marktbearbeitung durchzuführen.<sup>714</sup> Die Marktsegmentierung besteht somit aus zwei wesentlichen Aspekten, der Markterfassung und -bearbeitung. Die Markterfassung beinhaltet die Identifikation und die Bildung der Segmente, während bei der Marktbearbeitung die Kundensegmente mit spezifischen Marketingmaßnahmen differenziert behandelt werden.<sup>715</sup>

Kundensegmentierung stellt hingegen eine Unterart der Marktsegmentierung dar, indem sie nicht als eine Fokussierung auf Märkte sondern auf spezifische Kundensegmente verstanden

---

<sup>712</sup> Vgl. Freter (1983); Böhler (1991); Verwilghen (1997); Freter (1998); Meffert (1998); Friedrichs-Schmidt (2003), S. 9.

<sup>713</sup> Vgl. Smith (1956), S. 5.

<sup>714</sup> Vgl. Smith (1956), S. 6; Freter (1983), S. 13; Müller (1994), S. 5; Meffert (2000), S. 181 ff.; Raab (2002), S. 81 f., 87 f.

<sup>715</sup> Vgl. Kohrmann (2003), S. 12 f.

wird.<sup>716</sup> Daher wird Kundensegmentierung als eine Marketingstrategie definiert, die den Kundstamm eines Unternehmens mittels geeigneter Segmentierungsmerkmale in homogene Käufersegmente aufteilt, um eine segmentspezifische Kundenbearbeitung zu ermöglichen.<sup>717</sup> Primäres Ziel der Kundensegmentierung ist es, mit gezieltem Einsatz aller absatzpolitischen Instrumente größtmögliche Erträge zu erwirtschaften.<sup>718</sup>

Die Relevanz der Kundensegmentierung in der Versicherungswirtschaft ist in den letzten Jahren gewachsen. Dieser Trend basiert auf mehreren Gründen:<sup>719</sup>

- 1) Veränderungen in der Versicherungsmentalität des Kunden: Der Lebenswandel und die daraus neu entstehenden Kundenbedürfnisse fordern die Versicherungsunternehmen auf, relevante Zielsegmente zu identifizieren und diese individuell zu bearbeiten, um die vorhandenen Ressourcen gezielter einzusetzen.<sup>720</sup>
- 2) Erfordernis einer aktiven Risikosteuerung: Da im Versicherungsmarkt ein attraktives Segment nicht allein von der Prämieinnahme, sondern den möglichen Schadenfällen abhängig ist, nimmt die Bedeutung des Schadencontrollings in einem vertragsorientierten Versicherungsmanagement zu. Eine Risikoanalyse der einzelnen Kundensegmente ist daher unumgänglich.
- 3) Differenzierung gegenüber der Konkurrenz: Im Zuge der veränderten Marktbedingungen hat sich der Wettbewerb im Versicherungsmarkt verschärft. Mit einer geeigneten und gezielten Kundensegmentierung ist eine effiziente Positionierung im Markt gegenüber den Konkurrenten und auch die Besetzung von Marktlücken möglich.<sup>721</sup>

#### **4.7.1.2 Segmentierungskriterien und deren Anforderungsprofil**

Um das Ziel der Kundensegmentierung zu erreichen, müssen die Kundengruppen ihrem Reaktions- und Kaufverhalten nach mit individuellen Marketingmaßnahmen behandelt wer-

---

<sup>716</sup> Vgl. Scheuch (1996), S. 223.

<sup>717</sup> Vgl. Smith (1956), S. 6; Freter (1983), S. 13; Müller (1994), S. 5; Schulz (1995), S. 78; Meffert (2000), S. 181 ff.; Raab (2002), S. 81 f., 87 f.

<sup>718</sup> Vgl. Freter (1983), S. 13; Freter (1994), S. 733; Wünsche/ Swoboda (1994), S. 275; Meffert (2000), S. 181 ff.

<sup>719</sup> Vgl. Görgen (2007), S. 46.

<sup>720</sup> Vgl. Müller (1994), S. 5.

<sup>721</sup> Vgl. Telschow (1997), S. 45.

den. Da die Konkretisierung der Reaktionen aber zu komplex ist, wird auf so genannte Segmentierungskriterien zur Darstellung des Käuferverhaltens zurückgegriffen.<sup>722</sup>

Segmentierungskriterien können verschieden systematisiert werden. So lassen sich bspw. Kriterien für private und gewerbliche Kunden sowie Händler oder öffentliche Verwaltung differenzieren.<sup>723</sup> Ebenso kann nach Konsumgütern, Dienstleistungen und Industriegütern unterschieden werden.<sup>724</sup> Da sich diese Arbeit der Kundensegmentierung von Firmenkunden widmet, beschränkt sich die Betrachtung auf die im Gewerbekundenbereich verwendeten Segmentierungskriterien.

Während im Privatkundengeschäft demographische, sozioökonomische, geographische sowie psychographische Kriterien am häufigsten zur Segmentierung verwendet werden,<sup>725</sup> wird im B2B-Markt zwischen organisations-, gruppen- und individuumbezogenen Segmentierungskriterien unterschieden.<sup>726</sup>

Organisationsbezogene Kriterien umfassen eher formale Unterscheidungsmerkmale und sind mit den geographischen und soziodemographischen Segmentierungskriterien des B2C-Bereichs vergleichbar. Es handelt sich hierbei bspw. um die Branche, den Umsatz, die Mitarbeiterzahl, die Anzahl der Standorte, die Dauer der Geschäftsbeziehung usw. Eine Segmentierung allein anhand dieser Variablen ist nicht ausreichend, um Kundensegmente deutlich voneinander abzugrenzen.<sup>727</sup>

Gruppenbezogene Kriterien beziehen sich auf das Kaufverhalten von Unternehmen. Sie sind daher auf die verhaltensorientierten Merkmale des B2C-Bereichs zurückzuführen. Diese Segmentierungskriterien umfassen bspw. die Größe des Einkaufsgremiums, die Rollenverteilung oder auch die Arbeitsaufteilung. Des Weiteren werden Verhaltensaspekte wie Auftragsgrößen, Kaufzeitpunkte oder Lieferantentreue herangezogen. Die separate Segmentierung nach den gruppenbezogenen Variablen ist am ehesten fähig, klar differenzierbare Kundensegmente zu ermitteln.<sup>728</sup>

---

<sup>722</sup> Vgl. Freter (1983), S. 23 ff.

<sup>723</sup> Vgl. Freter (1994), S. 734.

<sup>724</sup> Vgl. Scheuch (1996), S. 236 ff.

<sup>725</sup> Vgl. Mertens (1992), S. 113 ff.; Müller (1994), S. 137 ff.; Daniel (2001), S. 41; Homburg/ Krohmer (2003), S. 314 ff.; Kroeber-Riel/ Weinberg (2003), S. 214.

<sup>726</sup> Vgl. Freter (1983), S. 46; Meffert/ Bruhn (2009), S. 112; Kesting/ Rennhak (2008), S. 48 f.

<sup>727</sup> Vgl. Freter (1983), S. 46; Meffert/ Bruhn (2009), S. 112; Becker (2006), S. 281.

<sup>728</sup> Vgl. Freter (1983), S. 46; Bagozzi et al. (2000), S. 312; Meffert/ Bruhn (2009), S. 112; Becker (2006), S. 281.

Individuumbezogene Kriterien beschreiben die psychischen Eigenschaften der Mitglieder des Entscheidungsgremiums in Unternehmen. Aus diesem Grund kann auf die psychographischen Variablen des B2C-Bereichs zurückgegriffen werden. Zu den individuumbezogenen Merkmalen gehören bspw. Einstellungen, Motive, Präferenzen, Kaufabsicht, aber auch demographische Persönlichkeitsmerkmale. Auch hier ist eine Segmentierung mittels einzelner dieser Variablen nur von begrenzter Trennschärfe.<sup>729</sup>

Neben diesen Segmentierungskriterien sind zudem noch spezielle Merkmale für den Gewerbeversicherungsmarkt zu nennen. Hierbei lassen sich branchen-, anforderungs- und betriebs-typorientierte Kriterien unterscheiden, wobei Anforderungen bspw. hinsichtlich der Fachkompetenz, des Schadenmanagements und des Preises differenziert werden können.<sup>730</sup>

Damit die Kunden basierend auf den ermittelten Segmenten individuell und effizient vom Unternehmen angesprochen werden können, muss gewissen Anforderungen entsprochen werden:<sup>731</sup>

- Kaufverhaltensrelevanz impliziert, dass die ausgewählten Segmentierungskriterien auch für das künftige Käuferverhalten aussagekräftig sind. Zu diesen Anforderungen zählen bspw. die Differenzierbarkeit, die Erklärungskraft bezüglich des Kaufverhaltens sowie die Indikationsstabilität und -stärke.
- Operationalisierung beschäftigt sich mit der Messbarkeit und Anwendbarkeit der Segmentierung. Hierbei spielen bspw. die Zugänglichkeit, die Datenverfügbarkeit und die Häufigkeit der Messung eine Rolle.
- Zeitliche Stabilität bedeutet, dass die ermittelten Kundensegmente der Markterfassung auch für den Zeitraum der Durchführung und Wirkung der segmentspezifischen Marktbe-arbeitung gültig sein sollen.
- Wirtschaftlichkeit ist erfüllt, wenn der sich aus der Kundensegmentierung ergebende Nutzen größer als die dadurch anfallenden Kosten ist. Hierbei sind bspw. die Segmentgröße, das -wachstum und die -besetzung zu berücksichtigen.
- Bei der Erreichbarkeit geht es darum, dass die Segmentierungskriterien eine gezielte An-sprache der analysierten Kundensegmente gewährleisten sollen. Hierbei sind die

---

<sup>729</sup> Vgl. Freter (1983), S. 46; Meffert/ Bruhn (2009), S. 112; Becker (2006), S. 281.

<sup>730</sup> Vgl. Hertel/ Sartorius (1994), S. 110 ff., 124 f.; Görgen (2007), S. 54 f.

<sup>731</sup> Vgl. Freter (1983), S. 45 ff.; Kotler/ Bliemel (2008), S. 387; Friedrichs-Schmidt (2003), S. 16 f.



Adressierbarkeit, die Gestaltbarkeit, die Kontrollierbarkeit sowie die Zugänglichkeit relevant.

- Handlungsfähigkeit umfasst die Eignung der Segmentierung für die Marktbearbeitung. Das bedeutet, dass die vorgenommene Kundensegmentierung den zielgerichteten Einsatz aller Marketingmaßnahmen ermöglicht.

Neben diesem Anforderungsprofil gelten in der Versicherungswirtschaft weitere spezielle Aspekte. Hierbei ist vor allem der Risikogesichtspunkt neben den Kundenbedürfnissen nicht zu vernachlässigen.<sup>732</sup> Hierzu wird für ein mehrstufiges Segmentierungsmodell plädiert, indem der zu bearbeitende Gesamtmarkt in attraktive Kundensegmente separiert wird, für die in einem weiteren Schritt eine Teilung anhand risikospezifischer Kriterien durchgeführt wird.<sup>733</sup>

#### 4.7.1.3 Segmentierungsansätze und Kundentypologien

Die Kundensegmentierung in B2B-Märkten kann anhand ein- oder mehrstufiger Ansätze erfolgen. Das Charakteristische an einstufigen Segmentierungsansätzen ist, dass diese zur Kundensegmentierung nur auf ein einzelnes Abgrenzungskriterium des organisationalen Beschaffungsverhaltens zurückgreifen. Solche Ansätze erfassen aber trotz möglicher sinnvoller und zweckmäßiger Abgrenzung nicht den komplexen Kaufentscheidungsprozess im B2B-Markt und können so zu weitreichenden Fehleinschätzungen bei der Marktbearbeitung führen.<sup>734</sup> Deshalb wurden mehrstufige Segmentierungskonzepte entwickelt. Die Segmente werden hierbei zunächst mittels eines oder mehrerer Kriterien untergliedert. Wenn die ermittelten Kundengruppen nicht ausreichend homogen sind, erfolgt eine weitere Segmentierung mittels zusätzlicher Merkmale.<sup>735</sup> Diese Ansätze haben den Nachteil, dass so genannte Baumstrukturen entstehen.<sup>736</sup> Diesem Problem entgehen multidimensionale Segmentierungsansätze, indem sie simultan mit mehreren Kriterien die Segmentierung durchführen.<sup>737</sup> Hierbei werden zu-

---

<sup>732</sup> Vgl. Telschow (1997), S. 3 ff., 100.

<sup>733</sup> Vgl. Harbrücker (1992), S. 174 f.

<sup>734</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2002), S. 198 ff.

<sup>735</sup> Vgl. Vossebein (2000), S. 36; Becker (2006), S. 281.

<sup>736</sup> Unter einer Baumstruktur versteht man, dass eine einmal erfolgte Einordnung in ein Kundensegment bei weiteren Segmentierungsschritten nicht mehr aufgehoben werden kann. Vgl. Becker (2006), S. 285.

<sup>737</sup> Vgl. Becker (2006), S. 285 f.; Backhaus/ Voeth (2007), S. 123.

dem aktive und passive Variable unterschieden, wobei passive Kriterien lediglich eine genauere Beschreibung des jeweiligen, identifizierten Kundentyps ermöglichen.<sup>738</sup>

Kundentypologien stellen die Zusammenfassung verschiedener, während der Kundensegmentierung identifizierter Kundentypen dar. Hierbei nimmt die Bedeutung der psychographischen Segmentierungskriterien zu.<sup>739</sup> Vor diesem Hintergrund werden nun verschiedene Kundentypologien vorgestellt, die auf multidimensionalen Segmentierungsansätzen beruhen und für Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft relevant sind.

Jones und Sasser entwickelten eine Kundentypologie, die Kunden nach den Dimensionen Zufriedenheit und Loyalität differenziert. Durch die Kombination hoher und niedriger Zufriedenheits- und Loyalitätswerte ergeben sich vier Kundentypen: Loyale, Abtrünnige, Gefangene und Söldner.<sup>740</sup> Basierend auf dieser Kundentypologie segmentieren Woratschek und Horbel Kunden nach dem Grad der Zufriedenheit und der Tendenz zum Abwechslungsstreben. Die Kundentypen sind äquivalent, nur dass sich die Einteilung aufgrund der gegensätzlichen Ausrichtung des Variety Seekings umkehrt und statt von Abtrünnigen von Terroristen gesprochen wird.<sup>741</sup>

Trumpfheller grenzt anhand der aktiven Variablen Kundenbindung, Zufriedenheit, Vertrauen, emotionales Commitment, Nähe und Emotionen sechs Kundentypen im privaten Versicherungsmarkt voneinander ab. Hierbei handelt es sich um Guerilla-Kämpfer, Wanderer, Bohrer, Anpasser, Fahnenträger und Missionare, deren Grad an Kundenbindung von den Guerilla-Kämpfern zu den Missionaren ansteigend ist.<sup>742</sup> Diese Kundengruppen basieren auf der Kundentypologie von Töpfer und Mann, bei denen allerdings der Kunde lediglich nach dem Grad der Zufriedenheit segmentiert wurde.<sup>743</sup> Die Psychonomics AG stellt genau wie Trumpfheller eine Kundentypologie der privaten Versicherungsnehmer auf. Hierbei werden allerdings zur Kundensegmentierung die Faktoren der Versicherungsmentalität herangezogen. Anhand dieser Segmentierungskriterien lassen sich sechs unterschiedliche Versicherungstypen ableiten: der Skeptisch-Gleichgültige, der Distinguiert-Unabhängige, der überforderte Unterstützungs-

---

<sup>738</sup> Vgl. Freter (1980), S. 456; Freter (1983), S. 98; Kleinaltenkamp (2000), S. 214.

<sup>739</sup> Vgl. Mertens (1994), S. 48, 54; Psychonomics (1995), S. 1, 5.

<sup>740</sup> Vgl. Jones/ Sasser (1995), S. 96 f.

<sup>741</sup> Vgl. Woratschek/ Horbel (2005), S. 51 f.

<sup>742</sup> Vgl. Trumpfheller (2005), S. 324 ff.

<sup>743</sup> Vgl. Töpfer/ Mann (1999), S. 71 f.

suchende, der anspruchsvolle Delegierer, der treue Vertreterkunde und der preisorientierte Rationalist.<sup>744</sup>

Im „Gewerbekundenmonitor Assekuranz“ der Psychonomics AG ist auch eine Typologie gewerblicher Versicherungsnehmer enthalten. Im Gegensatz zu den Privatkunden lassen sich hierbei anhand der Faktoren der Versicherungsmentalität nur fünf Kundentypen ermitteln. Zu den Kundengruppen gehören Überforderte, Experten, Delegierer, Anspruchsvolle und Unabhängige.<sup>745</sup> Neben dieser Kundentypologie findet sich im „Gewerbekundenmonitor Assekuranz“ noch eine weitere Untergliederung der Kunden nach aktiver und passiver Kundenbindung. Während aktive Kundenbindung aus Weiterempfehlungs- und Cross-Selling-Bereitschaft besteht, setzt sich die passive Kundenbindung aus Kundentreue, Wiederabschlussbereitschaft und Gesamtzufriedenheit zusammen. Die Segmentierung anhand dieser beiden Dimensionen ergibt vier Kundentypen: treue Partner, Fans, Gefährdete und Autonome.<sup>746</sup>

Stauss und Seidel setzen bei ihrer Kundensegmentierung bei verlorenen Kunden an. Dabei sind für Unternehmen allerdings lediglich vertriebene und abgeworbene Kunden bedeutend, weil diese Kundenverluste vermeidbar sind. Eine weitere Differenzierung erfolgt anhand des Preises und der Qualität, weil sie die häufigsten Ursachen für die Kundenabwanderung sind.<sup>747</sup> Hieraus ergeben sich die vier Kundensegmente: vertriebene Qualitätskündiger, abgeworbene Qualitätskündiger, vertriebene Preiskündiger und abgeworbene Preiskündiger.<sup>748</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es für den Kundenabwanderungsprozess gewerblicher Kunden in der Versicherungswirtschaft bereits einige Anhaltspunkte in bestehenden Kundentypologien gibt. Im Folgenden wird sich an der Segmentierung von Jones und Sasser bzw. Woratschek und Horbel sowie an der von Stauss und Seidel orientiert, weil diese drei Studien mit der Wechselbereitschaft und der Kundenabwanderung die beiden Phasen des Abwanderungsprozesses widerspiegeln.

---

<sup>744</sup> Vgl. Psychonomics AG (2006), S. 8 ff.

<sup>745</sup> Vgl. Psychonomics AG (2006), S. 134 ff.

<sup>746</sup> Vgl. Psychonomics AG (2006), S. 86 ff.

<sup>747</sup> Vgl. Keaveney (1995); Colgate/ Hedge (2001).

<sup>748</sup> Vgl. Stauss/ Seidel (2009), S. 146 ff.

## 4.7.2 Segmentierung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft

### 4.7.2.1 Grundlagen der angewandten Segmentierungsverfahren

Zur Kundensegmentierung wird in der Regel das Verfahren der Clusteranalyse eingesetzt.<sup>749</sup> So wurde auch in dieser Arbeit als erstes vorgegangen. Aufgrund der geringen Datenmenge kam es aber hierbei zu keinen adäquaten Ergebnissen. Aus diesem Grund wird die Methode der Kreuztabelle zur Abgrenzung der ersten mehrdimensionalen Kundentypologie herangezogen.

Kreuztabellen produzieren Zweifach- und Mehrfachtabellen. Das primäre Ziel der Kreuztabellierung ist die Entdeckung von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen. Sie können somit auch für die Kundensegmentierung verwendet werden. Voraussetzung für eine reibungslose Anwendung ist eine nicht allzu große Anzahl an Ausprägungen. Die Kreuztabelle ermöglicht die Darstellung der Resultate in Tabellenform, aus der Zusammenhänge und Kundentypen ermittelt werden können. Das grundsätzliche Vorgehen bei der Kreuztabellierung wird durch exploratives Vorarbeiten, Berechnung und Analyse der Kreuztabelle, Verdichtung der Tabelle und Verallgemeinerung auf die Grundgesamtheit charakterisiert.<sup>750</sup>

Die zweite Kundentypologie basiert zwar auf dem zweidimensionalen Segmentierungsgedanken von Stauss und Seidel mit den Ebenen Wechseltyp und -grund, wurde aber in dieser Studie eindimensional mit der Frage nach der Stornoursache abgefragt. Deshalb kann an dieser Stelle nicht das Vorgehen der Kreuztabellierung angewandt werden. Aus diesem Grund wird mehrstufig mittels Häufigkeitsverteilung eine Zuordnung in die einzelnen Kundengruppen vorgenommen.<sup>751</sup>

### 4.7.2.2 Kundensegmente zur Abwanderungsprävention

In Anlehnung an Jones und Sasser<sup>752</sup> sowie Woratschek und Horbel<sup>753</sup> wird eine Kundensegmentierung zur Abwanderungsprävention erstellt. Hierzu werden als aktive Segmentierungs-

---

<sup>749</sup> Vgl. Homburg/ Krohmer (2003), S. 319; Neal (2004), S. 4.

<sup>750</sup> Vgl. Akremi/ Baur (2008), S. 239 f.

<sup>751</sup> Vgl. Stauss/ Seidel (2009). Näheres zum Vorgehen von Häufigkeiten in SPSS Statistics Base 17.0 Benutzerhandbuch. Vgl. SPSS (2009), S. 302 ff.

<sup>752</sup> Vgl. Jones/ Sasser (1995).

<sup>753</sup> Woratschek und Horbel segmentieren die Kunden nach dem Grad der Zufriedenheit und dem Ausmaß der Variety-Seeking-Tendency. Vgl. Woratschek/ Horbel (2005).

variablen die Gesamtzufriedenheit und die Wechselbereitschaft herangezogen. Es handelt sich bei den beiden Dimensionen ausschließlich um psychographische Segmentierungskriterien.

Theoretisches Konstrukt	Verwendete Indikatoren
Gesamtzufriedenheit	GZ1, GZ2, GZ4 <sup>754</sup>
Wechselabsicht	WA1

Tab. 57: Operationalisierung der aktiven Segmentierungsvariablen

Aus den drei Indikatoren der Gesamtzufriedenheit wird der Mittelwert berechnet und auch in der Kreuztabellierung berücksichtigt. Zudem wurden in den explorativen Vorarbeiten die Daten der Gesamtzufriedenheit und Wechselbereitschaft bereinigt. Deshalb sind fünf Datensätze nicht in die Kundensegmentierung eingeflossen, weil bei diesen Kunden unvollständige Angaben in den beiden Dimensionen angetroffen wurden.

Im Anschluss daran wird in einem zweiten Schritt mittels SPSS die Kreuztabelle berechnet und analysiert. Danach wird die Kreuztabelle zu einer 2x2-Tabelle verdichtet, indem die Kunden anhand der errechneten Mittelwerte von 3,87 bei der Gesamtzufriedenheit und 2,95 bei der Wechselbereitschaft oberhalb und unterhalb zu Kundengruppen zusammengefasst werden. Hieraus ergibt sich dann das nachfolgende Vier-Quadranten-Schema:

Wechselabsicht Kunden- zufriedenheit	Niedrig (1 - 3)	Hoch (4 - 5)
	Niedrig (1 - 3)	<b>Gefangene</b> resignierend; beharrend; träge; ermüdet <b>43</b> <b>27,92%</b>
Hoch (4 - 5)	<b>Loyale</b> zufriedene Treue <b>66</b> <b>42,85%</b>	<b>Söldner</b> zufriedene Wechsler <b>22</b> <b>14,29%</b>

Abb. 36: Kundentypologie zur Abwanderungsprävention  
Quelle: in Anlehnung an Woratschek/ Horbel (2006), S. 51.

Zur Beschreibung der vier ermittelten Kundentypen wird sowohl auf die beiden aktiven als auch auf die folgenden passiven Segmentierungskriterien zurückgegriffen:

<sup>754</sup> GZ3 wurde in der Kausalanalyse aufgrund einer zu geringen Korrelation mit dem Konstrukt Gesamtzufriedenheit eliminiert und findet daher auch in der Kundensegmentierung keine Berücksichtigung. Siehe Abschnitt 4.6.3.1.

- Theoretische Konstrukte (Vertrauen und Preis)
- Individuumbezogene Verhaltensvariablen (Entscheidungs- und Informationsaufwand, Risikoempfinden sowie Weiterempfehlungs-, Cross-Selling- und Wiederabschlussbereitschaft)
- Organisationsbezogene, soziodemographische Variablen (Betriebs- und Umsatzgröße)<sup>755</sup>

Aus diesen aktiven und passiven Segmentierungskriterien ergibt sich ein Eigenschaftsprofil der vier Kundentypen. Anhand der nachfolgenden Abbildung, die die Charakterzüge der vier Kundengruppen sowie des durchschnittlichen Gewerbekundens veranschaulicht, können Vergleiche gezogen und Interpretationen angestellt werden:

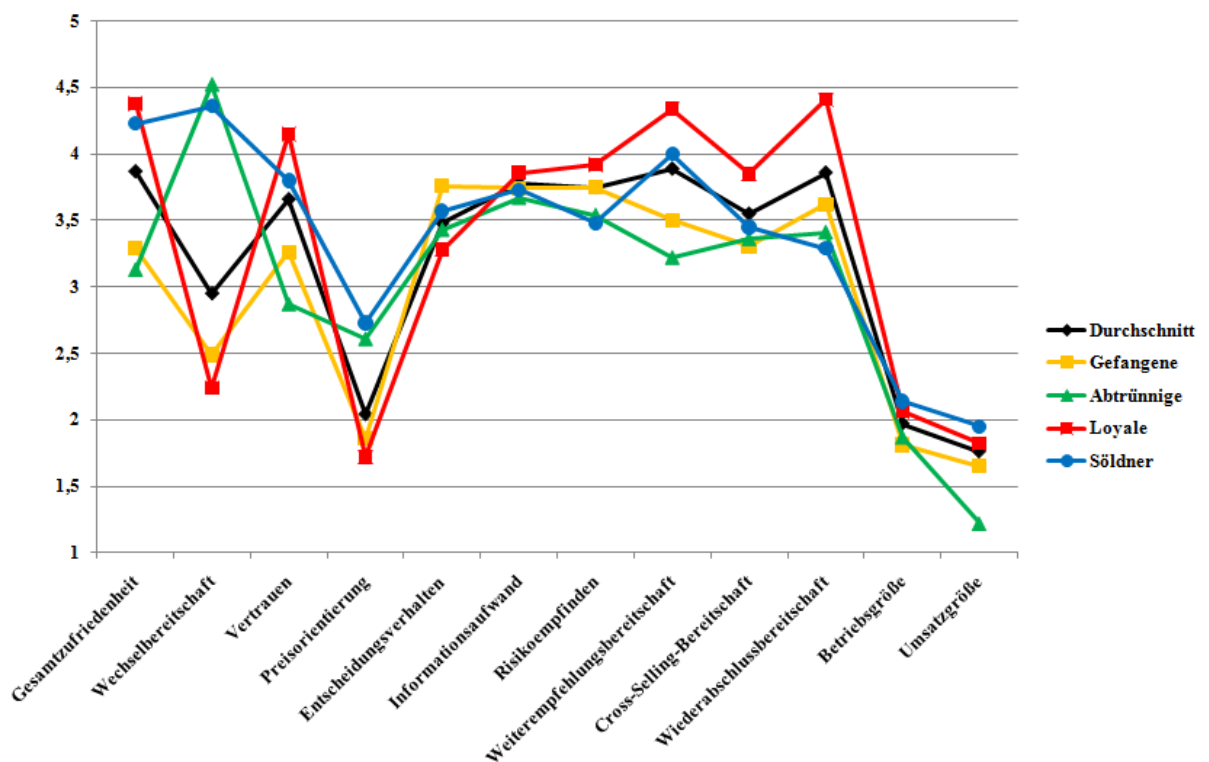


Abb. 37: Profil der Kundentypen zur Abwanderungsprävention

Der Kundentyp des Gefangenen stellt mit 43 Probanden 27,92% der in die Kundensegmentierung integrierten Gewerbekunden dar. Sie sind vor allem durch eine geringe Zufriedenheit (im Durchschnitt 3,29) und eine geringe Wechselbereitschaft (2,49) gekennzeichnet. Hieraus lässt sich erkennen, dass die Kunden resignieren und in ihrer unzufriedenen Situation träge verharren. Sie weisen ein unterdurchschnittliches Vertrauen (3,26) zum Versicherungsanbieter auf. Gefangene Kunden orientieren sich wenig am Preis (1,86). Das bedeutet, dass sie

<sup>755</sup> Die Branche wurde an dieser Stelle nicht betrachtet, weil der Großteil der befragten Gewerbekunden aus dem Dienstleistungssektor stammt und daher keine sinnvollen Ergebnisse zu erwarten sind. Siehe Abschnitt 4.2.2.

nicht unbedingt die billigste Versicherungspolice suchen. Obwohl sie eher resignierend einzuschätzen sind, holt dieses Kundensegment die meisten Angebote ein, wenn eine neue Entscheidung ansteht (3,76). Das könnte auch damit zusammenhängen, dass sie den Aufwand der Informationssuche eher als gering wahrnehmen (3,74). Verlustangst und das Gefühl, sich zu irren, bestehen zwar bei diesem Kundentyp, sind aber geringer ausgeprägt als bei Loyalen oder Söldnern (3,75). Zudem würden Gefangene die Versicherungsgesellschaft weiterempfehlen, wobei die Bereitschaft eher gering ausfällt (3,5). An dieser Stelle ist aufgrund des niedrigen Zufriedenheitsgrades auf die Gefahr der negativen Werbung hinzuweisen. Außerdem zeigen sie wenig Bereitschaft, auch andere Produkte im Sinne des Cross-Sellings bei dem Versicherungsunternehmen nachzufragen (3,31). Die Absicht des Wiederabschlusses entspricht fast dem durchschnittlichen Verhalten der gesamten Gewerbekunden (3,62). Zu dem Kundensegment der Gefangenen sind eher kleinere und umsatzschwächere Gewerbekunden zu zählen (1,81 und 1,65).

Zu den Abtrünnigen gehören 14 Probanden. Das sind 14,94% der berücksichtigten Gewerbekunden. Charakteristisch für diese Kundengruppe ist ein niedriger Grad an Zufriedenheit (im Durchschnitt 3,13) und eine sehr hohe Wechselbereitschaft. Abtrünnige, oder auch Terroristen genannt, weisen in dieser Studie die stärkste Wechselabsicht auf (4,52). Es handelt sich somit bei dem Kundentyp um unzufriedene Wechsler. Dieses Kundensegment hat zudem das geringste Vertrauen zum Versicherungsanbieter (2,87). Die Preisorientierung ist überdurchschnittlich ausgeprägt (2,61). Das bedeutet, dass Abtrünnige dem Preis mehr Beachtung als bspw. die Gefangenen schenken. Der Terrorist hat beim Entscheidungsverhalten einen Wert von 3,43, beim Informationsaufwand 3,67 und bei der Risikowahrnehmung 3,54. Diese Kundengruppe tendiert seltener zur Weiterempfehlung (3,22) als die anderen, aber auch in diesem Fall stellt der geringe Zufriedenheitsgrad eine Gefahr dar, die es nicht außer Acht zu lassen gilt. Die Bereitschaft zum Cross-Selling (3,36) ist ähnlich schwach ausgeprägt wie bei den Gefangenen. Zudem neigt der Abtrünnige zwar häufiger als der Söldner zum Wiederabschluss (3,41), liegt aber trotzdem deutlich unter dem Durchschnitt. Dem Kundentyp Terrorist gehören eher kleinere Gewerbekunden an (1,87), die die geringsten Umsätze im Durchschnitt von allen vier Kundengruppen verzeichnen (1,22).

