

Philipp Schmitt/Steffen Meyer/Bernd Skiera*

Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert**

Zusammenfassung

Das in der Praxis weit verbreitete Net Promoter Score (NPS)-Konzept unterstellt, dass ein positiver, nicht-linearer Zusammenhang zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft eines Kunden und dessen Kundenwert besteht. Allerdings wurde diese für das Kundenmanagement zentrale Behauptung noch nicht empirisch überprüft. Die vorliegende Arbeit untersucht daher – anhand eines Datensatzes aus der Finanzdienstleistungsbranche – den Zusammenhang zwischen der Weiterempfehlungsbereitschaft eines Kunden und dessen Kundenwert. Die Ergebnisse zeigen, dass Weiterempfehlungsbereitschaft im vorliegenden Datensatz keinen signifikanten Einfluss auf den Kundenwert hat. Die Weiterempfehlungsbereitschaft erhöht zwar den Deckungsbeitrag, nicht jedoch die Kundenbindung. Die Kennzahl Zufriedenheit hat dagegen einen signifikanten Einfluss auf den Kundenwert. Der erwartete nicht-lineare Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft (beziehungsweise Zufriedenheit) und Kundenwert kann nicht bestätigt werden. Aufgrund der vorliegenden Resultate kann die herausragende Bedeutung des NPS-Konzepts für das Kundenmanagement nicht bestätigt werden.

JEL-Classification: M31.

Keywords: Customer Management; Customer Value; Net Promoter Score; Recommendation Intention.
Kundenmanagement; Kundenwert; Weiterempfehlungsbereitschaft.

* *Philipp Schmitt*, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Electronic Commerce, Goethe Universität Frankfurt am Main, Grüneburgplatz 1, 60323 Frankfurt am Main, Tel.: 069/798-33849, Fax: 069/798-35001, E-Mail: pschmitt@wiwi.uni-frankfurt.de. Dr. *Steffen Meyer*, Retail Banking Competence Center, Goethe Universität Frankfurt am Main, Grüneburgplatz 1, 60323 Frankfurt am Main, Tel.: 069/798-33675, Fax: 069/798-33530, E-Mail: meyer@finance.uni-frankfurt.de. Professor Dr. *Bernd Skiera*, Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Electronic Commerce und Vorstandsmitglied im E-Finance Lab, Goethe Universität Frankfurt am Main, Grüneburgplatz 1, 60323 Frankfurt am Main, Tel.: 069/798-34649, Fax: 069/798-35001, E-Mail: skiera@skiera.de

** Für zahlreiche wertvolle Hinweise zur Verbesserung des Beitrags danken wir den zwei anonymen Gutachtern. Des Weiteren bedanken wir uns bei Prof. Dr. *Corinne Faure*, *Tanja Frischmann*, *Jeanette Heiligenthal*, *Markus Lilienthal* und *Christian Schulze* für hilfreiche Diskussionen früherer Versionen des Beitrags.

1 Einleitung

Es besteht sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung weitgehend Einigkeit darüber, dass Kunden wichtige Vermögensgegenstände sind. Deren ökonomische Bedeutung für den Unternehmenserfolg und damit letztendlich für den Unternehmenswert ist sowohl intuitiv verständlich als auch empirisch nachgewiesen¹. Umso überraschender ist es, dass die meisten Unternehmen die zentralen Einflussfaktoren auf den Wert ihrer Kunden, wenn überhaupt, nur sehr eingeschränkt messen². Zunehmend werden jedoch klar messbare Kennzahlen im Kundenmanagement eingefordert. Diese sind auch unzweifelhaft nötig, wenn das Kundenmanagement eine strategische Rolle innerhalb der Unternehmen einnehmen will³. Die Marketing-Wissenschaft kann hier der Praxis durch das Aufzeigen relevanter Wirkungszusammenhänge wichtige Unterstützung geben. Die Erwartungshaltung der Praxis wird in den Forschungsprioritäten des *Marketing Science Instituts* (2008) deutlich, welche von führenden Managern festgelegt werden und an erster Stelle zum wiederholten Male die Accountability des Marketing sehen.

Guptal/Zeithaml (2006) geben einen guten Überblick über die wichtigsten Kennzahlen des Kundenmanagements und klassifizieren diese in nicht-beobachtbare Wahrnehmungskonstrukte, auch Kunden-Feedback-Kennzahlen genannt, zum Beispiel Zufriedenheit oder Weiterempfehlungsbereitschaft, und beobachtbare Verhaltensgrößen, zum Beispiel Kundenbindung oder Kundenlebenswert. Des Weiteren weisen *Guptal/Zeithaml* (2006) darauf hin, dass die Zusammenhänge zwischen Wahrnehmungskonstrukten (außer Zufriedenheit) und Verhaltensgrößen bisher in der wissenschaftlichen Literatur eher vernachlässigt wurden. Dabei bieten Wahrnehmungskonstrukte die Möglichkeit, als Frühindikator genutzt zu werden und somit wertvolle Informationen bezüglich der zukünftigen Entwicklung des einzelnen Kunden beziehungsweise letztendlich des jeweiligen Unternehmens zu liefern.

Während lange Zeit Zufriedenheit die mit Abstand wichtigste Kunden-Feedback-Kennzahl war⁴, hat in den vergangenen Jahren aufgrund der Arbeiten von *Reichheld* (2003; 2006) die Kennzahl Weiterempfehlungsbereitschaft stark an Bedeutung gewonnen. Weiterempfehlungsbereitschaft ist die Basis des von *Reichheld* (2003) vorgestellten Management-Konzepts Net Promoter Score (NPS)⁵. Das NPS-Konzept wird von zahlreichen Unternehmen rund um die Welt genutzt, darunter Marktführer wie GE, Allianz oder Deutsche Telekom⁶. Insbesondere die intuitive Verständlichkeit des NPS wird von Praktikern geschätzt. Dieser beruht auf der einfachen Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [Unternehmen x] einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Dabei wird eine 0-10-Skala verwendet und die Kunden werden in drei Kategorien gruppiert: Promotoren (Befragte, die 10 oder 9 antworten), Passive (Befragte, die 8 oder 7 antworten) und

1 Vgl. zum Beispiel *Guptal/Lehman/Stuart* (2004); *Wiesel/Skiera* (2007).

2 Vgl. *Wiesel/Skiera/Villanueva* (2008).

3 Vgl. *Guptal/Zeithaml* (2006); *Verhoeff/Leeflang* (2009).

4 Vgl. *Guptal/Zeithaml* (2006).

5 Net Promoter ist eine eingetragene Marke von Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company und *Fred Reichheld*.

6 Vgl. *Netpromoter.com* (2009).

Detraktoren (Befragte, die 6 oder weniger antworten). Der NPS ist dann die in Prozentpunkten gemessene Differenz zwischen dem Anteil an Promotoren und dem Anteil an Detraktoren auf Unternehmensebene.

Reichheld nennt für den Einsatz des NPS zwei Gründe: Erstens sei Weiterempfehlungsbereitschaft die wichtigste Kunden-Feedback-Kennzahl, da sie die stärkste Korrelation mit Wiederholungskäufen und Weiterempfehlungen habe⁷. Dementsprechend würden sich Promotoren hinsichtlich Bindungsrate, Deckungsbeitrag, Geschäftsvolumen, verursachter Kosten und Weiterempfehlungen von Detraktoren unterscheiden⁸ und somit einen wesentlich höheren Kundenwert ausweisen⁹. Zweitens sei der NPS der zuverlässigste Indikator für die Wachstumsfähigkeit eines Unternehmens¹⁰. *Reichheld* folgend könnte die Weiterempfehlungsbereitschaft dann sowohl als (i) zentrales Instrument des Kundenmanagements als auch als (ii) Frühindikator für Veränderungen des Unternehmenswerts genutzt werden.

Die bisherige Forschung hat sich vor allem auf die zweite Behauptung von *Reichheld* konzentriert und Zweifel an der Eignung des NPS als Wachstumsindikator auf Unternehmensebene aufgeworfen¹¹. Allerdings bleibt unklar, ob die Zweifel durch die Aggregation der Daten über Kunden und Produkte hinweg oder durch die mangelhafte Eignung des NPS als Wachstumsindikator hervorgerufen wurden. Es erscheint möglich, dass der Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Erfolgskennzahlen auf der individuellen Kundenebene am stärksten ist. Die Verwendung von kundenindividuellen Daten (i) ermöglicht mehr Beobachtungen und erhöht damit die statistischen Freiheitsgrade, (ii) verhindert einen Aggregationsbias sowie (iii) umgeht Bilanzierungseffekte und ähnliche Verzerrungen. Die in diesem Zusammenhang relevante und für das Kundenmanagement zentrale Hypothese des positiven Einflusses der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Kundenwert wurde allerdings bislang in der Forschung überraschenderweise vernachlässigt.

Das Ziel dieses Beitrags ist es deshalb, den Zusammenhang von Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert zu untersuchen und dabei zu überprüfen, ob der Kundenwert eines Promotors tatsächlich überproportional höher ist als der anderer Kunden. Im Einzelnen wird untersucht, ob (i) Weiterempfehlungsbereitschaft den Kundenwert beeinflusst, (ii) dieser Einfluss höher ist als der des weitverbreitetsten Wahrnehmungskonstrukts Zufriedenheit und (iii) der Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert nicht-linear ist. Um eine wertfreie Überprüfung dieser von *Reichheld* postulierten Aussagen zu gewährleisten, werden diese vor dem empirischen Test zunächst theoretisch fundiert. Dieses Vorgehen ermöglicht den Falsifikationsversuch von theoretisch abgeleiteten Hypothesen anstelle einer simplen Analyse von theoretisch nicht substan-

7 Vgl. *Reichheld* (2003).

8 Vgl. *Reichheld* (2006), S. 48f.

9 Zur Vermeidung von Missverständnissen sei darauf hingewiesen, dass in unserer Arbeit der Begriff Kundenwert immer für den individuellen Kundenlebenswert eines Kunden und nicht für den Wert des kompletten Kundenstamms steht.

10 Vgl. *Netpromoter.com* (2009).

11 Vgl. *Morgan/Rego* (2006); *Keiningham et al.* (2007a).

tierten Behauptungen. Der entsprechende empirische Test basiert auf der Kombination von Befragungs- und Transaktionsdaten von 561 Kunden einer großen deutschen Bank, so dass durch diese Kombination das häufige Problem des Common-Method-Bias verhindert wird.

Der weitere Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Im Abschnitt 2 wird zunächst ein Überblick über die bestehende Literatur zu den finanziellen Auswirkungen der Weiterempfehlungsbereitschaft gegeben. Daran anschließend erfolgen in Abschnitt 3 die Entwicklung der zu überprüfenden Hypothesen, eine Beschreibung der Datenerhebung und Datengrundlage sowie die Spezifikation des Modells. In Abschnitt 4 werden die Ergebnisse der empirischen Studie beschrieben. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse in Abschnitt 5.

2 Bestehende Literatur zu den finanziellen Auswirkungen von Weiterempfehlungsbereitschaft

Außer des ausgiebig untersuchten Einflusses von Zufriedenheit ist eine grundsätzliche Knappheit an Studien über den Zusammenhang von Wahrnehmungskonstrukten und beobachtbaren Verhaltensgrößen auf Kundenebene festzustellen¹². Dies gilt auch für die Weiterempfehlungsbereitschaft, welche im Gegensatz zur Weiterempfehlung nicht ein konkretes Verhalten erfasst, sondern eine Intention für zukünftiges Verhalten ist und sich somit grundsätzlich als Frühindikator für finanzielle Auswirkungen eignet. Die wenigen bereits bestehenden Arbeiten zur finanziellen Bedeutung von Weiterempfehlungsbereitschaft lassen sich in drei Gruppen einteilen: Eine Studie vor der Vorstellung des NPS-Konzepts, die Arbeit über das NPS-Konzept selbst und drei Studien, die eine Überprüfung des NPS-Konzepts versuchen.

