



Marketing-Werttreiber-Analyse – Steuerung des Marketing-Mix bei der Basler Kantonalbank

Besteht Optimierungsbedarf bei der Kundenbetreuung? Spielt die Qualität bei der Kaufentscheidung eine größere Rolle als der Preis? Werden die Potenziale des Markenimage voll ausgeschöpft? **Mit der Marketing-Werttreiber-Analyse (MWA) können diese und ähnliche Fragen beantwortet werden.** Der innovative Ansatz ermöglicht die Quantifizierung der Wirkung von Marketingmaßnahmen und bietet die Grundlage für eine zielgerichtete Gestaltung des Marketing-Mix.

MANFRED BRUHN | DOMINIK GEORGI | MAREIKE AHLERS | MICHAEL BUSS

Unternehmen werden heute vorwiegend nach ihrem Unternehmenswert beurteilt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass auch sämtliche Marketingaktivitäten, d. h. klassische Entscheidungen des Marketing-Mix (Product, Price, Promotion, Place), aber auch Aktivitäten des Service, Relationship und Brand Management einen Beitrag zum Unternehmenswert zu leisten haben. Dabei wird der **Nachweis einer Wertorientierung** immer wichtiger und erhält nicht zuletzt in Anbetracht der wirtschaftlichen Lage eine zentrale Bedeutung. Angesichts der Kürzungen bei Marketingbudgets wird allerdings deutlich, dass viele Unternehmen die wertschaffende Funktion des Marketing unterschätzen. Der Grund liegt nicht zuletzt darin, dass sie die **Werttreiber zur Beeinflussung des Kundenverhaltens** nicht eindeutig identifizieren und

quantifizieren. Dies bildet jedoch die Voraussetzung, um den Marketing-Mix im Hinblick auf seine Effektivität und Effizienz optimal zu gestalten und Benchmarks bezüglich der Gestaltung unterschiedlicher Marketinginstrumente zu setzen.

Dem Nachweis des Wertbeitrages von Marketingmaßnahmen steht entgegen, dass häufig eine eingeschränkte Messbarkeit von Marketingwirkungen proklamiert wird und eine Wirkungsmessung nach intra- und interinstrumentell vergleichbaren Maßstäben selten anzutreffen ist. Dies ist unter anderem auf die Vielzahl heterogener Stellhebel zurückzuführen, die dem Marketing zur Verfügung stehen und die einen Wirkungsvergleich schwierig machen.

In der Literatur finden sich unterschiedliche **Ansätze der Marketingwirkungsforschung**, so etwa Kundenwertansätze (z. B.

Reinartz/Kumar 2003), Blackbox-Ansätze (z. B. Reinartz/Thomas/Kumar 2005), Wirkungsanalysen von wahrgenommenen Marketinginstrumenten (Rust/Lemon/Zeithaml 2004) und Marketingmaßnahmen (z. B. Voss/Parasuraman/Grewal 1998) sowie die Erfolgsfaktorenforschung (z. B. Homburg/Fürst 2005). Sie alle leisten wichtige Beiträge zum besseren Verständnis der Wirkungsweise von Marketinginstrumenten. Bei einer näheren Analyse ist jedoch festzustellen, dass es sich bei den Ansätzen weitgehend um Partialmodelle handelt, die sich mit einem bestimmten Bereich des Marketing auseinandersetzen, etwa Dienstleistungsmarketing, Relationship Marketing oder Brand Management, aber keine gleichzeitige Betrachtung mehrerer Marketinginstrumente vornehmen (Verhoef 2003). Mit der Unternehmenspraxis ist eine solche Abgrenzung häufig nicht vereinbar. Für die Evaluation und vorausschauende Planung des Marketing-Mix ist vielmehr ein integrierender Ansatz gefordert. In engem Zusammenhang mit der Konzentration auf Partialmodelle steht auch häufig eine Vernachlässigung von Interaktionseffekten zwischen Marketinggrößen. Für Unternehmen ist es im Rahmen der Planung des Marketing-Mix allerdings von entscheidender Bedeutung, ob ein Marketinginstrument direkt und ausschließlich auf das Kundenverhalten wirkt oder indirekt auch über andere Instrumente.