Das dritte Kundensegment, die Loyalen, hat mit 42,85% den größten Anteil im gewerblichen Versicherungsmarkt. Sie zeichnen sich vor allem durch eine sehr hohe Zufriedenheit (im Durchschnitt 4,38) und eine sehr geringe Wechselbereitschaft (2,24) aus. Sie weisen ein sehr hohes Vertrauen (4,15) zum Versicherungsunternehmen auf. Loyale orientieren sich weniger als die anderen Kundengruppen am Preis (1,72). Das bedeutet, dass sie bei der Suche nach

Versicherungspolicen nicht den Preis in den Mittelpunkt stellen, sondern andere Aspekte ausschlaggebend sind. Dieser Kundentyp holt im Entscheidungsprozess die wenigsten Alternativen ein (3,28). Das könnte auch damit zusammenhängen, dass sie den Aufwand der Informationssuche von allen Kundensegmenten am höchsten einschätzen (3,86). Daran schließt sich an, dass Loyale auch die stärksten Verlustängste und Gefühle, sich zu irren, aufweisen (3,92). Das größte Potenzial dieses Kundentyps liegt sowohl in der Weiterempfehlungs- (4,34) als auch der Wiederabschlussbereitschaft (4,41). Sie lassen sich also als zufriedene, treue Kunden beschreiben, die ihre guten Erfahrungen nach außen tragen. Außerdem zeigen sie die größte Bereitschaft, Cross-Selling zu betreiben und somit weitere Versicherungsleistungen bei ihrem Unternehmen nachzufragen (3,85). Zu dem Kundensegment der Loyalen zählen überdurchschnittlich große und umsatzstarke Gewerbekunden (2,06 und 1,82).

Zu der letzten Kundengruppe zählen die Söldner. Sie stellen mit 22 Probanden und somit 14,29% das kleinste der vier ermittelten Kundensegmente dar. Söldner sind durch eine hohe Zufriedenheit (4,23) und eine hohe Wechselbereitschaft (4,36) gekennzeichnet. Sie können daher auch als zufriedene Wechsler beschrieben werden. Der Kundentyp wird durch großes Vertrauen (3,8) und die stärkste Preisorientierung (2,73) geprägt. Sie ziehen überdurchschnittlich viele Angebote bei der Entscheidungsfindung (3,57) zu Rate, weil sie den Aufwand bei der Informationssuche (3,73) im Vergleich zu den loyalen Kunden als gering und unterdurchschnittlich empfinden. Die Risikowahrnehmung ist am schwächsten ausgeprägt. Zudem neigt der Söldner nicht zum Wiederabschluss und weist hier den geringsten Wert (3,45) aus. Auch seine Cross-Selling-Bereitschaft fällt eher mäßig aus (3,45). Aufgrund seiner hohen Zufriedenheit ist der Söldner aber trotz Anbieterwechsel geneigt, positive Empfehlungen gegenüber Freunden, Bekannten und Kollegen auszusprechen. Die Gruppe der Söldner wird im Vergleich zu den anderen Kundensegmenten von den größten und umsatzstärksten Gewerbekunden repräsentiert.

#### **4.7.2.3 Analyse der verlorenen Segmente**

Basierend auf der Typologie von Stauss und Seidel<sup>756</sup> wird eine Kundensegmentierung in loyale und abgewanderte Kunden durchgeführt. Dazu wird als aktives Segmentierungskriterium zunächst auf das tatsächliche Wechselverhalten zurückgegriffen. Es handelt sich auch bei dieser Dimension ausschließlich um ein psychographisches Segmentierungsmerkmal.

---

<sup>756</sup> Vgl. Stauss/ Seidel (2009), S. 146 ff.



Theoretisches Konstrukt	Verwendete Indikatoren
Wechselverhalten	WV

Tab. 58: Operationalisierung der aktiven Segmentierungsvariablen

Hieraus ergeben sich 95 verlorene und 64 loyale Kunden. Nach dieser ersten Segmentierung erfolgt die nächste anhand des Kündigungsgrundes. Hier wird bei den 95 Gewerbekunden unterschieden, ob die Kundenabwanderung vermeidbar war oder nicht. Dabei wurden 15 unvermeidbare Kundenverluste ermittelt, von denen 13 Kunden mit Bedarfswegfall und zwei notwendigerweise ausscheidende Kunden waren. Die 80 vermeidbaren Kundenabwanderungen wurden mittels des vorherrschenden Kündigungsgrunds nach Qualität und Preis sowie anhand der Wechseltypen „vertrieben“ und „abgeworben“ weiter segmentiert. Hieraus entstand das nachfolgende Vier-Quadranten-Schema:

Wechselgrund \ Wechseltyp	„vertrieben“	„abgeworben“
	<b>Qualität</b>	<b>Vertriebene Qualitätskündiger</b> 21 26,25%
<b>Preis</b>	<b>Vertriebene Preiskündiger</b> 26 32,50%	<b>Abgeworbene Preiskündiger</b> 20 25,00%

Abb. 38: Kundentypologie der vermeidbaren Kundenverluste  
Quelle: in Anlehnung an Stauss/ Seidel (2009), S. 148.

Die Segmentierung der vermeidbaren Kundenverluste zeigt, dass 84,21% der verlorenen Kunden grundsätzlich aus Unternehmenssicht vermeidbar gewesen wären. Zu den vertriebenen Preiskündigern sind 26 Probanden zu zählen. Dieses Kundensegment hat mit 32,5% den größten Anteil an den verlorenen Kunden im gewerblichen Versicherungsmarkt. Hierbei handelt es sich um Versicherungskunden, die die Geschäftsbeziehung aufgrund eines Preisproblems – etwa einer unerwarteten Preiserhöhung – aufgelöst haben. Neben den vertriebenen gibt es auch 20 abgeworbene Preiskündiger, die die Geschäftsbeziehung wegen der empfundenen Überlegenheit der Konkurrenz beenden. Insgesamt sind somit 57,5% der vermeidbaren Kundenverluste solche, in denen der Versicherungsanbieter aus Preisgründen gewechselt wird.

Das zweitgrößte Kundensegment sind die vertriebenen Qualitätskündiger mit 26,25%. Hierbei handelt es sich um Versicherungskunden, die wegen eines Qualitätsmangels des Unternehmens den Versicherungsvertrag kündigen. Abgeworbene Qualitätskündiger stellen hingegen

die kleinste Kundengruppe mit 16,25% dar. Diese 13 vermeidbaren Kundenverluste basieren auf empfundener Qualitätsüberlegenheit der Wettbewerber. Somit verlassen 42,5% der vermeidbaren, verlorenen Kunden die Geschäftsbeziehung wegen der Qualität.

Zudem kann festgestellt werden, dass mit 41,25% weniger Kunden abgeworben als vertrieben wurden. 58,75% der Kündigungen basieren auf unternehmensbezogenen Fehlern und Mängeln. Das bedeutet, dass diese Kündiger direkt beeinflussbar sind und dass diesen Kundenverlusten durch Verbesserungen im eigenen Unternehmen entgegengewirkt werden kann.

Zur Beschreibung der vier entstandenen Kundensegmente werden sowohl die fünf aktiven als auch die folgenden passiven Segmentierungsvariablen herangezogen:<sup>757</sup>

- Theoretische Konstrukte (Vertrauen und Preis)
- Individuumbezogene Verhaltensvariablen (Entscheidungs- und Informationsaufwand, Risikowahrnehmung, Weiterempfehlungs-, Cross-Selling-, Wiederabschluss-, Wechsel- sowie die Wiederaufnahmebereitschaft)
- Organisationsbezogene, soziodemographische Variablen (Betriebs- und Umsatzgröße)

Die Wechsel- und Wiederaufnahmebereitschaft gehören zu den individuumbezogenen Verhaltensvariablen, die auch in dieser Beschreibung der einzelnen Kundensegmente am stärksten vertreten sind. Bei der Wechselabsicht geht es um die Frage, ob ein Proband aufgrund eines attraktiven Alternativangebots einer anderen Versicherungsgesellschaft seinen bestehenden Vertrag kündigen würde. Wiederaufnahmebereitschaft ist hingegen die Absicht, nach der Kündigung der Geschäftsbeziehung zum Versicherungsanbieter zurückzukehren. Die nachfolgende Abbildung stellt die vier Kundentypen und den durchschnittlich verlorenen sowie loyalen Gewerbekunden mit den einzelnen Eigenschaftsausprägungen vor:

---

<sup>757</sup> Lediglich die Wechselabsicht und die Wiederaufnahmebereitschaft werden an dieser Stelle beschrieben, weil die anderen Kriterien im vorherigen Abschnitt 4.7.2.2 näher erläutert wurden.

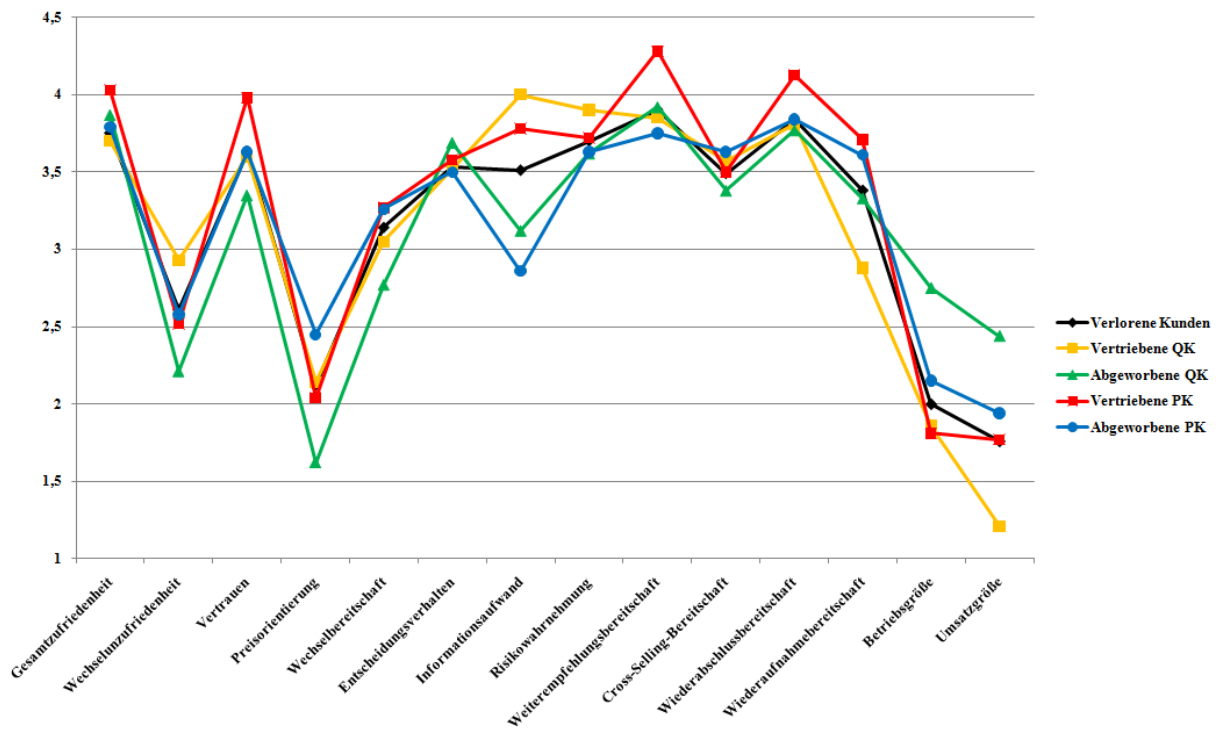


Abb. 39: Profil der abgewanderten Kundentypen

Durch die nähere Beschreibung der einzelnen Kundensegmente anhand der passiven Segmentierungskriterien ergab sich, dass Preis- gegenüber Qualitätskündigern durch höhere Wiederabschlussbereitschaft mit einem Mittelwert von 3,84 und 4,13, höhere Wechselbereitschaft mit 3,26 und 3,27, höhere Vertrauenswerte mit 3,63 und 3,98 sowie höhere Wiederaufnahmebereitschaft mit 3,61 und 3,71 gekennzeichnet sind. Zudem konnte festgestellt werden, dass abgeworbene Kündiger eher zu den größeren Unternehmen (2,15 und 2,75) mit einem höherem Umsatz (1,94 und 2,44) gehören. Sie weisen außerdem niedrigere Werte beim Informationsaufwand (2,86 und 3,12) und der Risikowahrnehmung (3,62 und 3,63) gegenüber den vertriebenen Kunden auf.

#### 4.7.3 Bewertung und Zusammenfassung

Aus den beiden Kundensegmentierungen sind jeweils vier Kundengruppen identifiziert worden, die zwar andere aktive Segmentierungskriterien zugrunde legen, aber trotzdem in Ansätzen vergleichbar sind. Wechselbereite Kunden (Söldner und Abtrünnige) wurden mit 29,22% ermittelt, während zu den loyalen Kunden (Loyale und Gefangene) 70,78% zählen. Betrachtet man das tatsächliche Abwanderungsverhalten, so kann festgehalten werden, dass 58,94% der befragten Unternehmen schon einmal einen Anbieterwechsel vollzogen haben. Das sind doppelt so viele, wie in dieser Studie zu einem Wechsel bereit sind. Davon sind 84,21% vermeidbare Kundenverluste, die es durch gezielte Marketingmaßnahmen zurückzugewinnen gilt.

Die Segmente der Typologie zur Abwanderungsprävention weisen ähnliche Werte hinsichtlich Gesamtzufriedenheit und Wechselbereitschaft auf und sind daher in sich homogen. Die Trennschärfe der Typologie ist als ambivalent zu bewerten, weil trotz homogener Kundengruppen die Übergänge zwischen den Segmenten bezüglich der einzelnen passiven Segmentierungskriterien nicht immer eindeutig sind. Findet eine Beurteilung der anderen Segmentierungsanforderungen statt, so ist die Verhaltensrelevanz von besonderer Bedeutung, weil nur die Erkenntnis über die Verhaltensunterschiede der verschiedenen Kundentypen und deren Ursachen einen gezielten Einsatz von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen ermöglicht. Die Verhaltensrelevanz ist als relativ hoch einzustufen. Die Kundengruppen unterscheiden sich in der ersten Kundentypologie neben der Gesamtzufriedenheit und der Wechselbereitschaft vor allem im Vertrauen, der Preisorientierung, der Weiterempfehlungs- und der Wiederabschlussbereitschaft. Hieraus ergeben sich vielfältige Ansatzpunkte, die Kunden segmentspezifisch zu bearbeiten und zu kontaktieren. Somit kann sowohl die Ansprechbarkeit als auch die Wirtschaftlichkeit<sup>758</sup> als erfüllt und gegeben angesehen werden. Die zeitliche Stabilität der Kundentypologien lässt sich nicht beurteilen. Es kann allerdings vermutet werden, dass die alleinige Verwendung psychographischer Kriterien die Kundensegmente relativ stabil bleiben lässt. Lediglich die Operationalisierung ist problematisch, weil es sich bei den meisten Merkmalen um Konstrukte handelt, die mittels Indikatoren gemessen werden müssen. Alles in allem kann somit zusammengefasst werden, dass die erste Kundensegmentierung den Anforderungen entspricht.

Die Typologie der vermeidbaren Kundenverluste ist in sich homogen bezüglich des Wechselgrundes und -typs. Wie bei der ersten Kundensegmentierung ist auch die Trennschärfe dieser Typologie als ambivalent anzusehen, weil nicht alle passiven Segmentierungskriterien die Kundengruppen eindeutig abgrenzen. Die Kaufverhaltensrelevanz ist als recht hoch zu bewerten, weil die Einteilung in die vier Kundensegmente und deren passive Merkmale auch für das zukünftige Verhalten dem Unternehmen weiterhelfen kann. Da es sich um das tatsächlich durchgeführte Wechselverhalten handelt, können konkrete und valide Empfehlungen für Marketingmaßnahmen abgeleitet werden und die Typologie kann als zeitlich stabil angesehen werden. Aus dieser Kundentypologie entstehen viele Ansatzpunkte, die vier Kundengruppen segmentspezifisch anzusprechen. Somit ist die Erreichbarkeit und auch die Handlungsfähigkeit als hoch einzustufen. Da die Kosten der Kundensegmentierung sich in Grenzen halten,

---

<sup>758</sup> Die Wirtschaftlichkeit ist gegeben, weil aus den Kundensegmenten gezielt individuelle Marketingmaßnahmen entwickelt und eingesetzt werden können, so dass Streuverluste verringert werden.

der Nutzen der aus ihr abgeleiteten Marketingmaßnahmen jedoch durchaus groß sein dürfte, scheint auch die Wirtschaftlichkeit erfüllt. Die Operationalisierung und Messbarkeit der vier Kundengruppen ist weniger problematisch als bei der ersten Typologie, weil Zugänglichkeit und Verfügbarkeit der Daten für die Einteilung in die vier Segmente aus der Stornoanalyse gezogen werden können. Lediglich die passiven Segmentierungskriterien ergeben dieselben Probleme wie bei der Typologie zur Abwanderungsprävention. Diese Typologie weist zwar eine Baumstruktur auf, die aber in dieser Studie als unproblematisch anzusehen ist, weil nur abgewanderte Kunden Aussagen über die Stornoursache treffen können und somit die Einteilung gleich bleibt. Abschließend können die Segmentierungsanforderungen der zweiten Kundensegmentierung alles in allem als erfüllt angesehen werden.

Die beiden ermittelten Kundentypologien betreffen aber lediglich die Kunden im Abwanderungsprozess. In Bezug auf den Rückgewinnungsprozess können in dieser Arbeit keine Kundensegmentierungen stattfinden, weil die Datenbasis sowohl für die Wiederaufnahmebereitschaft als auch für den Rückgewinnungserfolg zu klein ist, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

## **5 Gestaltungsperspektiven für das Kundenmanagement in der Versicherungswirtschaft**

In der vorliegenden Arbeit wurden das Abwanderungsverhalten und die Kundenrückgewinnung als Teilaspekte des Kundenmanagements analysiert. Auf Basis der vor diesem Hintergrund ermittelten zentralen Ergebnisse lassen sich einige Rückschlüsse für Implikationen der Marketingpraxis in der Versicherungswirtschaft ziehen. Hierbei wird Bezug auf die untersuchten Determinanten des Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozesses, die ermittelten Kundensegmente sowie die einzelnen Phasen des Kundenmanagements genommen.

### **5.1 Konstruktspezifisches Beziehungsmanagement**

In Kapitel 4 wurde aufgezeigt, dass die theoretischen Konstrukte Alternativenattraktivität, Commitment, Preis bzw. Rückgewinnungspreis, Wechsel- bzw. Wiederaufnahmekosten, Zufriedenheit sowie Qualität des Rückgewinnungsangebotes und -prozesses zu den Einflussfaktoren des Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozesses von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft gehören. Ein effektives Kundenmanagement muss daher eine gezielte Beeinflussung dieser Determinanten mit sich bringen. Jedes der Konstrukte bietet konkrete Ansatzpunkte für das Beziehungsmanagement, die aber jeweils nur kurz angerissen werden können.

#### **5.1.1 Zufriedenheit**

Zufriedenheit ist mit  $-0,2022$  laut Kausalanalyse die wichtigste Determinante des Wechselverhaltens von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft. Hierbei bestehen unterschiedliche Ausprägungen und Arten der Kundenzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit, wie an den vier Kundensegmenten deutlich wurde. Eine hohe Zufriedenheit kann als Wechselbarriere fungieren. Bei der Erzeugung von Zufriedenheit und zu deren Sicherstellung sollte der Versicherungsanbieter in einem ersten Schritt den Kundenerwartungen gerecht werden. Er sollte dazu Sorge tragen, dass Gewerbekunden stets positive Erfahrungen bei der Versicherungsleistung empfinden. Zur Stärkung der Zufriedenheit sollte in einem zweiten Schritt probiert werden, die Kundenerwartungen zu übertreffen. Hierfür sind ergänzende Dienstleistungen, Beratungsqualität oder auch eine flexible Produktgestaltung denkbar. Bei der Ausrichtung der Marketinginstrumente auf die Kundenbedürfnisse ist darauf zu achten, dass das Herstellen

von Zufriedenheit nicht allein auf harten Faktoren basiert, sondern auch die Integration weicher Faktoren wie persönliche Nähe oder Emotionen entscheidend ist.

Wechselun- und Beziehungszufriedenheit wirken sich mit  $-0,2032$  und  $-0,1544$  negativ auf den Rückgewinnungsprozess aus. In diesem Fall sollte das Versicherungsunternehmen mit immateriellen, kommunikationsbezogenen Anreizen wie einer Entschuldigung und einem klärenden Gespräch über die Kündigung den Kunden besänftigen und versuchen, den Zufriedenheitsgrad zu verbessern, um möglichst negative Mund-zu-Mund-Kommunikation zu vermeiden.

So bedeutend die Zufriedenheit der Gewerbekunden für den Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess auch ist, so fahrlässig wäre es, den Fokus bezüglich der Marketing-Maßnahmen lediglich auf die Erzeugung und Verstärkung dieser Determinante zu legen. Es gibt noch weitere Einflussfaktoren, die für den Erfolg am Markt ins Marketing integriert werden müssen.

### **5.1.2 Qualität**

Die Qualität hat lediglich in der Beziehungsreaktivierung auf den Rückgewinnungserfolg in Form der Qualität des Rückgewinnungsangebotes mit  $0,6356$  und -prozesses mit  $0,5901$  einen positiven, direkten Einfluss. Das Versicherungsunternehmen sollte zunächst im Rahmen der Leistungspolitik Qualitätsmängel, die der Anbieterwechsel ergeben hat, zu beheben versuchen. Die Maßnahmen sollen einen Zusatznutzen für den Gewerbekunden generieren, damit sich der Versicherungsgeber von seinen Mitbewerbern abheben kann. Dabei sollten bei dem Rückgewinnungsangebot vor allem das Eingehen auf Kundenbedürfnisse sowie bei dem Rückgewinnungsprozess möglichst die Reaktionsfähigkeit und die Erklärungsbereitschaft in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden, weil diese Facetten als besonders positiv von den Kunden empfunden worden sind. Verbesserungspotenzial sehen die Kunden in ihrer Einbindung in den Rückgewinnungsprozess. Zudem können einmalige Geschenke wie Bücher oder Konzertkarten als Anreiz der Beziehungsreaktivierung dienen.

### **5.1.3 Preis**

Der Preis bzw. Rückgewinnungspreis spielt sowohl im Abwanderungs- als auch im Rückgewinnungsprozess eine entscheidende Rolle. Dieser Einflussfaktor hat den stärksten Effekt auf die Wechselabsicht und übt die zweitstärkste Wirkung auf die Wiederaufnahmebereitschaft aus. Zudem ist er in fast allen Phasen des Kundenlebenszyklus – ob beim Versicherungsab-

schluss, in gefährdeten oder abgewanderten Beziehungen – stets der ausschlaggebende Grund für die jeweilige Entscheidung. Bei der Beziehungsreaktivierung ist lediglich das Vertrauen wichtiger als das Preis-Leistungs-Verhältnis.

Generell sollte das Versicherungsunternehmen versuchen, einen fairen, nicht zu hohen und mit der Konkurrenz vergleichbaren Preis festzulegen, um Kundenabwanderungen zu vermeiden. Die Preise müssen hierbei nicht kleiner als bei der Konkurrenz sein, ohne dass sich das spürbar auf das Wechselverhalten auswirkt, weil die Kundenabwanderung auch mit wahrgenommenen Wechselkosten einhergeht.

Findet ein Anbieterwechsel trotzdem statt, so können Kunden im Rahmen der Preispolitik mit direkt und indirekt finanziellen Anreizen zur Reaktivierung ihrer Geschäftsbeziehung bewegt werden. Sofern die rechtlichen Bedingungen eingehalten werden, können dem Kunden verbesserte Vertragskonditionen oder auch zusätzliche kostenlose Serviceleistungen angeboten werden. Da 26,98% der befragten Unternehmen die Lösung des Stornoproblems allein nicht ausreicht, um zum Versicherungsanbieter zurückzukehren, sollte neben einem fairen Rückgewinnungspreis ein zusätzlicher Anreiz bspw. in Form von Konzertkarten oder ähnlichem geschaffen werden.

#### 5.1.4 Psychische Wechselbarrieren

Vertrauen hat als psychische Wechselbarriere in dieser Arbeit laut Kausalanalyse weder auf den Abwanderungs- noch auf den Rückgewinnungsprozess einen direkten Einfluss ausgeübt. Lediglich auf Commitment und Zufriedenheit wirkt sich diese Determinante aus. Die Auswertung der deskriptiven Statistik ergab hingegen, dass der persönliche Kontakt – also Vertrauen und Nähe zum Berater – als wichtigster Grund für die Rückkehr genannt wurde. Vor diesem Hintergrund sollte Vertrauen von den Versicherungsunternehmen aufgebaut werden. Hierzu gibt es zwei Möglichkeiten: indirekt über die wiederholte Zufriedenstellung des Kunden und direkt über vertrauensfördernde Kommunikation, faires Verhalten des Versicherungsgebers sowie durch den Ruf des Unternehmens und den Aufbau eines Reputationsmanagements.<sup>759</sup>

Commitment ist die einzige Determinante, die außer auf das Wechselverhalten auf die drei anderen Prozesskonstrukte einen signifikanten Einfluss ausübt. Auf die Wechselabsicht hat das Commitment eine negative Wirkung von -0,175. Das bedeutet, dass eine verstärkte Ver-

---

<sup>759</sup> Zum Aufbau eines Reputationsmanagements in der Versicherungswirtschaft vgl. Wiedmann et al. (2009).



bundenheit zum Versicherungsanbieter die Bereitschaft zur Kundenabwanderung schmälert. Eine Verbesserung des Commitments hat im Prozess der Beziehungsreaktivierung eine größere Wiederaufnahmebereitschaft und eine höhere Rückgewinnung zur Folge. Aus diesem Grund sollte das Versicherungsunternehmen zur Verhinderung von Wechselabsichten und zur Steigerung des Wiederaufnahmeverhaltens das Commitment ausbauen. Hierzu ist ein Aufbau des emotionalen Commitments wichtig. Dabei gibt es ebenfalls zwei Möglichkeiten. Da eine direkte Stärkung der Kundenverbundenheit kaum möglich ist, sollte das Ziel auch indirekt über die Zufriedenheit angestrebt werden. Hier wäre bspw. eine kulante Behandlung im Zuge der Schadenregulierung oder Gefälligkeiten des Versicherungsanbieters denkbar.

### **5.1.5 Wechsel- und Wiederaufnahmekosten**

Wechselkosten hemmen mit  $-0,1728$  die Wechselabsicht, während sich die Wiederaufnahmekosten stark negativ mit  $-0,4552$  auf die Wiederaufnahmebereitschaft von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft auswirken. Eine mögliche Schlussfolgerung aus diesen Ergebnissen ist, dass Versicherungsunternehmen viele Wechselbarrieren aufbauen, um beim Kunden das Empfinden hoher Wechselkosten entstehen zu lassen. So können sogar unzufriedene Gewerbekunden in der Geschäftsbeziehung gehalten werden. Dieser Rat ist aber nur sinnvoll, wenn Unternehmen gewöhnlich Sorge tragen, dass bei den Kunden Zufriedenheit erzeugt wird. Andernfalls entsteht beim unzufriedenen Kunden das Gefühl, dass die Geschäftsbeziehung erzwungen ist und er sich wie gefesselt fühlt. Wenn die Unzufriedenheit dauerhaft ist und der Kunde das Gefühl der Gefangenschaft dadurch nicht ablegen kann, wird er zwar möglicherweise in der Kundenbeziehung verweilen, aber zu anbieterbezogener Sabotage wie bspw. negativer Mundwerbung tendieren. Aus diesem Grund sollte die unfreiwillige Kundenbindung vorsichtig eingesetzt werden, damit sie sich nicht negativ auf die Kundeneinstellung auswirkt. Somit sollte das Versicherungsunternehmen zur Kundenabwanderungsprävention Wechselbarrieren errichten, die aber zum einen möglichst mit einer Erzeugung von Zufriedenheit einhergehen und die zum anderen sich nicht auf den Anbieter zurückführen lassen sollten.

Im Rahmen des Kundenrückgewinnungsmanagements sollte einerseits die Reduzierung der wahrgenommenen Wiederaufnahmekosten angestrebt werden. Hierzu kann bspw. in kommunikativen Rückgewinnungsmaßnahmen auf geringe Rückkehrbarrieren hingewiesen werden. Zum anderen sollte das Versicherungsunternehmen dafür sorgen, dass auch die tatsächlichen Wiederaufnahmekosten dem Kunden so gering wie möglich erscheinen. Dafür kann der An-

bieter dem Kunden als Rückgewinnungsangebot die Übernahme sämtlicher administrativer Formalien wie die Kündigung des bestehenden Versicherungsvertrages zusichern.

### **5.1.6 Alternativenattraktivität**

Die Attraktivität der Alternativen fördert sowohl die Wechselabsicht mit 0,2494 als auch die Wiederaufnahmebereitschaft mit 0,1153. Für die Gestaltung des Angebots ist auf zwei Aspekte zu achten: zum einen muss die Versicherungsleistung im Vergleich zum Konkurrenzprodukt attraktiv sein und zum anderen kann in diesem Zusammenhang von den Wechselkosten profitiert werden, durch die der Effekt der Alternativenattraktivität geringer ausfällt. Somit muss zur Vermeidung des Anbieterwechsels keinesfalls mit der Leistung des Konkurrenzproduktes gleichgezogen oder diese übertroffen werden. Hierbei ist allerdings für das Versicherungsunternehmen wichtig zu wissen, welche Eigenschaft der Versicherungsleistung vom Gewerbekunden zur Beurteilung herangezogen wird. In dieser Studie stellte sich vor allem der Preis als ausschlaggebendes Entscheidungskriterium heraus. Um also attraktiv gegenüber der Konkurrenz zu erscheinen, sollten Versicherungsanbieter bei Gewerbekunden vor allem an der Kostenschraube drehen.

Bei der Rückgewinnung verhält es sich etwas anders. In diesem Fall wird das Rückgewinnungsangebot des bisherigen Versicherungsunternehmens mit der momentan bezogenen Versicherungsleistung verglichen. Hierbei mindern die Wechselkosten des momentanen Anbieters auf der einen und die Wiederaufnahmekosten des ehemaligen Versicherungsgebers auf der anderen Seite die Attraktivität des Rückgewinnungsangebotes. Aus diesem Grund sollte das Rückgewinnungsangebot deutlich attraktiver als das Angebot der Konkurrenz sein. Hierbei wäre bspw. eine Kombination der einzelnen Anreize denkbar, so dass eine Entschuldigung mit einem verbesserten Vertragsangebot hinsichtlich Service und/ oder Konditionen und einem kleinen Präsent gekoppelt werden könnte.

## **5.2 Kundenspezifisches Beziehungsmanagement**

Der schwierigste Gesichtspunkt jeder Kundensegmentierung ist die Transformation der Resultate einer Studie in Marketingstrategien.<sup>760</sup> Die theoretische Untersuchung von Kunden-

---

<sup>760</sup> Vgl. Wind (1978), S. 333.

gruppen und die empirische Ermittlung der verschiedenen Segmente im Kundenstamm des eigenen Versicherungsunternehmens bilden die Basis zur Optimierung der strategischen Unternehmensausrichtung.<sup>761</sup> Nach der Identifizierung der einzelnen Kundentypen stellt sich die Frage, welche dieser Kunden segmentspezifisch und mit welchen Maßnahmen bearbeitet werden.<sup>762</sup> Die Entscheidung ist dabei von der Segmentattraktivität sowie den vorhandenen Strukturen und Möglichkeiten im eigenen Versicherungsunternehmen abhängig.<sup>763</sup>

In den folgenden Abschnitten werden einige Ansatzpunkte für eine segmentspezifische Auseinandersetzung mit den ermittelten Segmenten zur Abwanderungsprävention und den vermeidbaren Kundenverlusten kurz vorgestellt. Hierbei müssen allerdings die Besonderheiten des Versicherungsunternehmens berücksichtigt und die Maßnahmen dementsprechend angepasst werden.

## **5.2.1 Empfehlungen für die abwanderungsgefährdeten Kundensegmente**

### **5.2.1.1 Gefangene**

Gefangene sind Geiseln ihrer Geschäftsbeziehung. Diese Kundengruppe ist nicht zufrieden mit der Versicherungsleistung und ist unglücklich mit dem, was das Unternehmen zu bieten hat, aber anstatt abzuwandern akzeptieren sie diese Situation. Viele Anbieter, die in einem monopolähnlichen Umfeld agieren, sehen wenig Grund zur Reaktion, weil Gefangene nicht einfach die Geschäftsbeziehung verlassen und überall hingehen können. Es gibt aber zwei gute Gründe für Versicherungsunternehmen, auch gefangene Kunden zufrieden zu stellen. Zum einen ist der Versicherungsmarkt sehr wettbewerbsintensiv, was dazu führen kann, dass dieser Kundentyp sich zu den Abtrünnigen wendet und die Geschäftsbeziehung dann beendet. Zum anderen ist die Behandlung des Kundensegments schwierig, teuer und zeitaufwändig, weil sie sich häufig beschweren und besonderen Services bedürfen. Somit ist durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit eine Verbesserung der Kundengruppe zu Loyalen auch aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten sinnvoll.<sup>764</sup>

Die Verbesserung der Kundenzufriedenheit sollte aber nicht über eine Preisstrategie erfolgen, weil Gefangene eine geringe Preisorientierung in dieser Studie aufwiesen. Vielmehr sollte

---

<sup>761</sup> Vgl. Rapp (2000), S. 324; Wiedmann/ Walsh (2002), S. 17.