Die Arbeit von *Kamakura et al.* (2002) wurde bereits vor der ersten Vorstellung des NPS-Konzepts veröffentlicht und stellt eine empirische Anwendung der Service-Profit-Chain dar. Weiterempfehlungsbereitschaft dient dabei als Kenngröße für die Kundenwahrnehmungen und es wird ein positiver, nicht-linearer Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf Verhaltensgrößen gezeigt. Die Nicht-Linearität führt dazu, dass ein Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft erst ab bestimmten Schwellenwerten feststellbar ist. Die Studie basiert auf Daten einer brasilianischen Bank und nutzt als kundenindividuelle Verhaltensgrößen die tatsächliche Anzahl der Transaktionen mit der Bank in der entsprechenden Periode, die Anzahl der Jahre als Kunde der Bank und den vom Kunden angegebenen Share-of-Wallet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Erhebung der Weiterempfehlungsbereitschaft der Berechnung der Verhaltensgrößen nicht vorgelagert ist, so dass sich zum Beispiel die Dauer der Kundenbeziehung auf die Vergangenheit bezieht. Außerdem steht im Fokus der Arbeit die Service-Profit-Chain und nicht die Kennzahl Weiterempfehlungsbereitschaft. Die Autoren selbst weisen auf die eher zufällige Verwendung der Weiterempfehlungsbereitschaft als Maß der aggregierten Kundenwahrnehmung

¹² Vgl. *Guptal/Zeithaml* (2006).

hin¹³. Deshalb überrascht es nicht, dass weder ein Vergleich mit anderen Wahrnehmungskonstrukten noch eine Untersuchung der Auswirkungen auf den Kundenwert erfolgt. Des Weiteren wurde die Studie vor der Veröffentlichung des NPS-Konzepts publiziert, so dass dessen Beurteilung nicht erfolgen konnte.

Bei der Veröffentlichung des NPS-Konzepts stellt *Reichheld* (2003) zwei Kernaussagen auf: (i) von etwa 20 verschiedenen Loyalitätskennzahlen hat Weiterempfehlungsbereitschaft die stärkste Korrelation mit Wiederholungskäufen und Weiterempfehlungen und eignet sich deshalb als Segmentierungskriterium, wobei zwischen den drei Kategorien Promotoren, Passive und Detraktoren zu unterscheiden ist, und (ii) es besteht eine starke Korrelation zwischen dem NPS und dem Umsatzwachstum eines Unternehmens. Dabei ist festzustellen, dass die Aussagekraft der ersten Erkenntnis durch das Vorliegen eines Common-Method-Bias abgeschwächt wird, da die durch den Kunden angegebenen Wiederholungskäufe und Weiterempfehlungen durch die gleiche Befragung wie die Loyalitätskennzahlen erhoben und keine tatsächlichen Transaktionsdaten verwendet werden¹⁴. Des Weiteren bleibt die Richtung des Zusammenhangs und somit die Kausalität unklar, da die statistischen Analysen nicht über Korrelationen hinaus gehen. Außerdem wird die Auswirkung der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Kundenwert nicht untersucht. Obwohl die Einteilung in Promotoren, Passive und Detraktoren implizit einen nicht-linearen Zusammenhang unterstellt, wird dieser ebenfalls nicht analysiert. Die zweite Aussage gibt ebenfalls keine Auskunft über mögliche Kausalitäten und die Wachstumsraten beziehen sich auf die gleiche Periode wie die Weiterempfehlungsbereitschaft beziehungsweise sogar auf vorangegangene Perioden¹⁵. Einige weitere Kritikpunkte wurden von *Keiningham et al.* (2007a) vorgetragen, zum Beispiel bezüglich der Stichprobengröße.

Die erste empirische Überprüfung des NPS-Konzepts erfolgt von *Morgan/Rego* (2006) durch eine Untersuchung über den langfristigen Einfluss von verschiedenen Wahrnehmungskonstrukten auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Nach ihren Ergebnissen sind durchschnittliche Zufriedenheitswerte die besten Frühindikatoren und der Prozentsatz an Netto-Promotoren (Differenz zwischen Anteil der Promotoren und Detraktoren) hat keinen signifikanten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Allerdings ist die Messung der Netto-Promotoren in der ansonsten exzellenten Studie fragwürdig. Deren Wert basiert auf Weiterempfehlungen – anstelle von Weiterempfehlungsbereitschaft – und als Weiterempfehlung gilt jedes Gespräch über das Unternehmen, das keine Beschwerde war. Aufgrund einer Betrachtung der Unternehmensebene erfolgt keine Analyse auf individueller Ebene, so dass Aussagen über Auswirkungen auf den Kundenwert nicht getroffen werden können. Des Weiteren erfolgt keine Untersuchung der funktionalen Zusammenhänge (linear versus nicht-linear). *Morgan/Rego* (2006, S. 437f.) selbst betonen die Notwendigkeit von Analysen auf der individuellen Kundenebene und die Berücksichtigung der funktionalen Form der Zusammenhänge bei zukünftigen Studien.

13 Vgl. *Kamakura et al.* (2002), S. 314.

14 Vgl. *Satmetrix* (2004).

15 Vgl. *Reichheld* (2006), S. 192ff.

Die zweite empirische Überprüfung des NPS-Konzepts erfolgte durch die Arbeit von *Keiningham et al.* (2007a) und wurde aufgrund ihres bedeutenden Beitrags für die Weiterentwicklung des Marketings mit dem Marketing Science Institute/H. Paul Root Award ausgezeichnet. Die Studie überprüft durch eine Nachbildung der Methodik von *Reichheld* (2003) das NPS Konzept und kann die von *Reichheld* postulierte Überlegenheit des NPS auf Unternehmensebene im Vergleich mit anderen Zufriedenheits- und Loyalitätsmaßen nicht bestätigen. Da das explizite Ziel eine Nachbildung der Methodik von *Reichheld* (2003) ist, leidet die Arbeit folgerichtig an den gleichen Schwächen. Ausnahmen sind die Vermeidung des Common-Method-Bias und die Nutzung von Längsschnittdaten für alle Analysen. Allerdings bleiben die Analysen auf der Unternehmensebene, so dass keine Aussagen über Auswirkungen auf den Kundenwert getroffen werden können.

Die dritte empirische Überprüfung des NPS-Konzepts ist von *Keiningham et al.* (2007b) und untersucht den Zusammenhang zwischen verschiedenen Wahrnehmungskonstrukten und Loyalitätsgrößen (Kundenbindung, Weiterempfehlungen und Share-of-Wallet) auf der individuellen Kundenebene. Ihre Ergebnisse können eine Überlegenheit der Weiterempfehlungsbereitschaft als Frühindikator für die Kundenloyalität nicht bestätigen. Deshalb wird eine Messung der Kundenwahrnehmung durch mehrere Items gefordert. Allerdings ist die Aussagekraft der Resultate durch die Gefahr des Common-Method-Bias aufgrund der Erhebung von Wahrnehmungskonstrukten und Loyalitätsgrößen in der gleichen Befragung eingeschränkt. Darüber hinaus gefährdet die Verwendung von angegebenem Verhalten anstelle von echten Transaktionsdaten die Validität der Untersuchung. Außerdem erfolgt weder eine Analyse der Auswirkungen auf den Kundenwert, noch wird die funktionale Form der Zusammenhänge untersucht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es bis heute offensichtlich keine begutachtete Studie über den Zusammenhang von Weiterempfehlungsbereitschaft eines Kunden und dessen Kundenwert gibt. Die vorliegende Arbeit versucht, diese Lücke zu schließen. Dabei erfolgt eine Berücksichtigung der funktionalen Form des Zusammenhangs. *Tabelle 1* zeigt zusammenfassend, inwieweit sich unsere Studie von der bestehenden Literatur unterscheidet.

Tabelle 1: Vergleich der Studie mit bisher bestehender Literatur über finanzielle Auswirkungen der Weiterempfehlungsbereitschaft

	Analyse auf individueller Ebene	Nutzung von kundenindividuellen Transaktionsdaten	Berücksichtigung verschiedener Wahrnehmungskonstrukte	Analyse der Auswirkungen auf Kundenwert	Analyse der funktionalen Form des Einflusses
<i>Kamakura et al. (2002)</i>	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja
<i>Reichheld (2003)</i>	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein
<i>Morgan/Rego (2006)</i>	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein
<i>Keiningham et al. (2007a)</i>	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein
<i>Keiningham et al. (2007b)</i>	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein
Diese Studie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

3 Konzeptioneller Rahmen und Operationalisierung

3.1 Hypothesen

Grundlage der abzuleitenden Hypothesen ist die Annahme, dass Wahrnehmungen unbeobachtbare Konstrukte sind, die sich auf ein bestimmtes Objekt (in vorliegender Studie das untersuchte Unternehmen) beziehen, und dem beobachtbaren Verhalten gegenüber diesem Objekt vorgelagert sind. Wahrnehmungen sind somit angegebene Präferenzen und das Verhalten offenbarte Präferenzen. Eine Hierarchisierung von Wahrnehmung und Verhalten ist im Einklang mit der bestehenden Literatur¹⁶. Somit müssen Wahrnehmungskonstrukte, wie die Weiterempfehlungsbereitschaft, den Verhaltensgrößen, wie dem Kundenwert, zeitlich vorgelagert sein, um diese beeinflussen zu können. Der vorliegende Datensatz erlaubt die Berücksichtigung solcher Zeitdifferenzen (das heißt Weiterempfehlungsbereitschaft in t_0 beeinflusst Kundenwert in t_1).

Im Mittelpunkt der Studie steht der Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert, der bisher noch nicht empirisch untersucht wurde. Da die beiden Kernkomponenten des Kundenwerts der kundenindividuelle Deckungsbeitrag und die kundenindividuelle Bindung sind¹⁷, erfolgt zuerst eine separate Betrachtung dieser beiden

16 Vgl. zum Beispiel *Fishbein/Ajzen (1975)*; *Heskett et al. (1994)*; *Kamakura et al. (2002)*; *Rust/Lemon/Zeithaml (2004)*; *Gupta/Zeithaml (2006)*.

17 Vgl. *Berger/Nasr (1998)*; *Gupta/Lehman/Stuart (2004)*; *Donkers/Verhoef/de Jong (2007)*.

Größen. Dies erlaubt ein besseres Verständnis des Einflusses der Weiterempfehlungsbereitschaft. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Operationalisierung des Kundenwerts über Deckungsbeitrag und Bindung nur die direkten Transaktionen des Kunden mit dem Unternehmen beinhaltet und den sogenannten Referenzwert, der versucht Netzwerkeffekte monetär zu bewerten, vernachlässigt. Auch wenn mittlerweile verschiedene Ansätze zur Berechnung des Referenzwerts bestehen, wird dieser aufgrund nach wie vor ungelöster methodischer und messtechnischer Aspekte in der vorliegende Analyse nicht genutzt¹⁸.