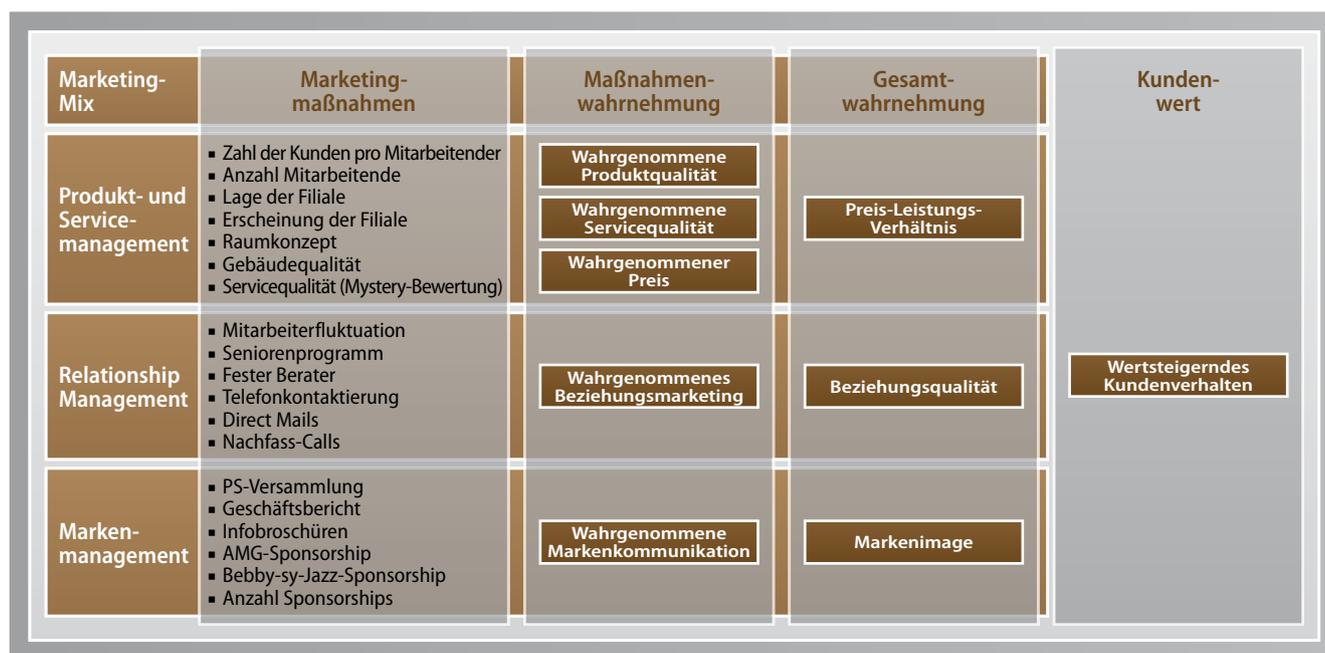
Die in diesem Beitrag vorgestellte **Marketing-Werttreiber-Analyse** setzt an den beschriebenen Forschungslücken an und hat zum Ziel, ein integratives und praxisorientiertes Modell zur Messung der Wirkung kundengerichteter Marketingmaßnahmen zu entwickeln. Das Modell wird zunächst konzeptionell hergeleitet und anschließend am Beispiel des Privatkundengeschäfts der Basler Kantonalbank (BKB) angewendet.

Strukturierung von Marketing-Werttreibern als Ausgangspunkt

Dem Marketing kommt die Aufgabe zu, die Wahrnehmungen und das Verhalten der Kunden zu beeinflussen und ihr wertsteigerndes Verhalten zu steuern. Folglich gilt es, die Treiber des wertsteigernden Kundenverhaltens zu identifizieren, um diese als Ausgangspunkt für die Strukturierung der Marketing-Werttreiber heranzuziehen. Im vorliegenden Modell werden hierzu zwei Dimensionen herangezogen (vgl. Abbildung 1):

- **Werttreiber-Ebenen** bezeichnen auf horizontaler Ebene verschiedene Wirkungsstufen zwischen Marketingmaßnahmen und Kundenverhalten. So beeinflussen konkrete Marketingmaßnahmen (z. B. Erscheinung der Filiale, Direct Mails) die Wahrnehmung der Maßnahmen durch die Kunden, wie zum Beispiel die wahrgenommene Service- oder Produktqualität. Diese Wahrnehmungen determinieren wiederum die abstrakteren Gesamtwahrnehmungen, etwa das Preis-Leistungs-Verhältnis oder das Markenimage, die in der Marketingforschung als Treiber des Kaufverhaltens akzeptiert sind. Aus der Wertschaffung für den Kunden (z. B. durch ein bestimmtes Preis-Leistungs-Verhältnis oder eine hohe Beziehungsqualität) folgt somit gleichzeitig Wertschaffung für das Unternehmen, ausgedrückt im positiven Kundenverhalten.
- **Werttreiber-Kategorien** formen die vertikale Dimension des Marketing-Werttreiber-Modells. Hierbei handelt es sich sozusagen um die Investitionskategorien des Marketing, in die sich die kundengerichteten Maßnahmen einteilen lassen. In Anlehnung an Rust/Lemon/Zeithaml 2004 wird eine Unterscheidung in die Bereiche Produkt- und Servicemanagement (bei Rust/Lemon/Zeithaml als