<sup>762</sup> Vgl. Psychonomics AG (1995), S. 59 f.; Homburg/ Bruhn (2000), S. 18 f.

<sup>763</sup> Vgl. Psychonomics AG (1995), S. 7, 60; Payne/ Frow (2000), S. 313; Torner/ Straub (2003), S. 324, 329.

<sup>764</sup> Vgl. Jones/ Sasser (1995), S. 97.

versucht werden, den Kunden über das Beschwerdemanagement zu erreichen und damit das bestehende Vertrauen zum Berater und dem Versicherungsunternehmen auszuschöpfen, um den Erwartungen dieses Kundensegments entsprechen zu können. Wenn der Kunde zufriedener ist, wird so auch der Gefahr der negativen Mundwerbung und deren Folgen fürs Unternehmen begegnet.

### 5.2.1.2 Abtrünnige

Die Reihen der Abtrünnigen bestehen aus denen, die mehr als unzufrieden, ziemlich unzufrieden und neutral sind. Diese Kunden einfach wechseln zu lassen, ist vermutlich der größte Fehler, den ein Versicherungsunternehmen machen könnte. Falls ein Anbieter ein Prozessmanagement implementiert hat, um Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, und ein Beschwerdemanagement integriert wurde, können Abtrünnige in zufriedene Kunden umgewandelt werden. Allerdings sollten nicht alle Abtrünnigen gehalten werden. Unzumutbare Kundenbedürfnisse der Unzufriedenen, die nicht mit den Ressourcen des Unternehmens in Einklang gebracht werden können, verschlingen übermäßig Mittel und richten verheerenden Schaden bei der Moral der Mitarbeiter an. Aus diesem Grund sollte sich ein Unternehmen von Kunden trennen, wenn sie nicht richtig betreut werden können.

Die gefährlichsten Abtrünnigen sind die Terroristen. Diese Kunden haben schlechte Erfahrung gemacht und können nicht abwarten, anderen von ihrem Ärger und ihrer Frustration zu berichten. Dies sind bspw. Versicherungskunden, bei denen die Schadenregulierung nicht annähernd ihren Erwartungen entspricht. Mit jeder Erzählung nimmt ihre Geschichte an Intensität zu und tatsächliche Fakten werden immer mehr verzerrt dargestellt. Bedauerlicherweise sind Terroristen wesentlich engagierter und dadurch effektiver beim Berichten als die loyalen Apostel.<sup>765</sup>

Somit sollte bei wechselbereiten Abtrünnigen über adäquate Kommunikation und Beschwerdemanagement versucht werden, die negative Mund-zu-Mund-Kommunikation zu reduzieren. Hat der Abtrünnige bereits die Geschäftsbeziehung beendet, so ist dieses Kundensegment durch Instrumente und Maßnahmen des Versicherungsanbieters schwer bis gar nicht mehr zu erreichen. Eine Kundenrückgewinnung erscheint daher wenig sinnvoll, aber trotzdem sollte zur Verbesserung der Unternehmensleistung der Kündigungsgrund ermittelt werden. In die-

---

<sup>765</sup> Vgl. Jones/ Sasser (1995), S. 96.

sem Zusammenhang sollte auch eine Entschuldigung und Verabschiedung folgen, um einen positiven Eindruck zu hinterlassen und so die Konsequenzen der negativen Mundwerbung zu mindern.

### 5.2.1.3 Loyale

In den meisten Fällen ist der Loyale ein Kunde, der vollends zufrieden ist und immer wieder zum Unternehmen zurückkehrt. Er ist damit der Grundstein eines jeden Versicherungsunternehmens. Die Kundenbedürfnisse und die angebotenen Dienstleistungen passen außergewöhnlich gut zusammen. Daher ist es nicht überraschend, dass Loyale häufig das am einfachsten zu bedienende Kundensegment sind. Innerhalb dieser Kundengruppe gibt es so zufriedene Individuen, deren Erfahrungen ihre Erwartungen dermaßen überschreiten, dass sie ihre Gefühle mit anderen teilen. In diesem Fall werden die Loyalen sogar zu Aposteln.<sup>766</sup>

Da dieses Kundensegment die stärkste Weiterempfehlungsbereitschaft aufweist und persönliche Werbung vor allem in der Versicherungsbranche zu den erfolgversprechendsten Strategien der Neukundengewinnung zählt, sollte das Potenzial durch Marketing-Maßnahmen ausgeschöpft werden. Denkbar wären in diesem Kontext Kunden-werben-Kunden-Aktionen, bei denen die empfehlenden Versicherungskunden eine Prämie für jeden Neukunden erhalten.

Kunden besonders gut zu behandeln, heißt nicht, nur alles zu geben, wenn die Geschäftsbeziehung ihren normalen Gang nimmt. Es bedeutet vielmehr, sie insbesondere dann gut zu betreuen, wenn Mängel auftreten und Unzufriedenheit entsteht. Unzufriedene Kunden waren typischerweise zunächst zufriedene Kunden, bis sie ein einzelnes minderwertiges Produkt kauften, mit einem schlechten Service konfrontiert wurden oder einer Aneinanderreihung unzusammenhängender Fehler ausgesetzt waren. Wenn ein Unternehmen durch Wiedergutmachungen während des Rückgewinnungsprozesses heraussticht, nachdem Mängel aufgetreten sind, wird das Vertrauen des Kunden in den Anbieter nicht nur wiederhergestellt, sondern vertieft. Falls diese Kunden eine Geschäftsbeziehung beenden, sollten sie auf jeden Fall bezüglich ihrer Rückkehr kontaktiert werden, weil sie die stärkste Wiederaufnahmebereitschaft und die größte Attraktivität aufweisen.

Natürlich können Unternehmen nur dann Loyale in Apostel umwandeln, wenn den Kunden unterschiedlichste Möglichkeiten geboten werden, ihre Unzufriedenheit auszudrücken. Unter-

---

<sup>766</sup> Vgl. Jones/ Sasser (1995), S. 96.

nehmen mit einem sehr guten Beschwerdemanagement fragen Kunden häufig, ob sie zufrieden sind, haben kostenlose Kundenhotlines, involvieren Mitarbeiter, die frustrierte Kunden identifizieren und bei Service oder Produktmängeln helfen sowie regelmäßig ihren Umgang mit Kundenproblemen prüfen.

#### **5.2.1.4 Söldner**

Söldner sind eine Kundengruppe, die dem Versicherungsunternehmen das Leben schwer machen können. Dieses Segment trotz der Zufriedenheit-Loyalität-Regel: Obwohl der Kunde sehr zufrieden ist, zeigt er fast keine Bindung zur Versicherungsgesellschaft. Söldner sind oft teuer zu akquirieren, werden aber schnell wieder verloren. Sie jagen Niedrigstpreisen nach, kaufen impulsiv oder streben nach einem Anbieterwechsel allein aufgrund des Wechselnutzens. Die Kosten übersteigen häufig die Erträge dieser Kunden, weil es aufwändig ist, sie zu gewinnen und eine Bindung aufzubauen, und sie oft nicht lang genug in der Geschäftsbeziehung verweilen. Der Söldner stellt eines oder womöglich sogar das schwierigste Kundensegment im Hinblick auf die Ermittlung von Marketingstrategien dar, weil er trotz Zufriedenheit wechselt und somit für die Versicherungsbranche unberechenbar ist.<sup>767</sup>

Den hohen Zufriedenheitsgrad kann das Unternehmen für sich zu nutzen versuchen, indem die Weiterempfehlungsbereitschaft des Kundensegments wie bei den Loyalen ausgeschöpft wird. Hierzu und zur Ermittlung des Stornogrundes sollte der Kunde nach der Kündigung kontaktiert werden. Ist die Ursache des Anbieterwechsels leicht und kostengünstig zu beheben, sollte eine Rückgewinnung angestrebt werden, weil Söldner eine hohe Wiederaufnahmebereitschaft aufzeigten. Somit ist eine Kundenrückgewinnung dieses Segments stark von Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten abhängig.

#### **5.2.2 Empfehlungen für die verlorenen Kundensegmente**

Betrachtet man die Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft, so konnten in dieser Studie 64 loyale Kunden ermittelt werden. Diesen loyalen Gewerbekunden sollten Versicherungsanbieter mit besonderen Maßnahmen an ihr Unternehmen binden. Hierbei kann Kundenbindung über einen Bonus für Schadenfreiheit oder auch für Vertragsverlängerungen er-

---

<sup>767</sup> Vgl. Jones/ Sasser (1995), S. 97.

reicht werden. Auch eine schnelle, unbürokratische und kulante Schadenregulierung kann die Kundentreue fördern. Zudem ist eine Mehrleistung bei Vertragsverlängerung denkbar oder auch eine automatische Produktpassung. Als weiteres Kundenbindungsinstrument könnten höhere Bündelnachlässe dienen, um die größere Cross-Selling-Bereitschaft der loyalen gegenüber den verlorenen Kunden auszuschöpfen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen können auch bei Gefangenen und Loyalen zur Abwanderungsprävention beitragen.

Neben den Loyalen existieren 95 verlorene Kunden. Von diesen Kundenverlusten waren 15 unvermeidbar, weil sie aus persönlichen Gründen die Geschäftsbeziehung beendet haben. Hiervon wanderten 13 Gewerbekunden aufgrund Bedarfswegfalls ab. Hieraus kann der Versicherungsanbieter veränderte Kundenbedürfnisse und Lücken im Leistungsspektrum identifizieren werden. Bei den zwei anderen handelt es sich um notwendigerweise ausscheidende Kunden. Der Versicherer kann daraus Informationen über häufig entstehende kundenseitige Probleme ableiten, für die es keine standardisierte Lösung des Unternehmens gibt. Diese Gewerbekunden werden zur Ermittlung der Stornoursache nach ihrer Kündigung kontaktiert und dabei wird nachgefragt, ob eine Gesprächsaufnahme zu einem späteren Zeitpunkt gestattet ist. So kann ein etwaiger neuer Bedarf in der Zukunft festgestellt werden und dementsprechend ein Rückgewinnungsangebot getätigt werden, sofern es sich hierbei um einen attraktiven Gewerbekunden für das Versicherungsunternehmen handelt.

Durch die Kundensegmentierung der verlorenen Gewerbekunden wurde allgemein deutlich, dass 84,21% der Verluste vermeidbar gewesen wären und darin ein großes ökonomisches Potenzial steckt. Zudem ließ sich feststellen, dass die Ursache eher im eigenen Unternehmen als beim Wettbewerb zu suchen ist sowie eher Preis- als Qualitätsgründe ausschlaggebend für die Kundenabwanderung sind.

Betrachtet man die vertriebenen Qualitätskündiger genauer, so lässt sich feststellen, dass mit 52,38% mehr als die Hälfte die mangelnde Schadenregulierung für den Anbieterwechsel verantwortlich machen. 23,81% sehen den Grund in der Fachkompetenz des Beraters, während Mängel im persönlichen Kontakt bei 14,29% die Kundenabwanderung verursacht hat. Lediglich 9,52% haben aufgrund mangelnder Erreichbarkeit gekündigt. Der Versicherungsanbieter erhält dadurch Informationen über Qualitätsmängel, Verbesserungspotenziale des Angebots und Leistungserstellungsprozesses sowie zur Fehlervermeidung usw. Vor diesem Hintergrund ergeben sich einige Handlungsempfehlungen für vertriebene Qualitätskündiger: als erstes sollten die Problembereiche detaillierter im Kundengespräch erfasst und anschließend verbessert werden. Das könnte z. B. durch einen schnelleren Prozessablauf bei der Schadenregulie-

rung oder auch durch Mitarbeiterschulungen sowohl im fachlichen als auch sozialen Bereich erlangt werden.

Bei abgeworbenen Qualitätskündigern gilt es die genaue Stornoursache zu ermitteln. Hieraus zieht der Versicherungsanbieter Informationen über Konkurrenzangebote und das Wettbewerberverhalten. Das Unternehmen wird dadurch informiert, wie Kunden ihre Positionierung gegenüber den anderen Versicherungsanbietern auf dem Markt wahrnehmen. Hieraus werden auch Lücken im Leistungsangebot sowie Schwächen im Kundenmanagement sichtbar. Zudem müssen die Versicherungsanbieter Informationen über die Wettbewerber einholen. Danach muss unternehmensintern individuell entschieden werden, ob der jeweilige Gewerbekunde zurückgewonnen wird. Dazu muss zunächst der Kündigungsgrund behoben werden und die Versicherungsleistung im Vergleich zur Konkurrenz attraktiver gestaltet werden. Da hierbei die Versicherungsleistung am wichtigsten ist und sowohl der Service als auch der Ruf des Versicherungsunternehmens untergeordnet sind, sollte der Anbieter vor allem die Produktqualität attraktiver gestalten. Zudem kann über einen weiteren Anreiz in Form eines kleinen Präsenes nachgedacht werden.

In dieser Studie stellen Preiskündiger das größte Kundensegment dar. Aus der Ermittlung von vertriebenen Preiskündigern lassen sich Rückschlüsse zur Verbesserung des Versicherungsangebotes bezüglich des Kostenfaktors ziehen, während abgeworbene Preiskündiger Informationen über das kundenseitige Empfinden der Preise, Konditionen und Gebühren im Vergleich zur Konkurrenz liefern. Das Unternehmensmanagement sollte der Preiswahrnehmung und Preiszufriedenheit sowie den daraus ableitbaren Konsequenzen mehr Beachtung schenken. Stauss und Seidel ermittelten zudem, dass Preiskündiger häufiger dazu tendieren, direkt die gesamte Geschäftsbeziehung aufzukündigen. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Kundenbewertung zur Ermittlung des Marketinginstruments an dem gesamten Vertragsverhältnis ausgerichtet werden muss. Deshalb sollte die Preispolitik nicht als isolierte Unternehmensstrategie angesehen werden, sondern muss mit den nachfolgenden Bausteinen des Kundenmanagements verbunden werden.<sup>768</sup>

---

<sup>768</sup> Vgl. Stauss/ Seidel (2009), S. 156 f.



### 5.3 Implikationen anhand der Phasen des Kundenmanagements

Bei der Ausgestaltung der Implikationen wird lediglich auf die Behandlung der gefährdeten und verlorenen Kunden eingegangen. Daher stehen das Beschwerde- und Kündigungspräventionsmanagement als zwei der vier Aufgabenbereiche der Kundenbindung sowie das Kündigungs- und Revitalisierungsmanagement als Bestandteile der Rückgewinnung im Mittelpunkt der Ausführungen zu den Phasen des Kundenmanagements.

#### 5.3.1 Kundenbindungsmanagement

Kundenbindungsmanagement kann als die systematische Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen zur Aufrechterhaltung bzw. Intensivierung vorhandener Geschäftsbeziehungen verstanden werden. Vor allem zur Aufrechterhaltung stehen im Rahmen der Kundenbindung das Beschwerde- und Kündigungspräventionsmanagement zur Verfügung.<sup>769</sup>

Das Reagieren auf geäußerte Kundenunzufriedenheit ist für Versicherungsunternehmen von großer Relevanz. Fehlende oder mangelnde Erfahrung und Kenntnisse über die Versicherungsleistung sowie Imageprobleme der Versicherungswirtschaft machen die Erwartungsbildung schwierig. Eine ebenfalls erschwerte Beurteilung des Ist-Zustands hat häufig Kundenunzufriedenheit zur Folge. Zudem sind die Beratungsqualität und die Geschwindigkeit des Geschäftsprozesses unterschiedlich, weil sie von der Erfahrung und der Tagesform des jeweiligen Mitarbeiters abhängen. Vor diesem Hintergrund ist Unzufriedenheit kein außergewöhnliches Kundenverhalten in der Versicherungswirtschaft.<sup>770</sup> Unzufriedenheit ist ein zentraler Grund, warum Kunden eine Beziehungsbeendigung erwägen. Daher muss es das primäre Ziel sein, Kundenunzufriedenheit zu identifizieren, zu untersuchen und mit adäquaten Maßnahmen wieder in Zufriedenheit umzumünzen. Dabei sind Beschwerden der Ansatzpunkt.<sup>771</sup> Das Beschwerdemanagement stellt hier die Gesamtheit aller systematischen Maßnahmen dar, die ein Versicherungsunternehmen bei ausgesprochener Unzufriedenheit von Kunden mit dem Ziel anwendet, die Zufriedenheit des Versicherungskunden wiederherzustellen, die gefährdete Geschäftsbeziehung zu stabilisieren und die Unternehmensleistung zu steigern.<sup>772</sup>

---

<sup>769</sup> Vgl. Meyer/ Oevermann (1995), Sp. 1344; Homburg/ Bruhn (2000), S. 8.

<sup>770</sup> Vgl. Heckelmann (1997), S. 139; Görden (2007), S. 269 f.

<sup>771</sup> Vgl. Stauss (2006), S. 437.

<sup>772</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 221.

Der direkte Beschwerdemanagementprozess umfasst die Phasen der Beschwerdestimulierung, -annahme und -bearbeitung, während der indirekte bzw. unmittelbare Prozess die Beschwerdeauswertung und -controlling beinhaltet. Der Unterschied liegt in der Beteiligung des Beschwerdeführers begründet. Direkt heißt in diesem Fall, dass er in das Beschwerdemanagement integriert ist, während beim indirekten Prozess lediglich das Versicherungsunternehmen und nicht der Kunde beteiligt ist.<sup>773</sup>

In der Beschwerdestimulierung soll der Kunde animiert werden, seine Unzufriedenheit zu äußern. So können Versicherungsanbieter Leistungsmängel ermitteln und deren gezielte Verbesserung veranlassen. Außerdem kann negativer Mundwerbung entgegengewirkt werden.<sup>774</sup> Hierzu muss das Versicherungsunternehmen seinen Kunden deutlich signalisieren, dass sie an jedweder Ursache für Unzufriedenheit und Beschwerde interessiert sind. Deshalb muss das Vertrauen zwischen Kunden und Anbieter aufgebaut bzw. gestärkt werden und Beschwerdebarrieren abgebaut werden. Auch wenn kein ständiger Kundenkontakt stattfindet, kann das Unternehmen dem Kunden den Weg zur Beschwerde erleichtern. Hierzu sollte das Versicherungsunternehmen seinen Kunden möglichst viele Beschwerdewege zur Verfügung stehen, weil sich nicht pauschal sagen lässt, welcher der beste ist.<sup>775</sup>

Die mündliche Beschwerde ist vor allem dann geeignet, wenn das Versicherungsunternehmen und seine Mitarbeiter in regelmäßigem Kontakt zu ihren Kunden stehen. So können aufgrund geringer Beschwerdebarrieren Beschwerdeursachen bereits in den Anfängen ermittelt und abgestellt werden. Zudem hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, aktiv auf den Kunden bspw. im Falle der Schadenregulierung zuzugehen, um nach der wahrgenommenen Qualität der Versicherungsleistung zu fragen und so Verbesserungsvorschläge herauszufinden. Da der Kunde keine Konfrontation fürchtet, wird er ehrlich antworten und so erhält das Unternehmen ebenfalls Informationen über Schwachstellen im Leistungserstellungsprozess.<sup>776</sup>

Der schriftliche Beschwerdeweg kann bspw. über Meinungskarten erfolgen. So hat sich in der Zufriedenheitsbefragung eine Kombination aus offenen Kommentar- und geschlossenen genauen Zufriedenheitsfragen bewährt, um Beschwerden zu ermitteln. Hierbei erleichtern zusätzliche Anreize wie bspw. Gewinnspiele die Meinungsäußerung. Auch anonym können Unzufriedenheitsäußerungen getätigt werden, doch sollte der Versicherungsanbieter seinen

---

<sup>773</sup> Vgl. Heckelmann (1997), S. 139 ff.

<sup>774</sup> Vgl. Görgen (2007), S. 271.

<sup>775</sup> Vgl. Heckelmann (1997), S. 141 f.

<sup>776</sup> Vgl. Lohse (2001), S. 177.

Kunden die Vorteile der offenen Bekanntgabe ihrer Meinung klar machen, der direkte Versuch der Problemlösung.

Auch telefonisch ermöglicht der Versicherungsanbieter mittels gebührenfreiem bzw. -günstigem Servicetelefon dem Kunden, seine Beschwerden abzugeben. Vorteilhaft ist hierbei für ihn, dass die psychische und zeitliche Inanspruchnahme des Gewerbekunden minimiert wird. Zudem ist so eine schnelle Beschwerdebearbeitung machbar. Hierzu werden von einigen Versicherungsunternehmen Call Center eingeführt. Viele andere Versicherungsanbieter gewähren dem Kunden auch einen Beschwerdeweg im Internet. Hierauf hat der Gewerbekunde einen direkten und ständigen Zugriff auf der Homepage, wo er mittels E-Mail in der Lage ist, seine Beschwerde schnell und kostenfrei zu tätigen.<sup>777</sup>

Zur Auswahl der Beschwerdewege sollte das Versicherungsunternehmen eine Befragung bei den Kunden durchführen, welche Kanäle sie als geeignet anzusehen und selbst bevorzugen. Anschließend sollten den Gewerbekunden mittels Marketingmaßnahmen die Beschwerdemöglichkeiten aufgezeigt werden.<sup>778</sup>

Jeder Kunde hat Verständnis dafür, dass Probleme und Fehler bei der Leistungserstellung passieren können. Findet der Versicherungsnehmer aber im Beschwerdeprozess kein offenes Ohr oder sind die Mitarbeiter nicht zur Problemlösung bereit, so ist die Zufriedenstellung des Beschwerdeführers mehr als erschwert. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, eindeutige Verhaltensrichtlinien für die Beschwerdeannahme und weitere Bearbeitung im Versicherungsunternehmen zu verankern.<sup>779</sup>

Dazu sollten die Mitarbeiter der Versicherung für das Kundengespräch geschult werden, damit auf die Beschwerde emotional und positiv reagiert wird. Dieses Verhalten beruhigt den Kunden, er fühlt sich ernst genommen und der Mitarbeiter ist so in der Lage, eine sachliche Problemlösung herbeizuführen. Hierbei ist der Einsatz von Beschwerdehistorien hilfreich, die Auskunft sowohl über die Beschwerdehäufigkeit als auch die eingesetzten Lösungsansätze geben.<sup>780</sup>

Je größer die Auswahl an Beschwerdewegen ist, desto mehr Mitarbeiter des Versicherungsunternehmens müssen bei der Beschwerdeannahme involviert sein. Vor allem große Versiche-

---

<sup>777</sup> Vgl. Heckelmann (1997), S. 144 f.

<sup>778</sup> Vgl. Lohse (2001), S. 176.

<sup>779</sup> Vgl. Lohse (2001), S. 179 f.

<sup>780</sup> Vgl. Görden (2007), S. 271.

rungsanbieter sehen sich vor einer besonderen Herausforderung bezüglich der internen Zusammenarbeit. Hierbei ergibt sich das Problem der Zuständigkeit bei Beschwerdeannahme. Das Versicherungsunternehmen sollte in diesem Zusammenhang an einer schnellen Lösung und einer effizienten Verwaltung interessiert sein. Hierbei gibt es zwei Lösungsansätze: die erste Kontaktperson als weiterer Ansprechpartner im Lösungsprozess oder eine zentrale Kundenbetreuungsstelle, die sämtliche Unzufriedenheitsäußerungen bearbeitet.<sup>781</sup>

In der Vergangenheit mussten Kunden viel zu lange auf die Bearbeitung ihrer Beschwerde warten. So lag die durchschnittliche Liegezeit eines Beschwerdevorgangs bei etwa 20 Tagen.<sup>782</sup> Das macht deutlich, dass die Beschwerdebearbeitung verbessert werden muss und eindeutige Regelungen im Unternehmen integriert werden sollten. Hierzu sollte nach Erhalt der Kundenbeschwerde eine Eingangsbestätigung verschickt werden, die nach spätestens zwei Werktagen dem Beschwerdeführer zugestellt werden und die möglichst neben einer Entschuldigung Informationen zum Eingangszeitpunkt, dem Problem, dem Ansprechpartner sowie eingeleiteten Maßnahmen enthalten sollte. Wird eine längere Bearbeitungszeit benötigt, so sollte der Kunde in einem Zwischenbescheid informiert werden. Im Endbescheid wird der Kunde dann vom Versicherungsunternehmen über die Problemlösung aufgeklärt.<sup>783</sup>

Ziel der Beschwerdeauswertung ist die Verbesserung der Unternehmensstrategien auf Grundlage der erfassten Informationen. Hierzu werden die erhaltenen Beschwerdeinformationen mittels Auswertungsverfahren wie bspw. Häufigkeitsverteilungen, Mittelwertberechnungen oder auch Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen untersucht. Aus Mängeln und Problemfeldern sollen Lösungsansätze zur Optimierung bzw. Neuentwicklung des Dienstleistungsprozesses ermittelt werden. Dabei können z. B. auch die Frühwarnindikatoren aktualisiert werden. Somit findet eine Entwicklung zur Problemprävention statt. Darüber hinaus werden aber auch die internen Prozesse wie bspw. die innerbetriebliche Weiterleitung von Beschwerden oder auch der Umgang der Mitarbeiter im Kundenkontakt untersucht und verbessert. Zur einfacheren Beschwerdeauswertung ist ein pc-gestütztes Beschwerdeprogramm sinnvoll, um die Beschwerdeinformationen in einer vorgefertigten Datenmaske zu strukturieren und keine Informationen über den Beschwerdeführer zu verlieren. Dabei sollte zukünftig berücksichtigt

---

<sup>781</sup> Vgl. Lohse (2001), S. 180; Görgen (2007), S. 272 f.

<sup>782</sup> Vgl. Heckelmann (1997), S. 161.

<sup>783</sup> Vgl. Görgen (2007), S. 273 f.

werden, dass nicht nur Qualitätsmängel differenziert erfasst, sondern auch preisbezogene Probleme detaillierter dokumentiert werden.<sup>784</sup>

Beim Beschwerdecontrolling geht es um die Erfolgskontrolle des Beschwerdemanagements. Hierbei konnten in einer Studie von Stauss und Schöler die größten Mängel festgestellt werden. Fast drei Viertel der Versicherungsanbieter informierten sich nicht darüber, wie zufrieden die Kunden mit der Problemlösung waren. Zudem wussten nur einige wenige, wie hoch die Kosten der Beschwerderegulierung ausgefallen sind.<sup>785</sup> In der Versicherungswirtschaft wird von hohen Kosten bei der Beschwerdebearbeitung ausgegangen. Trotzdem ist in den meisten Fällen das Beschwerdemanagement als erfolgreich anzusehen.<sup>786</sup>

Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis wird dem Beschwerdemanagement ein großer Stellenwert zugestanden. In der Versicherungspraxis stellt sich die Situation paradoxerweise anders dar, denn häufig wird das Beschwerdemanagement nur unzureichend oder mangelhaft umgesetzt. In einer branchenübergreifenden Studie konnte für das Beschwerdemanagement von Versicherungen festgestellt werden, dass gut 23% keine Beschwerden aussprechen und sogar 40% mit der Beschwerdebehandlung unzufrieden waren.<sup>787</sup> Somit gibt es bereits am Anfang des Beschwerdemanagementprozesses Schwierigkeiten mit der Stimulierung. Aber nicht nur dort treten Probleme auf, sondern auch die übrigen Prozessschritte müssen weiterentwickelt und abgestimmt werden, um die theoretischen Ziele des Beschwerdemanagements auch in der Versicherungspraxis umsetzen zu können.

Geschäftsbeziehungen können auch gefährdet sein, obgleich der Kunde keine Beschwerde gegenüber dem Unternehmen artikuliert hat. In diesem Fall kommt das Kündigungspräventionsmanagement zum Einsatz, das solche Kundenbeziehungen frühzeitig aufdecken und somit potenzielle Kündiger mit gezielten Last-Minute-Bindungsmaßnahmen zu einer Fortsetzung der Geschäftsbeziehung bewegen soll.<sup>788</sup> So wird sowohl die Abwanderung auf der Grundlage von Frühwarnsystemen vermieden als auch die Erhaltung von gegenwärtigen und zukünftigen Kundenwerten gewährleistet.<sup>789</sup>

Die Kündigungsprävention läuft in der Versicherungswirtschaft in drei Schritten ab: der Stornoanalyse und dem -prozess, dem Aufbau eines Frühwarnsystems sowie der Entwicklung und

---

<sup>784</sup> Vgl. Lohse (2001), S. 186 f.

<sup>785</sup> Vgl. Stauss/ Schöler (2004), S. 18 f.

<sup>786</sup> Vgl. Heckelmann (1997), S. 171.

<sup>787</sup> Vgl. Bamert (2003), S. 2.

<sup>788</sup> Vgl. Michalski (2006), S. 585; Stauss (2006), S. 437.

<sup>789</sup> Vgl. Döhner/ Fausten (2000), S. 23; Kehl (2001), S. 207 ff.; Schneider et al. (2003), S. 162.

Umsetzung von Kündigungspräventionsansätzen. Die Kenntnis und das Verständnis der Stornogründe, die zum Geschäftsabbruch führen, bilden den Ausgangspunkt zur Entwicklung eines Warnsystems. Hierbei werden Fragen sowohl zu den Abwanderungsursachen als auch dem dazugehörigen Prozessablauf behandelt.<sup>790</sup> In dieser Studie überwogen die unternehmensbezogenen Stornoursachen. Der Preis war hierbei den Kunden am wichtigsten.

Aktuell existieren noch keine bewährten und nachhaltigen Modelle zur Stornofrüherkennung. Früherkennungssysteme sollen rechtzeitig abwanderungsgefährdete Kunden aufdecken, um geeignete Maßnahmen zur Abwendung der potenziellen Kundenabwanderung einzuleiten.<sup>791</sup> Zu dessen Aufbau gilt es aussagekräftige Frühwarnindikatoren zu benennen. Hierfür ist entscheidend herauszufinden, welche Merkmale und Verhaltensmuster einen abwanderungsgefährdeten Gewerbekunden charakterisieren. Grundsätzlich können bspw. Wechselbereitschaft, Kundenunzufriedenheit, Beschwerden, Emotionen wie Verärgerung, Mahnung des Kunden, ausstehende Zahlungen der Versicherungsprämie oder auch Kündigung einer Versicherungspolice aus einem Vertragsbündel als Warnsignale für mögliche Kundenabwanderungen angesehen werden.<sup>792</sup> Das ist die Basis für den Aufbau und die Implementierung eines Frühwarnsystems. Sind die Frühwarnindikatoren definiert, sind geeignete Data Mining-Verfahren zu ermitteln und die individuelle Abwanderungsbereitschaft zu prognostizieren. In dieser Studie weisen 29,23% der Gewerbekunden eine hohe Wechselbereitschaft auf. Liegen die Daten der Kündigungswahrscheinlichkeiten durch das proaktive Monitoring vor, so wird eine Entscheidung getroffen, welche gefährdeten Kunden individuell bearbeitet werden.<sup>793</sup>

Anschließend wird die spezielle Präventionsstrategie festgelegt. Hierbei werden Anreiz-, Fehlerkorrektur- und Kompensations- sowie Dialog- und Überzeugungsstrategie unterschieden. Zudem können Austrittsbarrieren aufgebaut werden.<sup>794</sup> Der Erfolg der jeweiligen Strategie ist aber vielmehr von der Ansprache beim Erstkontakt abhängig. Hierbei wird die Ansprache per Mail, Telefon und persönlich unterschieden. Die Erfolgswahrscheinlichkeit ist umso höher, je informierter das Versicherungsunternehmen über die Ursachen des Stornoprozesses ist. Kunden, die aus persönlichen Gründen die Geschäftsbeziehung verlassen wollen, reagieren auf eine Präventionsmaßnahme eher verhalten. 13 Probanden haben in der Studie angegeben, dass

---

<sup>790</sup> Vgl. Schneider et al. (2003), S. 153, 162 f.

<sup>791</sup> Vgl. Hahn/ Krystek (2000), S. 76.

<sup>792</sup> Vgl. Bruhn/ Michalski (2003), S. 441. In der Versicherungswirtschaft kann aber auch die Entwicklung des Kundenwerts als möglicher Abwanderungsindikator herangezogen werden. Vgl. Bruhn et al. (2000), S. 183 f.