Die Kennzahl Weiterempfehlungsbereitschaft wurde in der bisherigen Literatur nicht nur hinsichtlich ihrer finanziellen Auswirkungen, sondern auch hinsichtlich ihrer theoretischen Fundierung vernachlässigt. Während sich eine Vielzahl von Studien mit den Determinanten und Auswirkungen von Zufriedenheit¹⁹ und Weiterempfehlung²⁰ beschäftigt, fehlt eine ähnliche Auseinandersetzung für *Weiterempfehlungsbereitschaft* weitestgehend (eine Ausnahme ist *Brown et al. (2005)*). Der zentrale Unterschied zwischen Weiterempfehlung (oftmals auch als *Word-of-Mouth* bezeichnet) und Weiterempfehlungsbereitschaft ist, dass sich ersteres auf Verhalten bezieht, letzteres dagegen eine Intention für zukünftiges Verhalten ist und sich somit als Frühindikator eignet. Bis zur Vorstellung des NPS-Konzepts durch *Reichheld (2003)* wurde Weiterempfehlungsbereitschaft allerdings zumeist nur als Indikator für Loyalität genutzt und weder als Indikator für andere Erfolgsgrößen noch als eigenständige Kennzahl aufgefasst²¹. Laut *Reichheld (2003; 2006)* eignet sich Weiterempfehlungsbereitschaft aber auch als Indikator für die Marge und das Geschäftsvolumen, da Kunden mit hoher Weiterempfehlungsbereitschaft weniger preisempfindlich sind und mehr kaufen. Weiterempfehlungsbereitschaft sei hierbei ein besonders zuverlässiger Indikator für zukünftiges Verhalten, da diese signalisiert, dass der Kunde bereit ist, seine eigene Reputation für das jeweilige Unternehmen einzusetzen²². Dies steht in Einklang mit der Theorie des überlegten Handelns (*theory of reasoned action*) von *Fishbein/Ajzen (1975)*, gemäß derer die Erfüllung von Erwartungen bei der Bildung von Verhaltensintentionen eine wichtige Rolle spielt. Dementsprechend sollte eine Bereitschaft zur Weiterempfehlung nur dann gegeben sein, wenn der Kunde nicht nur eine positive Wahrnehmung des betroffenen Unternehmens hat, sondern auch willens ist, entsprechend viel dort zu kaufen, gegebenenfalls auch bei Preiserhöhungen. Die empirische Studie von *Kamakura et al. (2002)* zeigt, dass Weiterempfehlungsbereitschaft durch die Anzahl der Transaktionen, die Anzahl der Jahre als Kunde und dem *Share-of-Wallet* tatsächlich den Gewinn pro Kunde beeinflusst. Deshalb lautet die zu überprüfende Hypothese:

H1: *Die Weiterempfehlungsbereitschaft beeinflusst den zukünftigen kundenindividuellen Deckungsbeitrag positiv.*

18 Vgl. für die Berechnung des Referenzwerts *Cornelsen (2000)* sowie *Kumar/Petersen/Leone (2007)*. Bezüglich der methodischen und messtechnischen Problematik siehe auch *Cornelsen (2006)*.

19 Vgl. zum Beispiel *Oliver (1993)*; *Fornell et al. (1996)*; *Bolton (1998)*; *Bolton/Lemon (1999)*; *Fischer/Herrmann/Huber (2001)*.

20 Vgl. zum Beispiel *Helm (2000)*; *von Wangenheim (2003)*; *von Wangenheim/Bayon/Herrmann (2006)*; *von Wangenheim/Bayon (2007)*.

21 Vgl. *Guptal/Zeithaml (2006)*.

22 Vgl. *Reichheld (2003)*.

Analog zu den Ausführungen über die Wirkung von Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Deckungsbeitrag lässt die Theorie des überlegten Handelns von *Fishbein/Ajzen* (1975) erwarten, dass eine Bereitschaft zur Weiterempfehlung zu einer überdurchschnittlichen Loyalität gegenüber dem entsprechenden Unternehmen führt. Unter der Annahme, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft eines Kunden von der Erfüllung von Erwartungen aus seinem Umfeld abhängt²³, erscheint es plausibel, dass diese nur dann hoch ist, wenn der Kunde tatsächlich plant noch lange bei diesem Unternehmen zu bleiben. Diese Logik deckt sich mit der häufigen Verwendung der Kennzahl Weiterempfehlungsbereitschaft als Indikator für Kunden-Loyalität²⁴. *Reichheld* (2003; 2006) betrachtet Weiterempfehlungsbereitschaft gar als die wichtigste Loyalitätsgröße überhaupt. *Keiningham et al.* (2007b) zeigen in ihrer empirischen Studie auch tatsächlich, dass Weiterempfehlungsbereitschaft positiv auf Kundenbindung wirkt. Daraus ergibt sich:

H2: *Die Weiterempfehlungsbereitschaft beeinflusst die zukünftige kundenindividuelle Bindung positiv.*

Aus den Hypothesen 1 und 2 und einer Operationalisierung des Kundenwerts anhand der Größen Deckungsbeitrag und Kundenbindung (vgl. Abschnitt 3.2 für Details) folgt:

H3: *Die Weiterempfehlungsbereitschaft beeinflusst den Kundenwert positiv.*

Um die Aussagekraft der Kunden-Feedback-Kennzahl Weiterempfehlungsbereitschaft beurteilen zu können, ist neben einer Betrachtung des absoluten Einflusses auf den Kundenwert auch ein Vergleich mit der weitverbreitetsten Kunden-Feedback-Kennzahl Zufriedenheit notwendig²⁵. *Reichheld* (2003; 2006) behauptet, dass Weiterempfehlungsbereitschaft eine stärkere Wirkung als Zufriedenheit auf Wiederkauf und Weiterempfehlungen habe, und versucht, dies anhand von Korrelationen zu belegen. Begutachtete Studien konnten diese Überlegenheit jedoch weder für die individuelle Kundenebene noch für die Unternehmensebene bestätigen²⁶, allerdings auch keine eindeutige Überlegenheit der Zufriedenheit bei gleichartiger Messung der zwei Kennzahlen feststellen. Unter Berücksichtigung der Theorie des überlegten Handelns von *Fishbein/Ajzen* (1975) erscheint jedoch Weiterempfehlungsbereitschaft als der bessere Frühindikator, da eine Verhaltensabsicht (wie Weiterempfehlungsbereitschaft) näher am tatsächlichen Verhalten ist als eine Einstellung (wie Zufriedenheit) und somit einen stärkeren Einfluss auf dieses ausübt²⁷. Eine entsprechende Hierarchisierung von Wahrnehmungskennzahlen ist weit verbreitet in der Marketing-Literatur²⁸. Somit lautet die entsprechende Hypothese:

H4: *Die Weiterempfehlungsbereitschaft ist ein besserer Frühindikator für den Kundenwert als die Zufriedenheit.*

23 Vgl. *Fishbein/Ajzen* (1975).

24 Vgl. zum Beispiel *Zeithaml/Berry/Parasuraman* (1996); *Sirdeshmukh/Singh/Sabol* (2002).

25 Vgl. *Guptal/Zeithaml* (2006).

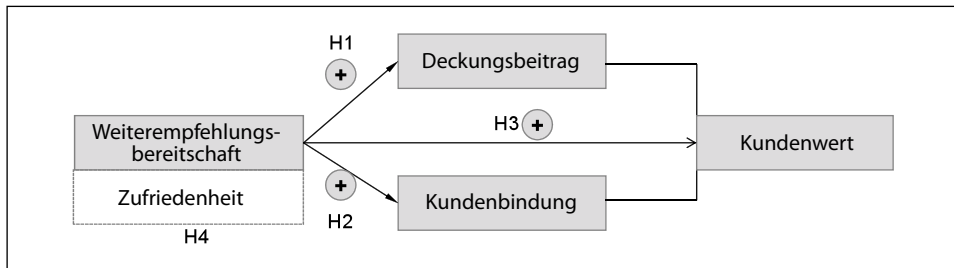
26 Vgl. für die Kundenebene *Keiningham et al.* (2007b), für die Unternehmensebene *Morgan/Rego* (2006) und *Keiningham et al.* (2007a).

27 Vgl. auch *Guptal/Zeithaml* (2006).

28 Vgl. zum Beispiel *Heskett et al.* (1994); *Kamakura et al.* (2002); *Rust/Lemon/Zeithaml* (2004).

Abbildung 1 gibt einen Überblick hinsichtlich der in den Hypothesen 1 bis 4 ausgedrückten Wirkungszusammenhänge.

Abbildung 1: Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft (beziehungsweise Zufriedenheit) auf den Kundenwert



Der Zusammenhang zwischen Wahrnehmungskonstrukten und Verhaltensgrößen ist meist nicht-linear²⁹. Im Rahmen der Entwicklung der Prospect Theory weisen *Kahneman/Tversky* (1979) darauf hin, dass vielen Wahrnehmungen eine nicht-lineare Funktion zugrunde liegt, da sich Menschen an Referenzpunkten orientieren und diese einen Schwellenwert für eine entsprechende Verhaltensänderung darstellen. Empirisch wurde dies von *Kamakura et al.* (2002) auch für den Zusammenhang von Weiterempfehlungsbereitschaft und Anzahl der Transaktionen, Anzahl der Jahre als Kunde der Bank und Share-of-Wallet nachgewiesen. Letztendlich liegt der Gedanke der Nicht-Linearität auch den drei NPS-Kategorien Promotoren, Passive und Detraktoren zugrunde. Laut *Reichheld* (2003, S. 51) generiert eine Analyse der Weiterempfehlungsbereitschaft drei Kundengruppen. Anhand der Telekommunikations- und Kabelfernsehbranche wird aufgezeigt, dass die drei Kundengruppen unterschiedlich hohe Wiederkauf- und Weiterempfehlungsraten haben³⁰. Da diese drei Kategorien die 11-er Skala nicht gleichmäßig abdecken, wird implizit ein nicht-linearer Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Verhaltensgrößen (bei *Reichheld* Wiederkauf und Weiterempfehlungen) angenommen. Während *Kamakura et al.* (2002) unterschiedliche nicht-lineare Formen für den Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Verhaltensgrößen aufzeigen (zum Beispiel stufenförmiger Anstieg bei Anzahl der Transaktionen, konvexer Anstieg bei Gewinn), unterstellen die drei NPS-Kategorien einen konvexen Funktionsverlauf. *Reichheld* (2003; 2006) argumentiert, dass es zentral sei die enthusiastischsten Kunden zu identifizieren, das heißt, jene Kunden, die eine außergewöhnlich hohe Weiterempfehlungsbereitschaft angeben. Diese Kunden seien für das jeweilige Unternehmen besonders wertvoll, da sie eine höhere Bindungsrate und Marge hätten sowie mehr Geld bei dem jeweiligen Unternehmen ausgeben würden. Somit würden Promotoren nicht nur einen, durch Hypothese 3 zu erwartenden, höheren Kundenwert als andere Kunden haben, sondern einen überproportional hohen. Daraus folgt:

²⁹ Vgl. für einen guten Überblick *Guptal/Zeithaml* (2006).

³⁰ Vgl. *Satmetrix* (2004), S. 4.

H5: *Der Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Kundenwert ist nicht-linear und konvex.*

3.2 Datenerhebung und Datengrundlage

Um die beschriebenen Hypothesen überprüfen zu können wird auf einen Datensatz einer führenden deutschen Großbank zurückgegriffen, welche aus Vertraulichkeitsgründen unbenannt bleibt. Grundlage für die vorliegende Untersuchung ist eine Stichprobe, die sich aus einer Kombination von Befragungs- und Transaktionsdaten von 561 zufällig ausgewählten Kunden zusammensetzt. Die Bedingungen bei der Selektion der Kunden waren, dass sie (i) im Zeitraum von März bis Juli 2007 mindestens eine Wertpapiertransaktion bei der Bank durchgeführt und (ii) mindestens eine Beratung in Anspruch genommen haben sowie (iii) bereits seit mindestens 12 Monaten Kunde waren³¹. Die telefonische Befragung der Kunden wurde im Juni und Juli 2007 durch geschulte Interviewer durchgeführt. Ergänzend zu den Umfragedaten steht die individuelle Transaktionshistorie der entsprechenden Kunden für den Zeitraum Anfang Juli 2007 bis Ende Juni 2008 zur Verfügung. Die Repräsentativität der Stichprobe wurde von mehreren Experten der Bank bestätigt. Die Daten ermöglichen eine Überprüfung unserer Hypothesen anhand der im Folgenden im Detail beschriebenen Variablen.