Abb. 1 Marketing-Werttreiber-Modell am Beispiel der Basler Kantonalbank



„Value“ bezeichnet), Relationship Management („Relationship“) und Markenmanagement („Brand“) vorgenommen.

Studie:

Marketing-Werttreiber bei der Basler Kantonalbank

Eine differenzierte Analyse der Zusammenhänge des Marketing-Werttreiber-Modells erfolgte im Rahmen eines Pilotprojektes bei der Basler Kantonalbank. Im Rahmen einer qualitativen Vorstudie wurden zunächst auf Basis von Interviews mit Managern, Mitarbeitenden und Kunden der Bank die Indikatoren für die Maßnahmen sowie deren Wahrnehmung und die Gesamtwahrnehmung erhoben. In einer quantitativen Studie erfolgte darauf aufbauend die Messung der Modellvariablen sowie die Untersuchung der Wirkungszusammenhänge. Die Marketingmaßnahmen wurden hierbei anhand verschiedener objektiver Indikatoren aus der Kunden- und Kontaktdatenbank sowie dem Filialcontrolling gemessen. Die Erfassung der Maßnahmenwahrnehmungen, der Gesamtwahrnehmungen und des Kundenverhaltens erfolgte im Rahmen einer schriftlichen Kundenbefragung. Grundlage der statistischen Analyse waren 466 Kundendatensätze.

Ergebnisse: Quantifizierung der Marketingwirkungen auf das Kundenverhalten

Im Rahmen der Werttreiber-Analyse sind mit der Quantifizierung der Werttreiber sowie der Ermittlung der Wirkungen zwischen den Modellvariablen zwei zentrale Untersuchungen von Interesse. Bei der Bewertung der einzelnen Variablen geht es um die Fragestellung, welche Merkmale von den Kunden besser und welche schlechter wahrgenommen werden. Sie sind die Grundlage für die Identifikation von Verbesserungspotenzial im Hinblick auf die Gestaltung des Marketing. Bei der Ermittlung der Wirkungen zwischen den Modellvariablen geht es hingegen darum, herauszufinden, wie stark sich eine konkrete Marketingmaßnahme (z. B. Direct Mails) auf die Merkmalseinschätzung der Kunden (z. B. Wahrnehmung

der proaktiven Kommunikation mit dem Kunden) auswirkt und welchen Einfluss diese Merkmalseinschätzung auf übergreifende Kundeneinschätzungen (z. B. Beziehungsqualität, Markenimage) ausübt. Bei sämtlichen Bewertungen und Wirkungen aus Kundensicht wird im Rahmen des Modells dabei davon ausgegangen, dass der Kunde auch Konkurrenzangebote in Betracht zieht und diese implizit bei der Bewertung berücksichtigt sind.

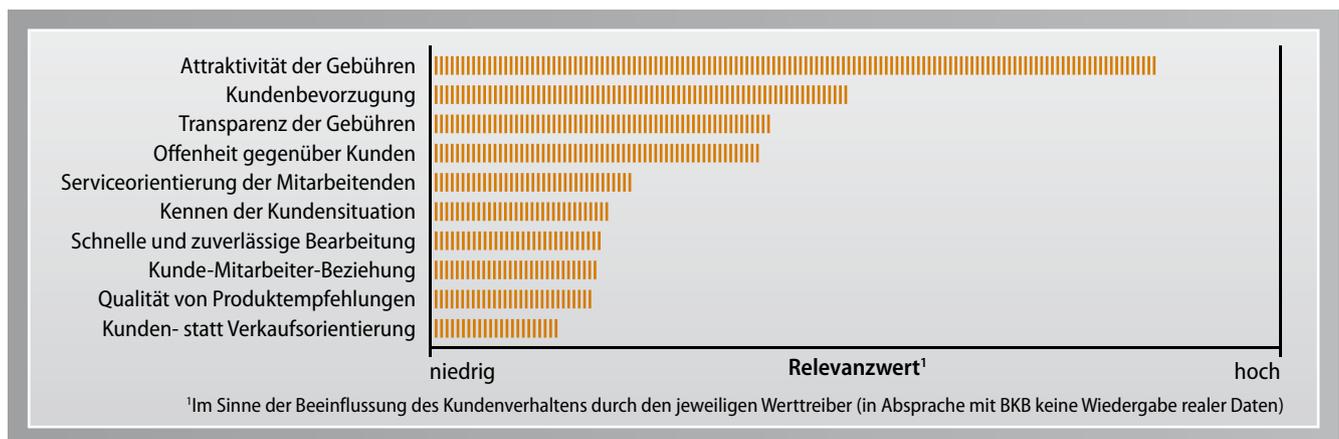
Preis-Leistungs-Verhältnis und Beziehungsqualität als zentrale Werttreiber