<sup>793</sup> Vgl. Schneider et al. (2003), S. 161 f.

<sup>794</sup> Mit den Rückgewinnungsstrategien vergleichbar aus Abschnitt 2.2.4.4.

kein Versicherungsbedarf mehr besteht. Diese Kunden werden auf eine Kündigungsprävention nicht anspringen. Kunden, die allerdings aufgrund von unternehmensbezogenen Ursachen die Geschäftsbeziehung beenden wollen wie bspw. aufgrund von mangelnder Schadenregulierung, werden die Initiative des Versicherungsanbieters zur Verbesserung der Beziehung eher mit der Rücknahme der Kündigung honorieren.<sup>795</sup> Neben den Abwanderungsursachen wird bei dem Einsatz von Abwanderungspräventionen ähnlich wie beim Wiedergewinnungsportfolio<sup>796</sup> abgewogen, wie der Kundenwert und die Abwanderungswahrscheinlichkeit des Kunden ausfallen. Lediglich bei einem mittleren bis hohen Kundenwert und einer Wechselbereitschaft, die ebenfalls in dieser Spannbreite liegen muss, wird der Versicherungsanbieter präventiv agieren. Nur wenn beide Werte hoch ausgeprägt sind, wird individuell verfahren, ansonsten wird eine standardisierte Maßnahme vollzogen.<sup>797</sup>

### 5.3.2 Rückgewinnungsmanagement

Laut Arbeitsdefinition ist Kundenrückgewinnungsmanagement die Konzeption sowie Implementierung eines Unternehmensprozesses, der darauf abzielt, eine kundenseitig beendete Geschäftsbeziehung zu reaktivieren.<sup>798</sup> Hierbei findet ebenfalls eine phasenspezifische Differenzierung statt. Kunden, die sich in der Kündigungsphase befinden, können aus diesem Anlass angesprochen werden. Dabei wird von Kündigungsmanagement gesprochen. Hat der Kunde die Geschäftsbeziehung allerdings bereits vor einem längeren Zeitraum beendet, so ist der Gewerbekunde in der Abstinenzphase und die Kundenbeziehung muss dementsprechend vom Versicherungsanbieter durch das Revitalisierungsmanagement wiederbelebt werden.<sup>799</sup>

Versicherungsanbieter sollten möglichst proaktiv vorgehen und demnach bereits vor der Beendigung agieren. Das setzt voraus, dass die Kunden ihre Entscheidung, die Geschäftsbeziehung zu verlassen, während der Kündigungsphase gegenüber dem Unternehmen äußern bzw. ein Frühwarnsystem im Versicherungsunternehmen gefährdete Beziehungen frühzeitig identifiziert. Ist das gegeben, so sollte eine schnelle Fehlerkorrektur und Wiedergutmachung für eine mangelhafte Dienstleistung bei den potenziellen Kündigern erfolgen. Wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen es ermöglichen, könnte bspw. den Kunden ein Versicherungsver-

---

<sup>795</sup> Vgl. Michalski (2006), S. 587 ff.

<sup>796</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.4.4.

<sup>797</sup> Vgl. Seidl (2009), S. 14. Die Präventionsmaßnahmen sind mit denen der Rückgewinnung zu vergleichen und werden daher in Abschnitt 5.3.2 näher betrachtet.

<sup>798</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.4.2.

<sup>799</sup> Vgl. Stauss (2006), S. 437.

trag mit verbesserten Konditionen angeboten werden. Auch immaterielle Anreize wie Entschuldigungen, Klärungen der Probleme, Erläuterung der Vorteile der Beziehungsfortsetzung und zusätzliche Informationen können einen Abbruch des Vertragsverhältnisses vermeiden.<sup>800</sup>

Ist der Versicherungsvertrag aber gekündigt und hat der Anbieterwechsel bereits vor einem längeren Zeitraum stattgefunden, kann das Unternehmen nur noch reaktiv handeln. Das Revitalisierungsmanagement beinhaltet hierbei die Planung, Durchführung und Kontrolle jeder Rückgewinnungsmaßnahme. Neben der Wiederaufnahme des Versicherungsvertrages wird zudem darauf abgezielt, das Potenzial verlorener Kunden auszuschöpfen, negative Konsequenzen der Beziehungsbeendigung zu reduzieren und aus den Kündigungsgründen Informationen zur Verbesserung der Versicherungsleistung und den dahinter stehenden Unternehmensprozessen zu erreichen.<sup>801</sup>

Aus diesem Grund sollte ein Standardvorgehen bei der Rückgewinnung von allen abgewanderten Kunden, unabhängig von der Stornoursache, im Versicherungsunternehmen ins Kundenmanagement integriert werden. Hierzu sollte möglichst sofort, aber spätestens zwei Wochen nach Kündigungseingang der Kontakt zum Kunden telefonisch aufgenommen werden. Im Anschluss daran sollte ein persönlicher Besuch des Versicherungsnehmers beim Gewerbekunden die genauen Stornogründe eruieren und eine Entschuldigung für die entstandene Problematik erfolgen. Die Kündigungsursache entscheidet das weitere Vorgehen.

Standen persönliche kundenbezogene Gründe im Mittelpunkt der Abbruchentscheidung ist im Zuge des Revitalisierungsmanagements zu überprüfen, ob die Ursache immer noch existiert. Ist der Grund behoben, ist eine Rückkehr des Kunden möglich. Andernfalls sind Rückgewinnungsmaßnahmen nicht sinnvoll. In dieser Studie bestand bei 13 Gewerbekunden kein Bedarf mehr an der jeweiligen Versicherungspolice. Es ist bei der Verabschiedung zu ermitteln, ob eine spätere Ansprache gestattet ist, um dann nach ein bis zwei Jahren zu analysieren, ob mittlerweile wieder Bedarf an diesem Versicherungstyp besteht.<sup>802</sup>

Bei der Kündigungsanalyse stellte sich heraus, dass 41,25% von den vermeidbaren Kundenverlusten auf wettbewerbsbezogene Gründe zurückzuführen waren. Daher müssen die Mitarbeiter bei der Rückgewinnung besonders gut über die aktuelle Marktsituation sowie die jeweiligen Produkte und Preis-Leistungs-Verhältnisse der Konkurrenz Bescheid wissen, um mit

---

<sup>800</sup> Vgl. Homburg/ Schäfer (1999), S. 13; Sauerbrey/ Henning (2000), S. 37; Stauss/ Seidel (2002), S. 218 ff.; Görden (2007), S. 280.

<sup>801</sup> Vgl. Sauerbrey/ Henning (2000), S. 35 ff.; Stauss (2006), S. 437; Görden (2007), S. 280.

<sup>802</sup> Vgl. Schöler (2006), S. 618.



dem abgeworbenen Kunden ein qualifiziertes Beratungsgespräch führen zu können. Das Versicherungsunternehmen hat das Preisniveau unter Betrachtung von Nutzen-Kosten-Gesichtspunkten zu überprüfen und gegebenenfalls Bonussysteme oder gesonderte Rabattstufen für den Kunden einzuführen. Auf jeden Fall gilt es, eine Neuberechnung vorzunehmen und dem Kunden ein neues oder angepasstes Angebot zu unterbreiten, das dem Abwanderungsgrund begegnet. Also sollte dem Kunden als Rückgewinnungsmaßnahme eine Kombination aus Anreizen und Leistungsangebot gemacht werden, wobei die Leistungsfähigkeit des Versicherungsunternehmens im Vordergrund stehen sollte.<sup>803</sup>

Kundenverluste sind in der Studie zu 58,75% auf unternehmensbezogene Kündigungsursachen zurückzuführen. Hierbei sind 32,50% vertriebene Preiskündiger und 26,25% Qualitätskündiger. Daher ist individuell eine Problemlösung zu entwickeln, bevor diese dem verlorenen Kunden angeboten wird. Hierbei zeigt das Eingehen auf das persönliche Problem, dass das Versicherungsunternehmen den möglichen Beziehungsabbruch als ernsthaft bewertet. Preiskündigern sollte man mit einem neuen Tarifangebot oder einer Rabattgewährung begegnen. Bei Mängeln in der Leistungs- und Servicequalität hingegen könnte die Prozessqualität angepasst, Benefits in Versicherungsbedingungen aufgenommen oder allgemeine Servicelevels verbessert werden. Neben dem Vorstellen der Problemlösung bzw. nach dessen tatsächlicher Behebung kann dem Kunden zudem ein Rückgewinnungsanreiz bspw. in Form von einem Gutscheinversand gemacht werden.<sup>804</sup>

Die Entwicklung, ihre Umsetzung sowie die Erfolgchancen von Rückgewinnungsmaßnahmen in der Versicherungswirtschaft sind problembehaftet. Werden dem Versicherungsnehmer deutliche Leistungsvorteile gewährt, so besteht die Gefahr von Vertragsabbrüchen anderer Gewerbekunden. Zudem können aus versicherungsrechtlichen Gesichtspunkten nicht alle Rückgewinnungsmaßnahmen durchgeführt werden. So ist bspw. der Verzicht auf die Minderung des Schadenfreiheitsrabattes unzulässig, weil das Prinzip der Gefahrengemeinschaft nicht in Mitleidenschaft gezogen werden darf.<sup>805</sup>

Hinsichtlich des Kundenwerts der abgewanderten Gewerbekunden im Wiedergewinnungsportfolio<sup>806</sup> muss der Versicherungsanbieter zudem die Rückgewinnungsmaßnahmen und deren Chancen differenzieren. Eine hohe Wiederaufnahmebereitschaft bzw. Rückgewin-

---

<sup>803</sup> Vgl. Schöler (2006), S. 618; Bruhn (2001), S. 163 ff.

<sup>804</sup> Vgl. Stauss (2000a), S. 465; Stauss/ Seidel (2002), S. 218 f.

<sup>805</sup> Vgl. Görden (2007), S. 280.

<sup>806</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.4.4.

nungswahrscheinlichkeit ist bei Ertrags-Kunden vorhanden, weil bei einer langen Geschäftsdauer in der Vergangenheit auch in der Gegenwart eine Verbundenheit zum Versicherungsunternehmen besteht. Aus diesem Grund sollten diese Gewerbekunden mit einem angemessenen Aufwand zurückgewonnen werden. Fragezeichen- und Star-Kunden werden auch von der Konkurrenz aufgrund ihrer Kundenattraktivität umschwärmt und sind daher nur unter erheblichem Aufwand zurückzugewinnen. Da Star-Kunden zum guten Kundenwert auch noch eine hohe Rückgewinnungswahrscheinlichkeit aufweisen, sollten diese mit Ehrgeiz zurückgewonnen werden. An Verlust-Kunden sind Versicherungsanbieter wenig interessiert, weil sie zum einen eine geringe Wiederaufnahmebereitschaft aufweisen und zum anderen die Kundenattraktivität bspw. aufgrund vieler Schadenfälle gering ist. Dennoch sollte das Versicherungsunternehmen auch diesen Kundentyp berücksichtigen, weil erstens durch eine Ansprache im Zuge der Rückgewinnung einer negativen Mundwerbung vorgegriffen werden kann und zweitens sich die Kundenattraktivität zukünftig aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen verbessern kann.<sup>807</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, dass zunächst jeder verlorene Gewerbekunde nach seiner Kündigung kontaktiert wird. Hierbei wird die Stornoursache identifiziert, sich für das auftretende Problem entschuldigt sowie bedankt. Anschließend wird sich individuell nach Kündigungsgrund mit den Gewerbekunden bezüglich der Rückgewinnung auseinandergesetzt. Hierbei sollte allerdings darauf geachtet werden, dass bei jeder Maßnahme die Kosten und der Nutzen in Relation stehen.

---

<sup>807</sup> Vgl. Görge (2007), S. 280 f.

## 6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Aufgrund verschärfter Markt- und Wettbewerbssituationen prognostizieren viele Versicherungsanbieter eine steigende Entwicklung der Kündigungsquoten, die wirtschaftliche Konsequenzen in Form von Profitabilitätsverlusten und finanziellem Schaden für die Unternehmen mit sich bringen. Das Neukundenmanagement kann diese Einbußen häufig nicht mehr vollständig ausgleichen. Aus diesem Grund müssen andere Marketingstrategien im Rahmen des Kundenmanagements angewendet werden. Da eine Reduzierung der Abwanderungsrate den Unternehmensgewinn ansteigen lässt, gilt die Abwanderungsprävention gefährdeter Kunden sowie die Rückgewinnung verlorener Geschäftsbeziehungen zur Kompensierung als sinnvoll. Weder in der Forschung noch in der Praxis besteht eine kombinierte Analyse des Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesses von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft.

Vor diesem Hintergrund war das Ziel der Arbeit, den aktuellen Stand der Kundenabwanderung und -rückgewinnung von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft theoretisch und empirisch zu analysieren. Hierbei standen die Identifikation der Stornoursachen, die Abwanderungsprävention sowie die Reaktivierung abgewanderter Kunden im Vordergrund.

Auf Basis einer umfangreichen Literaturanalyse der Forschungsbereiche Gewerbekunden, Versicherungswirtschaft, Kundenabwanderung und -rückgewinnung (Kapitel 2) sowie theoretischer und empirischer Arbeiten wurde aus dem Bezugsrahmen ein Gesamtmodell entwickelt, das sowohl prozessfördernde als auch -hemmende Determinanten enthält (Kapitel 3).

Die empirische Untersuchung dieses Modells bildet den Mittelpunkt des 4. Kapitels. Die Studie basierte auf einer Online-Befragung deutscher Gewerbekunden in Hannover und Umgebung. Insgesamt nahmen 162 Probanden an der Studie teil, von denen 159 Fragebögen verwertbar waren. Nach der deskriptiven Auswertung erfolgte die Operationalisierung der theoretischen Konstrukte, auf die zunächst der kausale Grundzusammenhang der Prozessvariablen mittels logistischer und linearer Regression analysiert wurde. Anschließend wurde mit dem PLS-Ansatz die Operationalisierung und das Kausalmodell untersucht. Hierzu wurden zuerst die Grundlagen und die Gütebeurteilung von Pfadmodellen mittels PLS-Methode beschrieben, bevor dann die empirischen Ergebnisse und deren Interpretation vorgestellt wurden. Das Kapitel schließt mit der Segmentierung der Gewerbekunden im Versicherungsmarkt. Hierzu wurden zunächst mögliche Segmentierungskriterien vorgestellt sowie die für die Versicherungswirtschaft und die Gewerbekunden relevanten Kundentypologien diskutiert. Die Kundensegmentierung erfolgte mittels Kreuztabellierung. Dabei konnten in beiden Typologien jeweils vier Kundensegmente mit Gefangenen, Abtrünnigen, Loyalen und Söldnern sowie

vertriebenen Qualitätskündigern, abgeworbenen Qualitätskündigern, vertriebenen Preiskündigern und abgeworbenen Preiskündigern identifiziert werden. Der anschließenden Bewertung anhand der Segmentierungsanforderungen konnten diese Kundentypologien standhalten.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Gestaltungsperspektiven des Kundenmanagements in der Versicherungswirtschaft diskutiert. Hierzu wurden drei Ansatzpunkte aufgezeigt, das konstrukt- und das kundentypenspezifische Beziehungsmanagement sowie Empfehlungen anhand der Phasen des Kundenmanagements.

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse und die sich daraus ergebenden Implikationen zusammengefasst. Neben den Implikationen für die Praxis können auch Empfehlungen für die Marketingforschung aus der Studie abgeleitet werden. Die Arbeit schließt mit ihren Limitationen und den Anknüpfungspunkten für die weitere Forschung.

## **6.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse**

Zur Beantwortung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen bezüglich der Identifikation gefährdeter und abgewandelter Gewerbekunden sowie der dazugehörigen Stornoursachen und die sich daraus ergebenden Gestaltungsperspektiven für die Versicherungswirtschaft werden nachfolgend die entsprechenden Ergebnisse zusammengefasst. Hierzu dienen sowohl die deskriptive Statistik als auch die Kausalanalyse und die Kundensegmentierung, aus denen konstrukt-, kundentypen- und phasenspezifische Handlungsempfehlungen für die Versicherungsanbieter gezogen wurden.

Für die Ableitung konstrukt-spezifischer Implikationen für die Praxis wurde sich an den Erkenntnissen der Kausalanalyse orientiert. Bezüglich der Hypothesen des Gesamtmodells der Beziehungsbeendigung ergaben sich die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten 17 signifikanten Wirkungszusammenhänge, von denen 15 das in der These vermutete Vorzeichen belegen, eine Hypothese falsifiziert ist und eine unanalyisierte Kausalbeziehung festgestellt wurde:

Hypothese	Befund	Wirkungszusammenhang	Pfadkoeffizient (direkt + indirekt)	Signifikanz Niveau
H1c (+)	✓	Preis → Wechselabsicht	0,3849	p < 0,01
H1e (-)	✓	Commitment → Wechselabsicht	-0,175	p < 0,05
H1f (-)	✓	Wechselkosten → Wechselabsicht	-0,1728	p < 0,05
H1g (+)	✓	Alternativen → Wechselabsicht	0,2494	p < 0,01
H2a (-)	✓	Zufriedenheit → Wechselverhalten	-0,2022	p < 0,01
H2h (+)	✓	Wechselabsicht → Wechselverhalten	0,1619	p < 0,01
H5b (-)	✓	Commitment als Moderator auf H 2a	-0,4321	p < 0,10
H5c (-)	✓	Wechselkosten als Moderator auf H 2a	-0,6463	p < 0,01
H6a (+)	✓	Qualität → Zufriedenheit	0,3309	p < 0,01
H6c (+)	✓	Vertrauen → Zufriedenheit	0,3757	p < 0,05
H6d (+)	✓	Commitment → Zufriedenheit	0,311	p < 0,01
H6e (-)	✓	Wechselkosten → Zufriedenheit	-0,1316	p < 0,05
H6f (-)	f.	Alternativen → Zufriedenheit	0,1254	p < 0,05
H6g (+)	✓	Qualität → Commitment	0,6654	p < 0,01
H6h (+)	✓	Vertrauen → Commitment	0,4901	p < 0,01
H6i (+)	✓	Qualität → Vertrauen	0,679	p < 0,01
ZEE		Preis → Alternativen	0,3443	p < 0,01
Legende: ✓: Hypothese bestätigt; n.s.: Befund nicht signifikant; f: Hypothese falsifiziert; ZEE: zusätzlich ermitteltes Ergebnis ohne vorherige Hypothesenaufstellung				

Tab. 59: Signifikante Ergebnisse der Beziehungsbeendigung

Ausgehend von diesen Ergebnissen und den somit für den Abwanderungsprozess identifizierten Determinanten stellten sich die folgenden fünf Implikationen im Rahmen der Kundenbindung und Abwanderungsprävention für die Versicherungswirtschaft als erfolgversprechend heraus:

- die Erzeugung und Steigerung von Kundenzufriedenheit durch Erfüllen bzw. Übertreffen der Kundenerwartungen,
- die Erhebung „fairer“, nicht zu hoher und mit der Konkurrenz vergleichbarer Preise,
- der Aufbau von (emotionalem) Commitment,
- die Errichtung von Wechselbarrieren, die allerdings nicht auf den Versicherungsanbieter zurückfallen sollten, sowie
- die Erstellung eines Angebotes, bei dem die Mitbewerber nicht wesentlich attraktiver sind.

Bei der Überprüfung der Hypothesen im Modell der Beziehungsreaktivierung wurden 23 signifikante Ergebnisse ermittelt, von denen lediglich zwei die vermutete Wirkung widerlegten und sich eine unanalyisierte Pfadbeziehung herausstellte. Die nachfolgende Tabelle fasst die signifikanten Resultate der Determinanten der Kundenrückgewinnung überblickartig zusammen:

Hypothese	Befund	Wirkungszusammenhang	Pfad- koeffizient	Signifikanz- Niveau
H3a (-)	✓	Wechselunzufriedenheit → WAB	-0,2032	p < 0,01
H3c (+)	✓	Rückgewinnungspreis → WAB	0,3012	p < 0,01
H3e (+)	✓	Commitment → WAB	0,1528	p < 0,01
H3g (-)	✓	Wiederaufnahmekosten → WAB	-0,4552	p < 0,01
H3h (-)	f.	Alternativenattraktivität → WAB	0,1153	p < 0,01
H4b (+)	f.	Beziehungszufriedenheit → KRE	-0,1544	p < 0,01
H4c	✓	größere Wirkung von BZ gegenüber ZR → KRE		
H4d	✓	stärkster Einfluss von Rückgewinnungsqualität → KRE		
H4e (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsangebotes → KRE	0,6356	p < 0,01
H4f (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsprozesses → KRE	0,5901	p < 0,01
H4j (+)	✓	Commitment → KRE	0,1331	p < 0,01
H4m (+)	✓	Wiederaufnahmebereitschaft → KRE	0,1018	p < 0,05
H7b (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsprozesses → ZR	0,4344	p < 0,01
H7c (+)	✓	Qualität der Rückgewinnungsinteraktion → ZR	0,3393	p < 0,01
H7e (+)	✓	Vertrauen → ZR	0,1144	p < 0,05
H7h (-)	✓	Alternativenattraktivität → ZR	-0,102	p < 0,01
H7i (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsprozesses → QRA	0,6647	p < 0,01
H7j (+)	✓	Qualität der Rückgewinnungsinteraktion → QRA	0,178	p < 0,05
H7k (+)	✓	Qualität → COM	0,6117	p < 0,01
H7m (+)	✓	Vertrauen → COM	0,4962	p < 0,01
H7n (+)	✓	Qualität → V	0,6819	p < 0,01
H7o (+)	✓	Qualität des Rückgewinnungsangebotes → V	0,0727	p < 0,10
ZEE		Rückgewinnungspreis → Alternativenattraktivität	0,2302	p < 0,01
Legende:	✓: Hypothese bestätigt; n.s.: Befund nicht signifikant; f: Hypothese falsifiziert; ZEE: zusätzlich ermitteltes Ergebnis ohne vorherige Hypothesenaufstellung			

Tab. 60: Signifikante Ergebnisse der Beziehungsreaktivierung

Auf Basis der in dieser Arbeit identifizierten Einflussfaktoren der Beziehungsreaktivierung sind die folgenden sechs Handlungsempfehlungen für die Rückgewinnung abgewanderter Kunden als erfolgversprechend anzusehen:

- die Besänftigung der Kunden durch immaterielle, kommunikationsbezogene Anreize und Versuche die Zufriedenheit zu verbessern,
- die Behebung von Qualitätsmängeln im Rahmen der Leistungspolitik,
- der Rückgewinnungspreis sollte geringer als der Preis der vergangenen Geschäftsbeziehung ausfallen und zusätzlich können direkte oder indirekte finanzielle Anreize zur Rückgewinnung geschaffen werden,
- der Aufbau von (emotionalem) Commitment,
- die Senkung der Wiederaufnahmekosten sowie

- die Justierung des Rückgewinnungsangebotes, sodass die Leistung attraktiver als die der Konkurrenz erscheint.

Die kundentypenspezifischen Gestaltungsperspektiven haben die aus der ersten Kundensegmentierung identifizierten Segmente der Gefangenen, Abtrünnigen, Loyalen und Söldner als Grundlage. Gefangene sind Kunden mit schwacher Zufriedenheit und einem geringen Ausmaß an Wechselbereitschaft. Sie sollten durch Verbesserung der Zufriedenheit der Kundengruppe der Loyalen zugeführt werden, um einer potenziellen Abwanderung, negativer Mund-zu-Mundwerbung sowie der schwierigen und teuren Behandlung dieses Kundentyps entgegenzuwirken. Abtrünnige weisen ebenfalls eine geringe Kundenzufriedenheit auf, ihre Wechselbereitschaft ist allerdings hoch ausgeprägt. Bei wechselbereiten Abtrünnigen sollte mittels Beschwerdemanagement versucht werden, die Ursachen der Unzufriedenheit zu ermitteln und diese möglichst zu beseitigen, um negative Weiterempfehlungen zu verhindern. Es sollte aber trotzdem zur Verbesserung der Unternehmensleistung der Stornogrund herausgefunden werden. In diesem Zusammenhang sollten anhand einer Entschuldigung die negativen Konsequenzen des Terroristen vermieden werden. Der Loyale stellt das Gegenteil zum Abtrünnigen dar. Er ist durch hohe Zufriedenheit und niedrige Wechselabsicht gekennzeichnet. Die starke Weiterempfehlungsbereitschaft sollte vom Versicherungsunternehmen genutzt werden, indem die Loyalen für jeden empfohlenen Neukunden eine Prämie erhalten. Dieses Kundensegment sollte aufgrund seiner hohen Wiederaufnahmebereitschaft und großen Attraktivität auf jeden Fall zurückgewonnen werden. Hierbei sollte sich das Unternehmen durch Wiedergutmachungen während der Beziehungsreaktivierung von der Konkurrenz abheben. Als vierter Kundentyp wurden die Söldner ermittelt. Sie weisen eine hohe Zufriedenheit auf, sind aber entgegen der Zufriedenheits-Loyalität-Regel sehr wechselbereit. Vor diesem Hintergrund ist die Ermittlung einer geeigneten Marketingstrategie schwierig. Zum einen kann wie bei den Loyalen die Weiterempfehlungsbereitschaft ausgeschöpft werden, zum anderen sollte eine Rückgewinnung individuell nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten abgewägt werden.

In der zweiten Kundensegmentierung wurden 64 loyale Gewerbekunden ermittelt. Um sie noch stärker an den Versicherungsanbieter zu binden, können Boni für Schadenfreiheit oder Vertragsverlängerungen gewährt werden, sollte die Schadenregulierung schnell, unbürokratisch und kulant erfolgen, kann bei Vertragsverlängerung mehr Leistung angeboten oder das Produkt automatisch angepasst werden sowie höhere Bündelnachlässe bewilligt werden. Neben den Loyalen gibt es 95 verlorene Gewerbekunden. Hiervon waren 84,21% vermeidbare Kundenverluste. Die Ursachen liegen vermehrt im eigenen Unternehmen und am Preis. Vertriebene Qualitätskündiger sind Kunden, die aufgrund von Mängeln in der Kernleistung oder

im Service die Geschäftsbeziehung verlassen. Aus diesem Grund sollte das Problem genauer im Kundenkontakt erfragt und anschließend vor allem an diesem Aspekt bei der Rückgewinnung angesetzt werden. Abgeworbene Qualitätskündiger empfinden eine qualitative Überlegenheit der Konkurrenz und nehmen deshalb einen Anbieterwechsel vor. Nach Ermittlung der genauen Stornoursache gilt es diese zu beheben und die Versicherungsleistung konkurrenzfähig aufzustellen. Bei den Preiskündigern werden äquivalente Rückgewinnungsstrategien hinsichtlich des Kostenfaktors gefahren, wobei die Preispolitik zudem stärker mit dem Kundenmanagement des Unternehmens verknüpft werden muss.

Für die Ermittlung der phasenspezifischen Implikationen konnte auf die Erkenntnisse der logistischen und linearen Regression, die entsprechenden Pfadbeziehungen in der Kausalanalyse sowie auf die deskriptive Auswertung zurückgegriffen werden. Die Prüfung der Regression ergab, dass alle fünf Koeffizienten das in den Hypothesen prognostizierte Vorzeichen aufwiesen, von denen drei zudem signifikant waren. Die Ergebnisse der PLS-Analyse bestätigen die drei signifikanten Zusammenhänge und ermittelten zudem eine der Vermutung entsprechende positive und signifikante Beziehung zwischen Wechselabsicht und -verhalten.

Die deskriptive Statistik stellte fest, dass 28,3% der befragten Unternehmen zu einem Anbieterwechsel bereit sind und damit für die Versicherungsunternehmen gefährdete Beziehungen darstellen. Der ausschlaggebende Grund der Wechselabsicht liegt mit 43,47% im Preis begründet. Bei Betrachtung des tatsächlichen Wechselverhaltens wird deutlich, dass 55,97% schon einmal ihre Versicherung storniert haben. Hierbei fallen die meisten Kündigungen in der Kfz-Sparte an. Ausschlaggebender Grund der Kundenabwanderung ist das Preis-Leistungs-Verhältnis. Aber auch der Bedarf und die Schadenregulierung sind nicht außer Acht zu lassen. Im Prozess der Beziehungsreaktivierung sind 56,95% generell bereit, die Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen. Hierbei ist die Behebung der Kündigungsursache zwar sehr wichtig, aber die Lösung des Problems allein reicht 26,89% für ihre Rückkehr nicht aus. Bei der Rückgewinnung konnte festgestellt werden, dass lediglich 45,26% der abgewanderten Kunden von den Versicherungsanbietern zur Ermittlung der Kündigungsursache und zur Wiederaufnahme kontaktiert wurden, obwohl die Erfolgsquote mit 25,58% nicht zu unterschätzen ist. Hierbei waren für die Rückkehr zum einen das Vertrauen und zum anderen das Preis-Leistungs-Verhältnis ausschlaggebend.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich für die vier Phasen des Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsmanagements die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten:



- die Implementierung eines Beschwerdemanagements, um auf geäußerte Kundenunzufriedenheit reagieren zu können,
- der Aufbau eines Frühwarnsystems im Rahmen des Kündigungspräventionsmanagements, um gefährdete Geschäftsbeziehungen frühzeitig zu identifizieren und die Kunden mit Last-Minute-Bindungsmaßnahmen von der Kündigung abzuhalten,
- eine schnelle Fehlerkorrektur und Wiedergutmachung für eine mangelnde Versicherungsleistung im Rahmen des Kündigungsmanagements sowie
- die Revitalisierung abgewanderter Kunden anhand individueller Rückgewinnungsangebote, die je nach Kündigungsgrund variieren können.

## 6.2 Implikationen für die Marketingforschung

Diese Arbeit dient in mehrfacher Hinsicht zur Forschung im Bereich der Kundenabwanderung und -rückgewinnung. Ein erster Beitrag für die Forschung kann in der systematischen Bestandsaufnahme und Aufbereitung der theoretischen Grundlagen der Literatur zur Beziehungsbeendigung und -reaktivierung gesehen werden. Ein zweiter Forschungsbeitrag liegt in der Identifizierung und Konzeptualisierung von Einflussfaktoren, die für die Kundenabwanderung und -rückgewinnung allgemein in verschiedenen Branchen und speziell in der Versicherungswirtschaft von Bedeutung sein können. Darüber hinaus kann als dritter Beitrag für die Forschung die Entwicklung und Überprüfung eines Modells der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung sowie deren Determinanten abgeleitet werden.

Neben den inhaltlichen Aspekten lässt sich durch die Untersuchung des Wechsel- und Wiederaufnahmeverhaltens von Geschäftskunden am Beispiel von Versicherungsdienstleistungen auch ein empirischer Beitrag zur Marketingforschung ableiten. Im Rahmen dieser Studie stellt sich der methodische Beitrag anhand der Anwendung von linearer und logistischer Regression als zwei klassische Ansätze sowie PLS als neuerer dar. Der PLS-Ansatz hat im Vergleich zur Kovarianzstrukturanalyse wesentlich geringere Anforderungen sowohl an die Qualität als auch an die Quantität der Daten und ermöglicht trotzdem konsistente Schätzergebnisse. Somit wird deutlich, dass PLS für explorative Untersuchungen von Strukturgleichungsmodellen geeignet ist und einen signifikanten Forschungsbeitrag bezüglich der Theorieentwicklung leisten kann.

### 6.3 Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

Obwohl aus der vorliegenden Arbeit zahlreiche neue Erkenntnisse zum Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozess für Forschung und Praxis abgeleitet werden konnten, unterliegt die Studie auch einigen Limitationen.

Ein wichtiges Resultat dieser Arbeit ist, dass die Einflussfaktoren auf die Wechselabsicht in Art und Umfang nicht mit denen des Wechselverhaltens übereinstimmen und sich auch die Determinanten der Wiederaufnahmebereitschaft und des Kundenrückgewinnungserfolgs abgesehen von Commitment unterscheiden. Da die Studie als Querschnittsanalyse konzipiert war, konnten Veränderungen zwischen Kundenabsichten und Verhaltensweisen im Zeitablauf nicht abgebildet werden. Hier kann für die weitere Forschung angeknüpft werden. Mit Hilfe einer Längsschnittanalyse ließen sich Absichten und Verhalten eines Kunden im Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozess über einen längeren Zeitraum hinweg analysieren.