Weiterempfehlungsbereitschaft wurde mit einer 1-5-Skala gemessen. Diese Skala entspricht nicht der von *Reichheld* (2003) vorgeschlagenen 11-er Skala. Da allerdings *Reichheld* (2006, S. 98) selbst betont, dass auch andere Skalen funktionieren, und das von ihm wiederholt als Paradebeispiel angeführte Unternehmen Enterprise Rent-A-Car eine 5-er Skala verwendet, erscheint diese Abweichung als akzeptabel. Der zentrale Punkt ist, zwischen den enthusiastischsten Kunden und dem Rest zu differenzieren³². Dieser Forderung kommt unsere Operationalisierung nach, indem nur Kunden mit einer Weiterempfehlungsbereitschaft von 5 als Promotoren gezählt werden. Als Passive werden Kunden mit einer Weiterempfehlungsbereitschaft von 4 klassifiziert, alle anderen Kunden gelten als Detraktoren. Die Messung der Weiterempfehlungsbereitschaft mittels eines einzigen Items ist in Einklang mit der bestehenden Literatur³³.

Zufriedenheit wird als Vergleichsmaßstab für den Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft genutzt, da diese sowohl die in der Praxis am weitesten verbreitete als auch die in der Wissenschaft am umfassendsten erforschte Kunden-Feedback-Kennzahl ist³⁴. Um einen möglichst unverzerrten Vergleich zu ermöglichen, wurde Zufriedenheit analog zur Weiterempfehlungsbereitschaft mit einem Item auf einer 1-5-Skala gemessen. In der Marketing-Literatur wird bei der Messung der Zufriedenheit oftmals auf eine Multi-Item-Messung

31 Die letzte Bedingung stellt sicher, dass keine Neukunden mit Bestandskunden verglichen werden. Dies ist wichtig, da sich Wahrnehmungen kumulativ bilden und es somit Unterschiede zwischen Neukunden und Bestandskunden gibt (vgl. *Bolton* (1998); *von Wangenheim/Bayon* (2004)).

32 Vgl. *Reichheld* (2003), S. 51.

33 Vgl. *Kamakura et al.* (2002); *Reichheld* (2003); *Keiningham et al.* (2007a); *Keiningham et al.* (2007b).

34 Vgl. *Gupta/Zeithaml* (2006).

und eine Zehner-Skala zurückgegriffen³⁵. Allerdings steht bei der vorliegenden Studie nicht die möglichst korrekte Operationalisierung des Konstrukts Zufriedenheit im Vordergrund, sondern eine Vergleichbarkeit der Kennzahl Zufriedenheit mit der Kennzahl Weiterempfehlungsbereitschaft. Deshalb erscheint eine exakt gleiche Messung der beiden Kennzahlen als wichtigste Bedingung für eine Überprüfung von Hypothese 4. Des Weiteren zeigen *Bergkvist/Rossiter* (2007), dass bei konkreten Objekten (zum Beispiel Unternehmen) und konkreten Attributen (zum Beispiel Zufriedenheit) eine Single-Item-Messung der Multi-Item-Messung nicht unterlegen ist.

Deckungsbeitrag ist der kundenindividuelle Ertrag aus den Zins- und Provisionsgeschäften per Juni 2008 und umfasst den Zeitraum Juli 2007 bis Juni 2008, das heißt die zwölf Monate nach der Befragung. Erträge im Bankgeschäft sind grundsätzlich Umsätze abzüglich der jeweiligen direkten Kosten (Zins- und Provisionskosten der Bank und Allgemerkosten, die bei der untersuchten Bank gemäß den kundenindividuellen Umsätzen zugeschlüsselt werden). Die direkten Kosten sind unmittelbar umsatzabhängig und verhalten sich somit proportional zu den Umsätzen. Eine Änderung des (direkten) Kostenanteils ist entsprechend nur über Margenausweitung durch höhere Preise möglich. Da der erwartete Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Deckungsbeitrag (Hypothese 1) auf einem erwarteten höheren Geschäftsvolumen (das heißt mehr Umsatz) beziehungsweise einer höheren Marge (das heißt einem geringeren Kostenanteil am Umsatz) beruht, erscheint eine solche umsatzorientierte Operationalisierung des Deckungsbeitrags für die gegebenen Fragestellungen als geeignet³⁶.

Kundenbindung wird über die Höhe des Depotvolumens gemessen, um somit der gerade im Finanzdienstleistungsbereich zu beobachtenden „stillen Abwanderung“ Rechnung zu tragen³⁷. *Coyles/Gokey* (2002) zeigen, dass bei der von ihnen untersuchten Bank 5% der Kunden kündigen, dabei aber nur 3% der Kundenguthaben der Bank abziehen. Dagegen verringern 35% der Kunden ihre Guthaben deutlich, bleiben jedoch bei der Bank. Die gesamten Kundeneinlagen der Bank sinken dadurch aber um 24%. Dementsprechend ist aus Unternehmenssicht vor allem die „stille Abwanderung“ relevant. Bei den meisten Banken lässt sich für Kunden mit Depot eine solche „stille Abwanderung“ gut über die Entwicklung des Depotvolumens approximieren, da das Depot (i) keine Kündigungsfristen hat, (ii) problemlos zu einer anderen Bank übertragen werden kann und (iii) anders als andere Produkte, wie zum Beispiel Sparbuch, normalerweise nur bei regelmäßiger Nutzung beibehalten wird. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen der untersuchten Bank wurde dabei eine „stille Abwanderung“ angenommen, wenn das Depotvolumen auf 0 sank. Die Daten bestätigen diese Vorgehensweise. Von den 29 Kunden, die im Beobachtungszeitraum ihre gesamte Kundenbeziehung mit der Bank beendeten, hatten 27 Kunden ihr Depotvolumen 6 Monate davor bereits auf 0 reduziert. Des Weiteren decken sich die Zahlen auch mit den Ergebnissen von *Coyles/Gokey* (2002). Im Beobachtungszeitraum kündigten 5% der Kunden und verringerten damit das gesamte Depotvolumen über alle

35 Vgl. *Fornell et al.* (1996); *Guptal/Zeithaml* (2006).

36 Zu berücksichtigen ist hierbei, dass bei einer umsatzabhängigen Zuschlüsselung der Allgemerkosten das kundenindividuelle Verhalten (über die Umsätze) die Höhe der zugeschlüsselten Allgemerkosten bestimmt. Andere Zuschlüsselungen könnten zu anderen Deckungsbeiträgen führen, werden aber von der untersuchten Bank nicht präferiert.

37 Vgl. zum Beispiel *Malthouse/Wang* (1998); *Du/Kamakura/Mela* (2007).

untersuchten Kunden um 1%. Gleichzeitig reduzierten 20% der Kunden ihr Depotvolumen auf 0 und verringerten damit das gesamte Depotvolumen über alle untersuchten Kunden um 24%. In vorliegender Studie wurde Kundenbindung deshalb durch eine Dummy-Variable gemessen, welche bei einem Depotvolumen von 0 im Juni 2008 eine 0 annahm und bei einem Depotvolumen von über 0 im Juni 2008 eine 1. Zu beachten ist hierbei, dass zum Zeitpunkt der Befragung und damit der Erhebung der Weiterempfehlungsbereitschaft alle Befragten über ein Depotvolumen größer 0 verfügten. Des Weiteren erfolgte eine Kontrolle, dass keine Umschichtung des Depotvolumens in andere Produkte (zum Beispiel kurzfristige Einlagenprodukte) erfolgte und dadurch fälschlicherweise eine Verringerung des Geschäftsvolumens mit der Bank angenommen wurde.

Kundenwert, mitunter in der Literatur auch als Kundenlebenswert oder Kundenetragswert bezeichnet, wird als abgezinster zukünftiger kundenindividueller Deckungsbeitrag operationalisiert³⁸. Die individuelle Bindungswahrscheinlichkeit ergibt sich aus der logistischen Regression zur Überprüfung der Hypothese 2 (vgl. Spalte 3 in *Tabelle 3* beziehungsweise *Tabelle 4*). Bei der Berechnung des Kundenwerts wird angenommen, dass (i) der Deckungsbeitrag aus den vergangenen 12 Monaten (Juli 2007 bis Juni 2008) auch in Zukunft realisiert werden kann, (ii) der Diskontierungssatz der entsprechenden Bank 11,5% beträgt³⁹, (iii) die Realisierung der Deckungsbeiträge gleichmäßig über das Jahr verteilt ist und (iv) die Kundenabwanderungen ebenfalls gleichmäßig über das Jahr verteilt sind⁴⁰. Daraus ergibt sich entsprechend der Herleitung im Anhang folgende Formel für den Kundenwert:

$$\text{Kundenwert} = DB \cdot \frac{BW^{0,5} \cdot (1 + i)^{0,5}}{1 + i - BW}, \quad (1)$$

wobei *DB* für den kundenindividuellen Deckungsbeitrag, *BW* für die ermittelte kundenindividuelle Bindungswahrscheinlichkeit und *i* für den unternehmensspezifischen⁴¹

38 Vgl. *Berger/Nasr* (1998); *Reinartz/Krafft* (2001); *Gupta/Lehman/Stuart* (2004); *Donkers/Verhoeftde Jong* (2007); *Wiesel/Skiera/Villanueva* (2008).

39 Zur Ableitung eines risikoadäquaten Diskontierungssatzes wird auf das Capital Asset Pricing Model (CAPM) zurückgegriffen, da es den gängigen Standard bei der Unternehmensbewertung (*Bodie/Kane/Marcus* (2005)) darstellt, auch im Marketing weit verbreitet ist (*Wiesel/Skiera* (2007); *Srinivasan/Hanssens* (2009)) und *Tuli/Bharadwaj* (2009) zeigen, dass die auf der Verwendung des CAPM-Modells aufbauenden Ergebnisse auch gut andere, nicht auf CAPM-basierenden Risikomaßen abgebildete Ergebnisse widerspiegeln. Die Parameter zur Ermittlung des Diskontierungssatzes sind ein risikofreier Zinssatz, eine Marktrisikoprämie und ein Beta-Faktor als Indikator für das individuelle Risiko des betrachteten Unternehmens oder des entsprechenden Segmentes. Die entsprechenden Parameter wurden per Ende Juni 2008 und somit am Ende des Beobachtungszeitraums ermittelt. Gemäß *Svensson* (1994) wird ein risikofreier Zinssatz von 4,25% auf Basis der Zinsstrukturkurve, laut Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) eine Marktrisikoprämie von 5% und ein Beta-Faktor nach Thomson Financial Datastream von 1,45 verwendet. Die Verwendung eines unternehmensweiten Beta-Faktors scheint vertretbar, da die einzelnen Geschäftsbereiche der Bank über vergleichbare Risikoprofile verfügen. Unter diesen Annahmen ergibt sich ein Diskontierungssatz von 11,5%, der für die weiteren Berechnungen zu Grunde gelegt wird. Zur Überprüfung der Robustheit der Ergebnisse wird bei den folgenden Analysen auch ein geringeres Risiko (10%) und höheres Risiko (15%) zugrunde gelegt.

40 Annahme (iii) und (iv) entsprechen laut dem Management dem zu beobachtenden Verhalten der Kunden der Bank.

41 Auf die Ermittlung eines kundenspezifischen Diskontierungssatzes sei hier in Einklang mit bestehender Literatur zum Thema Kundenwert verzichtet (zum Beispiel *Berger/Nasr* (1998); *Reinartz/Krafft* (2001); *Donkers/Verhoeftde Jong* (2007)).

Diskontierungssatz steht. Die ermittelte Bindungswahrscheinlichkeit und somit auch der Kundenwert unterscheiden sich je nach zugrundeliegenden Variablen (Kontrollvariablen plus Weiterempfehlungsbereitschaft beziehungsweise Zufriedenheit) geringfügig.

Tabelle 2 fasst die beschriebenen Variablen sowie weitere als Kontrollvariablen aufgenommene kundenindividuelle Informationen zusammen und gibt einen Überblick über die jeweiligen Ausprägungen der Variablen im vorliegenden Datensatz.