Bei der Beeinflussung des Kundenverhaltens spielen das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Beziehungsqualität eine große Rolle. Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird wiederum am stärksten durch den wahrgenommenen Preis beeinflusst. Dies unterstreicht die Bedeutung des Preises als wichtigen Faktor des Bankenwechsels (z. B. Leverin/Liljander 2006). Vergleichbar mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis wird auch die Beziehungsqualität am stärksten durch die korrespondierende Maßnahmenwahrnehmung – das Beziehungsmarketing – beeinflusst. Auffällig bei dieser Größe ist der starke zusätzliche Einfluss des Beziehungsmarketing auf das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie das Markenimage und damit indirekt auf das Kaufverhalten. Bei der Gewichtung des Marketing-Mix sollten Banken der Gestaltung des Beziehungsmarketing somit besondere Aufmerksamkeit schenken. Deutlich wird in der Untersuchung auch die eher untergeordnete Bedeutung des Markenimage für das Kundenverhalten. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Studie vor der Bankenkrise durchgeführt wurde und sich insbesondere für die Kantonalbanken ihr positives Image als zentrale Stärke während der Krise bewiesen hat. Image scheint somit ein Faktor zu sein, der in „guten Zeiten“ eher eine verstärkende Funktion übernimmt, in „schlechten Zeiten“ aber eine zentrale Rolle spielt.

Kunden schätzen eine bevorzugte Behandlung

Bei einer näheren Betrachtung der Maßnahmenwahrnehmung lassen sich ebenfalls Aussagen darüber treffen, welche Einzelmerkmale

Abb. 2 Ranking der Top-10-Werttreiber im Marketing der Basler Kantonalbank aus Kundensicht (exemplarisch)



den stärksten Gesamteffekt auf das Kundenverhalten ausüben. Hierzu erfolgt eine Addition der Wirkungen der einzelnen Wahrnehmungsmerkmale auf die Größen wahrgenommenes Preis-Leistungs-Verhältnis, Beziehungsqualität und Markenimage. In der Studie wurde beispielsweise der wahrgenommene Preis anhand von Gebührenattraktivität und -transparenz operationalisiert und das wahrgenommene Beziehungsmarketing anhand von bevorzugter Behandlung von Kunden, Beziehung zu Mitarbeitenden, Kennen der Kundensituation sowie einigen weiteren Merkmalen. Im vorliegenden Fall resultiert die „Attraktivität der Gebühren“ als wichtigstes Einzelmerkmal im Hinblick auf die Beeinflussung des Kundenverhaltens, gefolgt von „Kundenbevorzugung“ und „Transparenz der Gebühren“ (Abbildung 2). Weniger wichtig scheint indessen zu sein, dass die BKB nicht nur auf das Verkaufen fokussiert, sondern der Kunde im Mittelpunkt der Beratung steht. Hieraus zu schließen, die Bank solle in Zukunft eine aggressivere Verkaufspolitik verfolgen, könnte sich jedoch als Trugschluss erweisen, da dem Werttreiber bei Unterschreiten eines gewissen Niveaus eine höhere Bedeutung zukommen könnte.