Zudem gründete sich die Arbeit auf die Untersuchung von Zusammenhängen in einer einzelnen Branche. Relevante Determinanten auf die Beziehungsbeendigung und -reaktivierung von Geschäftskunden konnten demnach lediglich für die Versicherungswirtschaft identifiziert werden. Vor diesem Hintergrund stellt die Analyse des entwickelten konzeptionellen Bezugsrahmens in anderen Branchen einen weiteren Forschungsbedarf dar. Diese Replikationsstudien würden zusätzliche Erkenntnisse über dessen Generalisierbarkeit innerhalb des B2B-Bereichs ergeben. Das gilt vor allem für die falsifizierten Hypothesen.

Vor dem Hintergrund, dass diese Arbeit zu den ersten gehört, die den Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozess von Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft analysiert, ist es möglich und anzunehmen, dass vor allem bezüglich der Beziehungsbeendigung noch weitere Determinanten existieren, die in dem Modell Berücksichtigung finden sollten. Der Anteil der erklärten Varianz bei der Wechselabsicht, aber vor allem beim Wechselverhalten, lässt vermuten, dass einige Einflussfaktoren außer Acht gelassen wurden. Aus diesem Grund gilt es in weiterführenden Studien zu den festgestellten Variablen weitere Determinanten insbesondere im Modell des Kundenabwanderungsprozesses zu integrieren. Denkbar wäre hier zum Beispiel der Faktor Emotionen wie Ärger etc. Zudem sollte die Operationalisierung des Konstrukts Alternativenattraktivität in der Versicherungswirtschaft überarbeitet werden.

Darüber hinaus konnten aufgrund zu geringer Fallzahlen vor allem bei der Kundensegmentierung keine Typologien für die Wiederaufnahmebereitschaft und die Kundenrückgewinnung erstellt werden. Daher sollte insbesondere bezüglich der Beziehungsreaktivierung das Modell bei Gewerbekunden in der Versicherungswirtschaft erneut und in größerem Umfang, also

nicht qualitativ sondern quantitativ, überprüft werden. Dann muss auch nicht auf den PLS-Ansatz und seinen explorativen Charakter zurückgegriffen werden, sondern es können kovarianzanalytische Methoden wie LISREL, die auf die Prüfung der gesamten Variablen abzielt, angewendet werden. Des Weiteren sollte bei einer quantitativen Studie darauf geachtet werden, dass die Studie bundesweit stattfindet, um die Repräsentativität der Stichprobe zu gewährleisten.

Aus den vorangegangenen Limitationen konnte bereits der ein oder andere Ansatzpunkt für weitere Forschungen ermittelt werden. Nachfolgend wird auf weiteren inhaltlichen Forschungsbedarf hingewiesen:

Aus Kundensicht sollten die Wiederaufnahmekosten näher analysiert werden. Fraglich ist dabei bspw., ob die Wahrnehmung von Wiederaufnahmekosten beim Kunden durch psychologische oder materielle Kosten beeinflusst wird. Zudem wäre interessant zu wissen, ob sich das Empfinden von Wiederaufnahmekosten je nach Zeitpunkt der Messung unterscheidet. Dabei geht es darum, die Differenzen zwischen den Wiederaufnahmekosten zum Zeitpunkt der Wiederaufnahmebereitschaft und der Wiederaufnahme zu erklären.

Aus Unternehmenssicht wäre vor allem die Entwicklung und Analyse verschiedener Rückgewinnungsangebote und der damit verbundenen Kontaktaufnahme zum Kunden sinnvoll. Der Forschungsbedarf umfasst hierbei die Entwicklung versicherungsspezifischer Rückgewinnungsangebote, ihre Überprüfung und in einem nächsten Schritt die Beurteilung in mehreren Branchen auf Generalisierbarkeit. Zudem sollte sich mit der Kontaktaufnahme, der Häufigkeit und ihrem Zeitpunkt beschäftigt werden. Hierzu gibt es bisher kaum Erkenntnisse, diese können aber den Erfolg der Kundenrückgewinnung maßgeblich positiv beeinflussen.

**Literaturverzeichnis**

- Adams, J. S. (1963):** Toward an Understanding of Inequity, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.
- Adams, J. S. (1965):** Inequity in Social Exchanges, in: Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, pp. 267-299.
- Ajzen, I./ Brown, T. C./ Carajal, F. (2004):** Explaining the Discrepancy between Intentions and Actions: The Case of Hypothetical Bias in Contingent Valuation, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 30, No. 9, pp. 1108-1121.
- Akreml, L./ Baur, N. (2008):** Kreuztabellen und Kontingenzanalyse, in: Baur, N./ Fromm, S. (Hrsg.): *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene – Ein Arbeitsbuch*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 239-278.
- Alajoutsijärvi, K./ Möller, K./ Tähtinen, J. (2000):** Beautiful Exit – How to Leave your Business Partner, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/ 12, pp. 1270-1290.
- Alajoutsijärvi, K./ Tähtinen, J. (1997):** Beautiful Exit or 50 Ways to Leave Your Partner, Paper presented at the Special Mini-IMP Group Conference, Sydney, 13-16. February.
- Albers, S./ Götz, O. (2006):** Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., H. 6, S. 669-677.
- Albrecht, P./ Brinkmann, T./ Zweifel, P. (1987):** Was ist Versicherung?, Schriftenreihe des Ausschusses Volkswirtschaft des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft, H. 8, Karlsruhe.
- Alexander, S./ Ruderman, M. (1987):** The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, in: *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 177-198.
- Anderson, E. W. (1994):** Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention, in: *Marketing Letters*, Vol. 5, No. 1, pp. 19-30.
- Anderson, E. W./ Fornell, C./ Lehmann, D. R. (1993):** Economic Consequences of Providing Quality and Customer Satisfaction, Working Paper Marketing Science Institute, Report No. 93-112, Cambridge.
- Anderson, E. W./ Mittal, V. (2000):** Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 107-137.
- Anderson, E. W./ Sullivan, M. (1993):** The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in: *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 125-143.
- Anderson, R. E./ Srinivasan, S. S. (2003):** E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework, in: *Psychology and Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 123-138.
- Andreasen, A. R. (1985):** Consumer Response to Dissatisfaction in Loose Monopolies, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, pp. 135-141.

- Andreassen, T. W. (2000):** Antecedents to Satisfaction with Service Recovery, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1/ 2, pp. 156-175.
- Antón, C./ Camarero, C./ Carrero, M. (2007a):** Analysing Firms' Failures as Determinants of Consumer Switching Intentions – The Effect of Moderating Factors, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1/ 2, pp. 135-158.
- Antón, C./ Camarero, C./ Carrero, M. (2007b):** The Mediating Effect of Satisfaction on Consumers' Switching Intention, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 24, No. 6, pp. 511-538.
- Araujo, L./ Easton, G. (1996):** Networks in Socioeconomic Systems: A Critical Review, in: Iacobucci, D. (Ed.): *Networks in Marketing*, Thousand Oaks, pp. 63-107.
- Arbuckle, J. L./ Wothke, W. (1999):** *AMOS 4.0 User's Guide*, Chicago.
- Assenmacher, W. (2003):** *Deskriptive Statistik: mit 39 Tabellen*, 3., verbesserte Auflage, Berlin et al.
- Athanassopoulos, A. D. (2000):** Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior, in: *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 3, pp. 191-207.
- Athanassopoulos, A. D./ Gounaris, S./ Stathakopoulos, V. (2001):** Behavioural Responses to Customer Satisfaction: An Empirical Study, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 5/ 6, pp. 687-707.
- Austin, W./ Walster, E. (1975):** Equity with the World: The Trans-Relational Effects of Equity and Inequity, in: *Sociometry*, Vol. 38, pp. 474-496.
- Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R. (2003):** *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 10. Auflage, Berlin et al.
- Backhaus, K./ Voeth, M. (2004):** Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: Backhaus, K./ Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen*, Wiesbaden, S. 3-21.
- Backhaus, K./ Voeth, M. (2007):** *Industriegütermarketing*, 8. Auflage, München.
- Bagozzi, R. (1994):** *Principles of Marketing Research*, Cambridge.
- Bagozzi, R. P./ Jose, A.R./ Kirti, S.C./ Francisco, C. (2000):** *Marketing-Management*, Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München et al.
- Bagozzi, R./ Phillips, L. (1982):** Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 459-489.
- 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.

- Ball, D./ Coelho, P. S./ Machás, A. (2004):** The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/ 10, pp. 1272-1293.
- Bamert, T. (2003):** Beschwerdemanagement in ausgewählten Branchen, URL: <http://www.isu.uzh.ch/marketing/forschung/studien/vertiefung2003.pdf>, abgerufen am 18.10.2010.
- Bansal, H. S. (1997):** Service Switching Model (SSM) – A Model of Customer Switching Behavior in the Service Industry, Doctoral Dissertation Queen`s University, Kingston.
- Bansal, H. S./ Irving, P. G./ Taylor, S. F. (2004):** A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 3, pp. 234-250.
- Bansal, H. S./ Taylor, S. F. (1999):** The Service Provider Switching Model (SPSM) – A Model of Customer Switching Behavior in the Service Industry, in: *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 200-218.
- Bansal, H. S./ Taylor, S. F. (2002):** Investigating Interactive Effects in the Theory of Planned Behavior in a Service-Provider Switching Context, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp. 407-425.
- Bansal, H. S./ Taylor, S. F./ James, Y. S. (2005):** “Migrating” to New Service Providers: Toward a Unifying Framework of Consumers’ Switching Behaviors, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 1, pp. 96-115.
- Baron, R. M./ Kenny, D. A. (1986):** The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
- Barth, W./ Kaletsch, U. (2001):** Churn-Management im Retail Marketing – Vorgehensweise, Methoden und Implikationen für das Customer Relationship Management, in: Moormann, J./ Rossmann, P. (Hrsg.): *Customer Relationship Management in Banken*, Frankfurt am Main, S. 131-151.
- Bauer, M. (2002):** Controllershship in Deutschland – Zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Controllern und Managern, Wiesbaden.
- Bauer, R. (1960):** Consumer Behavior as Risk-Taking, in: Hancock, R. (Ed.): *Proceedings of the 43<sup>th</sup> Conference of the American Marketing Association*, Chicago, pp. 389-398.
- Bawcutt, P. (1997):** *Captive Insurance Companies: Establishment, Operation and Management*, 4<sup>th</sup> edition, London.
- Bearden, W./ Teel, J. (1983):** Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 2, pp. 21-28.

- Beatty, S. E./ Mayer, M./ Coleman, J. E./ Reynolds, K. E./ Lee, J. (1996):** Customer-Sales Associate Retail Relationships, in: *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 3, pp. 223-247.
- Becker, J. (2006):** Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Behrens, G. (1991):** Konsumentenverhalten: Entwicklung, Abhängigkeiten, Möglichkeiten, Heidelberg.
- Bejou, D./ Palmer, A. (1998):** Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 7-22.
- Bell, D. E. (1982):** Regret in Decision Making Under Uncertainty, in: *Operations Research*, Vol. 30, No. 5, pp. 961-981.
- Bendapudi, N./ Berry, L. L. (1997):** Customers` Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, pp. 15-37.
- Bender, R./ Ziegler, A./ Lange, S. (2007a):** Multiple Regression – Artikel H. 13 der Statistik-Serie in der DMW, in: *Deutsche medizinische Wochenschrift*, 132. Jg., e30-e32.
- Bender, R./ Ziegler, A./ Lange, S. (2007b):** Logistische Regression – Artikel H. 14 der Statistik-Serie in der DMW, in: *Deutsche medizinische Wochenschrift*, 132. Jg., e33-e35.
- Benninghausen, H. (2005):** Deskriptive Statistik: Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 10., durchgesehene Auflage, Wiesbaden.
- Bensch, H. (1992):** Grundlagen der Psychologie, Weinheim.
- Bentler, P. M./ Chou, C. P. (1987):** Practical Issues in Structural Modeling, in: *Sociological Methods and Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 78-117.
- Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2006):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Berry, L. L. (1995):** Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 236-245.
- Berry, L. L./ Parasuraman, A. (1991):** Three Levels of Relationship Marketing, in: *Marketing Services – Competing through Quality*, New York, pp. 136-142.
- 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.
- Betzin, J./ Henseler, J. (2005):** Einführung in die Funktionsweise des PLS-Algorithmus, in: Bliemel, F. et al. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 49-70.
- Beutin, N. (2003):** Management von Kundenzufriedenheit in der Ver- und Entsorgungsbranche, in: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 5. Auflage, Mannheim, S. 433-462.

- Beutin, N./ Werner, H. (1999):** Kundenbindung in Märkten im Umbruch: Das Beispiel der Energieversorgung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 545-567.
- Bies, R./ Shapiro, D. (1987):** Interactional Fairness Judgement: The Influence of Causal Accounts, in: Social Justice Research, Vol. 1, pp. 199-218.
- Birnbach, K./ Gruhn, V./ Reith, H. (2000):** Vertriebswegemanagement und Kundenorientierung, in: Versicherungswirtschaft, 55. Jg., H. 18, S. 1400-1405.
- Bitner, M. J. (1990):** Evaluating Service Encounters – The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, pp. 69-82.
- Blache, R./ Damiani, E./ Frühling, J. M./ Kraus, H.-M. (2005):** Aktives Kundenbeziehungsmanagement der Deutschen Bank, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 722-742.
- Blackwell, R. D./ Miniard, P. W./ Engel, J. F. (2001):** Consumer Behavior, 9<sup>th</sup> edition, Fort Worth et al.
- Blattberg, R./ Deighton, J. (1996):** Managing Marketing by the Customer Equity Test, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 4, pp. 136-144.
- Bliemel, F./ Eggert, A./ Fassott, G./ Henseler, J. (2005):** Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart.
- Blodgett, J. G./ Hill, D. J./ Tax, S. S. (1997):** The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, in: Journal of Retailing, Vol. 73, No. 2, pp. 185-210.
- Bloemer, J. M. M./ Kasper, H. D. P. (1995):** The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Brand Loyalty, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 16, pp. 311-329.
- Bloemer, J. M. M./ de Ruyter, K. (1995):** Integrating Service Quality and Satisfaction: Pain in the Neck or Marketing Opportunity?, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 8, pp. 44-52.
- Böhler, H. (1991):** Marktsegmentierung als Basis eines Direct-Marketing-Konzepts, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 447-459.
- Böhler, H. (2004):** Marktforschung, 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Bollen, K. A./ Lennox, R. (1991):** Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, in: Psychological Bulletin, Vol. 110, No. 2, pp. 305-314.



- Bollen, K. A./ Long, J. S. (1993):** Introduction, in: Bollen, K. A./ Long, J. S. (Eds.): Testing Structural Equation Models, Newbury Park, pp. 1-9.
- Bolton, R. N./ Kannan, P. K./ Bramlett, M. D. (2000):** Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, pp 95-108.
- Boomsma, A. (1982):** The Robustness of LISREL against Small Sample Sizes in Factor Analysis Models, in: Jöreskog, K. G./ Wold, H. (Eds.): Systems under Indirect Observations, Part 1, Amsterdam et al., pp. 149-173.
- Boshoff, C. (1997):** An Experimental Study of Service Recovery Options, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 2, pp. 110-130.
- Boshoff, C. (1999):** RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery, in: Journal of Retailing, Vol. 73, pp. 185-210.
- Boulding, W./ Kalra, A./ Staelin, R. (1999):** The Quality Double Whammy, in: Journal of Marketing Research, Vol. 30, pp. 7-27.
- Boulding, W./ Kalra, A./ Staelin, R./ Zeithaml, V. (1993):** A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, in: Marketing Science, Vol. 18, No. 4, pp. 463-484.
- Bowen, D./ Jones, G. (1986):** Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange, in: Academy of Management Review, Vol. 11, No. 2, pp. 428-441.
- Brachat, H. (1995):** Computergestützte Kommunikationssysteme als Kundenbindungs-Netzwerk in Handel und Kundendienst, in: Reuss, H./ Müller, W. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Frankfurt am Main/ New York, S. 241-253.
- Brehm, J. W./ Cohen, A. R. (1962):** Explorations in Cognitive Dissonance, New York.
- Bruhn, M. (1982):** Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden – Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen, Frankfurt am Main.
- Bruhn, M. (1997):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 2. Auflage, Berlin et al.
- Bruhn, M. (1998a):** Schweizer Kundenbarometer 1998 – Ergebnisse einer Pilotuntersuchung bei über 7400 Kundinnen und Kunden in 20 Branchen, Basel.
- Bruhn, M. (1998b):** Qualitätsmanagement im Private Banking, in: Basler Bankenvereinigung (Hrsg.): Private Banking – Die Herausforderung für den Firmenplatz Schweiz, Bern et al., S. 53-102.
- Bruhn, M. (1999):** Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung – Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, Wiesbaden.

- Bruhn, M. (2000):** Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 21-48.
- Bruhn, M. (2001):** Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München.
- Bruhn, M./ Georgi, D./ Treyer, M./ Leumann, S. (2000):** Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, 54. Jg., H. 3, S. 167-187.
- Bruhn, M./ Homburg, C. (1998):** Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden.
- Bruhn, M./ Homburg, C. (2004):** Gabler Marketing-Lexikon, 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Bruhn, M./ Michalski, S. (2001):** Rückgewinnungsmanagement: Eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagements bei Banken und Versicherungen, in: Die Unternehmung, 55. Jg., H. 2, S. 111-127.
- Bruhn, M./ Michalski, S. (2003):** Analyse von Kundenabwanderungen – Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jg., H. 3, S. 431-454.
- Bruhn, M./ Michalski, S. (2005):** Gefährdete Kundenbeziehungen und abgewanderte Kunden als Zielgruppen der Kundenbindung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5. Auflage, S. 251-274.
- Buchanan, B./ Michell, P. C. N. (1991):** Using Structural Factors to Asses the Risk of Failure in Agency-Client Relations, in: Journal of Advertising Research, Vol. 31, No. 4, pp. 68-75.
- Bumbacher, U. (1999):** Beziehungen zu Problemkunden – Sondierungen zu einem noch wenig erforschten Thema, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 423-448.
- Bundesministerium der Justiz (1965):** Gesetz über die Pflichtversicherung für Kraftfahrzeughalter (Pflichtversicherungsgesetz), URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/pflvg/gesamt.pdf>, abgerufen am 12.02.2010.
- Bundesministerium der Justiz (2007):** Gesetz über den Versicherungsvertrag (VVG), URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/vvg\\_2008/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/vvg_2008/gesamt.pdf), abgerufen am 12.02.2010.

- Burnham, T. A./ Frels, J. K./ Mahajan, V. (2003):** Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, pp. 109-126.
- Büttgen, M. (2001):** Recovery Management, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61. Jg., H. 3, S. 397-401.
- Büttgen, M. (2003):** Recovery Management – systematische Kundenrückgewinnung und Abwanderungsprävention zur Sicherung des Unternehmenserfolges, in: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg., H. 1, S. 60-76.
- Butzer-Strothmann, K. (1999):** Krisen in Geschäftsbeziehungen, Dissertation Heinrich Heine Universität Düsseldorf 1998, Wiesbaden.
- Cadotte, E./ Woodruff, R./ Jenkins, R. (1987):** Expectations and Norms in Models of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 305-314.
- Cannie, J. K. (1994):** Turning Lost Customers into Gold – and the Art of Achieving Zero Defections, New York.
- Capraro, A. J./ Broniarczyk, S./ Srivastava, R. K. (2003):** Factors Influencing the Likelihood of Customer Defection: The Role of Consumer Knowledge, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, pp. 164-175.
- Carr, C. L. (2007):** The FAIRSERV Model: Consumer Reactions to Services Based on a Multidimensional Evaluation of Service Fairness, in: *Decision Sciences*, Vol. 38, No. 1, pp. 107-130.
- Caughey, C. C./ Francis, S. K./ Buasri, V. (1999):** An Exploratory Study of Exit Behavior and the Appearance of Retail Stores, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 12, pp. 155-161.
- Chakravarty, S./ Feinberg, R./ Widdows, R. (1997):** Reasons of their Discontent, in: *Bank Marketing*, Vol. 29, No. 11, pp. 49-53.
- Chatelin, Y. M./ Esposito Vinzi, V./ Tenenhaus, M. (2002):** State-of-the-Art on PLS Path Modeling through the Available Software, working paper, pp. 1-31.
- Chin, W. W. (1998a):** Issues and Opinions on Structural Equation Modeling, in: *MIS Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 7-16.
- Chin, W. W. (1998b):** The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, G. A. (Ed.): *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, pp. 295-336.
- Chin, W. W./ Newsted, P. R. (1999):** Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares, in: Hoyle, R. H. (Ed.): *Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks, pp. 307-341.

- Chin, W. W./ Marcolin, B. L./ Newsted, P. N. (1996):** A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion Adoption Study, Proceedings of the Seventeenth Conference on Information Systems, Cleveland, pp. 1-22.
- Chin, W. W./ Marcolin, B. L./ Newsted, P. N. (2003):** A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results From Monte Carlo Simulation Study and Electronic-Mail Emotion/ Adoption Study, in: Information Systems Research, Vol. 14, No. 2, pp. 189-217.
- Chmielewicz, K. (1979):** Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Christopherson, T./ Grape, C. (2007):** Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle, in: Sönke, A. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 104-118.
- Churchill, G. A. (1979):** A Paradigm for Developing Better Measures of marketing Constructs, in: Journal of Marketing, Vol. 16, pp. 64-73.
- Clemmer, E./ Schneider, B. (1996):** Managing Customer Dissatisfaction with Waiting: Applying Social-Psychological Theory in Service Setting, in: Swartz, T. et al. (Eds.): Advances in Services Marketing and Management, Greenwich, pp. 213-229.
- Coase, R. H. (1952):** The Nature of the Firm, in: Stigler, G. H./ Boulding, K. E. (Eds.): Readings in Price Theory, Chicago et al., pp. 386-405.
- Cohen, J. (1988):** Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2<sup>nd</sup> edition, Hillsdale.
- Colgate, M./ Hedge, R. (2001):** An Investigation into the Switching Process in Retail Banking Services, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 19, No. 5, pp. 201-212.
- Colgate, M./ Lang, B. (2001):** Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry, in: The Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 4, pp. 332-347.
- Colgate, M./ Norris, M. (2001):** Developing a Comprehensive Picture of Service Failure, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 12, No. 3, pp. 215-233.
- Colgate, M./ Stewart, K./ Kinsella, R. (1996):** Customer Defection – A Study of the Student Market in Irland, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 14, No. 3, pp. 23-29.
- Colwell, S. R./ Hogarth-Scott, S. (2004):** The Effect of Cognitive Trust on Hostage Relationships, in: Journal of Services Marketing, Vol. 18, No. 5, pp. 384-394.
- Coulter, R. A./ Ligas, M. (2000):** The Long Good-Bye – The Dissolution of Customer-Service Provider Relationships, in: Psychology & Marketing, Vol. 17, No. 8, pp. 669-695.

- Coviello, N. E./ McAuley, A. (1999):** Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, in: *Management International Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 223-256.
- Cronbach, L. (1951):** Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: *Psychometrika*, No. 16, pp. 297-334.
- Crosby, L./ Evans, K./ Cowles, D. (1990):** Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 21-34.
- Czepiel, J. (1990):** Service Encounters and Service Relationships, in: *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 13-21.
- Dabholkar, P. A./ Walls, S. (1999):** Service Evaluation and Switching Behavior for Experiential Service: An Empirical Test of Gender Differences within a Broader Conceptual Framework, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 12, pp. 123-137.
- Daniel, J. (2001):** Ertragssteigerungen durch Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel eines Kreditinstituts, Stuttgart.
- Delisle, E. (1981):** Marketing in der Versicherungswirtschaft, 2., überarbeitete Auflage, Karlsruhe.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (1993):** Begriffe zum Qualitätsmanagement, 5. Auflage, Berlin/ Beuth.
- Diamantopoulos, A./ Winklhofer, H. M. (2001):** Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development: in: *Journal of Marketing*, Vol. 38, pp. 269-277.
- Diaz-Bone, R./ Künemund, H. (2003):** Einführung in die binäre logistische Regression, Mitteilungen aus dem Schwerpunktbereich Methodenlehre, H. 56, Berlin.
- Dick, A. S./ Basu, K. (1994):** Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, pp. 99-113.
- Diekmann, A. (2006):** Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 16. Auflage, Reinbek.
- Diller, H. (1995):** Beziehungs-Marketing, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 24. Jg., H. 9, S. 442-447.
- Diller, H. (1996):** Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18. Jg., H. 2, S. 81-94.
- Döhrer, A./ Fausten, D. (2000):** Churn Management als strategische Gesamtaufgabe: Wechselprävention und Kundenrückgewinnung in EVU, in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, 50. Jg., H. 1/ 2, S. 21-24.

- Dowling, G. (1994):** Searching for a New Advertising Agency: A Client Perspective, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 13, No. 3, pp. 229-242.
- Doyle, P./ Jens, M. C./ Michell, P. C. N. (1980):** Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations, in: *The Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 4, pp. 18-23.
- Duck, S. (1982):** *Personal Relationships 4: Dissolving Personal Relationships*, London.
- Durden, G./ Orsman, T./ Michell, P. C. N. (1997):** Commonalities in the Reasons for Switching Advertising Agencies – Corroboratory Evidence from New Zealand, in: *International Journal of Advertising*, Vol. 16, No. 1, pp. 62-69.
- Dwyer, F. R./ Schurr, P. H./ Oh, S. (1987):** Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.
- Eberl, M. (2006a):** Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., H. 6, S. 651-669.
- Eberl, M. (2006b):** Unternehmensreputation und Kaufverhalten – Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Wiesbaden.
- Eggert, A. (1999):** Kundenbindung und Kundensicht: Konzeptualisierung, Operationalisierung, Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden.
- Eggert, A./ Fassott, G. (2003):** Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen, in: *Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing*, H. 20, S. 1-24.
- Eggert, A./ Fassott, G./ Helm, S. (2005):** Identifizierung und Quantifizierung mediierender und moderierender Effekte in komplexen Kausalstrukturen, in: Bliemel, F. et al. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 101-116.
- Eggert, A./ Helm, S. (2000):** Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?, in: *Der Markt*, 39. Jg., H. 2, S. 63-72.
- Einhorn, M. A. (1994):** Optimal Nonuniform Pricing with Generalized Consumer Choice, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 42, pp. 105-112.
- Emerson, R. M. (1976):** Social Exchange Theory, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, pp. 350-362.
- Eurich, A. (2001):** *Bestandskundenmarketing von Versicherungsunternehmen*, Lohmar/Köln.
- Farny, D. (1988):** *Handwörterbuch der Versicherung: HdV*, Karlsruhe.
- Farny, D. (2006):** *Versicherungsbetriebslehre*, 4. überarbeitete Auflage, Karlsruhe.
- Fassott, G. (2005):** Die PLS-Pfadmodellierung: Entwicklungsrichtung, Möglichkeiten, Grenzen, in: Bliemel, F. et al. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 19-29.

- Fassott, G. (2006):** Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., H. 2, S. 67-88.
- Fassott, G./ Eggert, A. (2005):** Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlung, in: Bliemel, F. et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 31-47.
- Festinger, L. (1978):** Theorie der kognitiven Dissonanz, Bern.
- Finkelmann, D./ Goland, A. (1990):** How Not to Satisfy Your Customers, in: The McKinsey Quarterly, Vol. 2, S. 2-12.
- Flämig, M. (2009):** Alternativer Risiko Transfer – eine volkswirtschaftliche Betrachtung, Dissertation Otto-Friedrich-Universität Bamberg 2007, Online-Ressource, URL: <http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/volltexte/2009/165/pdf/flaemigdiss.pdf>, abgerufen am 16. Juli 2010.
- Fornell, C. (1992):** A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: Journal of Marketing, Vol. 56, No. 1, pp. 1-18.
- Fornell, C./ Cha, J. (1994):** Partial Least Squares, in: Bagozzi, R. (Ed.): Advanced Methods of Marketing Research, Cambridge, pp. 52-78.
- Fornell, C./ Johnson, M./ Anderson, E./ Cha, J./ Bryant, B. (1996):** The American Customer Satisfaction Index – Nature, Purpose and Findings, in: Journal of Marketing, Vol. 60, No. 10, pp. 7-18.
- Fornell, C./ Larcker, D. F. (1981):** Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18, pp. 39-50.
- Fornell, C./ Wernerfelt, B. (1987):** Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, No. 11, pp. 337-346.
- Fournier, S./ Mick, D. (1999):** Rediscovering Satisfaction, in: Journal of Marketing, Vol. 63, No. 4, pp. 5-23.
- Frenzen, J. K./ Davis, H. L. (1990):** Purchasing Behavior in Embedded Markets, in: Journal of Consumer Research, Vol. 17, pp. 1-11.
- Freter, H. (1980):** Strategien, Methoden und Modelle der Marktsegmentierung bei der Markterfassung und Marktbearbeitung; in: Die Betriebswirtschaft, 40 Jg., H. 3, S. 453-463.
- Freter, H. (1983):** Marktsegmentierung, Stuttgart et al.
- Freter, H. (1994):** Marktsegmentierung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München, S. 733-737.

- Freter, H. (1998):** Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 230-264.
- Friedrich, O. (1999):** Get-Back-Interviews – Lernen von Kündigern, in: Schrick, K./ Dollinger, A. (Hrsg.): Das innovative Call Center: Erfolgsstrategien für serviceorientiertes Call Center-Management, München/ Düsseldorf, S. 247-253.
- Friedrichs-Schmidt, S. (2003):** Wertorientierte Kundensegmentierung: State of the Art und Praxisbeispiele, Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Band 140, München.
- Friedrichs-Schmidt, S. (2006):** Kundenwert aus Sicht von Versicherungsunternehmen, Dissertation Universität München 2006, Wiesbaden.
- Fritz, W. (1992):** Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg – Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.
- Fromme, H. (2005a):** Front der Industrieversicherer zeigt Risse, in: Financial Times Deutschland, 25. Mai 2005, S. 22.
- Fromme, H. (2005b):** Versicherungsgeschäft wächst stark, in: Financial Times Deutschland, 17. Mai 2005, S. 20.
- Fromme, H. (2005c):** Weniger Preiskriege bei Versicherungen, in: Financial Times Deutschland, 29. März 2005, S. 19.
- Fullerton, G. (2003):** When Does Commitment Lead to Loyalty?, in: Journal of Service Research, Vol. 5, No. 4, pp. 333-344.
- Fullerton, G. (2005):** How Commitment Both Enables and Undermines Marketing Relationships, in: European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 11/ 12, pp. 1372-1388.
- Gabler Verlag (1997):** Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Wiesbaden.
- Gadde, L.-E./ Mattsson, L.-G. (1987):** Stability and Change in Network Relationships, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 4, No. 1, pp. 29-41.
- Ganesh, J./ Reynolds, K. E. (2000):** Understanding the Customer Base of Service Providers – An Examination of the Differences between Switchers and Stayers, in: Journal of Marketing, Vol. 64, No. 3, pp. 65-87.
- Garbarino, E./ Johnson, M. S. (1999):** The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 70-87.
- Gassenheimer, J. B./ Houston, F. S./ Davis, J. C. (1998):** The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, No. 4, pp. 322-337.



- Gassner, M. (2005):** Harmonisierung der Aufsichtsregeln, in: *Wirtschaft regional*, 26. März 2005, S. 6.
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV) (1998):** Langfrist-trends und Perspektiven der Versicherungswirtschaft, Ausblick bis 2010, Schriftenreihe des Ausschusses Volkswirtschaft, H. 22, Berlin.
- GDV (2004a):** Jahrbuch 2004 – Die deutsche Versicherungswirtschaft, Berlin.
- GDV (2004b):** Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2004, Berlin.
- GDV (2006):** Jahrbuch 2006 – Die deutsche Versicherungswirtschaft, Berlin.
- GDV (2008):** Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2008, Berlin, URL: [http://www.gdv.de/Downloads/Jahrbuch/Stat\\_TB\\_2008.pdf](http://www.gdv.de/Downloads/Jahrbuch/Stat_TB_2008.pdf), abgerufen am 22.02.2010.
- Georgi, D. (2000):** Entwicklung von Kundenbeziehungen – Theoretische und empirische Analyse unter dynamischen Aspekten, Dissertation Universität Basel, Wiesbaden.
- Georgi, D. (2003):** Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 223-243.
- Geratewohl, K. (1987):** The International Reinsurance Markets Today – Developments and Perspectives, in: *Versicherungswirtschaft*, 42 Jg., H. 14, S. 901-910.
- Gerrard, P. / Cunningham, J. B. (2004):** Consumer Switching Behavior in the Asian Banking Market, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No.3, pp. 215-223.
- Ghosh, B. C./ Taylor, T. (1999):** Switching Advertising Agency – A Cross-Country Analysis, in: *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 17, No. 3, pp. 140-146.
- Gierl, H. (1993):** Zufriedene Kunden als Markenwechsler, in: *Absatzwirtschaft*, 36. Jg., H. 2, S. 90-94.
- Giller, C./ Matear, S. (2001):** The Termination of Inter-Firm Relationships, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 94-112.
- Givon, M. (1984):** Variety Seeking through Brand Switching, in: *Marketing Science*, Vol. 3, pp. 1-22.
- 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 Response to Service Failure: Influences of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, in: *The Journal of Business Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 149-163.
- Görgen, F. (2007):** *Versicherungsmarketing: Strategien, Instrumente und Controlling*, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart.