Tabelle 2: Überblick über die berücksichtigten Variablen

Variable	Operationalisierung	N	Mittelwert	Standardabweichung
Weiterempfehlungsbereitschaft*	Angabe des Befragten auf Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)	561	4,49	0,90
Zufriedenheit*	Angabe des Befragten auf Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)	561	4,30	0,88
Deckungsbeitrag [#]	Gesamt-Ertrag in Euro pro Jahr	561	vertraulich	
Kundenbindung [#]	Dummy-Variable mit Depotvolumen über 0 als 1 kodiert und Depotvolumen gleich 0 als 0 kodiert.	561	0,80	0,40
Kundenwert Weiterempfehlungsbereitschaft	Berechnung nach Formel (1) mit Bindungswahrscheinlichkeit über Weiterempfehlungsbereitschaft berechnet	561	vertraulich	
Kundenwert Zufriedenheit	Berechnung nach Formel (1) mit Bindungswahrscheinlichkeit über Zufriedenheit berechnet	561	vertraulich	
Finanzinteresse*	Angabe des Befragten auf Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)	561	3,23	1,42
Hausbank*	Dummy-Variable mit Basiskategorie (0) „untersuchte Bank nicht als Hausbank“	561	0,54	0,50
Haushaltsgröße*	Anzahl der Personen im Haushalt	561	2,09	0,93
Wohneigentum*	Dummy-Variable mit Basiskategorie (0) „kein Wohneigentum“	561	0,67	0,47
Geschlecht*	Dummy-Variable mit Basiskategorie (0) „Weiblich“	561	0,58	0,49
Alter*	In Jahren	561	59,72	14,01
Einkommen*	In Tausend Euro pro Monat	561	2,65	4,44
Assets under Control [#]	Anlagevolumen + Einlagen + Kreditvolumen in Tausend Euro	561	9,72	20,10
Anzahl Produkte [#]	Anzahl der vom Kunden genutzten Produktkategorien	561	2,14	0,92
Depotvolumen [#]	In Tausend Euro	561	82,52	116,05

* Befragungsdaten

Transaktionsdaten aus der internen Datenbank der Bank

3.3 Spezifikation des Modells

Die Zusammenhänge zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft beziehungsweise Zufriedenheit und den drei Erfolgskennzahlen Deckungsbeitrag, Kundenbindung sowie Kundenwert werden mittels einer Reihe von Regressionen untersucht. Das Grundmodell dabei lautet:

$$\text{Erfolgskennzahl}_{t_1} = \alpha + \beta_1 \cdot \text{KFBK}_{t_0} + \beta_2 \cdot X_{t_0} + \varepsilon, \quad (2)$$

wobei die abhängige Variable die jeweilige Erfolgskennzahl Deckungsbeitrag, Kundenbindung beziehungsweise Kundenwert ist, *KFBK* für die jeweilige Kunden-Feedback-Kennzahl (Weiterempfehlungsbereitschaft beziehungsweise Zufriedenheit) und *X* als Vektor für die Kontrollvariablen im Zeitpunkt *t* steht.

Für Hypothese 1, 3 und 4 wird jeweils eine entsprechende Regressionsanalyse durchgeführt. Zu beachten ist, dass aufgrund der hohen Korrelation zwischen Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft ($r = 0,57$; $p < 0,001$) jeweils ein separates Modell für diese beiden Kunden-Feedback-Kennzahlen geschätzt werden muss. Hypothese 2 wird mittels einer logistischen Regression getestet, da die Kundenbindung als abhängige Variable binär kodiert ist. Hypothese 5 wird anhand einer graphischen Analyse und einer Dummy-Kodierung der Variable Weiterempfehlungsbereitschaft im Rahmen des oben dargestellten Grundmodells überprüft.

Zur Überprüfung der Annahmen der multiplen Regressionsanalyse haben wir die Annahme der Normalverteilung der Residuen mit dem *Jarque-Bera*-Test und das Vorliegen von Heteroskedastizität mit dem *Beusch-Pagan*-Test überprüft. Sowohl die Teststatistiken des *Jarque-Bera*-Tests als auch des *Beusch-Pagan*-Tests sind statistisch signifikant und deuten auf das Vorliegen von nicht-normalverteilten Residuen und von Heteroskedastizität hin. Des Weiteren zeigen Histogramme, dass die Erfolgsgrößen Deckungsbeitrag und Kundenwert ebenfalls nicht normalverteilt sind. Trotz der Verletzung der Annahme der Normalverteilung ist aber unter Berücksichtigung des zentralen Grenzwertsatzes davon auszugehen, dass die Signifikanztests unabhängig von der Verteilung der Störterme gültig sind⁴². Ferner, um die Ergebnisse dieser Studie nicht durch das Vorliegen von Heteroskedastizität zu verzerren, werden in allen Regressionsanalysen robuste Standardfehler nach *White* (1980) berichtet. Darüber hinaus zeigen VIF-Statistiken, die deutlich unter den üblichen Grenzwerten liegen, dass in unseren Regressionsanalysen keine Multikollinearitätsprobleme vorliegen. Im Rahmen der einzelnen Analyse wurden auch verschiedene Interaktionseffekte getestet, welche aber allesamt weder signifikant waren noch die Messgüte des Gesamtmodells erhöht haben.

42 Vgl. *Greene* (2003), S. 67.

4 Ergebnisse der empirischen Studie

Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen 1 bis 3. Wie in Hypothese 1 erwartet, zeigt sich ein hoch signifikanter Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den kundenindividuellen Deckungsbeitrag. Die Betrachtung des Koeffizienten zeigt, dass mit jeder einstufigen Verbesserung der Weiterempfehlungsbereitschaft der kundenindividuelle Deckungsbeitrag um bis zu 267 Euro ansteigen kann und somit ein erhebliches finanzielles Potenzial hat⁴³. Von den untersuchten Kontrollvariablen haben lediglich noch Einkommen und Depotvolumen einen signifikanten, jeweils positiven Einfluss. Das Modell insgesamt verfügt mit einem korrigierten Bestimmtheitsmaß (Adjusted R^2) von 51,8% über einen sehr zufriedenstellenden Erklärungsanteil. Somit kann ein signifikanter Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den kundenindividuellen Deckungsbeitrag festgestellt und Hypothese 1 nicht abgelehnt werden.

Bei Überprüfung des in Hypothese 2 formulierten Einflusses von Weiterempfehlungsbereitschaft auf die kundenindividuelle Bindung zeigt sich im vorliegenden Datensatz kein signifikanter Zusammenhang (vgl. *Tabelle 3*). Während die Kontrollvariablen Alter (positiv), Assets under Control (negativ), Anzahl der Produkte (positiv) und Depotvolumen (positiv) die Kundenbindung beeinflussen, ist ein entsprechender Effekt der Weiterempfehlungsbereitschaft nicht nachweisbar. Das Gütemaß des Modells ist mit knapp 10% zwar gering, für logistische Regressionen aber durchaus akzeptabel⁴⁴. Des Weiteren liegt eine prädiktive Klassifikations-Performance von über 80% vor. Festzuhalten bleibt, dass Hypothese 2 für den vorliegenden Datensatz abgelehnt wird, da sich kein signifikanter Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf die Kundenbindung zeigt.

Der in Hypothese 3 formulierte, positive Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert kann anhand des vorliegenden Datensatzes nicht bestätigt werden, da der Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Kundenwert statistisch nicht signifikant ist (vgl. *Tabelle 3*). Einen signifikanten Einfluss auf den Kundenwert haben dagegen die Haushaltsgröße, das Wohneigentum, das Einkommen, die Anzahl der genutzten Produkte und das Depotvolumen, wobei letzteres den mit Abstand größten Einfluss ausübt. Die Vorzeichen erscheinen plausibel; die genannten Variablen wirken mit Ausnahme der Haushaltsgröße allesamt positiv auf den Kundenwert. Weitergehende Analysen (hier nicht im Detail dargestellt) zeigen, dass eine Berechnung des Kundenwerts auf Basis der durchschnittlichen Deckungsbeiträge der beiden vergangenen Jahre (anstelle nur des letzten Jahres) beziehungsweise mit einem Zinssatz von 10% oder 15% die beschriebenen Effekte nur geringfügig verändert. So ist beispielsweise der Koeffizient für die Variable Weiterempfehlungsbereitschaft 895 bei der Verwendung von einem Zinssatz von 10% und 793 bei der Verwendung eines Zinssatzes von 15% (statt 864 bei

43 Der Koeffizient zeigt lediglich den möglichen höheren Ertrag einer einstufigen Verbesserung an, etwaige Kosten einer solchen Verbesserung werden jedoch vernachlässigt. Somit stellen die 267 Euro eine Obergrenze für mögliche Investitionen in die Verbesserung der Weiterempfehlungsbereitschaft dar. Sollte eine einstufige Verbesserung der Weiterempfehlungsbereitschaft beispielsweise 50 Euro pro Kunde kosten, würde dies einen Netto-Effekt von 217 Euro bedeuten (vgl. hierzu auch den Return-on-Customer-Satisfaction-Ansatz von *Fischer/Herrmann/Huber* (2001)).

44 Vgl. *Krafft* (1997).

dem in *Tabelle 3* verwendeten Zinssatz von 11,5%). Die Weiterempfehlungsbereitschaft hat auch weiterhin keinen signifikanten Einfluss auf den Kundenwert. Das korrigierte Bestimmtheitsmaß (Adjusted R^2) unterstreicht die hohe Erklärungskraft des in *Tabelle 3* aufgeführten Modells. Mit Hilfe von Informationen aus dem Juli 2007 lässt sich somit knapp 60% der Varianz des Kundenwerts per Juni 2008 erklären. Hiermit wird deutlich, wie aussagekräftig die von einer Bank vorgehaltenen Informationen für zukünftige Entwicklungen sind. Die erwartete Bedeutung der Weiterempfehlungsbereitschaft für den Kundenwert wird jedoch für den vorliegenden Datensatz nicht bestätigt, so dass Hypothese 3 abgelehnt wird.

Tabelle 3: Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf die Erfolgsgrößen

Hypothese und Methode	(1)	(2)	(3)
	Regression	Logistische Regression	Regression
	Abhängige Variable		
	Deckungsbeitrag	Kundenbindung	Kundenwert
Weiterempfehlung	266,956*** (95,396)	-0,042 (0,121)	864,112 (657,806)
Finanzinteresse	-43,775 (78,651)	-0,102 (0,086)	-854,939 (528,486)
DV_Hausbank	-72,984 (363,427)	-0,305 (0,286)	-2638,927 (2282,478)
Haushaltsgröße	-164,555 (108,967)	-0,120 (0,128)	-1426,387** (632,347)
DV_Wohneigentum	307,110 (243,719)	0,245 (0,258)	2660,351* (1440,595)
DV_Geschlecht	30,189 (204,097)	-0,096 (0,249)	-570,806 (1403,507)
Alter	8,750 (7,534)	0,018** (0,009)	69,830 (47,993)
Einkommen	120,665*** (15,765)	-0,030 (0,028)	466,699*** (105,948)
Assets under Control	16,955 (10,841)	-0,010* (0,005)	-41,939 (62,549)
Anzahl Produkte	184,710 (159,163)	0,253* (0,153)	2151,903** (993,207)
Depotvolumen	20,672*** (2,539)	0,011** (0,005)	179,685*** (19,492)
Konstante	-1529,763 (935,826)	0,263 (0,926)	-8813,209 (5769,261)
Beobachtungen	561	561	561
Adjusted R -squared	0,518	0,096 ⁺	0,599

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Robuste Standardfehler in Klammern; DV = Dummy Variable