Zielgruppenprogramme stärken die Kundenbeziehung

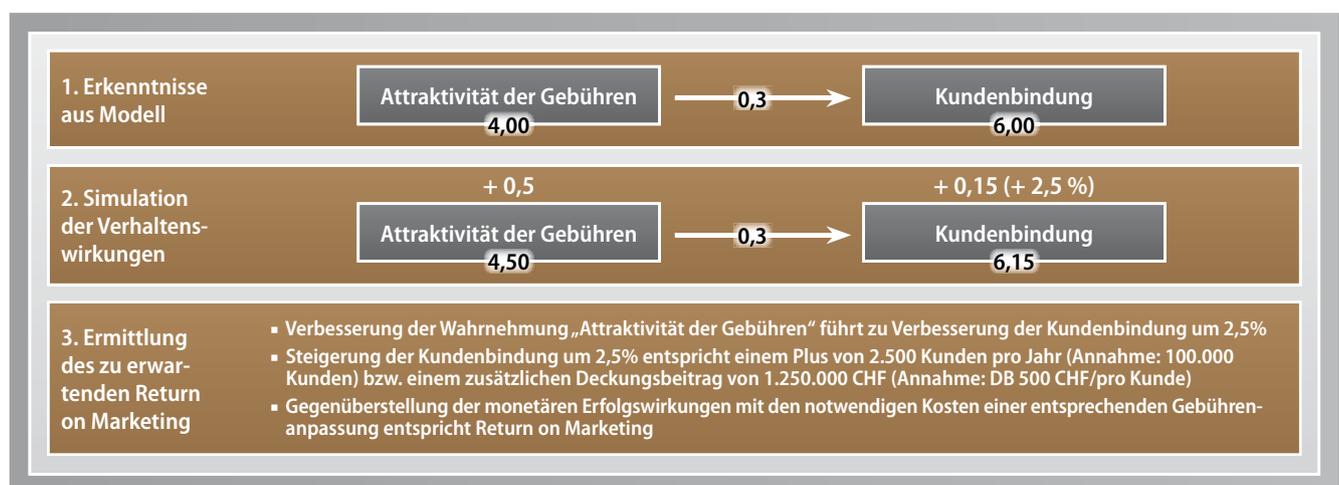
Schließlich lassen sich im Werttreiber-Modell auch Aussagen über die Wirkung einzelner Marketingmaßnahmen im Hinblick auf das Kundenverhalten machen. Auffällig hierbei ist insbesondere die starke positive Wirkung eines „Seniorenprogramms“ der Bank, dessen Gegenstand eine hohe Ähnlichkeit zwischen Berater und Kunde ist. Es ist naheliegend, dass das Programm das wahrgenommene Beziehungsmarketing beeinflusst. Darüber hinaus führt die Maßnahme aber auch zu einer besseren Wahrnehmung des Service und der Markenkommunikation. Insgesamt sind Kunden, die an dem Programm partizipieren, zufriedener, fühlen sich der Bank mehr verbunden und sind profitabler als die Vergleichsgruppe. Ein Gegenbeispiel sind Nachfass-Calls, die sich vor allem über das wahrgenommene Beziehungsmarketing und den wahrgenommenen Service negativ auswirken.

Werttreiber beeinflussen sich gegenseitig

In bestehenden Marketingwirkungsanalysen wird zumeist von der Unabhängigkeit zwischen Marketingmaßnahmen ausgegangen. Interaktionseffekte zwischen Marketinginstrumenten sind in der Unternehmenspraxis jedoch offenkundig und ihre Vernachlässigung wird als eines der häufigsten Mankos in Marketingmodellen genannt (Huber/Heitmann/Herrmann 2006). Demzufolge wurden in der Bankstudie explizit Interaktionseffekte untersucht, von denen zwei hervorzuheben sind. Zunächst wird ein negativer Interaktionseffekt zwischen **Preis-Leistungs-Verhältnis und Beziehungsqualität** in Höhe von -0,175 identifiziert. Eine Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses um 1 führt demnach zu einer Reduzierung des Effektes der Beziehungsqualität um 0,175. Vergleichbar wirkt eine Verbesserung der Beziehungsqualität auf den Effekt des Preis-Leistungs-Verhältnisses. Die beiden Variablen stehen somit in einer kompensatorischen Beziehung zueinander. Für die praktische Anwendung bedeutet dies beispielsweise, dass bei Kunden im Massengeschäft, bei denen ein (persönlicher) Beziehungsaufbau schwieriger umzusetzen ist, Kundenbindung über das Preis-Leistungs-Verhältnis (z. B. hervorragende Produkte oder attraktive Preise) erzielt werden kann. Vice versa können Probleme bei der Leistungserstellung (z. B. geringe Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf die Gebühren) durch die Beziehungsgestaltung ausgeglichen werden.

Ein positiver Interaktionseffekt besteht indessen zwischen **Preis-Leistungs-Verhältnis und Markenimage**. Dies ist insbesondere für das Markenimage relevant, dessen direkter Effekt eher gering ausfällt. Eine gute Markenwahrnehmung unterstützt demnach die Wirkung des Preis-Leistungs-Verhältnisses – oder anders formuliert: Der Kunde stützt seine Kaufentscheidung eher auf das Preis-Leistungs-Verhältnis, wenn die Marke positiv beurteilt wird. Eine mögliche Ursache hierfür ist die Sicherheitsfunktion der Marke für den Kunden, die bei komplexen Dienstleistungen besonders relevant ist.