- Götz, O./ Liehr-Gobbers, K. (2004):** Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., H. 6, S. 714-738.
- Grace, D./ O’Cass, A. (2001):** Attributions of Service Switching: A Study of Consumers’ and Providers’ Perceptions of Child-Care Service Delivery, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 4, pp. 300-321.
- Grace, D./ O’Cass, A. (2004):** Examining Service Experiences and Post-Consumption Evaluations, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 6, pp. 450-461.
- Grace, D./ O’Cass, A. (2005):** An Examination of the Antecedents of Repatronage Intention across Different Retail Store Formats, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, No. 4, pp. 227-243.
- Graf, K. (1990):** Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden in Unternehmen, Berlin.
- Greising, D. (1994):** Quality: How to Make It Pay, in: *Business Week*, No. 8, pp. 54-59.
- Griffin, J. (1997):** Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It, San Francisco.
- Griffin, J./ Lowenstein, M. W. (2001):** Customer Win-Back: How to Recapture Lost Customers and Keep them Loyal, San Francisco.
- Grønhaug, K./ Henjesand, I. J./ Kovelund, A. (1999):** Fading Relationships in Business Markets: An Exploratory Study, in: *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7, No. 3, pp. 175-190.
- Groß-Engelmann, M. (1999):** Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt, Lohmar/Köln.
- Günter, B. (1991):** Der Klient – König oder Bittsteller? Anmerkungen zum Fall Presto Cleaner, in: *Harvard Manager*, 4. Jg., S. 126-128.
- Günter, B./ Helm, S. (2002):** Die Beendigung von Geschäftsbeziehungen aus Anbietersicht, in: Rese, M. et al. (Hrsg.): *Relationship Marketing*, Berlin et al., S. 45-70.
- Gwinner, K. P./ Gremler, D. D./ Bitner, M. J. (1998):** Relational Benefits in Service Industries: The Customer’s Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, pp. 101-114.
- Hagemann, R./ Krummacker, S. (2006):** Die Entwicklung des Firmengeschäfts in Deutschland; in: Krummacker, S./ Schulenburg, J.-M. Graf von der (Hrsg.): *The Rise of Risk Management – The Fall of Corporate Insurance?*, Karlsruhe, S. 35-48.
- Hahn, A./ Jerusalem, M. (2003):** Reliabilität und Validität in der Online-Forschung, in: Theobald, A. et al. (Hrsg.): *Online-Marktforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 213-240.
- Hahn, D./ Krystek, U. (2000):** Früherkennungssysteme und KonTraG, in: Dörner et al. (Hrsg.): *Praxis des Risikomanagements*, Stuttgart, S. 73-97.

- Hair, J./ Black, W./ Babin, B./ Anderson, R./ Tetham, R. (2006):** *Multivariate Data Analysis*, 6. Auflage, New Jersey.
- Håkansson, H./ Snehota, I. (1998):** The Burden of Relationships or Who's Next, in: Naudé, P. (Ed.): *Network Dynamics in International Marketing*, Oxford, pp. 16-25.
- Halinen, A./ Tähtinen, J. (2002):** A Process Theory of Relationship Ending, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 163-180.
- Haller, S. A. (1995):** Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, Dissertation Freie Universität Berlin 2004, 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.
- Harbrücker, U. (1992):** Wertewandel und Corporate Identity – Perspektiven eines gesellschaftsorientierten Marketing von Versicherungsunternehmen, Schriftenreihe Versicherung und Risikoforschung, Band 7, Wiesbaden.
- Harhoff, D./ Wagner, S. (2009):** The Duration of Patent Examination at the European Patent Office, in: *Journal Management Science*, Vol. 55, No. 12, pp. 1969-1984.
- Hart, C. W. L./ Heskett, J. L./ Sasser, W. E. (1990):** The Profitable Art of Service Recovery, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 148-156.
- Haugland, S. (1999):** Factors Influencing the Duration of International Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 273-280.
- Hausknecht, D. R. (1990):** Measurement Scales in Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 3, pp. 1-11.
- Heckelmann, S. (1997):** Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.
- Heckhausen, H. (1980):** *Motivation und Handeln*, Berlin et al.
- Hedaa, L. (1993):** Distrust, Uncertainties and Disconfirmed Expectations in Supplier-Customer Relationships, in: *International Business Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 191-206.
- Heide, J. B./ Weiss, A. M. (1995):** Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 30-43.
- Helmig, B. (1997):** Variety-seeking-behavior im Konsumgüterbereich: Beeinflussungsmöglichkeiten durch Marketinginstrumente, Wiesbaden.
- Henke, L. (1995):** A Longitudinal Analysis of Ad Agency-Client Relationships: Predictors of an Agency Switch, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, No. 2, pp. 25-30.

- Hennerici, B. et al. (2001):** VU 2008 – Denken und Handeln heute für die Aufgaben von morgen, Köln/ Hannover.
- Hennig-Thurau, T. (2000):** Die Qualität von Geschäftsbeziehungen auf Dienstleistungsmärkten: Konzeptualisierung, empirische Messung, Gestaltungshinweise, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 133-158.
- Henseler, J. (2005):** Einführung in die PLS-Pfadmodellierung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34 Jg., S. 70-75.
- Henseler, J. (2006):** Das Wechselverhalten von Konsumenten im Strommarkt – Eine empirische Untersuchung direkter und moderierender Effekte, Dissertation Technische Universität Kaiserslautern 2005, Wiesbaden.
- Henseler, J./ Fassott, G. (2010):** Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures, in: Vinzi, E. et al. (Eds.): Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications, Berlin, pp. 713-735.
- Henseler, J./ Ringle, C. M./ Sinkovics, R. (2009):** The Use of Partial Least Squares Path Modeling, in: Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277-320.
- Herold, B./ Paetzmann, K. (1999):** Alternativer Risiko Transfer, München.
- Herrmann, A./ Huber, F./ Kressmann, F. (2006):** Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., S. 24-66.
- Hertel, A./ Sartorius, B. (1994):** Innovatives Zielgruppenmarketing für Versicherungen ab Juli 1994, Karlsruhe.
- Heskett, J. L./ Jones, T. O./ Loveman, G. W./ Sasser, W. E./ Schlesinger, L. A. (1994):** Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 72, pp. 164-174.
- Heskett, J. L./ Sasser, W. E./ Schlesinger, L. A. (1997):** The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York.
- Hildebrandt, L. (1984):** Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 6. Jg., H. 1, S. 41-51.
- Hildebrandt, L./ Temme, D. (2006):** Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 618-639.
- Hilke, W. (1989):** Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen – freie Berufe – Handel und Transport – nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Wiesbaden.
- Himme, A. (2007):** Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, in: Sönke, A. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 357-390.

- Hippner, H./ Wilde, K. D. (2006):** Grundlagen des CRM: Gestaltung und Konzepte, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Hirschman, A. O. (1974):** Abwanderung und Widerspruch – Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten, Tübingen.
- Hocutt, M. A. (1998):** Relationship Dissolution Model – Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving the Relationship, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 189-200.
- Hocutt, M. A./ Mowen, J./ Chakraborty, G. (1997):** A Model of Relationship Dissolution, Antecedents and Consequences of a Dissolved Buyer-Seller Relationship, in: *Proceeding of the AMA-Conference “New and Evolving Paradigms. The Emerging Future of Marketing”*, 12.-15. June, Dublin, pp. 632-642.
- Hoffman, K. D./ Kelley, S. W. (2000):** Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency Approach, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/ 4, pp. 418-433.
- Hoffmann, A./ Zilch, A. (2000):** Unternehmensstrategie nach dem E-Business-Hype – Geschäftsziele, Wertschöpfung und Return on Investment, Bonn.
- Hofmeyr, J./ Rice, B. (2002):** Commitment Marketing: Markentreue aus Begeisterung, München.
- Homans, G. C. (1958):** Social Behavior as Exchange, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 63, pp. 597-606.
- Homans, G. C. (1974):** Social Behavior: Its Elementary Forms, 2<sup>nd</sup> edition, New York et al.
- Homburg, C. (1992):** Die Kausalanalyse – Eine Einführung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, H. 10, S. 499-508.
- Homburg, C. (2000):** Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, C./ Baumgartner, H. (1995):** Beurteilung von Kausalmodellen, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17. Jg., H. 3, S. 162-176.
- Homburg, C./ Baumgartner, H. (1998):** Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Hildebrandt, L./ Homburg, C. (Hrsg.): *Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart, S. 343-369.
- Homburg, C./ Bruhn, M. (2000):** Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 3-38.

- Homburg, C./ Faßnacht, M./ Werner, H. (2000):** Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 505-527.
- Homburg, C./ Fürst, A./ Sieben, F. (2004):** Willkommen zurück, in: Harvard Business Manager, 26. Jg. S. 95-108.
- Homburg, C./ Giering, A. (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., H. 1, S. 5-24.
- Homburg, C./ Giering, A. (1998):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Hildebrandt, L./ Homburg, C. (Hrsg.): Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 111-146.
- Homburg, C./ Giering, A./ Hentschel, F. (2000):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 81-112.
- Homburg, C./ Hoyer, W. D./ Stock, R. M. (2007):** How to Get Lost Customers Back? A Study of Antecedents of Relationship Revival, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 35, pp. 461-474.
- Homburg, C./ Klarmann, M. (2006):** Die Kausalanalyse in der empirischen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, Mannheim.
- Homburg, C./ Klarmann, M./ Pflesser, C. (2008):** Strukturgleichungsmodell mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A. et al. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 547-577.
- Homburg, C./ Krohmer, H. (2003):** Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C./ Pflesser, C. (2000):** Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A./ Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 633-659.
- Homburg, C./ Rudolph, B. (1998):** Theoretische Perspektiven der Kundenzufriedenheit, in: Simon, H./ Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 31-54.
- Homburg, C./ Schäfer, H. (1999):** Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, H. M 39, Universität Mannheim, Mannheim.

- Homburg, C./ Sieben, F./ Stock, R. M. (2003):** Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs: Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, H. W 61, Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, C./ Stock, R. (2001):** Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Huber, F./ Herrmann, A./ Meyer, F./ Vogel, J./ Vollhardt, K. (2007):** Kausalmodellierung mit Partial Least Squares – Eine anwendungsorientierte Einführung, Wiesbaden.
- Huber, F./ Regier, S./ Vollhardt, K./ Sauter, S. (2006):** Die Relevanz der Markenpersönlichkeit für den Wert der Marke – Eine kausalanalytische Studie, Mainz.
- Hulland, J. (1999):** Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, pp. 195-204.
- Isik, D. (2006):** Empirische Untersuchungen zum Risikomanagement und zur Versicherungsnachfrage von Unternehmen: Überblick und Schlussfolgerungen, in: Krummacker, S./ Schulenburg, J.-M. Graf von der (Hrsg.): Die Versicherungsnachfrage von Unternehmen, Schriftenreihe des Kompetenzzentrums Versicherungswissenschaften GmbH, Band 4, Karlsruhe, S. 201-224.
- Jaccard, J./ Blanton, H. (2005):** The Origins and Structure of Behavior: Conceptualizing Behavior in Attitude Research, in: Albarracín, D. et al. (Eds.): The Handbook of Attitudes, Mahwah, pp. 125-171.
- Jarvis, C. B./ MacKenzie, S. B./ Podsakoff, P. M. (2003):** A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecifications in Marketing and Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Vol. 30, pp. 199-218.
- Jen, W. H./ Hu, K.-C. (2003):** Application of Perceived Value Model to Identify Factors Affecting Passengers' Repurchase Intentions on City Bus: A Case of the Taipei Metropolitan Area, in: Journal of Consumer Research, Vol. 30, pp. 307-327.
- Jenner, T./ Erichsson, S. (1999):** Case Study - Messung und Management der Kundenzufriedenheit - Wirkliche Kundenzufriedenheit setzt engagierte Mitarbeiter voraus. Firmen, die dieses Ziel anstreben, sollten ihr Personal zur Vermeidung von Irritationen rechtzeitig und umfassend darüber informieren. Positive Wirkungseffekte lassen sich erreichen, wenn Kompetenz und Verantwortung in spezifischen Bereichen delegiert wird, in: IO-Management, 68. Jg., H. 3, S. 76-84.
- Jensen, M. C./ Meckling, W. H. (1976):** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, pp. 305-360.

- Jiang, P./ Rosenbloom, B. (2005):** Customer Intention to Return Online: Price Perception, Attribute-Level Performance, and Satisfaction Unfolding over Time, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1/ 2, pp. 150-174.
- Johantoberens, M. (2002):** Industrie-Haftpflichtversicherung und Risiko-Management: Entscheidungsfindungen in Fragen der Versicherbarkeit, in: Krohn, W./ Weingart, P. (Hrsg.): *Studien zur Wissenschafts- und Technikforschung*, Wiesbaden.
- Joho, C. (1996):** Ein Ansatz zum Kundenbindungsmanagement für Versicherer, Bern et al.
- Jones, A./ Mothersbaugh, D/ Beatty, S. (2000):** Switching Barriers and Repurchase Behavior in Services, in: *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 259-274.
- Jones, T. O./ Sasser, W. E. (1995):** Why Satisfied Customers Defect, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 11/ 12, pp. 88-99.
- Jöreskog, K. G./ Sörbom, D. (1982):** Recent Developments in Structural Equation Modeling, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 404-416.
- Jöreskog, K. G./ Sörbom, D. (1996):** LISREL 8: User's Reference Guide, 2<sup>nd</sup> edition, Chicago.
- Jöreskog, K. G./ Wold, H. (1982):** Systems under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction, Part I: Contributions to Economic Analysis, Amsterdam et al.
- Julander, C.-R./ Söderlund, M. (2003):** Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty, SSE/ EFI Working Paper Series in Business Administration, No. 1, Stockholm.
- Kalyanaram, G./ Winer, R. S. (1995):** Empirical Generalizations from Reference Price Research, in: *Marketing Science*, Vol. 14, No. 3, pp. G161-G169.
- Keaveney, S. (1995):** Customer Switching Behavior in Service Industries, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, pp. 71-82.
- Kehl, R. E. (2001):** Customer Lifetime Value und Churn Management im Kundenbeziehungsmanagement, in: *Controlling-Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 13. Jg., H. 4/ 5, S. 203-210.
- Kelloway, E. K. (1998):** Using LISREL for Structural Equation Modeling – A Researcher's Guide, Thousand Oaks et al.
- Kempf, S. (1998):** Die Zufriedenheitsinitiative der Commerzbank – Kundenbindung durch das Customer Care-Programm, in: Reinecke, S./ Sipötz, E./ Wiemann, E.-M. (Hrsg.): *Total Customer Care – Kundenorientierung auf dem Prüfstand*, Wien/ Frankfurt am Main, S. 72-97.
- Kesting, T./ Rennhak, C. (2008):** Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis, Wiesbaden.
- Kiley, K. (1996):** Back to Life, in: *Catalog Age*, Vol. 13, No. 2, pp. 37-38.



- Kirmani, A./ Rao, A. R. (2000):** No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality, in: *The Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, pp. 66-79.
- Klameth, P. (2002):** Marktsegmentierung mit Hilfe des Lebensphasenmodells, in: *Sparkasse*, 119. Jg., H. 12, S. 530-534.
- Klein, A. (2000):** Moderatormodelle – Verfahren zur Analyse von Moderatoreffekten in Strukturgleichungsmodellen, Hamburg.
- Kleinaltenkamp, M. (2000):** Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin et al.
- Kleinaltenkamp, M. (2002):** Strategisches B2B-Marketing: mit 54 Tabellen, 2. Auflage, Berlin et al.
- Knight, G. (1999):** International Services Marketing: Review of Research, 1980-1998, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/ 5, pp. 347-360.
- Knoester, C./ Booth, A. (2000):** Barriers to Divorce – When Are They Effective? When Are They Not?, in: *Journal of Family Issues*, Vol. 21, No. 1, pp. 78-99.
- Knospe, J. (2002):** Vom heilenden Charakter des 11. September 2001, in: *Zeitschrift für Versicherungswesen*, 53. Jg., H. 19, S. 608-609.
- Koch, P. (1998):** Versicherungswirtschaft: ein einführender Einblick, 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Karlsruhe.
- Köhne, T. (2006):** Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk – Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, Wiesbaden.
- Kohrmann, O. (2003):** Mehrstufige Marktsegmentierung zur Neukundenakquisition: am Beispiel der Telekommunikation, Wiesbaden.
- Kotler, P./ Bliemel, F. (2008):** Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12., aktualisierte Auflage, München et al.
- Krafft, M. (1999):** Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, in: *Arbeitspapier H. 14 der Wissenschaftlichen Schriftenreihe des ZMU, WHU-Koblenz, Koblenz*.
- Krafft, M. (2001):** Kundenmanagement, in: *Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Auflage, München, S. 866-867.
- Krafft, M./ Götz, O./ Liehr-Gobbers, K. (2005):** Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe von Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, in: *Bliemel, F. et al. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 71-86.

- Kranton, R. E. (1996):** The Formation of Cooperative Relationships, in: Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 12, pp. 214-233.
- Kraszka, A. (2006):** Die Abgrenzung von Privatkunden und Gewerbe-/ Industriekunden in der Versicherungswirtschaft, in: Krummacker, S./ Schulenburg, J.-M. Graf von der (Hrsg.): Die Versicherungsnachfrage von Unternehmen, Schriftenreihe des Kompetenzzentrums Versicherungswissenschaften GmbH, Band 4, Karlsruhe, S. 155-176.
- Krause, J. (2004):** Nationale Versicherungskultur: Die Kultur der Privatversicherung, Dissertation Universität Köln 2004, Lohmar/ Köln.
- Kroeber-Riel, W./ Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.
- Krummacker, S./ Schulenburg, J.-M. Graf von der (2006):** Die Versicherungsnachfrage von Unternehmen, Schriftenreihe des Kompetenzzentrums Versicherungswissenschaften GmbH, Band 4, Karlsruhe.
- Krummacker, S./ Schulenburg, J.-M. Graf von der (2008):** Die Versicherungsnachfrage von Unternehmen: Eine empirische Untersuchung der Sachversicherungsnachfrage deutscher Unternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 97 Jg., H. 1, S. 79-97.
- Kurtenbach, W./ Kühlmann, K./ Käßer-Pawelka, G. (1990):** Versicherungsmarketing – Eine praxisorientierte Einführung in das Marketing für Versicherungen und ergänzende Finanzdienstleistungen, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main.
- Kuß, A./ Kleinaltenkamp, M. (2009):** Marketing-Einführung: Grundlagen Überblick – Beispiele, 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Kuß, A./ Tomczak, T. (2000):** Käuferverhalten, 2. Auflage, Stuttgart.
- 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. 10, pp. 393-404.
- Lacey, R./ Morgan, R. M. (2009):** Customer Advocacy and the Impact of B2B Loyalty Programs, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24, No. 1, pp. 3-13.
- Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (2009):** Regionale Strukturdaten der Betriebe – Auswertungen aus dem Unternehmensregister, Statistische Berichte Niedersachsen, Hannover.
- LaTour, S./ Peat, N. (1979):** Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction on Research, in: Advances in Consumer Research, Provo, pp. 431-437.
- Lee, J./ Lee, J./ Feick, L. (2001):** The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France, in: Journal of Services Marketing, Vol. 15, No. 1, pp. 35-48.

- Leenen, A./ Berdin, A. L. (2003):** Senkung der Kündigungsrate durch aktive Kundenrückgewinnung, in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, 53. Jg., H. 7, S. 438-440.
- Lejeune, M. A. P. M. (2001):** Measuring the Impact of Data Mining on Churn Management, in: *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 11, No. 5, pp. 375-387.
- Lemberg, J. E. G. (2001):** Rechtsgrundlagen für Ausbildung und Verkauf, Karlsruhe.
- Levesque, T. J./ McDougall, G. H. (1996):** Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking, in: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, No. 7, pp. 12-20.
- Li, X./ Hess, T. J./ Valacich, J. S. (2008):** Why do we Trust New Technology? A Study of Initial Trust Formation with Organizational Information Systems, in: *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 17, No. 1, pp. 39-71.
- Ligas, M./ Coulter, R. A. (2000):** Understanding Signals of Customer Dissatisfaction: Customer Goals, Emotions, and Behaviors in Negative Service Encounters, in: *AMA Winters Educators Conference Proceeding 2000*, Vol. 11, pp. 256-262.
- Liljander, V./ Strandvik, T. (1995):** The Nature of Customer Relationships in Services, in: Swartz, T. et al. (Eds.): *Advances in Service Marketing and Management*, 4<sup>th</sup> edition, Greenwich/ London, pp. 141-167.
- Lohmüller, J.-B. (1989):** Latent Path Modeling with Partial Least Squares, Heidelberg.
- Lohse, U. (2001):** Business Excellence in Versicherungsunternehmen, Dissertation Universität Hannover 2000, Karlsruhe.
- Lohse, U./ Schulenburg, J.-M. Graf von der (2003):** VU 2010: Versicherungsunternehmen im Wandel, in: Wiedmann, K.-P. et al. (Hrsg.): *Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister*, Wiesbaden, S. 487-505.
- Loomes, G./ Sugden, R. (1982):** Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice under Uncertainty, in: *The Economic Journal*, Vol. 92, pp. 805-824.
- Luce, M. F. (1998)** Choosing to Avoid: Coping with Negatively Emotion-Laden Consumer Decisions, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 409-433.
- Luthardt, S. (2003):** In-Supplier versus Out-Supplier – Determinanten des Wechselverhaltens industrieller Nachfrager, Dissertation Humboldt-Universität Berlin 2002, Wiesbaden.
- MacCallum, R. C./ Browne, M. W. (1993):** The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 114, No. 3, pp. 533-541.
- Magnus, K.-H. (2007):** Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern: Eine empirische Untersuchung der Händlerperspektive, Dissertation Universität Münster 2006, Wiesbaden.

- Main, B. G. (1983):** Corporate Insurance Purchases and Taxes, in: *Journal of Risk Insurance*, Vol. 50, pp. 197-223.
- MAIX Market Research & Consulting GmbH (2004):** Kündiger-Befragung der Versicherungskammer Bayern, Fragebogen Version 5.0 vom 28.04.2004, zur Verfügung gestellt von Harald Schwaiger von der VKB am 13.10.2008.
- Maleri, R. (1997):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion: mit 1 Tabelle, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin et al.
- Malhotra, N. K. (2007):** *Marketing Research – An Applied Orientation*, 5<sup>th</sup> edition, Delhi.
- Matthes, A. (2006):** Die Wirkung von Vertrauen auf die Ex-Post-Transaktionskosten in Kooperation und Hierarchie, Wiesbaden.
- Matzler, K. (1997):** Kundenzufriedenheit und Involvement, Wiesbaden.
- Maurer, M. von/ Jandura, O. (2009):** Masse statt Klasse? Einige kritische Anmerkungen zu Repräsentativität und Validität von Online-Befragungen, in: Jakob, N. et al. (Hrsg.): *Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung*, Wiesbaden, S. 61-73.
- Maute, M. M./ Forrester, W. R. (1993):** The Structure of Consumer Complaint Intentions and Behavior, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 14, pp. 219-247.
- Mayer-Kahlen, W. (1988):** Captive-Versicherung, in: Farny, D. et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Versicherung*, Karlsruhe, S. 95-97.
- Mazursky, D./ LaBarbera, P./ Aiello, A. (1987):** When Consumers Switch Brands, in: *Psychology and Marketing*, Vol. 4, pp. 17-30.
- McCoullough, M. A. (1995):** The Recovery Paradox: A Conceptual Model and Empirical Investigation of Customer Satisfaction and Service Quality after Service Failure and Recovery, Dissertation, University Texas, Ann Arbor.
- Meffert, H. (1998):** *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, 8. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000):** Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 115-135.
- Meffert, H./ Bruhn, M. (2009):** *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden*, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Meldau, S. (2007):** Qualitätsmessung in Dienstleistungszentren: Konzeptionierung und empirische Überprüfung am Beispiel eines Verkehrsflughafens, Wiesbaden.
- Mertens, M. (1992):** Kundentypologien im Versicherungsgeschäft mit Privatkunden, Dissertation, Bergisch Gladbach/ Köln.

- Mertens, P. (1994):** Virtuelle Unternehmen, in: Wirtschaftsinformatik, 36. Jg., H. 2, S. 169-172.
- Meyer, A./ Oevermann, D. (1995):** Kundenbindung, in: Tietz, B. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1340-1351.
- Michalski, S. (2002):** Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse: Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken, Wiesbaden.
- Michalski, S. (2004):** Types of Customer Relationship Ending Processes, in: Journal of Marketing Management, Vol. 20, No. 9, pp. 977-1000.
- Michalski, S. (2006):** Kündigungspräventionsmanagement, in: Hippner, H./ Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Gestaltung und Konzepte, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 583-604.
- Michell, P. C. N. (1986/ 87):** Auditing of Agency Client Relations, in: Journal of Advertising Research, Vol. 26, No. 6, pp. 29-41.
- Michell, P. C. N. (1987/ 88):** Point of View: Advertising Account Loyalty – A Segmentation Approach, in: Journal of Advertising Research, Vol. 27, No. 6, pp. 61-67.
- Michell, P. C. N. (1988):** The Influence of Organizational Compatibility on Account Switching, in: Journal of Advertising Research, Vol. 28, No. 3, pp. 33-38.
- Michell, P. C. N./ Cataquet, H./ Hague, S. (1992):** Establishing the Causes of Disaffection in Agency-Client Relations, in: Journal of Advertising Research, Vol. 32, No. 2, pp. 41-48.
- Mittal, B./ Lassar, W. M. (1998):** Why do Customer Switch? The Dynamics of Satisfaction versus Loyalty, in: Journal of Services Marketing, Vol. 12, No. 3, pp. 177-194.
- Möller, K./ Halinen, A. (2000):** Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction, in: Journal of Marketing Management, Vol. 16, No. 1-3, pp. 29-54.
- Monroe, K. B./ Dodds, W. B. (1988):** A Research Program for Establishing the Validity of the Price-Quality Relationship, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, No. 1, pp. 151-168.
- Moorman, C./ Zaltman, G./ Deshpandé, R. (1993):** Relationship between Providers and Users of Market Research: The Dynamic of Trust within and between Organizations, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, pp. 314-328.
- Morgan, R. M./ Hunt, S. D. (1994):** The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Mowday, R. T./ Steers, R. M./ Porter, L. W. (1979):** The Measurement of Organizational Commitment, in: Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224-247.

- Müller, D. (2007):** Moderatoren und Mediatoren in Regressionen, in: Sönke, A. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 245-260.
- Müller, H. (1994):** Marktsegmentierung im Privatkundengeschäft von Versicherungsunternehmen, Dissertation 1993, Karlsruhe.
- Müller, W./ Riesenbeck, H. (1991):** Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Manager, 13. Jg., H. 3, S. 67-79.
- Müringer, A. (1999):** Kommentar zur Pflichtversicherung in der Kfz-Haftpflichtversicherung, Karlsruhe.
- Nacif, R. C. (2003):** Online Customer Loyalty – Forecasting the Repatronage Behavior of Online Retail Customers, Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) Vallendar 2002, Wiesbaden.
- Nader, G. (1995):** Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen: Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung, Wien.
- Neal, W. D. (2004):** Principles of Marketing Segmentation, in: URL: <http://www.mktgsensei.com/AMAE/Segmentation/Principles%20of%20Market%20Segmentation.doc>, abgerufen am 10.08.2010.
- Newman, J./ Werbel, R. (1973):** Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances, in: Journal of Marketing Research, Vol. 10, pp. 404-409.
- Ngobo, P. V. (2005):** Drivers of Upward and Downward Migration: An Empirical Investigation among Theatregoers, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 22, No. 2, pp. 183-201.
- Nielson, C. C. (1996):** An Empirical Examination of Switching Cost Investments in Business-to-Business Marketing Relationships, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 11, No. 6, pp. 38-60.
- Nitzl, C. (2010):** Eine anwenderorientierte Einführung in die Partial Least Square (PLS)- Methode, Industrielles Management Arbeitspapier, H. 21, Universität Hamburg, Hamburg.
- Nunnally, J. C. (1978):** Psychometric Theory, New York.
- Nunnally, J. C./ Bernstein, I. H. (2006):** Psychometric Theory, 3<sup>rd</sup> edition reprinted, New York et al.
- o. V. (1998):** Liberalisierung der Versicherungen im Binnenmarkt, URL: <http://www.google.de/search?q=1.+Juli+1994+Dritten+Richtlinien+Nichtlebensversicherung+Lebensversicherung&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:de:official&client=firefox-a>, abgerufen am 02.03.2010.
- o. V. (1999):** Kunden wandern ab, in: Wirtschaftswoche, H. 14, 01.04.1999, S. 12.

- OECD (2003):** Insurance Statistics Yearbook 1994-2001, Paris.
- Oliva, T. A./ Oliver, R. L./ MacMillan, I. C. (1992):** A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, in: Journal of Marketing, Vol. 56, No. 3, pp. 83-95.
- Oliver, R. L. (1980):** A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 17, pp. 460-469.
- Oliver, R. L. (1981):** Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retailing Setting, in: Journal of Retailing, Vol. 57, No. 3, pp. 25-48.
- Oliver, R. L. (1997):** Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, Boston.
- Oliver, R. L. (1999):** Whence Customer Loyalty?, in: Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 33-44.
- Oliver, R. L./ Burke, R. R. (1999):** Expectation Processes in Satisfaction Formation: A Field Study, in: Journal of Service Research, Vol. 1, No. 3, pp. 196-214.
- Oliver, R. L./ Swan, J. E. (1989a):** Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach, in: The Journal of Marketing, Vol. 53, No. 2, pp. 21-35.
- Oliver, R. L./ Swan, J. E. (1989b):** Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction, in: The Journal of Consumer Research, Vol. 16, No. 3, pp. 372-383.
- Olsen, M. (1992):** Quality in Retail Banking: Customers Perceived Problems with Bank Services – A Study using Critical Incident Method, Doctoral Thesis, University of Stockholm, Karlstad.
- Oshikawa, S. (1968):** The Theory of Cognitive Dissonance and Experimental Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 5, pp. 429-430.
- Panten, G./ Boßow-Thies, S. (2007):** Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial Least Squares (PLS), in: Sönke, A. et al. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 311-326.
- Parasuraman, A./ Zeithaml, V. A./ Berry, L. L. (1985):** A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- Parasuraman, A./ Zeithaml, V. A./ Berry, L. L. (1988):** „SERVQUAL“, in: Journal of Retailing, Vol. 64, pp. 12-40.
- Patterson, P. G./ Smith, T. (2003):** A Cross-Cultural Study of Switching Barriers and Propensity to Stay with Service Providers, in: Journal of Retailing, Vol. 79, pp. 107-120.

- Paul, M./ Paul, S. (1998):** Illoyalität als Chance? – Zu alternativen Wegen des Geschäftsbeziehungsmanagements im Privatkundengeschäft von Banken und deren Anforderungen an das Controlling, in: Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Perspektiven des Dienstleistungsmarketing – Ansatzpunkte für Forschung und Praxis, Wiesbaden, S. 81-112.
- Paulin, M./ Perrien, J./ Ferguson, R. J./ Alvarez, A. M./ Seruya, L. M. (1997):** Likelihood of Switching and the Strength of Business-to-Business Relationships – A Comparison of Commercial Banking in Canada and Mexico, in: Proceeding of the AMA-Conference “New and Evolving Paradigms. The Emerging Future of Marketing”, 12.-15. June, Dublin, pp. 38-49.
- Paulin, M./ Perrien, J./ Ferguson, R. J./ Alvarez Salazar, A. M./ Seruya, L. M. (1998):** Relational Norms and Client Retention: External Effectiveness of Commercial Banking in Canada and Mexico, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 1, pp. 24-31.
- Payne, A./ Frow, P. (2000):** Services Relationship Marketing: A Sector Case Study, in: Henning-Thurau, T./ Hansen, U. (Eds.): Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin et al., pp. 299-316.
- Perrien, J./ Lalonde, M.-F./ Filiatrault, P. (1994):** Divorce in a Relationship – The Case of Commercial Banking, in: Journal of Professional Services Marketing, Vol. 10, No. 2, pp. 157-168.
- Perrien, J./ Paradis, S./ Banting, P. M. (1995):** Dissolution of a Relationship – The Sales-force Perception, in: Industrial Marketing Management, Vol. 24, No. 4, pp. 317-327.
- Peter, J. P. (1979):** Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, Vol. 26, pp. 6-17.
- Peter, J. P./ Churchill, G. A., Jr. (1986):** Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, Vol. 23, pp. 1-10.
- Peter, J. P./ Olson, J. (1994):** Consumer Behavior, 4<sup>th</sup> edition, Burr Ridge et al.
- Peter, S. I. (1999):** Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Peterson, R. A. (1994):** A Meta-Analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha, in: Journal of Consumer Research, Vol. 21, pp. 381-391.
- Peterson, R. A./ Wilson, W. R. (1992):** Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, pp. 61-71.
- Pflaumer, P./ Heine, B./ Hartung, J. (2005):** Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Deskriptive Statistik – Lehr- und Übungsbuch, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, München/ Wien.



