

**Online-Marktforschung gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung: Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbranche**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde  
des Fachbereichs 5  
**Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht**  
der  
**Universität Siegen**

Vorgelegt von:  
**Steffen Reichmann**  
aus Siegen  
am 11.03.2009

Erstgutachter: **Univ.-Prof. Dr. Hermann Freter**  
Zweitgutachter: **Univ.-Prof. Dr. Joachim Eigler**

Tag der mündlichen Prüfung: 08.12.2009

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	X
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit.....	3
1.3. Wissenschaftliche Position und Forschungsprozess.....	5
2. Stakeholder Management.....	9
2.1. Übersicht .....	9
2.2. Stakeholder-Theorie.....	10
2.2.1. Begriffe .....	10
2.2.2. Typologisierungen der Anspruchsgruppen .....	13
2.2.2.1. Leistungen und Ansprüche von Stakeholdern .....	13
2.2.2.2. Identifizierung von Stakeholdern .....	15
2.2.2.3. Bedeutung von Stakeholdern .....	16
2.3. Management der Stakeholder-Beziehungen .....	20
2.3.1. Motivation .....	20
2.3.2. Betrachtung wichtiger Anspruchsgruppen .....	22
2.3.3. Stakeholder-Beziehungen aus Unternehmenssicht .....	25
2.3.4. Zusammenhänge zwischen Anspruchsgruppen .....	26
2.3.5. Multiple und hybride Stakeholder.....	29
2.4. Performance Measurement.....	32
2.4.1. Entwicklungstendenzen .....	32
2.4.2. Balanced Scorecard.....	35
2.4.3. Weitere ausgewählte Konzepte .....	38
2.4.4. Beurteilung.....	40
2.5. Entwicklung des Konstrukts Stakeholder-Loyalität .....	41
2.5.1. Motivation .....	41
2.5.2. Kundenbindung als Ausgangsbasis .....	42
2.5.2.1. Übersicht .....	42
2.5.2.2. Beziehungs-Marketing.....	43

2.5.2.3.	Entwicklungstendenzen .....	45
2.5.2.4.	Definition der Kundenbindung .....	46
2.5.2.5.	Kundenzufriedenheit und weitere Konstrukte .....	48
2.5.2.6.	Zusammenhang von Kundenbindung und -zufriedenheit .....	52
2.5.2.7.	Kundenbindung und ökonomischer Erfolg .....	56
2.5.2.8.	Kundenbindungsmessung .....	60
2.5.3.	Konstrukt Stakeholder-Loyalität .....	64
2.5.3.1.	Übersicht .....	64
2.5.3.2.	Begriff ‚Stakeholder-Loyalität‘ .....	67
2.5.3.3.	Analogie zwischen Kundenbindung und Stakeholder-Loyalität ..	68
2.5.3.4.	Operationalisierung .....	69
2.5.3.5.	Anwendung .....	72
3.	Online-Marktforschung .....	76
3.1.	Übersicht .....	76
3.2.	Grundlagen .....	77
3.2.1.	Entwicklungstendenzen .....	77
3.2.2.	Internet als informationstechnische Grundlage .....	79
3.2.3.	Begriffe und Abgrenzungen .....	81
3.3.	Quantitative Online-Befragungen .....	84
3.3.1.	Übersicht.....	84
3.3.2.	Vergleich mit Offline-Befragungsformen .....	86
3.3.3.	Befragungsdurchführung .....	89
3.3.4.	Online-Fragebögen .....	90
3.3.5.	Standards für Online-Befragungen .....	94
3.3.6.	Gütekriterien für Online-Befragungen .....	95
3.3.6.1.	Repräsentativität.....	96
3.3.6.2.	Validität.....	98
3.3.6.3.	Weitere Kriterien.....	99
3.3.7.	Rekrutierung der Teilnehmer .....	100
3.3.7.1.	Teilnehmeransprache .....	100
3.3.7.2.	Teilnehmermotivation .....	104
3.3.7.3.	Teilnehmerkontrolle .....	107
3.3.8.	Online Panels .....	108
3.3.8.1.	Online-Panel-Begriff .....	109