Abb. 3 Beispielhafte Ermittlung des zu erwartenden Return on Marketing (exemplarisch)



Implikationen für das Marketingmanagement

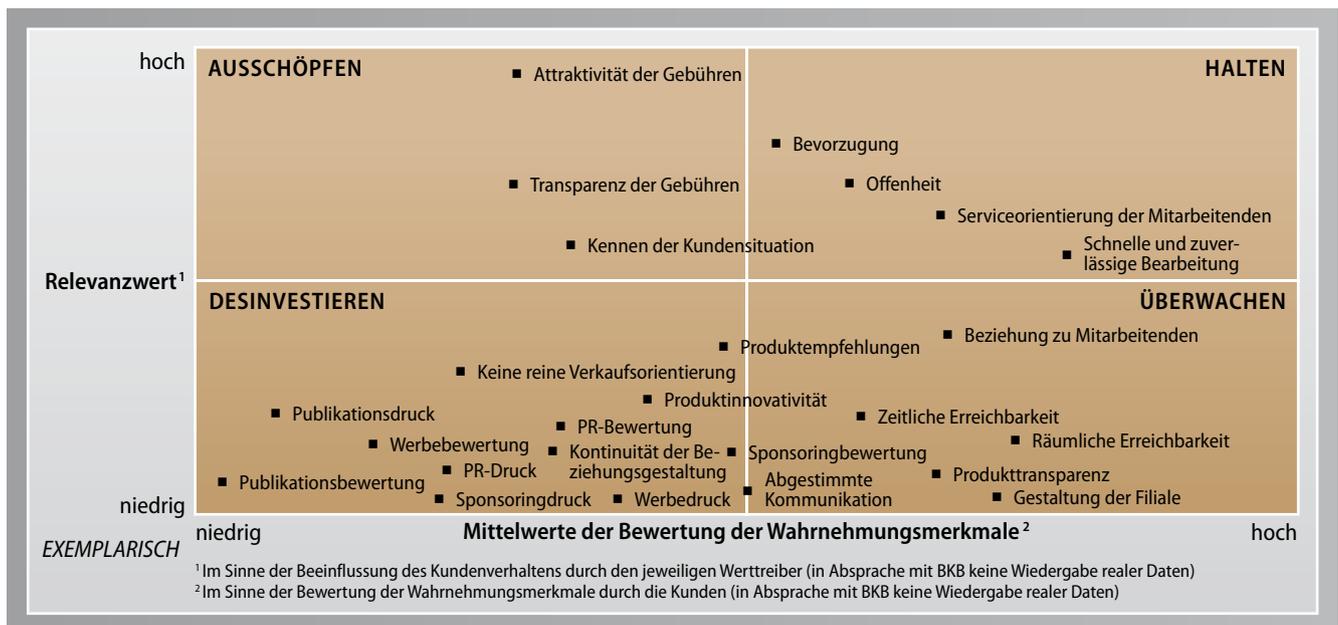
Die Ergebnisse der Werttreiber-Analyse können in unterschiedlicher Weise für Entscheidungen im Marketing genutzt werden und die Optimierung eines wertorientierten Marketing unterstützen. An dieser Stelle seien drei **Einsatzbereiche** dargestellt.

- Effektivitätsanalyse von Marketingmaßnahmen:** Auf Basis der Werttreiber-Analyse lässt sich der Wertbeitrag verschiedener Marketingmaßnahmen ermitteln. So ist in Abbildung 3 beispielhaft dargestellt, wie sich eine Verbesserung des Merkmals „Attraktivität der Gebühren“ auswirkt. In diesem Szenario verbessert sich das Merkmal um 0,3 Punkte auf 4,5 (Skala von 1 bis 7). Der Effekt auf das Verhalten kann über den Gesamteffekt des Merkmals auf die Verhaltensvariable ermittelt werden. Eine Verbesserung des Merkmals um 0,5 führt zur Verbesserung des Verhaltens um 0,15 (0,5 x 0,3) Punkte. Dies entspricht einer prozentualen Verbesserung von 0,025. Geht man (fiktiv) davon aus, dass die Bank aktuell 100.000 Kunden pro Jahr bindet und interpretiert die Verhaltensänderung als eine Verbesserung der Bindung um 2,5 %, so werden zukünftig 2.500 Kunden mehr gebunden. Bei einer Annahme von 500 CHF Deckungsbeitrag pro Kunde bedeutet dies einen zusätzlichen Deckungsbeitrag pro Jahr von 1.250.000 CHF. Die Wirkungen sind den Kosten für eine entsprechende Gebührenanpassung gegenüberzustellen, um den erwarteten Return on Marketing zu ermitteln.
- Bei der Ermittlung des Return on Marketing ist einschränkend zu berücksichtigen, dass der Umsatzeffekt auf der Annahme beruht, die Veränderung einzelner Werttreiber wirke sich gemäß des ermittelten Koeffizienten auf das Kundenverhalten aus. Dies ist notwendigerweise eine statistische Schätzung und nicht die exakte Wirkung. Ebenso basieren die Inputwerte, d. h. wie viel