- Pham-Thi, T.-B. (2006):** Der Versicherungsmarkt von Unternehmensversicherungen, in: Krummacker, S./ Schulenburg, J.-M. Graf von der (Hrsg.): Die Versicherungsnachfrage von Unternehmen, Schriftenreihe des Kompetenzzentrums Versicherungswissenschaften GmbH, Band 4, Karlsruhe, S. 127-153.
- Pick, D. (2008):** Wiederaufnahme vertraglicher Geschäftsbeziehungen – Eine empirische Untersuchung der Kundenperspektive, Dissertation Westfälische Wilhelms-Universität Münster 2008, Wiesbaden.
- Picot, A. (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., H. 2, S. 267-284.
- Ping, R. A. (1993):** The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunities and Neglect, in: Journal of Retailing, Vol. 69, No. 3, pp. 320-352.
- Ping, R. A. (1994):** Does Satisfaction Moderate the Association between Alternative Attractiveness and Exit Intention in a Marketing Channel?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 4, pp. 364-374.
- Ping, R. A. (1995):** Some Uninvestigated Antecedents of Retailer Exit Intention, in: Journal of Business Research, Vol. 34, No. 3, pp. 171-180.
- Ping, R. A. (1997):** Voice in Business-to-Business Relationships: Cost-of-Exit and Demographic Antecedents, in: Journal of Retailing, Vol. 73, No. 2, pp. 261-281.
- Ping, R. A. (1999):** Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel, in: Journal of Retailing, Vol. 75, No. 2, pp. 218-242.
- Ping, R. A. (2003):** Antecedents of Satisfaction in a Marketing Channel, in: Journal of Retailing, Vol. 79, pp. 237-248.
- Ping, R. A. (2007):** Salesperson-Employer Relationships: Salesperson Responses to Relationship Problems and Their Antecedents, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 27, No. 1, pp. 39-57.
- Ping, R. A./ Dwyer, R. E. (1992):** A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channels, in: Frazier, G. (Ed.): In Advances in Distribution Channel Research, Greenwich, pp. 215-233.
- Ploss, D./ Augustinov, A. (2001):** Kosten und Nutzen steigender Kundenbindung: Loyalität als Wachstumsbeschleuniger, Schriftenreihe Die Bibliothek der Kundenbindung H. 1, Hamburg.
- Pool, A./ Dahlhoff, D. (1998):** Auch zufriedene Kunden werden untreu, in: FAZ, 14.09.1998, S. 37.

- Price, L. L./ Arnould, E. J. (1999):** Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context, in: *The Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 38-56.
- Psychonomics AG (1995):** Psychologische Typologie privater Versicherungsnehmer, 2. Auflage, Köln.
- Psychonomics AG (2004):** Kundenmonitor Assekuranz – Die Studie über den deutschen Privatversicherungsmarkt, URL: [www.psychonomics.de/Kundenmonitor\\_Assekuranz2005.pdf](http://www.psychonomics.de/Kundenmonitor_Assekuranz2005.pdf), abgerufen am 16.11.2009.
- Psychonomics AG (2005):** Gewerbekundenmonitor Assekuranz 2005 – Die Studie über den deutschen Gewerbeversicherungsmarkt, Köln.
- Psychonomics AG (2006):** Gewerbekundenmonitor Assekuranz 2006 – Die Studie über den deutschen Gewerbeversicherungsmarkt, Köln.
- Psychonomics AG (2008):** Gewerbekundenmonitor Assekuranz 2008 – Die Studie über den deutschen Gewerbeversicherungsmarkt, Köln.
- Puschmann, K.-H. (2003):** Praxis des Versicherungsmarketing, 2. Auflage, Karlsruhe.
- Raab, G. (2002):** Customer Relationship Management: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, Sauer.
- Ranaweera, C./ Prabhu, J. (2003):** The Influence of Satisfaction, Trust and Switching Barriers on Customer Retention in a Continuous Purchasing Setting, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 374-395.
- Rapp, R. (2000):** Customer Relationship Marketing in the Airline Industry, in: Hennig-Thurau, T./ Hansen, U. (Eds.): *Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin et al., pp. 317-331.
- Ratner, R. K./ Kahn, B. E./ Kahneman, D. (1999):** Choosing Less-Preferred Experiences for the Sake of Variety, in: *The Journal of Consumer Research*, Vol. 26, No. 1, pp. 1-15.
- Reichheld, F. F. (1996):** Learning from Customer Defections, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 56-69.
- Reichheld, F. F. (1997):** Lernen Sie von abtrünnigen Kunden, was Sie falsch machen, in: *Harvard Business Manager*, 19. Jg., H. 2, S. 57-68.
- Reichheld, F. F./ Sasser, E. W. (1990):** Zero Defections: Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 105-111.
- Reichheld, F. F./ Sasser, E. W. (1991):** Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 147-161.

- Reinartz, W./ Haenlein, M./ Henseler, J. (2009):** An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, No. 4, pp. 332-344.
- Reinartz, W./ Krafft, M./ Hoyer, W. D. (2004):** The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, pp. 293-305.
- Reinhard, F. (1999):** „Fronting“ für eine Captive Insurance Company – Risiken und Sicherungsmöglichkeiten, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.
- Riekeberg, M. H. P. (1995):** Migrationsbedingte Kundenabwanderung bei Sparkassen, Wiesbaden.
- Ringle, C. M. (2004):** Gütemaße für den Partial Least Squares Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Arbeitspapier H. 16 des Instituts für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg, Hamburg.
- Ringle, C. M./ Boysen, N./ Wende, S./ Will, A. (2006):** Messung von Kausalmodellen mit dem Partial-Least-Squares-Verfahren, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 35. Jg., S. 81-87.
- Ringle, C. M./ Spreen, F. (2007):** Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 36. Jg., H. 2, S. 211-216.
- Rohrlack, C. (2007):** Logistische und Ordinale Regression, in: Albers, A. et al. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 199-214.
- Rommel, K./ Meyerhoff, J. (2009):** Empirische Analyse des Wechselverhaltens von Stromkunden. Was hält Stromkunden davon ab, zu Ökostromanbietern zu wechseln?, in: *Zeitschrift für Energiewirtschaft*, 33. Jg., H. 1, S. 74-82.
- Roos, I. (1996):** Customer Switching Behavior in Retailing, Working Paper No. 327, Swedish School of Economics and Business Administrations, Helsinki.
- Roos, I. (1998):** Customer Switching Behavior in Retailing, Research Report No. 41, Swedish School of Economics and Business Administrations, Helsinki.
- Roos, I. (1999a):** Customer Switching Behavior in Retailing, Publication No. 78, Swedish School of Economics and Business Administrations, Helsinki.
- Roos, I. (1999b):** Switching Processes in Customer Relationships, in: *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 68-85.
- Roos, I./ Edvardsson, B./ Gustafsson, A. (2004):** Customer Switching Patterns in Competitive and Noncompetitive Service Industries, in: *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 3, pp. 256-271.

- Roos, I./ Strandvik, T. (1997):** Diagnosing the Termination of Customer Relationships, in: Proceeding of the AMA-Conference "New and Evolving Paradigms. The Emerging Future of Marketing", 12.-15. June, Dublin, pp. 617-631.
- Rosson, P. J. (1986):** Time Passages: The Changing Nature of Manufacturer-Overseas Distributor Relations in Exporting, in: *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, No. 2, pp. 48-64.
- Rudolph, B. (1998):** Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich, Wiesbaden.
- 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. T./ Zahorik, A. J. (1993):** Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share, in: *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 2, pp. 193-215.
- Rust, R. T./ Zahorik, A. J./ Keiningham, T. L. (1995):** Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 58-70.
- Rutsatz, U. (2004):** Kundenrückgewinnung durch Direktmarketing: das Beispiel des Versandhandels, Dissertation, Wiesbaden.
- Sauerbrey, C. (1999):** Spezielle Ergebnisse der Versicherungsbranche zur Studie Customer Recovery Management von Dienstleistern, Hannover.
- Sauerbrey, C. (2000):** Studie zum Customer Recovery Management von Dienstleistern: Ergebnisbericht, Arbeitspapier 45/00 des FB Wirtschaft der FH Hannover, Hannover.
- Sauerbrey, C./ Henning, R. (2000):** Kunden-Rückgewinnung: Erfolgreiches Management für Dienstleister, München.
- Sauerbrey, C./ Niemeyer, A. (1998):** Service-Orientierung der deutschen Versicherungswirtschaft, in: *Versicherungswirtschaft*, 53. Jg., H. 11, S. 762-764.
- Schäfer, A. (1999):** Nichts für Seelchen, in: *Wirtschaftswoche*, H. 28, 08.07.1999, S. 80-83.
- Schäfer, H. (2000):** Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft – neo-institutionenökonomische Analyse und marketingpolitische Ansatzpunkte, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 89. Jg., H. 1, S. 89-120.
- Schäfer, H./ Karlshaus, J.-T./ Sieben, F. (2000):** Customer Recovery – Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, in: *Absatzwirtschaft*, 43. Jg., H. 12, S. 56-65.
- Scharff, A. (2005):** Kundenabwanderung bei Übernahmen und Fusionen: Eine interaktions- und netzwerktheoretische Perspektive am Beispiel des B2B-Bereichs, Wiesbaden.
- Scheuch, F. (1996):** Marketing, 5., verbesserte und ergänzte Auflage, München.
- Schmalensee, R. (1978):** A Model of Advertising and Product Quality, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 86, No. 3, pp. 485-503.

- Schmid, J. (1998):** The 8 Commandments ... of Design, in: *Catalog Age*, Vol. 15, No. 1, pp. 57-64.
- Schneider, T./ Nelke, M./ Poloni, M. (2003):** Kundenbindung und Abwanderungsprävention: Einführung und Fallbeispiel eines Finanzdienstleisters, in: Wiedmann, K.-P./ Buckler, F. (Hrsg.): *Neuronale Netze im Marketing-Management. Praxisorientierte Einführung in modernes Data-Mining*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 155-182.
- Scholderer, J./ Ringle, C. M./ Sarstedt, M. (2009):** Einführung in die varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung: Grundlagen, Modellevaluation und Interaktionseffekte am Beispiel von SmartPLS, in: Meyer, A./ Schwaiger, M. (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*, München, S. 583-611.
- Scholderer, J./ Balderjahn, I. (2005):** PLS versus LISREL: Ein Methodenvergleich, in: Bliemel, F. et al. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 87-98.
- Scholderer, J./ Balderjahn, I. (2006):** Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich? Ein Klärungsvergleich zur LISREL-PLS-Frage, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 28. Jg., H. 1, S. 57-70.
- Scholderer, J./ Balderjahn, I./ Paulssen, M. (2006):** Kausalität, Linearität, Reliabilität: Drei Dinge, die Sie nie über Strukturgleichungsmodelle wissen wollten, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., H. 6, S. 640-650.
- Schöler, A. (2006):** Rückgewinnungsmanagement, in: Hippner, H./ Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM: Gestaltung und Konzepte*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 608-631.
- Schulenburg, J.-M. Graf von der (2005):** *Versicherungsökonomik – Ein Leitfaden für Studium und Praxis*, Karlsruhe.
- Schulz, B. (1995):** Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, *Europäische Hochschulschriften*, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 1787, Frankfurt am Main et al.
- Schütze, R. (1992):** *Kundenzufriedenheit – After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*, Dissertation Freie Universität Berlin, Wiesbaden.
- Schweikhart, S./ Strasser, S./ Kennedy, M. (1993):** Service Recovery in Health Services Organizations, in: *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 38, pp. 3-21.

- Seidl, F. (2009):** Customer Recovery Management und Controlling – Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung, in: Link, J./ Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung – Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden, S. 4-34.
- Sharma, N./ Patterson, P. G. (2000):** Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of relationship Commitment in Professional, Consumer Services, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No. 5, pp. 470-490.
- Shrout, P. E./ Bolger, N. (2002):** Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations, in: Psychological Methods, Vol. 7, No. 4, pp. 422-445.
- Sieben, F. G. (2002):** Rückgewinnung verlorener Kunden: Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotenziale, Wiesbaden.
- Sill, F. (2008):** Controllingbereichserfolg aus Sicht des Managements, Wiesbaden.
- Simon, H./ Homburg, C. (1997):** Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor: Einführende Überlegungen, in: Simon, H./ Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 17-29.
- Singh, J. (1990):** Voice, Exit, and Negative Word-of-Mouth Behaviors – An Investigation across three Service Categories, in: Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 18, No. 1, pp. 1-15.
- Sinn, H.-W. (2002):** Der neue Systemwettbewerb, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 3. Jg., H. 4, S. 391-407.
- Skaar, A. (1998):** Taxation Issues relating to Captive Insurance Company, IBFD Publications, Amsterdam.
- 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.
- Smith, W. (1956):** Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, in: Journal of Marketing, Vol. 21, pp. 3-8.
- Spiegel Verlag (1995):** Soll und Haben 4. Markt Media Studie, Hamburg.
- Spillecke, D. (2006):** Interne Kundenorientierung des Controllerbereichs, Wiesbaden.
- Spreng, R. A./ Harrell, G. D./ Mackoy, R. D. (1995):** Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions, in: Journal of Service Marketing, Vol. 9, No. 1, pp. 15-23.
- SPSS (2009):** SPSS Statistics Base 17.0 – Benutzerhandbuch, Chicago.

- Stahl, H. K. (1998):** Modernes Kundenmanagement – Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht: ein Weiterbildungsbuch von der Kundenabwanderung und Kundennähe bis zur Kundenzufriedenheit und Kundenbewertung, Renningen-Malsheim.
- Starke, S. (2000):** Effektiver Einsatz von (externen) Call-Centern zur Kündiger-Rückgewinnung – Praxisbeispiel Verlag, in: Sauerbrey, C./ Henning, R. (Hrsg.): Kunden-Rückgewinnung – Erfolgreiches Management für Dienstleister, München, S. 121-140.
- Stauss, B. (1997):** Regaining Service Customers – Costs and Benefits of Regain Management, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, H. 86, Ingolstadt.
- Stauss, B. (1998):** Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 213-236.
- Stauss, B. (1999):** Kundenzufriedenheit, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21. Jg., H. 1, S. 5-24.
- Stauss, B. (2000a):** Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden, S. 449-471.
- Stauss, B. (2000b):** Perspektivenwechsel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, 17. Jg., H. 2, S. 15-18.
- Stauss, B. (2006):** Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner, H./ Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Gestaltung und Konzepte, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 422-442.
- Stauss, B./ Friege, C. (1999):** Regain Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management, in: Journal of Service Research, Vol. 1, No. 4, pp. 347-361.
- Stauss, B./ Friege, C. (2006):** Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: Günter, B./ Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 509-530.
- Stauss, B./ Neuhaus, P. (1995):** Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM), Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt H. 66, Ingolstadt.
- Stauss, B./ Neuhaus, P. (1996):** Das Unzufriedenheitspotential zufriedener Kunden, in: Marktforschung & Management, 40. Jg., H. 4, S. 129-133.
- Stauss, B./ Schöler, A. (2004):** Beschwerden managen – Kunden halten, in: Versicherungsmagazin, o. Jg., H. 5, S. 14-19.
- Stauss, B./ Seidel, W. (1998):** Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden, Leistung verbessern, Kunden binden, 2. Auflage, München et al.
- Stauss, B./ Seidel, W. (2002):** Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Auflage, München, Wien.

- Stauss, B./ Seidel, W. (2009):** Preiskündiger und Qualitätskündiger: Zur Segmentierung verlorener Kunden, in: Link, J./ Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung – Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen, Wiesbaden, S. 144-161.
- Steenkamp, J.-B./ Baumgartner, H. (2000):** On the Use of Structural Equation Models for Marketing Modeling, in: International Journal of Marketing Research, Vol. 17, pp. 195-202.
- Stewart, K. (1996):** Relationship Breakdown – An Exploration in Retail Banking, in: Sheth, J. N./ Söllner, A. (Eds.): International Conference on Relationship Marketing – Development, Management and Governance of Relationships, 29.-31. March, Berlin, pp. 259-273.
- Stewart, K. (1997):** Customer Exit From Service Relationships – The Received Wisdom, in: Proceeding of the AMA-Conference “New and Evolving Paradigms. The Emerging Future of Marketing”, 12.-15. June, Dublin, pp. 65-82.
- Stewart, K. (1998a):** The Customer Exit Process – A Review And Research Agenda, in: Journal of Marketing Management, Vol. 14, No. 4, pp. 235-250.
- Stewart, K. (1998b):** An Exploration of Customer Exit in Retail Banking, in: International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 1, pp. 6-14.
- Strandvik, T./ Liljander, V. (1994):** Relationship Strength in Bank Services, in: Sheth, J./ Parvatiyar, A. (Eds.): Proceedings from the 1994 Research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, 11-13 June, Atlanta.
- Susskind, A. M. (2005):** A Content Analysis of Consumer Complaints, Remedies, and Repatronage Intentions Regarding Dissatisfying Service Experiences, in: Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 29, No. 2, pp. 150-169.
- Swanson, S./ Kelley, S. (2001):** Service Recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions, in: European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 1, pp. 194-211.
- Szymanski, D. M./ Henard, D. H. (2001):** Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, No. 1, pp. 16-35.
- Tähtinen, J. (2001):** The Dissolution Process of a Business Relationship – A Case Study from Tailored Software Business, Dissertation University of Oulu, Oulu.
- Tähtinen, J./ Halinen, A. (2002):** Research on Ending Exchange Relationships: A Categorization, Assessment and Outlook, in: Marketing Theory, Vol. 2, No. 2, pp. 165-188.
- Tähtinen, J./Halinen-Kaila, A. (1997):** The Death of Business Triads, in: Proceedings of the 13th IMP Conference, Lyon.



- Tähtinen, J./ Halinen-Kaila, A. (2000):** Ending Exchange Relationships – What do we Know about them?, Working Paper, presented of the 16<sup>th</sup> IMP Conference Interactions & Relationships, Track A, University of Bath, School of management, Bath, online veröffentlicht unter: <http://www.bath.ac.uk/Departments/Management/Marketing/TrackA.htm>.
- Tax, S. S./ Brown, S. W./ 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, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 56-69.
- Tecklenburg, T. (2008):** Churn-Management im B2B-Kontext – eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von hierarchischen Kundenstrukturen und heterogenem Kundenverhalten, Dissertation Westfälische Wilhelms-Universität Münster 2007, Wiesbaden.
- Telschow, I. (1997):** Integrierte Markt- und Risikosegmentierung zur erfolgsorientierten Steuerung von Versicherungsunternehmen, Dissertation Universität Mannheim 1997, Karlsruhe.
- Tenenhaus, M./ Vinzi, V. E./ Chatelin, Y.-M./ Lauro, C. (2005):** PLS Path Modelling, in: *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48, pp. 159-205.
- Teo, T. S. H./ Lim, V. K. G. (2001):** The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Behavioral Intentions: The Case of Computer Purchase, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 109-124.
- Thau, S./ Bennett, R. J./ Stahlberg, D./ Werner, J. M. (2004):** Why Should I Be Generous When I Have Valued and Accessible Alternatives? Alternative Exchange Partners and OCB, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 607-626.
- Thibaut, J./ Kelley, H. (1959):** *The Social Psychology of Groups*, New York.
- Thomas, J. S./ Blattberg, R. C./ Fox, E. J. (2004):** Recapturing Lost Customers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 61, pp. 31-45.
- Tokman, M./ Davis, L. M./ Lemon, K. N. (2007):** The WOW Factor: Creating Value through Win-Back Offers to Reacquire Lost Customers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 47-64.
- Tomczak, T./ Reinecke, S./ Finsterwalder, J. (2000):** Kundenausgrenzung – Umgang mit unerwünschten Dienstleistungskunden, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000 – Schwerpunktthema: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 399-421.

- Töpfer, A. (2008):** Erkenntnisse der Neuen Institutionen-Ökonomik für das Kundenmanagement, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement – Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/ Heidelberg, S. 133-145.
- Töpfer, A./ Mann, A. (1999):** Kundenzufriedenheit als Messplatte für den Erfolg, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. Auflage, Neuwied et al., S. 59-110.
- Töpfer, A./ Wieder, M. (1996):** Effiziente Kundenbindungsprogramme, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, Neuwied et al., S. 303-342.
- Torner, A. M./ Straub, M. (2003):** Multikanalmanagement vs. Multiples Kanalmanagement: Der Weg zum wertorientierten, kundenzentrierten Vertrieb, in: Wiedmann, K.-P. et al. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister, Wiesbaden, S. 319-336.
- Trommsdorff, V. (1998):** Konsumentenverhalten, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart et al.
- Trumpfheller, J. (2005):** Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft – eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Versicherungsvertriebs über Versicherungsintermediäre, Dissertation Universität Hannover, Hannover.
- Turnbull, P. W./ Wilson, D. T. (1989):** Developing and Protecting Profitable Customer Relationships, in: Industrial Marketing Management, Vol. 18, pp. 233-238.
- Varki, S./ Colgate, M. (2001):** The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions, in: Journal of Service Research, Vol. 3, No. 3, pp. 232-240.
- Verwilghen, N. S. (1997):** Kundensegmentierung, Risikodialog und Risikomanagement für gehobene Privatkunden: Eine Betrachtung aus finanzökonomischer Sicht, Bank und finanzwirtschaftliche Forschungen, Band 244, Bern et al.
- Völckner, F. (2006):** Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art, in: Journal für Betriebswirtschaft, 56. Jg., H. 1, S. 33-60.
- Vossebein, U. (2000):** Grundlegende Bedeutung der Marktsegmentierung für das Marketing, in: Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung – Marktnischen finden und besetzen, Heidelberg, S. 19-46.
- Wakefield, K. L./ Baker, J. (1998):** Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response, in: Journal of Retailing, Vol. 74, No. 4, pp. 515-539.
- Wakefield, K. L./ Blodgett, J. G. (1994):** The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings, in: Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 3, pp. 66-76.

- Wakefield, K. L./ Blodgett, J. G. (1996):** The Effect of the Servicescape on Customers' Behavioral Intentions in Leisure Service Settings, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 10, No. 6, pp. 45-61.
- Wakefield, K. L./ Blodgett, J. G. (1999):** Customer Response to Intangible and Tangible Service Factors, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 51-68.
- Walsh, G./ Dinnie, K./ Wiedmann, K.-P. (2006):** How do Corporate Reputation and Customer Satisfaction Impact Customer Defection? A Study of Private Energy Customers in Germany, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp. 412-420.
- Walsh, G./ Klee, A./ Wiedmann, K.-P./ Waßmann, T. (2005):** Wechselbarrieren als Ursache für die Stabilität von Geschäftsbeziehungen: Eine explorative Untersuchung in der Energiewirtschaft, in: *Zeitschrift für Energiewirtschaft*, 29. Jg., H. 2, S. 145-153.
- Wathne, K. H./ Biong, H./ Heide, J. B. (2001):** Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 54-66.
- Wätke, J.-P. (1982):** Die Captive Insurance Company – Ein Instrument des Risk Managements, Dissertation Universität Hamburg, Hamburg.
- Webster, C./ Sundaram, D. S. (1998):** Service Consumption Critically in Failure Recovery, in: *Journal of Business Research*, Vol. 41, No. 2, pp. 153-159.
- Weiber, R./ Adler, J. (2003):** Der Wechsel von Geschäftsbeziehungen beim Kauf von Nutzungsgütern: Das Beispiel Telekommunikation, in: Rese, M. et al. (Hrsg.): *Relationship Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven*, Berlin/ Heidelberg, S. 71-103.
- Weiber, R./ Mühlhaus, D. (2010):** Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwenderorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Berlin et al.
- Weinberg, P. (1977):** Die Produkttreue der Konsumenten, Wiesbaden.
- Westbrook, R. A./ Oliver, R. L. (1991):** The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, pp. 84-91.
- Wiedmann, K.-P./ Hennigs, N./ Kudlinska, M. (2006):** Churn Management in der Versandhandelsbranche, Schriftenreihe Marketing und Management, Hannover.
- Wiedmann, K.-P./ Hennigs, N./ Liekefett, S. (2006):** Kundenrückgewinnung im Finanzdienstleistungsbereich: Ansatzpunkte und Gestaltungsperspektiven für ein Direktmarketing-Konzept, Schriftenreihe Marketing und Management, Hannover.
- Wiedmann, K.-P./ Klee, A. (2003):** Erfolgsfaktor Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister, in: Wiedmann, K.-P. et al. (Hrsg.): *Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister: innovative Strategien, Konzepte, Tools*, Wiesbaden, S. 13-32.

- Wiedmann, K.-P./ Klee, A./ Siemon, N. (2003):** Kundenmanagement im Privatkundengeschäft deutscher Kreditinstitute: State of the Art und Entwicklungsperspektiven, Studienbericht, Hannover.
- Wiedmann, K.-P./ Seegebarth, B./ Reuter, M. (2009):** Reputation als strategischer Erfolgsfaktor in der Assekuranz: Herausforderungen im Beschwerdemanagementprozess für ein zukunftsorientiertes Reputationsmanagement, Schriftenreihe Marketing Management, Hannover.
- Wiedmann, K.-P./ Walsh, G. (2002):** Steigert Zufriedenheit die Kundenbindung? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung am Beispiel eines Energieversorgers, Schriftenreihe Marketing Management, Hannover.
- Wiesehahn, A. (2001):** Geschäftsprozessoptimierung für Versicherungsunternehmen: theoretische Konzeption und praktische Durchführung, München.
- Wikström, S. (1983):** Another Look at Consumer Dissatisfaction as a Measure of Market Performance, in: Journal of Consumer Policy, Vol. 6, pp. 19-35.
- Wilcox, J./ Howell, R./ Breivik, E. (2008):** Questions about Formative Measurement, in: Journal of Business Research, Vol. 61, No. 12, pp. 1219-1228.
- Wind, Y. (1978):** Issues and Advances in Segmentation Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 15, pp. 317-337.
- Winkelmann, P. (2000):** Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: die operativen Elemente des Marketing, München.
- Wiswede, G. (1995):** Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2. Auflage, München/ Basel.
- Witt, F. J. (1986):** Bankloyalität – Eine empirische Untersuchung, in: bank und markt, 15. Jg., H. 1, S. 20-23.
- Wold, H. (1966):** Nonlinear Estimation by Partial Least Squares Procedures, in: David, F. N. (Ed.): Research Papers in Statistics, New York, pp. 411-444.
- Wold, H. (1985):** Partial Least Squares, in: Kotz, S./ Johnson, N. L. (Eds.), Encyclopedia of Statistical Science, Vol. 6, New York, pp. 581-591.
- Woratschek, H. (2001):** Bedeutung der Dienstleistungsqualität im Tourismus, in: Woratschek, H./ Zieschang, K. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität im Tourismus – Leitfaden für das Management, Bayreuth, S. 7-25.
- Woratschek, H. (2003):** Woratschek, H. (2003): Management der Dienstleistungsqualität im Sporttourismus – Erfolgs- und Störfaktoren der Kundenbindung, in: Hinsching, J./ Steingrubber, W. (Hrsg.): Sport und Region, Hamburg/ Czwalina, S. 1- 20.

- Woratschek, H./ Horbel, C. (2005):** Are Variety-Seekers Bad Customers? An Analysis of the Role of Recommendations in the Service Profit Chain, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, No. 3/ 4, pp. 43-57.
- Wünsche, G./ Swoboda, U. (1994):** Die Bedeutung von Zielgruppen für die fokussierte Universalbank, in: *Die Bank*, o. Jg., H. 5, S. 275-279.
- Yang, Z./ Peterson, R. T. (2004):** Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs, in: *Psychology and Marketing*, Vol. 21, No. 10, pp. 799-822.
- Yi, Y. (1990):** A Critical Review of Consumer Satisfaction, in: *Review of Marketing*, Vol. 13, pp. 68-123.
- Young, L./ Denize, S. (1995):** A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 5, pp. 22-37.
- Zeithaml, V. A./ Bitner, M. J. (1996):** *Services Marketing*, New York et al.
- Zinke, C. (1998):** *Loyalitätsmanagement*, Vortragsunterlagen anlässlich der Handelsblatt Konferenz, 16. Juni, Frankfurt am Main.
- Zollner, G. (1995):** *Kundennähe im Dienstleistungsunternehmen*, Wiesbaden.
- Zweifel, P./ Eisen, R. (2003):** *Versicherungsökonomie*, 2., verbesserte Auflage, Berlin et al.

---

**Anhangsverzeichnis**

<b>Anhang 1: Online-Fragebogen in schriftlicher Version mit Anschreiben.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Anhang 2: Logistische Regression zwischen KZ und WA .....</b>	<b>A-11</b>
<b>Anhang 3: Logistische Regression zwischen WA und WV .....</b>	<b>A-14</b>
<b>Anhang 4: Lineare Regression zwischen WUZ und WAB .....</b>	<b>A-16</b>
<b>Anhang 5: Logistische Regression zwischen WAB und KRE.....</b>	<b>A-17</b>
<b>Anhang 6: Logistische Regression zwischen KZ und KRE .....</b>	<b>A-19</b>
<b>Anhang 7: Kreuztabelle zur ersten Kundentypologie .....</b>	<b>A-21</b>
<b>Anhang 8: Kreuztabelle zur zweiten Kundentypologie.....</b>	<b>A-22</b>

## Anhang 1: Online-Fragebogen in schriftlicher Version mit Anschreiben

### Wissenschaftliche Studie der Leibniz Universität Hannover:

#### „Abwanderung und Rückgewinnung“

Sehr geehrte Damen und Herren,

Versicherungsunternehmen versuchen langfristige Kundenbeziehungen, vor allem zu Firmenkunden wie Ihnen, aufzubauen, zu erhalten und zu pflegen. Doch trotzdem haben fast alle Versicherungen mit einer hohen Kundenfluktuation zu kämpfen. Aber nur wenige Versicherungsgesellschaften versuchen systematisch abgewanderte Kunden wiederzugewinnen.

Vor diesem Hintergrund führt das Institut für Marketing und Management der Leibniz Universität Hannover eine wissenschaftliche Studie zum Thema „Abwanderung und Rückgewinnung von Firmenkunden in der Versicherungswirtschaft“ durch, um Abwanderungsgründe frühzeitig zu ermitteln, Firmenkunden zufriedener zu stellen und so an das Versicherungsunternehmen zu binden sowie um die Einflüsse zu ermitteln, die auf die Kundenrückgewinnung wirken, um diese sowohl für den Kunden als auch fürs Unternehmen erfolgreich und zufrieden stellend zu gestalten.

Bitte unterstützen Sie als Firmenkunde und Konsument von Versicherungsleistungen dieses Forschungsprojekt, indem Sie sich ca. 15 Minuten Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zu beantworten.

Die erhobenen Daten werden selbstverständlich anonym behandelt und ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet.

Beachten Sie bei der Beantwortung des Fragebogens bitte Folgendes:

1. Bevor Sie eine Antwort ankreuzen, achten Sie bitte sorgfältig auf den Text der jeweiligen Aussage.
2. Kreuzen Sie bei jeder Aussage bitte die jeweils für Sie persönlich zutreffende Antwort an.
3. Wenn keine der vorgegebenen Antworten „passen“ sollte, kreuzen Sie bitte die Antwort an, die für Sie am ehesten zutrifft.
4. Überlegen Sie bei Ihren Antworten nicht allzu lange, sondern antworten Sie so spontan wie möglich.
5. Beantworten bzw. beurteilen Sie bitte alle Fragen/ Aussagen.

Wir sagen schon jetzt vielmals Danke für Ihre Zeit und Unterstützung!