⁺ MacFadden's Pseudo R -squared

Im Gegensatz zur Weiterempfehlungsbereitschaft hat Zufriedenheit einen signifikanten und positiven Einfluss auf den Kundenwert (vgl. *Tabelle 4*). Somit wird Hypothese 4, welche eine Überlegenheit der Weiterempfehlungsbereitschaft als Frühindikator für den Kundenwert erwartet, nicht bestätigt. Die vorliegenden Ergebnisse weisen eher auf eine Überlegenheit der Kennzahl Zufriedenheit hin. Eine Erhöhung der Zufriedenheit um eine Stufe hat das Potenzial, den Kundenwert um bis zu 1544 Euro zu erhöhen; eine mehr als 11%-ige Verbesserung gegenüber dem durchschnittlichen Kundenwert. Bei einer Betrachtung des Einflusses der Zufriedenheit auf die beiden Einzelkomponenten des Kundenwerts sind ein hoch signifikanter, positiver Einfluss auf den Deckungsbeitrag und kein signifikanter Einfluss auf die Kundenbindung feststellbar (vgl. *Tabelle 4*). Der potenzielle Einfluss auf den Deckungsbeitrag ist deutlich höher als der Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft (395 Euro versus 267 Euro). Unser Modell der Einflussfaktoren des Kundenwerts zeigt, neben der positiven Wirkung der Zufriedenheit, auch einen signifikanten Einfluss von Haushaltsgröße, Wohneigentum, Einkommen, Anzahl der Produkte und Depotvolumen, wobei letzteres wiederum den mit großem Abstand stärksten Einfluss hat. Die Richtung der Zusammenhänge entspricht dem Modell mit Weiterempfehlungsbereitschaft als unabhängiger Variable und das korrigierte Bestimmtheitsmaß (Adjusted R^2) ist sogar noch etwas höher, so dass die im vorhergehenden Absatz beschriebene Erklärungskraft der bankinternen Informationen bestätigt wird. Weitergehende Analysen (hier nicht im Detail dargestellt) zeigen auch für die Zufriedenheit, dass eine Berechnung des Kundenwerts auf Basis der durchschnittlichen Deckungsbeiträge der beiden vergangenen Jahre (anstelle nur des letzten Jahres) beziehungsweise mit einem Zinssatz von 10% oder 15% die beschriebenen Effekte nur geringfügig ändert. So ist beispielsweise der Koeffizient für die Variable Zufriedenheit 1636 bei der Verwendung von einem Zinssatz von 10% und 1365 bei der Verwendung eines Zinssatzes von 15% (statt 1544 bei dem in *Tabelle 4* verwendeten Zinssatz von 11,5%). Zufriedenheit hat auch weiterhin einen signifikanten Einfluss auf den Kundenwert. Die Wichtigkeit der Zufriedenheit als Frühindikator für den Kundenwert wird dabei deutlich und Hypothese 4 für den vorliegenden Datensatz abgelehnt.

Tabelle 4: Einfluss der Zufriedenheit auf die Erfolgsgrößen

Methode	Regression	Logistische Regression	Regression
	Abhängige Variable		
	Deckungsbeitrag	Kundenbindung	Kundenwert
Zufriedenheit	395,247*** (125,415)	-0,112 (0,124)	1544,178* (862,583)
Finanzinteresse	-32,715 (78,869)	-0,104 (0,086)	-817,647 (528,321)
DV_Hausbank	-118,070 (368,903)	-0,283 (0,285)	-2822,135 (2312,032)
Haushaltsgröße	-150,297 (107,772)	-0,121 (0,129)	-1358,733** (619,625)
DV_Wohneigentum	306,441 (241,358)	0,241 (0,257)	2657,107* (1435,769)
DV_Geschlecht	10,437 (203,422)	-0,098 (0,247)	-592,122 (1406,684)
Alter	7,460 (7,440)	0,018** (0,009)	61,271 (46,925)
Einkommen	119,765*** (15,168)	-0,031 (0,027)	446,571*** (103,227)
Assets under Control	16,896 (10,709)	-0,010* (0,005)	-38,732 (61,324)
Anzahl Produkte	203,906 (160,899)	0,243 (0,153)	2205,730** (1006,670)
Depotvolumen	20,909*** (2,412)	0,011** (0,005)	180,552*** (18,866)
Konstante	-2039,697** (1012,279)	0,547 (0,922)	-11389,543* (6308,845)
Beobachtungen	561	561	561
Adjusted R-squared	0,522	0,097+	0,603

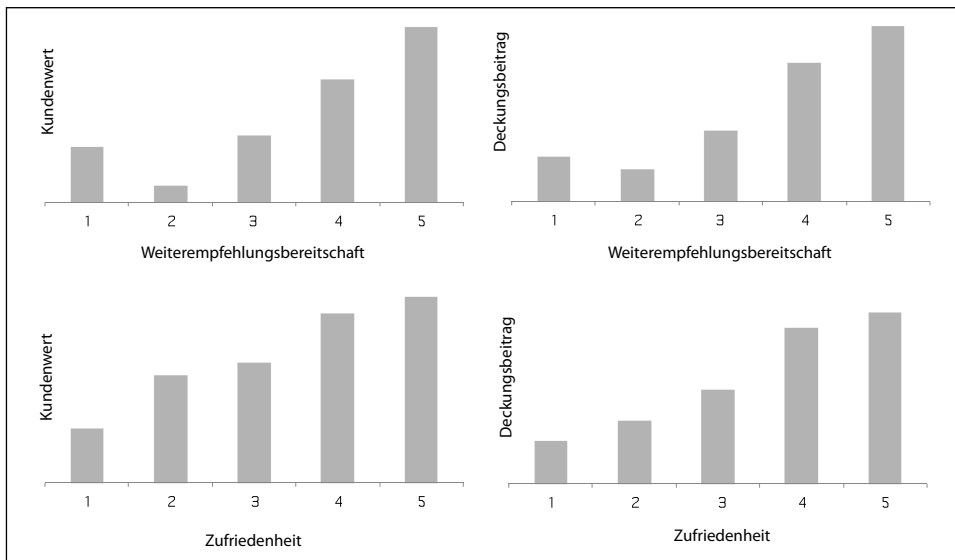
*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Robuste Standardfehler in Klammern; DV = Dummy Variable

+ MacFadden's Pseudo R-squared

Bezüglich Hypothese 5 kann der erwartete konvexe Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und dem Kundenwert nicht bestätigt werden. Abgesehen davon, dass der Zusammenhang – wie erläutert – nicht signifikant ist, zeigt *Abbildung 2* einen eher linearen Verlauf; insbesondere wenn man die geringe Fallzahl der Weiterempfehlungsbereitschaft-Kategorien 1 und 2 (10 beziehungsweise 13) berücksichtigt. Auch eine Dummy-Kodierung der Variable Weiterempfehlungsbereitschaft (mit der höchsten Kategorie als Basis) beziehungsweise die ausschließliche Berücksichtigung der Kunden mit der höchsten Weiterempfehlungsbereitschaft (Promotoren) zeigen keine signifikanten Einflüsse (vgl. *Tabelle 5*). Bei der Betrachtung des signifikanten Zusammenhangs von Weiterempfehlungsbereitschaft und Deckungsbeitrag zeigt sich ein ähnliches Bild. Weder anhand der graphischen Darstellung in *Abbildung 2* noch anhand der Regressionsanalyse mit Dummy-Variablen lässt sich ein nicht-linearer Zusammenhang ausmachen (vgl. *Tabelle 6*). Das Gleiche gilt gemäß *Abbildung 2* für den Zusammenhang von Zufriedenheit und Kundenwert beziehungsweise Deckungsbeitrag. Somit ist Hypothese 5 abzulehnen, da kein nicht-linearer Zusammenhang zwischen Kunden-Feedback-Kennzahlen und Kundenwert feststellbar ist.

Abbildung 2: Darstellung des Zusammenhangs von Weiterempfehlungsbereitschaft und Zufriedenheit mit Kundenwert und Deckungsbeitrag⁴⁵



⁴⁵ Eine Darstellung der numerischen Werte des Kundenwerts bzw. Deckungsbeitrags unterbleibt auf Wunsch der beteiligten Bank aus Vertraulichkeitsgründen.

Tabelle 5: Einfluss der einzelnen Kategorien der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Kundenwert

	Abhängige Variable		
	Kundenwert	Kundenwert	Kundenwert
DV_WE1	263,530 (1701,533)		
DV_WE2	-4894,663 (3172,347)		
DV_WE3	-3518,167 (2334,584)		
DV_WE4	-548,974 (2312,486)		
DV_WE5		1525,005 (1766,734)	475,285 (3031,331)
Weiterempfehlung			660,365 (1090,861)
Finanzinteresse	-846,901 (529,627)	-850,326 (526,538)	-856,107 (528,478)
DV_Hausbank	-2819,453 (2343,782)	-2589,095 (2261,678)	-2636,213 (2286,221)
Haushaltsgröße	-1384,728** (642,271)	-1408,616** (630,611)	-1422,993** (632,791)
DV_Wohneigentum	2638,782* (1458,515)	2634,317* (1441,129)	2653,227* (1446,079)
DV_Geschlecht	-581,498 (1406,694)	-604,358 (1386,395)	-568,165 (1401,416)
Alter	69,532 (48,981)	69,290 (48,028)	69,631 (48,300)
Einkommen	462,795*** (108,520)	474,308*** (109,520)	469,456*** (109,222)
Assets under Control	-41,996 (62,712)	-41,881 (62,592)	-41,944 (62,606)
Anzahl Produkte	2300,353** (1023,653)	2153,630** (1002,258)	2156,039** (1002,439)
Depotvolumen	179,730*** (19,596)	179,769*** (19,636)	179,641*** (19,600)
Konstante	-4729,555 (4900,972)	-6012,995 (4969,275)	-8224,075 (6014,701)
Beobachtungen	561	561	561
Adjusted R-squared	0,597	0,599	0,598

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Robuste Standardfehler in Klammern

DV_WE5 ist eine Dummy-Variable, wobei eine Weiterempfehlungsbereitschaft von 5 mit 1 und eine Weiterempfehlungsbereitschaft von 1-4 mit 0 kodiert wurde; DV_WE1-DV_WE4 sind entsprechend kodiert.

Tabelle 6: Einfluss der einzelnen Kategorien der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Deckungsbeitrag

	Abhängige Variable		
	Deckungsbeitrag	Deckungsbeitrag	Deckungsbeitrag
DV_WE1	-539,135** (233,590)		
DV_WE2	-1271,144*** (358,670)		
DV_WE3	-697,808* (365,780)		
DV_WE4	-281,517 (308,765)		
DV_WE5		465,129* (246,030)	127,999 (400,245)
Weiterempfehlung			212,084 (143,364)
Finanzinteresse	-42,613 (78,783)	-42,233 (78,517)	-44,090 (78,650)
DV_Hausbank	-90,440 (371,754)	-57,120 (360,879)	-72,253 (363,772)
Haushaltsgröße	-162,743 (111,067)	-159,023 (108,707)	-163,641 (109,343)
DV_Wohneigentum	308,89 (246,918)	299,119 (244,184)	305,192 (244,825)
DV_Geschlecht	34,762 (204,972)	19,277 (202,996)	30,901 (204,156)
Alter	8,47 (7,620)	8,587 (7,524)	8,697 (7,548)
Einkommen	120,531*** (16,050)	122,965*** (16,383)	121,407*** (16,223)
Assets under Control	16,996 (10,863)	16,974 (10,854)	16,954 (10,848)
Anzahl Produkte	199,968 (164,613)	185,050 (159,863)	185,824 (159,945)
Depotvolumen	20,667*** (2,552)	20,701*** (2,559)	20,660*** (2,551)
Konstante	-199,263 (772,112)	-660,988 (806,109)	-1371,103 (913,345)
Observations	561	561	561
Adjusted R-squared	0,516	0,517	0,517

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Robuste Standardfehler in Klammern

DV_WE5 ist eine Dummy-Variable, wobei eine Weiterempfehlungsbereitschaft von 5 mit 1 und eine Weiterempfehlungsbereitschaft von 1-4 mit 0 kodiert wurde; DV_WE1-DV_WE4 sind entsprechend kodiert.