von welcher Größe zu investieren ist, um eine angestrebte Wirkung bei einem Werttreiber zu erzielen, auf Annahmen. Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der Untersuchungsmethodik: Neben den zahlreichen Vorteilen der Kausalanalyse ist diese mit der Schwäche verbunden, lineare Effekte zu unterstellen. Für ein relativ komplexes Modell wie das vorliegende ist dies sicherlich zweckmäßig. Jedoch sind Zusammenhänge zwischen Marketinggrößen nicht immer linearer Natur und bei einzelnen Zusammenhängen können nicht-lineare Analysen sinnvoll sein, um Sprünge in der Maßnahmenwirkung festzustellen. So ist beispielsweise denkbar, dass die hohe Bedeutung der Gebührenattraktivität ab einem gewissen Niveau nachlässt.

- Wertorientierte Investitionsentscheidungen:** Durch die vergleichende Betrachtung des Wertbeitrags unterschiedlicher Werttreiber ermöglicht das Modell eine Priorisierung von Marketingaktivitäten. In der Marketingpraxis bieten sich in diesem Zusammenhang sogenannte **Importance-Performance-Analysen** an, in deren Rahmen eine Verknüpfung der Wirkungen zwischen den einzelnen Größen des Werttreiber-Modells mit der Bewertung der einzelnen Variablen vorgenommen wird (vgl. Abbildung 4). Je nach Ausprägung von Wirkung und Bewertung lassen sich Normstrategien ableiten. So weist etwa die schlechte Bewertung eines Kriteriums auf Verbesserungsbedarf in diesem Bereich hin. Handlungsweisend wird eine solche Aussage jedoch erst, wenn die Bewertung des Kriteriums mit dessen Effekt auf die nachfolgenden Größen verbunden wird. Im Fall der BKB weisen sieben Merkmale eine höhere Bedeutung auf als die übrigen. Vier davon, „Bevorzugung“ und „Offenheit“ (Merkmale des Beziehungsmarketing) sowie „Serviceorientierung“ und „schnelle und zuverlässige Bearbeitung“

Abb. 4 Importance-Performance-Matrix einzelner Wahrnehmungsmerkmale des Marketing der Basler Kantonalbank



(Merkmale der Servicequalität) werden darüber hinaus eher positiv bewertet. Diese Merkmale sollten also gestützt werden, da sie Hauptwerttreiber darstellen, die für das Kundenverhalten relevant sind und von der Bank gut gestaltet werden. Die drei anderen Merkmale sind die Preis-Merkmale „Attraktivität der Gebühren“ und „Transparenz der Gebühren“ sowie das Beziehungsmerkmal „Kennen der Kundensituation“. Sie werden eher schwach beurteilt, sind aber relevant aus Kundensicht. Daher sind diese Merkmale als kritische Werttreiber anzusehen, bei denen eine Verbesserung einen wesentlichen Wertbeitrag hätte. Weniger kritisch sind solche Werttreiber, die für das Kundenverhalten von untergeordneter Bedeutung sind. Weist das Unternehmen hier Stärken auf, kann es versuchen, die Relevanz aus Kundensicht zu erhöhen. Werden die Werttreiber ohnehin eher schwach beurteilt, kann dies zur Konsequenz haben, dass einzelne Maßnahmen zukünftig nicht weiter unterstützt oder zumindest nicht ausgebaut werden. Wobei einzelne Maßnahmen jedoch immer im Gesamtzusammenhang zu betrachten sind und folglich von unüberlegten Desinvestitionen abzusehen ist.