3.3.8.2.	Anwendung .....	110
3.3.8.3.	Online Stakeholder Panels .....	112
3.3.9.	Online Access Pools .....	113
3.3.9.1.	Online-Access-Pool-Begriff .....	113
3.3.9.2.	Anwendung .....	114
3.3.10.	E-Mail-Befragungen .....	117
3.4.	Weitere Formen der Online-Marktforschung .....	118
3.4.1.	Qualitative Online-Befragungen .....	118
3.4.1.1.	Online-Fokusgruppen .....	119
3.4.1.2.	Online-Diskussionsforen, Newsgroups und Mailing-Listen .....	120
3.4.1.3.	Verbraucherportale .....	122
3.4.1.4.	Online-Einzelinterviews .....	123
3.4.1.5.	Beurteilung der qualitativen Online-Befragungen .....	124
3.4.2.	Nutzerbeobachtung im Internet .....	124
3.4.2.1.	Logfile-Analyse .....	125
3.4.2.2.	Nutzeridentifizierung .....	129
3.4.2.2.1.	IP-Adresse .....	130
3.4.2.2.2.	Session-ID .....	130
3.4.2.2.3.	Cookies .....	131
3.4.2.2.4.	Registrierung .....	132
3.4.2.3.	Online-Reichweiten-Panel .....	133
3.4.2.4.	Beurteilung der Nutzerbeobachtung .....	134
3.4.3.	Online-Sekundärmarktforschung .....	136
3.5.	Einsatzmöglichkeiten der Online-Marktforschung .....	138
4.	Konzept zur Messung der Stakeholder-Loyalität .....	142
4.1.	Übersicht .....	142
4.2.	Schritt 1: Rahmenbedingungen .....	143
4.2.1.	Überblick .....	143
4.2.2.	Organisation .....	144
4.2.3.	Projekt zur Implementierung der KOSMES .....	147
4.2.4.	Standardisierung der Inhalte, Methoden und Begriffe .....	148
4.2.5.	Ansatz zur Messung der Stakeholder-Loyalität .....	149
4.2.5.1.	Grundlagen .....	149
4.2.5.2.	Entwicklung eines eigenständigen Ansatzes .....	151

4.2.5.3.	TRI*M .....	153
4.2.5.3.1.	Übersicht .....	153
4.2.5.3.2.	Merkmale .....	154
4.2.5.3.3.	Beurteilung .....	161
4.2.5.4.	Conversion Model.....	163
4.2.5.4.1.	Übersicht .....	163
4.2.5.4.2.	Merkmale .....	164
4.2.5.4.3.	Beurteilung .....	169
4.2.5.5.	Kundenmonitor Deutschland .....	170
4.2.5.6.	Vergleich der Ansätze .....	174
4.2.6.	Kommunikation der Inhalte und Methoden .....	176
4.3.	Schritt 2: Auswahl der zu messenden Informationen .....	177
4.3.1.	Identifizierung der relevanten Anspruchsgruppen.....	178
4.3.1.1.	Bedeutung von Stakeholder-Gruppen .....	178
4.3.1.2.	Ansatz zur Stakeholder-Analyse.....	180
4.3.1.3.	Beispiel einer konkreten Stakeholder-Analyse .....	183
4.3.1.4.	Stakeholder-Auswahl für das KOSMES-Projekt .....	188
4.3.2.	Informationen über die Stakeholder-Loyalität .....	190
4.3.2.1.	Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard.....	190
4.3.2.2.	Auswahl und Berechnung der Kennzahlen.....	191
4.4.	Schritt 3: Vorbereitung der KOSMES-Befragung .....	196
4.4.1.	Überblick.....	196
4.4.2.	Befragungsmethodik .....	197
4.4.2.1.	Erhebungsform (Voll- oder Teilerhebung) .....	197
4.4.2.2.	Teilnehmeransprache, -motivation und -kontrolle.....	200
4.4.2.3.	Fragebogeninhalt und -gestaltung .....	202
4.4.2.4.	Fallstudie: Vodafone-Kundenbindungsbefragung.....	204
4.4.2.5.	Selbst- oder Fremdbezug .....	206
4.4.3.	Anspruchsgruppenspezifische Aspekte der Befragung.....	209
4.4.3.1.	Kunden .....	209
4.4.3.2.	Investoren.....	211
4.4.3.3.	Mitarbeiter .....	213
4.4.3.4.	Lieferanten .....	216
4.4.3.5.	Öffentlichkeit.....	217

4.4.3.6.	Weitere Anspruchsgruppen .....	219
4.4.4.	Internationale Studien .....	221
4.4.5.	Pilotstudie .....	223
4.5.	Schritt 4: Regelmäßige Ermittlung der Kennzahlen.....	227
4.5.1.	Übersicht.....	227
4.5.2.	Berichts- und Erhebungsfrequenz .....	227
4.5.3.	Generierung der Ergebnisse .....	232
4.5.4.	Ergebnisinterpretation und Verbesserungsmaßnahmen.....	234
4.5.5.	Feedback und Lernprozess .....	236
5.	Implikationen .....	238
5.1.	Grundlegende Anwendung.....	238
5.2.	Prognose des Stakeholder-Verhaltens.....	240
5.3.	Integration in das Performance Measurement .....	243
5.4.	Interdependenzen von Stakeholder-Gruppen .....	244
6.	Schlussbetrachtungen .....	246
6.1.	Zusammenfassung.....	246
6.2.	Ausblick.....	247
	Literaturverzeichnis .....	250