5 Diskussion der Ergebnisse

Wie eingangs beschrieben, hat die Kennzahl Weiterempfehlungsbereitschaft vor allem durch das NPS-Konzept in den vergangenen Jahren in der Praxis enorm an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig wird die vorschnelle und unkritische Nutzung des NPS-Konzepts durch mehrere wissenschaftliche Studien in Frage gestellt. In diesem Beitrag wurde erstmals für einzelne Kunden der Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf deren Kundenwert untersucht und zwei zentrale Annahmen des NPS-Konzepts, die Überlegenheit der Weiterempfehlungsbereitschaft gegenüber Zufriedenheit als Frühindikator und der überproportional hohe Kundenwert von Promotoren (das heißt ein nicht-linearer Einfluss von Weiterempfehlungsbereitschaft) überprüft. Die Ergebnisse zeigen keinen signifikanten Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Kundenwert, wohl aber einen signifikanten, positiven Einfluss der Zufriedenheit auf den Kundenwert. Des Weiteren findet sich kein Beleg für einen nicht-linearen Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert.

Der erste zentrale Befund ist somit, dass die Relevanz von Weiterempfehlungsbereitschaft für das Kundenmanagement in der vorliegenden Studie nur eingeschränkt bestätigt werden kann. Die Weiterempfehlungsbereitschaft ist zwar ein geeigneter Frühindikator für den kundenindividuellen Deckungsbeitrag, jedoch nicht für die zweite Komponente des Kundenwerts, die Kundenbindung. Deshalb ist der Einfluss der Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Kundenwert selbst nicht signifikant. Da aber gerade der zukunftsgerichtete Kundenwert für das Kundenmanagement zentral ist⁴⁶, ist die Eignung der Weiterempfehlungsbereitschaft als Segmentierungsgrundlage, wie von *Reichheld* (2006) gefordert, kritisch zu hinterfragen. Sinnvoller, beispielsweise für die Messung der Kundenwahrnehmungen oder die Priorisierung von Kunden, erscheint die Verwendung der Kennzahl Zufriedenheit.

Der zweite zentrale Befund ist, dass ein nicht-linearer Zusammenhang zwischen den Kunden-Feedback-Kennzahlen Weiterempfehlungsbereitschaft beziehungsweise Zufriedenheit und den Erfolgsgrößen Kundenwert beziehungsweise Deckungsbeitrag nicht bestätigt werden kann. Somit erscheint, zumindest für die untersuchte Bank, eine Verbesserung des Kunden-Feedbacks grundsätzlich sinnvoll, unabhängig davon, in welcher Feedback-Kategorie sich ein Kunde befindet. Ein Schwellenwert, ab dem sich eine Verbesserung erst auszahlt, wie zum Beispiel von *Kamakura et al.* (2002) festgestellt, findet sich in den vorliegenden Daten nicht. In diesem Zusammenhang erscheint für Unternehmen die Anwendung des Return-on-Customer-Satisfaction-Ansatz von *Fischer/Herrmann/Huber* (2001), welcher die Rentabilität von Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit ermittelt, vielversprechend. Eine entsprechende Verbesserung des Kunden-Feedbacks ist natürlich nur dann erstrebenswert, wenn die daraus resultierenden Erträge höher sind als die dadurch bedingten Kosten.

Diese Befunde stellen das in der Praxis populäre NPS-Konzept in Frage. Nachdem bereits auf Unternehmensebene keine Überlegenheit der Kennzahl NPS nachgewiesen werden

46 Vgl. *Reinartz/Venkatesan* (2008).

konnte, deuten die Ergebnisse unserer Studie darauf hin, dass dies nicht durch einen Aggregationsbias, sondern durch die eingeschränkte Aussagekraft der Basis des NPS-Konzepts, der Weiterempfehlungsbereitschaft, bedingt ist. Es gibt nach unserem Kenntnisstand bisher keine unabhängige Studie, die eine Überlegenheit des NPS-Konzepts als Steuerungsinstrument beziehungsweise der Weiterempfehlungsbereitschaft als Frühindikator bestätigt hat. Somit ist die weite Verbreitung des NPS in der Praxis kritisch zu hinterfragen.

Deshalb sollte – eigentlich eine Selbstverständlichkeit – vor dem Einsatz der Weiterempfehlungsbereitschaft für das Kundenmanagement beziehungsweise des NPS-Konzepts zur Unternehmenssteuerung eine unternehmensindividuelle Prüfung erfolgen. Besonders vielversprechend erscheint für Unternehmen hierbei, wie in der vorliegenden Studie aufgezeigt, die Verknüpfung von aus Kundenbefragungen gewonnenen Wahrnehmungskonstrukten (wie Weiterempfehlungsbereitschaft) und Transaktionsdaten (wie Deckungsbeitrag) auf der individuellen Kundenebene. Dies wird bisher in der Unternehmenspraxis jedoch oftmals vernachlässigt⁴⁷. Eine solche Verknüpfung, idealerweise mit Längsschnittdaten, zeigt für den jeweiligen Kunden den Einfluss von Wahrnehmungen auf sein Verhalten, welches sich in den Transaktionsdaten niederschlägt. Dies trägt der vorhandenen Kundenheterogenität Rechnung und zeigt die Sinnhaftigkeit der Nutzung von Wahrnehmungskonstrukten (wie Weiterempfehlungsbereitschaft) als Frühindikator beziehungsweise darauf aufbauender Konzepte (wie NPS) als Steuerungsinstrument für das jeweilige Unternehmen. Auch wenn hier nicht unerhebliche datenschutzrechtliche Bestimmungen zu berücksichtigen sind, erscheint eine solche Verknüpfung sehr vielversprechend. Regelmäßige und gleichlautende Befragungen einer repräsentativen Stichprobe von Kunden und eine Verknüpfung derer Antworten mit ihrem Transaktionsverhalten wären hierzu ein erster Schritt.

Aufgrund der, zumindest in vorliegender Studie, begrenzten Aussagekraft der Weiterempfehlungsbereitschaft für das Kundenmanagement ist aber auch die Suche nach alternativen Frühindikatoren für die Wertentwicklung des Kunden sinnvoll. Insbesondere die Kennzahl Share-of-Wallet, das heißt der Anteil des jeweiligen Unternehmens am gesamten Geschäftsvolumen des Kunden, und die Nutzung von Transaktionsdaten sind hierbei zu nennen. Share-of-Wallet-Informationen ermöglichen eine stärkere Wettbewerbsorientierung des Kundenmanagements und eignen sich zur Kundensegmentierung, zum Auffinden von abwanderungsgefährdeten Kunden sowie zur Erkennung von Cross-Selling Potenzialen⁴⁸. Mehrere Studien haben auch das Potenzial von Share-of-Wallet als Indikator für die künftige Kunden-Profitabilität belegt⁴⁹. *Du/Kamakura/Mela* (2007) zeigen auf, wie Unternehmen mit vertretbarem Aufwand den Share-of-Wallet ihrer Kunden ermitteln können.

Hinsichtlich Transaktionsdaten wird in der vorliegenden Arbeit deutlich, dass diese einen hohen Informationsgehalt haben und noch wesentlich stärker als bisher für das Kunden-

47 Vgl. *Du/Kamakura/Mela* (2007).

48 Vgl. *Du/Kamakura/Mela* (2007).

49 Vgl. zum Beispiel *Garland* (2004); *Reinartz/Thomas/Kumar* (2005).

management genutzt werden sollten. Im vorliegenden Fall würde schon die Berücksichtigung von einer einzigen Transaktionsinformation, dem Depotvolumen, einen erheblichen Erklärungsgehalt für zukünftige Deckungsbeiträge, Bindungswahrscheinlichkeiten und den Kundenwert liefern. Unternehmen, die über eine derartige Kundenhistorie verfügen, sollten deshalb das professionelle Management von Transaktionsdaten zu einer Top-Priorität machen.

An dieser Stelle ist auf sechs grundsätzliche Beschränkungen unserer Studie hinzuweisen. Erstens stammen die Daten von einem Unternehmen, so dass die Ergebnisse nur eingeschränkt generalisierbar sind. Da dies jedoch die erste empirische Untersuchung des Zusammenhangs von Weiterempfehlungsbereitschaft und Kundenwert ist, erscheint es sinnvoll, in einem ersten Schritt eine tiefgehende Analyse bei einem Unternehmen durchzuführen und erst danach ein breiteres Verständnis der Zusammenhänge unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen anzustreben. Darüber hinaus ist bei einer Untersuchung des Kundenwerts die Berücksichtigung von detaillierten, kundenspezifischen Informationen wichtiger als eine große Anzahl verschiedener Unternehmen. Nichtsdestotrotz wären weitere Studien zu dem Zusammenhang von Wahrnehmungskonstrukten und Kundenwert in anderen Branchen und Ländern für eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse hilfreich.

Zweitens berücksichtigen die vorliegenden Analysen nur das unmittelbare Verhalten des Kunden gegenüber dem Unternehmen, das heißt seine direkten Transaktionen, und vernachlässigen potentielle Netzwerkeffekte. Der Wert von tatsächlichen Weiterempfehlungen, durch welche der Kunde mittelbar Wert für das Unternehmen schafft, wird folglich nicht einbezogen. Da *Reichheld* (2003; 2006) explizit von Weiterempfehlungen als Folge der Weiterempfehlungsbereitschaft spricht und erste Studien die Bedeutung des monetären Werts von Weiterempfehlungen (Referenzwert) aufgezeigt haben⁵⁰, ist eine detaillierte Untersuchung der Auswirkungen von Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Referenzwert in zukünftigen Arbeiten wünschenswert. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass Studien auf Unternehmensebene, welche aufgrund der aggregierten Werte implizit den Referenzwert beinhalten, ebenfalls keine Überlegenheit der Weiterempfehlungsbereitschaft feststellen konnten⁵¹.

Drittens basieren die untersuchten Wahrnehmungskonstrukte Weiterempfehlungsbereitschaft und Zufriedenheit auf einer einmaligen Messung. Somit können keine Aussagen über deren valide Messung, deren Beständigkeit im Zeitablauf oder die Auswirkungen möglicher Veränderungen der Wahrnehmungen auf die Erfolgskennzahlen getroffen werden. Deshalb sind bei zukünftigen Studien der Einsatz von Multi-Item-Messungen und ein Test der Robustheit der Ergebnisse gegenüber Veränderungen im Zeitablauf anzustreben. Eine solche Längsschnittanalyse könnte auch dazu genutzt werden, zu untersuchen, wie schnell sich Wahrnehmungen im Verhalten niederschlagen.

50 Vgl. zum Beispiel *Cornelsen* (2000); *Kumar/Petersen/Leone* (2007).

51 Vgl. *Morgan/Rego* (2006); *Keiningham et al.* (2007a).

Viertens führt die im Rahmen der Hypothesenentwicklung erläuterte Hierarchisierung von Kennzahlen, angefangen von Einstellungen über Verhaltensabsichten bis hin zu Verhalten, zu der Frage, inwieweit Kennzahlen unterschiedlicher Stufen überhaupt miteinander verglichen werden können. Es erscheint durchaus möglich, dass die Verhaltensabsicht Weiterempfehlungsbereitschaft lediglich eine Reflektion der Einstellung Zufriedenheit ist. Diese Fragestellung wurde in der bisherigen Literatur zu finanziellen Auswirkungen der Weiterempfehlungsbereitschaft nicht aufgegriffen, wäre jedoch für ein besseres Verständnis der Wirkungszusammenhänge sehr hilfreich.

Fünftens kann eine umgekehrte Kausalität nicht definitiv ausgeschlossen werden, auch wenn die vorliegenden Ergebnisse, vor allem aufgrund der erläuterten zeitlichen Abfolge, auf einen kausalen Einfluss der Wahrnehmungen auf die Erfolgsgrößen hindeuten. Zukünftige Studien könnten sich dieser Thematik widmen, wobei allerdings noch wesentlich umfangreichere Daten notwendig wären oder Feldexperimente durchgeführt werden müssten.