Der Beginn der Befragung zielt darauf ab, was Ihnen und Ihrer Firma bei Versicherungen generell wichtig ist. Hierbei spielen der **Versicherungsbedarf** und das **Versicherungsverhalten** eine Rolle.

a) Wie viele Angebote holt Ihr Unternehmen in der Regel vor Abschluss einer neuen Versicherungspolice ein?

- keins
- eins
- zwei
- drei
- mehr als drei
- keine Angabe

b) Welcher Grund/ welche Gründe ist/ sind Ihrem Unternehmen für den Abschluss einer Versicherungspolice besonders wichtig? (Mehrfachantworten möglich! Bei Mehrfachantworten legen Sie bitte eine Rangfolge von 1 = am wichtigsten beginnend fest!)

- |   | Ankreuzen                | Rangfolge |
|---|--------------------------|-----------|
| Serviceleistungen (Zusatzleistungen)        | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Persönlicher Kontakt (Vertrauen, Nähe etc.) | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Preis-Leistungsverhältnis                   | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Beratung (Fachkompetenz des Beraters)       | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Erreichbarkeit (Ansprechpartner vor Ort)    | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Schadenregulierung                          | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Image/ Ruf des Unternehmens                 | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Produktqualität/ Leistung                   | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Preise                                      | <input type="checkbox"/> | _____     |
| Sonstiges: _____                            | <input type="checkbox"/> | _____     |

c) Wie wichtig sind die nachfolgenden Versicherungsarten für Ihr Unternehmen?

	sehr wichtig	wichtig	unent- schieden	kaum wichtig	unwichtig	kein Bedarf
Kfz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebs- oder Berufshaftpflicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sach-Inhalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebäude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtsschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermögensschaden-Haftpflicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsunterbrechung/ Ertragsausfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kredit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensschaden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebliche Altersvorsorge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Besitzt Ihr Unternehmen noch weitere Versicherungspolice(n)? Wenn ja, welche und wie wichtig sind diese für Ihr Unternehmen? \_\_\_\_\_



e) Hat Ihr Unternehmen die obigen Policen alle bei einem einzigen Versicherungsunternehmen abgeschlossen?

- Ja  → Bei welchem Versicherungsunternehmen? \_\_\_\_\_  
 Nein  → Bei wie vielen? \_\_\_\_\_  
 → Warum nicht bei einem? \_\_\_\_\_  
 → Wer ist Ihr Hauptversicherer? \_\_\_\_\_

f) Seit wie vielen Jahren ist Ihr Unternehmen Kunde des Versicherungsunternehmens?

- 0 – 1 Jahr   
 1 – 2 Jahre   
 2 – 3 Jahre   
 3 – 5 Jahre   
 5 – 10 Jahre   
 Länger als 10 Jahre

g) Wie sehr stimmen Sie den folgenden Statements zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll zu
Dem Versicherungsunternehmen vertraue ich voll und ganz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Versicherungsunternehmen ist zuverlässig und handelt in meinem Interesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde dieses Versicherungsunternehmen in Zukunft weiter empfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle wenig Loyalität gegenüber diesem Versicherungsunternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen denen des Versicherungsunternehmens sehr ähnlich sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich glaube, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen des Versicherungsunternehmens ist sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich glaube, dass mir das Versicherungsunternehmen nur die besten Produkte und Dienstleistungen anbietet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Versicherungen suchen wir stets die Billigste raus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Anbieterwechsel ist mit großem Aufwand verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Anbieterwechsel verursacht mehr Mühe als man zunächst annimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist viel Arbeit, sich über Versicherungen zu informieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den günstigsten Versicherungsanbieter für sich herauszufinden kostet viel Zeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Wahl des falschen Versicherungsanbieters habe ich sehr viel zu verlieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Auswahl eines neuen Versicherungsanbieters kann ich mich leicht irren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich glaube, dass mein Unternehmen auch in fünf Jahren noch Kunde dieser Versicherungsgesellschaft sein wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde unsere Firmenversicherung heute wieder bei derselben Versicherungsgesellschaft abschließen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde auch andere Versicherungen bei dieser Versicherungsgesellschaft abschließen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nachdem Sie uns einen Einblick in den Versicherungsbedarf und das Versicherungsverhalten Ihres Unternehmens gewährt haben, geht es nun um Ihre **Zufriedenheit** mit dem Versicherungsunternehmen generell und im Speziellen. Ihre Antworten sollen helfen, Problemfelder zu analysieren und diese zu Ihrer vollsten Zufriedenheit zu verbessern.

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll zu
Alles in allem bin ich mit dem Versicherungsunternehmen sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Entscheidung für ein Produkt des Versicherungsunternehmens war eine gute Wahl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte schon einmal ein Problem oder eine negative Erfahrung mit dem Versicherungsunternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Erwartungen bezüglich der Versicherungsleistung wurden von dem Versicherungsunternehmen zu meiner vollsten Zufriedenheit erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit der Qualität/ Leistung des Versicherungsunternehmens sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit dem Service des Versicherungsunternehmens bin ich sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit dem Preis-Leistungsverhältnis des Versicherungsunternehmens sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit meinem Berater bin ich hinsichtlich seiner Kompetenz sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit meinem Berater bin ich hinsichtlich unseres persönlichen Kontakts (Vertrauen, Nähe etc.) sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit der Erreichbarkeit des Beraters sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit der Schadenregulierung sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit dem Image bzw. Ruf des Versicherungsunternehmens sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im folgenden Abschnitt werden Fragen zur **Kündigungsabsicht** gestellt. Entscheidend ist dabei, ob eine generelle Bereitschaft besteht und wodurch diese ausgelöst wird. Die Auswertung dieser Fragen soll helfen, die möglichen Probleme im Vorfeld aufzudecken und so Kündigungen präventiv zu begegnen.

a) Gibt es von den genannten Versicherungsarten eine oder mehrere, die Ihr Unternehmen in den nächsten Monaten voraussichtlich kündigen will?

Ja

Nein

→ **Bei Nein bitte weiter in diesem Abschnitt mit dem Fragenblock d)!**

b) Welche Versicherungspolice(n) will Ihr Unternehmen voraussichtlich kündigen? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- c) Aus welchem Grund/ welchen Gründen möchte Ihr Unternehmen den Vertrag kündigen? (Mehrfachantworten möglich! Bei Mehrfachantworten legen Sie bitte eine Rangfolge von 1 = am wichtigsten beginnend fest!)

	Ankreuzen	Rangfolge
mangelnde Serviceleistungen (Zusatzleistungen)	<input type="checkbox"/>	_____
mangelnder persönlicher Kontakt (Vertrauen, Nähe etc.)	<input type="checkbox"/>	_____
schlechtes Preis-Leistungsverhältnis	<input type="checkbox"/>	_____
Mängel bei der Beratung (Fachkompetenz des Beraters)	<input type="checkbox"/>	_____
mangelnde Erreichbarkeit (Ansprechpartner vor Ort)	<input type="checkbox"/>	_____
mangelnde Schadenregulierung	<input type="checkbox"/>	_____
schlechtes Image/ schlechter Ruf des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	_____
bessere Produktqualität/ Leistung der Alternativangebote	<input type="checkbox"/>	_____
bessere Preise der Alternativangebote	<input type="checkbox"/>	_____
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	_____

- d) Wie sehr stimmen Sie im Namen Ihres Unternehmens den nachfolgenden Statements zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unentschieden	stimme eher zu	stimme voll zu
Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil ein anderer Anbieter günstigere Preise hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil ein anderer Anbieter qualitativ bessere Versicherungsprodukte hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil ein anderer Anbieter eine bessere Beratung und einen besseren Service hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil ein anderer Anbieter ein gutes Image hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollte unser Unternehmen doch einmal einen Wechsel des Versicherungsunternehmens in Erwägung ziehen, dann wahrscheinlich weil uns ein anderes Unternehmen von Freunden/ Bekannten empfohlen wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich ein attraktives Angebot einer anderen Versicherung bekäme, würde ich jederzeit die bestehenden Verträge kündigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im folgenden Abschnitt geht es nun um ein mögliches **Abwanderungsverhalten** von Versicherungen Ihres Unternehmens. Hierbei spielen vor allem der Kündigungsgrund und -ablauf eine Rolle. Diese Fragen sollen uns helfen, Stornos in Zukunft minimieren zu können.

a) Haben Sie schon einmal eine Versicherungspolice aufgelöst?

Ja

Nein  → **Bei Nein bitte weiter mit den Fragen im Abschnitt Wiederaufnahmebereitschaft!**

b) Welche Versicherungspolice hat Ihr Unternehmen schon einmal aufgelöst? (Mehrfachantworten möglich!)

	Ankreuzen
Kfz	<input type="checkbox"/>
Betriebs- oder Berufshaftpflicht	<input type="checkbox"/>
Sach-Inhalt	<input type="checkbox"/>
Gebäude	<input type="checkbox"/>
Rechtsschutz	<input type="checkbox"/>
Vermögensschaden-Haftpflicht	<input type="checkbox"/>
Elektronik	<input type="checkbox"/>
Betriebsunterbrechung/ Ertragsausfall	<input type="checkbox"/>
Maschinen	<input type="checkbox"/>
Transport	<input type="checkbox"/>
Kredit	<input type="checkbox"/>
Vertrauensschaden	<input type="checkbox"/>
Betriebliche Altersvorsorge	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>

Anmerkung: Falls mehrere Versicherungspolices bereits gekündigt wurden, wird für die nachfolgenden Fragen die zuletzt aufgelöste Police als Grundlage genommen!

b) Wie viele Jahre hatte Ihr Unternehmen die gekündigte Versicherung? ca. \_\_\_\_\_ Jahr/ -e

c) Bei welchem Versicherungsanbieter hatte Ihr Unternehmen die aufgelöste Versicherung? \_\_\_\_\_

d) Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen bezüglich der gekündigten Geschäftsbeziehung zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unentschieden	stimme eher zu	stimme voll zu
Alles in allem bin ich mit dem Versicherungsunternehmen sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Entscheidung für ein Produkt des Versicherungsunternehmens war eine gute Wahl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte schon einmal ein Problem oder eine negative Erfahrung mit dem Versicherungsunternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Erwartungen bezüglich der Versicherungsleistung wurden von dem Versicherungsunternehmen zu meiner vollsten Zufriedenheit erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit der Qualität/ Leistung des Versicherungsunternehmens sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit dem Service des Versicherungsunternehmens bin ich sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit dem Preis-Leistungsverhältnis des Versicherungsunternehmens sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit meinem Berater bin ich hinsichtlich seiner Kompetenz sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit meinem Berater bin ich hinsichtlich unseres persönlichen Kontakts (Vertrauen, Nähe etc.) sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit der Erreichbarkeit des Beraters sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit der Schadenregulierung sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit dem Image bzw. Ruf des Versicherungsunternehmens sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) Haben Sie die aufgelöste Versicherungspolice durch eine andere Versicherung ersetzt?

Ja

Nein  → Was sind die Gründe dafür? \_\_\_\_\_

→ Bei Nein bitte weiter mit den Fragen im Abschnitt Wiederaufnahmebereitschaft!

f) Welcher Grund/ welche Gründe war/ waren für die Kündigung Ihrer Versicherungspolice besonders wichtig? (Mehrfachantworten möglich! Bei Mehrfachantworten legen Sie bitte eine Rangfolge von 1 = am wichtigsten beginnend fest!)

	Ankreuzen	Rangfolge
mangelnde Serviceleistungen (Zusatzleistungen)	<input type="checkbox"/>	_____
mangelnder persönlicher Kontakt (Vertrauen, Nähe etc.)	<input type="checkbox"/>	_____
schlechtes Preis-Leistungsverhältnis	<input type="checkbox"/>	_____
Mängel bei der Beratung (Fachkompetenz des Beraters)	<input type="checkbox"/>	_____
mangelnde Erreichbarkeit (Ansprechpartner vor Ort)	<input type="checkbox"/>	_____
mangelnde Schadenregulierung	<input type="checkbox"/>	_____
schlechtes Image/ schlechter Ruf des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	_____
bessere Produktqualität/ Leistung der Alternativangebote	<input type="checkbox"/>	_____
bessere Preise der Alternativangebote	<input type="checkbox"/>	_____
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	_____

## g) War die Kündigung eine spontane Entscheidung oder schon länger geplant?

- spontan
- seit weniger als einem Monat
- seit weniger als einem Quartal (drei Monate)
- seit weniger als einem halben Jahr
- seit weniger als einem Jahr
- seit länger als einem Jahr

Nachdem Sie uns einen Einblick in das Abwanderungsverhalten Ihres Unternehmens gegeben haben, behandelt der nächste Abschnitt die **Wiederaufnahmebereitschaft**. Dies ist wichtig, damit ermittelt wird, welche Veränderungen und Maßnahmen Sie als Firmenkunden zum Versicherungsanbieter zurückkehren lassen. **Wenn Sie noch nie eine Versicherungspolice gekündigt haben, stellen Sie sich nachfolgend vor, Sie hätten es.**

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Statements zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll zu
Ich bin generell bereit, zu dem Versicherungsunternehmen zurückzukehren und einen neuen Vertrag abzuschließen, wenn ich einen Nutzen davon hätte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgrund dessen, was mir bei dem Versicherungsunternehmen passiert ist, würde ich niemals zurückkehren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Wiederaufnahme meiner Geschäftsbeziehung, d. h., der Abschluss eines neuen Vertrages, ist sehr unwahrscheinlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin bei entsprechenden Angeboten bereit, frühere Geschäftsbeziehungen/ Verträge wiederaufzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessante Angebote sind für mich sehr wichtig, um eine frühere Geschäftsbeziehung wiederaufzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erwarte Angebote von einem Unternehmen, um eine frühere Geschäftsbeziehung wiederaufzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich glaube, die Kosten meiner Rückkehr würden hinsichtlich Zeit, Geld und Anstrengung für mich sehr hoch sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Rückkehr könnte ich viel aus meiner jetzigen bzw. einer neuen Geschäftsbeziehung verlieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rückkehr zu dem Versicherungsunternehmen ist mir zu risikoreich bzw. zu unsicher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist für mich zu kompliziert, einen neuen Vertrag mit dem Versicherungsunternehmen aufzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rückkehr ist mir zu umständlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rückkehr ist einfach, weil ich das Versicherungsunternehmen noch gut kenne und mit den Abläufen vertraut bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nur wenn der Rückgewinnungspreis des Versicherungsunternehmens günstiger als der Preis zum Zeitpunkt der Kündigung ist, würde ich zu dem Unternehmen zurückkehren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich mit dem Versicherungsunternehmen auch nach der Kündigung noch verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde zum Versicherungsunternehmen zurückkehren, wenn der Kündigungsgrund behoben wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ging es eben noch um die Absicht, die Geschäftsbeziehung wiederaufzunehmen, so steht nachfolgend das tatsächliche Verhalten – also aus Sicht des Versicherungsanbieters die erfolgreiche **Rückgewinnung** – im Zentrum der Betrachtung.

- a) Ist Ihr Unternehmen nach der Kündigung Ihrer Versicherungspolice von dem Versicherungsunternehmen kontaktiert worden und wurde versucht, Sie zurück zu gewinnen?

Ja

Nein  → **Bei Nein bitte weiter zum Abschnitt Statistik!**

- b) Treffen die nachfolgenden Statements bezüglich der Rückgewinnungstätigkeit Ihres Versicherungsunternehmens auf Sie zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	unent- schieden	stimme eher zu	stimme voll zu
Das Angebot war großzügig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Angebot habe ich als angemessen empfunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Versicherungsunternehmen hat mir ein Angebot unterbreitet, das meinen Vorstellungen entsprach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Versicherungsunternehmen ist auf meine persönlichen Bedürfnisse eingegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Versicherungsunternehmen hat für meine individuellen Wünsche eine Lösung gefunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit der Qualität der Problemlösung bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Reaktionsfähigkeit des Versicherungsunternehmens auf meine Kündigung war hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erklärungsbereitschaft des Versicherungsunternehmens war sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In die Entscheidung wurde ich mit eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte einen Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Versicherungsunternehmen war für meine Anregungen offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter haben Wert auf einen höflichen Umgang mit mir gelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter haben eine angenehme Atmosphäre im Umgang mit mir geschaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter haben sich mir gegenüber zuvorkommend verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter haben ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen hinsichtlich meiner Belange gezeigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter waren verständnisvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter waren wirklich engagiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter haben sich einsatzbereit verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter waren über das Leistungsangebot des Versicherungsunternehmens sehr gut informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter hatten eine hohe Entscheidungskompetenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich war sehr zufrieden, in welcher Art und Weise das Versicherungsunternehmen mit meiner Kündigung umgegangen ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit den Rückgewinnungsbemühungen des Versicherungsunternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) War die Kundenrückgewinnung erfolgreich?

Ja

Nein

→ Warum nicht? \_\_\_\_\_

→ Bei Nein bitte weiter zum Abschnitt Statistik!

d) Welcher Grund/ welche Gründe hat/ haben Ihr Unternehmen veranlasst, zum Versicherungsanbieter zurückzukehren? (Mehrfachantworten möglich! Bei Mehrfachantworten legen Sie bitte eine Rangfolge von 1 = am wichtigsten beginnend fest!)

	Ankreuzen	Rangfolge
Serviceleistungen (Zusatzleistungen)	<input type="checkbox"/>	_____
Persönlicher Kontakt (Vertrauen, Nähe etc.)	<input type="checkbox"/>	_____
Preis-Leistungsverhältnis	<input type="checkbox"/>	_____
Beratung (Fachkompetenz des Beraters)	<input type="checkbox"/>	_____
Erreichbarkeit (Ansprechpartner vor Ort)	<input type="checkbox"/>	_____
Schadenregulierung	<input type="checkbox"/>	_____
Image/ Ruf des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	_____
Produktqualität/ Leistung	<input type="checkbox"/>	_____
Preise	<input type="checkbox"/>	_____
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	_____

e) Würden Sie für Ihr Unternehmen die Rückgewinnungsentscheidung heute wieder so treffen?

Ja

Nein

Abschließend haben wir noch einige kurze Fragen für die **Statistik**. Die erhobenen Daten werden selbstverständlich anonym behandelt und ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet.

a) Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?

Inhaber	<input type="checkbox"/>	Leitender Angestellter	<input type="checkbox"/>
Geschäftsführer	<input type="checkbox"/>	Sonstiger Angestellter	<input type="checkbox"/>

b) In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

c) Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

d) Wie hoch fällt der jährliche Umsatz Ihres Unternehmens aus?

**VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG!**



## Anhang 2: Logistische Regression zwischen KZ und WA

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

Ungewichtete Fälle <sup>a</sup>		N	Prozent
Ausgewählte Fälle	Einbezogen in Analyse	159	100,0
	Fehlende Fälle	0	,0
	Gesamt	159	100,0
Nicht ausgewählte Fälle		0	,0
Gesamt		159	100,0

a. Wenn die Gewichtung wirksam ist, finden Sie die Gesamtzahl der Fälle in der Klassifizierungstabelle.

### Codierung abhängiger Variablen

Ursprünglicher Wert	Interner Wert
0	0
1	1

### Block 0: Anfangsblock

#### Klassifizierungstabelle<sup>a,b</sup>

Beobachtet			Vorhergesagt		
			WeAb		Prozentsatz der Richtigen
			0	1	
Schritt 0	WeAb	0	136	0	100,0
		1	23	0	,0
Gesamtprozentsatz					85,5

a. Konstante in das Modell einbezogen.

b. Der Trennwert lautet ,500

#### Variablen in der Gleichung

		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0	Konstante	-1,777	,225	62,133	1	,000	,169

#### Variablen nicht in der Gleichung

			Wert	df	Sig.
Schritt 0	Variablen	Gesamtzufriedenheit	17,258	1	,000
Gesamtstatistik			17,258	1	,000

**Block 1: Methode = Einschluss****Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten**

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	16,561	1	,000
	Block	16,561	1	,000
	Modell	16,561	1	,000

**Modellzusammenfassung**

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	114,876 <sup>a</sup>	,099	,176

a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 5, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.

**Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>**

Beobachtet			Vorhergesagt		
			WeAb		Prozentsatz der Richtigen
			0	1	
Schritt 1	WeAb	0	136	0	100,0
		1	20	3	13,0
Gesamtprozentsatz					87,4

a. Der Trennwert lautet ,500

**Variablen in der Gleichung**

		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	Gesamtzufriedenheit	-1,234	,332	13,844	1	,000	,291
	Konstante	2,772	1,193	5,398	1	,020	15,988

**Variablen in der Gleichung**

	Regressions koeffizientB	Standard- fehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup> Gesamtzufriedenheit	-1,234	,332	13,844	1	,000	,291
Konstante	2,772	1,193	5,398	1	,020	15,988

a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: Gesamtzufriedenheit.

### Anhang 3: Logistische Regression zwischen WA und WV

#### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

Ungewichtete Fälle <sup>a</sup>		N	Prozent
Ausgewählte Fälle	Einbezogen in Analyse	159	100,0
	Fehlende Fälle	0	,0
	Gesamt	159	100,0
Nicht ausgewählte Fälle		0	,0
Gesamt		159	100,0

a. Wenn die Gewichtung wirksam ist, finden Sie die Gesamtzahl der Fälle in der Klassifizierungstabelle.

#### Codierung abhängiger Variablen

Ursprünglicher Wert	Interner Wert
0	0
- 1	1

### Block 0: Anfangsblock

#### Klassifizierungstabelle<sup>a,b</sup>

Beobachtet			Vorhergesagt		
			WeVer		Prozentsatz der Richtigen
			0	1	
Schritt 0	WeVer	0	0	64	,0
		1	0	95	100,0
Gesamtprozentsatz					59,7

a. Konstante in das Modell einbezogen.

b. Der Trennwert lautet ,500

#### Variablen in der Gleichung

	Regressions koeffizientB	Standard- fehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0 Konstante	,395	,162	5,966	1	,015	1,484

#### Variablen nicht in der Gleichung

	Wert	df	Sig.
Schritt 0 Variablen WeAb	2,243	1	,134
Gesamtstatistik	2,243	1	,134

**Block 1: Methode = Einschluss****Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten**

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	2,351	1	,125
	Block	2,351	1	,125
	Modell	2,351	1	,125

**Modellzusammenfassung**

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	211,987 <sup>a</sup>	,015	,020

a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 4, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.

**Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>**

Beobachtet			Vorhergesagt		
			WeVer		Prozentsatz der Richtigen
			0	1	
Schritt 1	WeVer	0	64	,0	
		1	95	100,0	
Gesamtprozentsatz				59,7	

a. Der Trennwert lautet ,500

**Variablen in der Gleichung**

		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	WeAb	,745	,506	2,173	1	,140	2,107
	Konstante	,296	,173	2,920	1	,088	1,345

a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: WeAb.

## Anhang 4: Lineare Regression zwischen WUZ und WAB

### Aufgenommene/Entfernte Variablen

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	COMPUTE Wechselzufriedenheit=(v99AllesinallembinichmitdemVersicherungsunternehmense + v100MeineEntscheidungfüreinProdukt dieses Versicherungsun + v102MeineErwartungenbezüglichderVersicherungsleistungzu) / 3a	.	Einschluß

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,410	,168	,159	,96101

### ANOVA

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	17,210	1	17,210	18,635	,000
	Nicht standardisierte Residuen	84,966	92	,924		
	Gesamt	102,176	93			

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	4,232	0,24		17,64	0
COMPUTE Wechselzufriedenheit=(v99AllesinallembinichmitdemVersicherungsunternehmense + v100MeineEntscheidungfüreinProdukt dieses Versicherungsun + v102MeineErwartungenbezüglichderVersicherungsleistungzu) / 3	-0,343	0,079	-0,41	-4,317	0

## Anhang 5: Logistische Regression zwischen WAB und KRE

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

Ungewichtete Fälle <sup>a</sup>		N	Prozent
Ausgewählte Fälle	Einbezogen in Analyse	43	27,0
	Fehlende Fälle	116	73,0
	Gesamt	159	100,0
Nicht ausgewählte Fälle		0	,0
Gesamt		159	100,0

a. Wenn die Gewichtung wirksam ist, finden Sie die Gesamtzahl der Fälle in der Klassifizierungstabelle.

### Codierung abhängiger Variablen

Ursprünglicher Wert	Interner Wert
,00	0
1,00	1

### Block 0: Anfangsblock

#### Klassifizierungstabelle<sup>a,b</sup>

Beobachtet		Vorhergesagt		
		COMPUTE Kundenrückgewinnungserfolg=v169Ja1checked0notchecked		Prozentsatz der Richtigen
		,00	1,00	
Schritt 0	COMPUTE Kundenrückgewinnungserfolg=v169Ja1checked0notchecked	,00	1,00	
		32	0	100,0
		11	0	,0
Gesamtprozentsatz				74,4

a. Konstante in das Modell einbezogen.

b. Der Trennwert lautet ,500

### Variablen in der Gleichung

	RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0 Konstante	-1,068	,350	9,334	1	,002	,344

### Variablen nicht in der Gleichung

	Wert	df	Sig.
Schritt 0 Variablen Wiederaufnahmebereitschaft	4,181	1	,041
Gesamtstatistik	4,181	1	,041

**Block 1: Methode = Einschluss****Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten**

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	5,141	1	,023
	Block	5,141	1	,023
	Modell	5,141	1	,023

**Modellzusammenfassung**

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	43,761 <sup>a</sup>	,113	,166

a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 5, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.

**Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>**

Beobachtet		Vorhergesagt		Prozentsatz der Richtigen
		COMPUTE Kundenrückgewinnungserfolg=v169Ja1checked0notchecked	1,00	
Schritt 1	COMPUTE Kundenrückgewinnungserfolg=v169Ja1checked0notchecked	,00	1,00	93,8
	Gesamtprozentsatz	30	2	9,1
		10	1	72,1

a. Der Trennwert lautet ,500

**Variablen in der Gleichung**

		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	Wiederaufnahmebereitschaft	,958	,487	3,863	1	,049	2,606
	Konstante	-4,760	2,005	5,637	1	,018	,009

a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: Wiederaufnahmebereitschaft.



## Anhang 6: Logistische Regression zwischen KZ und KRE

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

Ungewichtete Fälle <sup>a</sup>		N	Prozent
Ausgewählte Fälle	Einbezogen in Analyse	43	27,0
	Fehlende Fälle	116	73,0
	Gesamt	159	100,0
Nicht ausgewählte Fälle		0	,0
Gesamt		159	100,0

a. Wenn die Gewichtung wirksam ist, finden Sie die Gesamtzahl der Fälle in der Klassifizierungstabelle.

### Codierung abhängiger Variablen

Ursprünglicher Wert	Interner Wert
,00	0
1,00	1

### Block 0: Anfangsblock

#### Klassifizierungstabelle<sup>a,b</sup>

		Vorhergesagt			
		COMPUTE Kundenrückgewinnungserfolg=v169Ja1checked0notchecked		Prozentsatz der Richtigen	
Beobachtet		,00	1,00		
Schritt 0	COMPUTE Kundenrückgewinnungserfolg=v169Ja1checked0notchecked	,00	32	0	100,0
		1,00	11	0	,0
Gesamtprozentsatz					74,4

a. Konstante in das Modell einbezogen.

b. Der Trennwert lautet ,500

### Variablen in der Gleichung

	RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 0 Konstante	-1,068	,350	9,334	1	,002	,344

### Variablen nicht in der Gleichung

			Wert	df	Sig.
Schritt 0	Variablen	Gesamtzufriedenheit	,032	1	,858
Gesamtstatistik			,032	1	,858

**Block 1: Methode = Einschluss****Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten**

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	,032	1	,858
	Block	,032	1	,858
	Modell	,032	1	,858

**Modellzusammenfassung**

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	48,870 <sup>a</sup>	,001	,001

a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 4, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.

**Klassifizierungstabelle<sup>a</sup>**

Beobachtet		Vorhergesagt		
		COMPUTE Kundenrückgewinnungserfolg=v169Ja1 checked0notchecked		Prozentsatz der Richtigen
		,00	1,00	
Schritt 1	COMPUTE Kundenrückgewinnungserfolg=v169Ja1 checked0notchecked	,00	1,00	
	Gesamtprozentsatz	32	0	100,0
		11	0	,0
				74,4

a. Der Trennwert lautet ,500

**Variablen in der Gleichung**

		RegressionskoeffizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 1 <sup>a</sup>	Gesamtzufriedenheit	,125	,701	,032	1	,858	1,133
	Konstante	-1,567	2,820	,309	1	,578	,209

a. In Schritt 1 eingegebene Variablen: Gesamtzufriedenheit.

### Anhang 7: Kreuztabelle zur ersten Kundentypologie

#### Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
COMPUTE Gesamtzufriedenheit=(v51AllesinallembinichmitdemVersicherungsunternehmense + v52MeineEntscheidungfüereinProdukt diesesVersicherungsunt + v54MeineErwartungenbezüglichderVersicherungsleistungsum) / 3 * WA1	159	100,0%	0	,0%	159	100,0%

#### COMPUTE Gesamtzufrieden-

heit=(v51AllesinallembinichmitdemVersicherungsunternehmense +

v52MeineEntscheidungfüereinProdukt diesesVersicherungsunt +

v54MeineErwartungenbezüglichderVersicherungsleistungsum) / 3 \* WA1 Kreuztabelle

Anzahl

		WA1						Gesamt
		1	2	3	4	5	6	
COMPUTE Gesamtzufriedenheit=(v51AllesinallembinichmitdemVersicherungsunternehmense + v52MeineEntscheidungfüereinProdukt diesesVersicherungsunt + v54MeineErwartungenbezüglichderVersicherungsleistungsum) / 3	1,00	1	0	0	0	0	0	1
	1,67	0	0	0	0	2	0	2
	2,33	0	1	0	2	0	0	3
	2,67	0	2	1	3	0	0	6
	3,00	0	5	5	1	1	0	12
	3,33	0	1	6	3	1	0	11
	3,67	2	7	12	2	8	0	31
	4,00	4	11	14	10	6	0	45
	4,33	3	6	4	1	1	0	15
	4,67	2	2	5	1	1	0	11
	5,00	5	3	7	4	1	0	20
	5,33	0	0	0	0	0	1	1
	6,00	0	1	0	0	0	0	1
Gesamt		17	39	54	27	21	1	159

## Anhang 8: Segmentierung der verlorenen Kunden

### 1. Stufe: Segmentierung nach dem Wechselverhalten

		WeVer			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen- te	Kumulierte Pro- zente
Gültig	0	64	40,3	40,3	40,3
	1	95	59,7	59,7	100,0
	Gesamt	159	100,0	100,0	

### 2. Stufe: Segmentierung nach Stornoursache

Grund	Mehrere Gründe		Ausschlaggebender Grund	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
schlechtes Preis-Leistung-Verhältnis	39	41,05	26	27,37
bessere Preise der Konkurrenz	34	35,79	20	21,05
bessere Qualität der Konkurrenz	27	28,42	13	13,68
mangelnde Schadenregulierung	15	15,79	11	11,58
Mängel bei der Beratung (Fachkompetenz)	14	14,74	5	5,26
Kein Bedarf – Versicherung nicht ersetzt	13	13,68	13	13,68
Mangelnder persönlicher Kontakt	9	9,47	3	3,16
Sonstiges	6	6,32	2	2,11
Mangelnde Service- und Zusatzleistungen	4	4,21	0	0
Mangelnde Erreichbarkeit vor Ort	4	4,21	2	2,11
Schlechtes Image	0	0	0	0
Insgesamt			95	100

### 3. Stufe: Einteilung in die Kundensegmente

Kundensegmente:	Grund:	Ausschlaggebender Grund	
		Häufigkeit	Prozent
Vertriebene Preiskündiger	schlechtes Preis-Leistung-Verhältnis	26	27,37
Abgeworbene Preiskündiger	bessere Preise der Konkurrenz	20	21,05
Abgeworbene Qualitätskündiger	bessere Qualität der Konkurrenz	13	13,68
Vertriebene Qualitätskündiger	mangelnde Schadenregulierung	11	11,58
	Mängel bei der Beratung (Fachkompetenz)	5	5,26
	Mangelnder persönlicher Kontakt	3	3,16
	Mangelnde Service- und Zusatzleistungen	0	0
	Mangelnde Erreichbarkeit vor Ort	2	2,11
	Schlechtes Image	0	0
Nicht vermeidbare Kunden- verluste	Kein Bedarf – Versicherung nicht ersetzt	13	13,68
	Sonstiges	2	2,11
	Insgesamt	95	100