- **Wertorientierte Kundensegmentierungen:** Mit Hilfe der Werttreiberanalyse können zudem segmentspezifische Analysen durchgeführt werden. Im vorliegenden Fall wurden unter anderem differenzierte Analysen für Retail- und Privatkunden vorgenommen und festgestellt, dass Retailkunden weniger Wert auf zeitliche Erreichbarkeit legen, dafür mehr auf die Gebührentransparenz. Im Rahmen einer Segmentierung der Retail-Kunden in ABC-Kunden konnte zudem nachgewiesen werden, dass für A-Kunden die schnelle und zuverlässige Abwicklung sowie die zeitliche Erreichbarkeit von großer Bedeutung sind. Auffällig ist daneben, dass für A-Kunden im Unterschied zu den anderen Segmenten die Gebührentransparenz wesentlich wichtiger ist als die Gebührenattraktivität. Bei den B-Kunden fällt das starke Gewicht der Filialgestaltung auf. C-Kunden hingegen gewichten Maßnahmen der Marketingkommunikation teilweise wesentlich stärker als die anderen Kundengruppen.

Die in diesem Beitrag vorgestellte Marketing-Werttreiber-Analyse hilft bei der Quantifizierung des Wertbeitrags unterschiedlicher Marketingaktivitäten und unterstützt damit die Planung und Kontrolle des Marketing-Mix. Im Mittelpunkt des am Beispiel der BKB erläuterten Modells steht dabei der Einsatz des Marketing-Mix zur Bindung bestehender Kunden. Durch eine Modifikation einzelner Variablen (insbesondere auf Seite des Kundenverhaltens), eignet sich das Modell aber gleichermaßen zur Neukundengewinnung. Zu berücksichtigen gilt in beiden Fällen, dass das Modell auf statistischen Schätzungen beruht und keine Vorher-Nachher-Validierung zulässt. Auch wird mit der Kundenbefragung kein tatsächliches Verhalten erfasst, sondern lediglich Verhaltensabsichten. Im nächsten Schritt wäre somit eine Validierung der Effektzusammenhänge durch Analysen im Zeitablauf erstrebenswert. Auf die jeweilige Unternehmenssituation angepasst, liefert das Modell sodann eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die zielgerichtete Ausgestaltung der Kernaufgaben des Marketing.

Literaturverzeichnis

- Bruhn, M./Georgi, D. (2010): Determinanten der Kundenloyalität von Banken, in: Kredit und Kapital, in Druck.
- Bruhn, M./Georgi, D./Tuzovic, S. (2009): The Link between Marketing Instruments and Customer Perceptions, in: Journal of Relationship Marketing, 8, 1, S. 50-67.
- Homburg, C./Fürst, A. (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, in: Journal of Marketing, 69, 3, S. 95-114.
- Huber, F./Heitmann, M./Herrmann, A. (2006): Ansätze zur Kausalmodellierung mit Interaktionseffekten, in: Die Betriebswirtschaft, 66, 6, S. 696-710.
- Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F. (2006): The Evolution of Loyalty Intentions, in: Journal of Marketing, 70, 2, S. 122-132.
- Leverin, A./Liljander, V. (2006): Does Relationship Marketing Improve Customer Relationship Satisfaction and Loyalty?, in: International Journal of Bank Marketing, 24, 4, S. 232-251.
- Reinartz, W. J./Kumar, V. (2003): The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration, in: Journal of Marketing, 67, 1, S. 77-99.
- Reinartz, W./Thomas, J. S./Kumar, V. (2005): Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, in: Journal of Marketing, 69, 1, S. 63-79.
- Rust, R. T./Lemon, K. N./Zeithaml, V. A. (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: Journal of Marketing, 68, 1, S. 109-127.
- Verhoef, P. C. (2003): Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, in: Journal of Marketing, 67, 4, S. 30-45.
- Voss, G. B./Parasuraman, A./Grewal, D. (1998): The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges, in: Journal of Marketing, 62, 4, S. 46-61.

Die Autoren

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel und Honorarprofessor der Technischen Universität München.
E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch

Prof. Dr. Dominik Georgi

Inhaber der Deutsche-Bank-Professur für Retail Banking und Dienstleistungsmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management.
E-Mail: d.georgi@frankfurt-school.de

Dr. Grit Mareike Ahlers

Geschäftsführende Gesellschafterin der Strategie- und Marketingberatung Prof. Bruhn & Partner AG mit Sitz in Zürich und Lehrbeauftragte der Universität Basel.
E-Mail: mareike.ahlers@bruhn-partner.com

Dr. Michael Buess

Leiter Generalsekretariat/Medienstelle/IR der Basler Kantonalbank.
E-Mail: michael.buess@bkb.ch