Sechstens kann ebenso wenig vollständig ausgeschlossen werden, dass der fehlende Einfluss von Weiterempfehlungsbereitschaft auf den Kundenwert durch das gewählte Modell zur Erklärung der Bindungswahrscheinlichkeit bedingt ist. Es wäre deshalb begrüßenswert, wenn zukünftige Arbeiten die Robustheit der Ergebnisse mittels anderer Methoden überprüfen würden. Besonders vielversprechend scheint hier der Einsatz von Hazard-Modellen zur Modellierung der Überlebenszeit, welcher allerdings noch wesentlich detailliertere Daten hinsichtlich des (stillen) Abwanderungsverhaltens erfordert als dies in der vorliegenden Studie der Fall ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Weiterempfehlungsbereitschaft nur bedingt als Frühindikator im Kundenmanagement geeignet und der Kennzahl Zufriedenheit im vorliegenden Fallbeispiel unterlegen ist. Die Studie trägt somit auch zu einem besseren Verständnis des in der Praxis populären NPS-Konzepts bei und kann dessen vermeintliche Überlegenheit als Mess- und Steuerungsinstrument im Marketing nicht bestätigen.

Anhang: Bestimmung des Kundenwerts

Wir gehen davon aus, dass ein Kunde in jedem Jahr den gleichen Deckungsbeitrag DB erbringt und dass die Bindungswahrscheinlichkeit BW konstant ist. Da die Deckungsbeiträge und die Kündigungen gleichmäßig über das Jahr hinweg anfallen, können beide über eine Betrachtung als Anfall zur Mitte des Jahres angenähert werden. Der Kundenwert setzt sich daher wie folgt zusammen:

$$KW = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{DB \cdot BW^{t-0,5}}{(1+i)^{t-0,5}}. \quad (A1)$$

(A1) kann auch wie folgt geschrieben werden:

$$\begin{aligned}
 KW &= \left(\frac{1+i}{BW_i}\right)^{0,5} \cdot \sum_{t=1}^{\infty} \frac{DB \cdot BW^t}{(1+i)^t} & (A2) \\
 &= \left(\frac{1+i}{BW_i}\right)^{0,5} \cdot \left(\frac{DB \cdot BW^1}{(1+i)^1} + \frac{DB \cdot BW^2}{(1+i)^2} + \dots\right) \\
 &= \left(\frac{1+i}{BW_i}\right)^{0,5} \cdot \frac{DB \cdot BW}{(1+i)} \cdot \left(1 + \frac{BW^1}{(1+i)^1} + \frac{BW^2}{(1+i)^2} + \dots\right).
 \end{aligned}$$

Der rechte Term in (A2) ist letztlich die aus der Finanzmathematik bekannte unendliche Rente für die bei $a = \left(\frac{1+i}{BW}\right)^{0,5} \cdot \frac{DB \cdot BW}{(1+i)}$ und $x = \frac{BW}{1+i}$ bei $x < 1$ gilt:

$$a \cdot (1 + x + x^2 + x^3 + \dots) = \frac{a}{1-x} \quad (x < 1). \tag{A3}$$

Der Kundenwert ist folglich:

$$\begin{aligned}
 KW &= \frac{\left(\frac{1+i}{BW}\right)^{0,5} \cdot \frac{DB \cdot BW}{1+i}}{1 - \frac{BW}{1+i}} = \frac{\left(\frac{1+i}{BW}\right)^{0,5} \cdot \frac{DB \cdot BW}{1+i}}{\frac{1+i - BW}{1+i}} & (A4) \\
 &= \left(\frac{1+i}{BW}\right)^{0,5} \cdot DB \cdot \frac{BW}{1+i - BW} = DB \cdot \frac{BW^{0,5} \cdot (1+i)^{0,5}}{1+i - BW}.
 \end{aligned}$$

Literatur

- Berger, Paul D./Nasr, Nada I.* (1998), Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, S. 17-30.
- Bergkvist, Lars/Rossiter, John R.* (2007), The Predictive Validity of Multiple-Item Versus Single-Item Measures of the Same Constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 44, S. 175-184.
- Bodie, Zvi/Kane, Alex/Marcus, Alan J.* (2005), Investments, 6. Aufl., Boston, MA.
- Bolton, Ruth N.* (1998), A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction, in: Marketing Science, Vol. 17, S. 45-65.
- Bolton, Ruth N./Lemon, Katherine N.* (1999), A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, S. 171-186.
- Brown, Tom J./Barry, Thomas E./Dacin, Peter A./Gunst, Richard F.* (2005), Spreading the Word: Investigating Antecedents of Consumers' Positive Word-of-Mouth Intentions and Behaviors in a Retailing Context, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, S. 123-138.

- Cornelsen, Jens* (2000), Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.
- Cornelsen, Jens* (2006), Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: *Günter, Bernd/Helm, Sabrina* (Hrsg.), Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 183-215.
- Coyles, Stephanie/Gokey, Timothy C.* (2002), Customer Retention Is Not Enough, *McKinsey Quarterly*, Vol. 2, S. 81-89.
- Donkers, Bas/Verhoef, Peter/De Jong, Martijn* (2007), Modeling CLV: A Test of Competing Models in the Insurance Industry, in: *Quantitative Marketing and Economics*, Vol. 5, S. 163-190.
- Du, Rex Yuxing/Kamakura, Wagner A./Mela, Carl F.* (2007), Size and Share of Customer Wallet, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, S. 94-113.
- Fischer, Marc/Herrmann, Andreas/Huber, Frank* (2001), Return on Customer Satisfaction. in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., S. 1161-1190.
- Fishbein, Martin/Ajzen, Icek* (1975), Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research, Reading, MA.
- Fornell Claes/Johnson, Michael D./Anderson, Eugene W./Cha, Jaesung/Bryant, Barbara E.* (1996), The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, S. 7-18.
- Garland, Ron* (2004), Share of Wallet's Role in Customer Profitability, in: *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 8, S. 259-268.
- Greene, William H.* (2003), *Econometric Analysis*, 5. Aufl., Upper Saddle River, NJ.
- Gupta, Sunil/Lehmann, Donald R./Stuart, Jennifer A.* (2004), Valuing Customers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, S. 7-18.
- Gupta, Sunil/Zeithaml, Valerie* (2006), Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance, in: *Marketing Science*, Vol. 25, S. 718-739.
- Helm, Sabrina* (2000), Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden.
- Heskett, James L./Jones, Thomas O./Loveman, Gary W./Sasser, W. Earl/Schlesinger, Leonard A.* (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72, S. 164-174.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos* (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: *Econometrica*, Vol. 47, S. 263-291.
- Kamakura, Wagner A./Mittal, Vikas/de Rosa, Fernando/Mazzon, José A.* (2002), Assessing the Service-Profit Chain, in: *Marketing Science*, Vol. 21, S. 294-317.
- Keiningham, Timothy L./Cooil, Bruce/Andreassen, Tor W./Aksoy, Lerzan* (2007a), A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, S. 39-51.
- Keiningham, Timothy L./Cooil, Bruce/Aksoy, Lerzan/Andreassen, Tor W./Weiner, Jay* (2007b), The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Customer Retention, Recommendation, and Share of Wallet, in: *Managing Service Quality*, Vol. 17, S. 361-384.
- Krafft, Manfred* (1997), Der Ansatz der Logistischen Regression und seine Interpretation, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67. Jg., S. 624-642.
- Kumar, V./Petersen, Andrew J./Leone, Robert P.* (2007), How Valuable Is Word of Mouth?, in: *Harvard Business Review*, Vol. 85, S. 139-146.
- Malthouse, Edward C./Wang, Paul* (1998), Database Segmentation Using Share of Customer, in: *Journal of Database Marketing*, Vol. 6, S. 239-252.
- Marketing Science Institute* (2008), 2008-2010 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures, Cambridge, MA.
- Morgan, Neil A./Rego, Lopo L.* (2006), The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance, in: *Marketing Science*, Vol. 25, S. 426-439.

- Netpromoter.com* (2009), What Is Net Promoter?, <http://www.netpromoter.com/netpromoter/index.php>, Abruf 26. November 2009.
- Oliver, Richard L.* (1993), Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, S. 418-430.
- Reichheld, Frederick F.* (2003), The One Number You Need to Grow, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, S. 46-54.
- Reichheld, Frederick F.* (2006), *The Ultimate Question. Driving Good Profits and True Growth*, Boston.
- Reinartz, Werner/Krafft, Manfred* (2001), Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindung und Kundenert-ragswert, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., S. 1263-1281.
- Reinartz, Werner/Jacquelyn S. Thomas/Kumar, V.* (2005), Balancing Acquisition and Retention Resources to Maxi-mize Customer Profitability, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, S. 63-79.
- Reinartz, Werner/Venkatesan, Rajkumar* (2008), Models for Customer Relationship Management (CRM), in: *Wie-renga, Berend* (Hrsg.), *Handbook of Marketing Decision Models*, Berlin, S. 291-327.
- Rust, Roland T./Lemon, Katherine N./Zeithaml, Valerie* (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, S. 109-126.
- Satmetrix* (2004), *The Power Behind a Single Number: Growing Your Business with Net Promoter*, Foster City, CA.
- Sirdeshmukh, Deepak/Singh, Jagdip/Sabol, Barry* (2002), Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Ex-changes, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, S. 15-37.
- Srinivasan, Shuba/Hanssens, Mike* (2009), Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Di-rections, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, S. 293-312.
- Svensson, Lars E.* (1994), Estimating and Interpreting Forward Interest Rates: Sweden 1992-1994, NBER Working paper no. 4871.
- Tuli, Kapil R./Bharadwaj, Sundar G.* (2009), Customer Satisfaction and Stock Return Risk, in: *Journal of Market-ing*, Vol. 73, S. 184-197.
- Verhoef, Peter C./Leeflang, Peter S.* (2009), Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, S. 14-37.
- Von Wangenheim, Florian* (2003), *Weiterempfehlung und Kundenwert – Ein Ansatz zur persönlichen Kommunika-tion*, Wiesbaden.
- Von Wangenheim, Florian/Bayón, Tomás* (2004), Satisfaction, Loyalty and Word of Mouth within the Customer Base of a Utility Provider: Differences between Stayers, Switchers and Referral Switchers, in: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, S. 211-220.
- Von Wangenheim, Florian/Bayón, Tomás/Herrmann, Andreas* (2006), Die Abgabe von Weiterempfehlung – Determi-nanten und ökonomische Modellierung, in: *zfbf*, 58. Jg., S. 304-336.
- Von Wangenheim, Florian/Bayón, Tomás* (2007), The Chain From Customer Satisfaction via Word-of-Mouth Refer-als to New Customer Acquisition, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, S. 233-249.
- White, Halbert* (1980), A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Hetero-skedasticity, in: *Econometrica*, Vol. 48, S. 817-838.
- Wiesel, Thorsten/Skiera, Bernd* (2007), Unternehmensbewertung auf der Basis von Kundenlebenswerten, in: *zfbf*, 59. Jg., S. 706-731.
- Wiesel, Thorsten/Skiera, Bernd/Villanueva, Julián* (2008), Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, S. 1-14.
- Zeithaml, Valerie/Berry, Leonard L./Parasuraman, Ananthanarayanan* (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, S. 31-46.

Summary

In the past years the customer feedback metric recommendation intention has gained importance, especially due to the widespread concept Net Promoter Score (NPS). The NPS concept implies a positive, non-linear relationship between recommendation intention and customer lifetime value. While this claim is obviously important for customer management, it has not been empirically reviewed. Therefore, this article investigates the relationship between recommendation intention of individual customers and their customer lifetime value. The results show that recommendation intention significantly increases contribution margin but neither retention nor customer lifetime value. The metric satisfaction has a significant, positive impact on customer lifetime value and can thus be used as a leading indicator. The expected non-linear relationship between recommendation intention (or satisfaction) and customer lifetime value cannot be found. Therefore, the results do not confirm the superiority of the NPS concept for customer management.