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abb. 2: Übersicht über Kapitel 2 .....	9
Abb. 3: Koalitionstheoretische Interpretation der Unternehmung.....	10
Abb. 4: Stakeholder-Typologie nach JANISCH.....	16
Abb. 5: Stakeholder-Typologie nach MITCHELL, AGLE und WOOD.....	18
Abb. 6: Stakeholder-Beziehungen der Unternehmung.....	25
Abb. 7: Ausgewählte hybride Stakeholder der Unternehmung .....	31
Abb. 8: Grundform der Balanced Scorecard .....	36
Abb. 9: Übersicht über Kapitel 2.5.2 .....	43
Abb. 10: Entwicklungslinien des Kundenbindungsmanagements .....	46
Abb. 11: Konstrukt Kundenbindung .....	48
Abb. 12: Konfirmations- / Diskonfirmations-Paradigma.....	50
Abb. 13: Wirkungszusammenhänge von Beziehungen.....	51
Abb. 14: Funktionsverlauf des Zusammenhanges Zufriedenheit – Bindung .....	54
Abb. 15: Einflüsse auf den Zusammenhang Zufriedenheit – Bindung .....	56
Abb. 16: Verfahren zur Messung der Kundenbindung .....	61
Abb. 17: Wirkungskette der Stakeholder-Beziehung.....	65
Abb. 18: Stakeholder Relationship Value Management.....	67
Abb. 19: Analogie von Kundenbindung und Stakeholder-Loyalität .....	69
Abb. 20: Übersicht über Kapitel 3 .....	76
Abb. 21: Online-Anteil der quantitativen Marktforschungs-Interviews .....	78
Abb. 22: Systematisierung der Online-Marktforschung.....	83
Abb. 23: Erhebungsverfahren der Online-Primärforschung .....	84
Abb. 24: Entwicklungstendenzen der Befragungsarten .....	88
Abb. 25: Phasen der Befragungsdurchführung .....	89
Abb. 26: Radiobuttons .....	92
Abb. 27: Checkboxes.....	92
Abb. 28: Auswahllistenfelder.....	93
Abb. 29: Verfahren der Teilnehmeransprache .....	101
Abb. 30: Möglichkeiten der Teilnehmermotivation .....	104
Abb. 31: Kundenbefragung im Verbraucherportal.....	123
Abb. 32: Sekundär- und Primärmarktforschung.....	137

Abb. 33: Kombinierte Online-Datenerhebung .....	140
Abb. 34: Übersicht über Kapitel 4 .....	143
Abb. 35: Rahmenbedingungen der KOSMES .....	144
Abb. 36: Verteilung des TRI*M Kundenbindungsindex' weltweit.....	156
Abb. 37: Beispiel für ein TRI*M Portfolio .....	157
Abb. 38: Beispiel für ein TRI*M Grid .....	160
Abb. 39: Kundenbindung von Banken nach dem Conversion Model .....	167
Abb. 40: Kundenbindungsgrad und Kundenabwanderungsquote .....	168
Abb. 41: Vorgehensweise einer Stakeholder-Analyse .....	182
Abb. 42: Kriterienhierarchie zur Auswahl der Anspruchsgruppen .....	185
Abb. 43: Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard.....	191
Abb. 44: Vorbereitung der KOSMES.....	196
Abb. 45: Vodafone-Basisfrage zur Zufriedenheit .....	204
Abb. 46: Vodafone-Basisfrage zur Weiterempfehlung .....	205
Abb. 47: Vodafone-Basisfrage zum Wiederkauf .....	205
Abb. 48: Consors Community und Broker Board .....	213
Abb. 49: Ablauf der KOSMES-Pilotstudie .....	224
Abb. 50: Beispiel für die Entwicklung der Stakeholder-Loyalität .....	228
Abb. 51: Beispiel einer monatlichen Datenerhebung .....	230
Abb. 52: Beispiel einer Datenermittlung im rollierenden Quartal.....	231
Abb. 53: Daten-Pipeline der Online-Marktforschung .....	233
Abb. 54: Beispielhafte Übersicht der Loyalitätsindizes.....	234
Abb. 55: Die KOSMES in der Planung, Kontrolle und Information .....	237
Abb. 56: Stakeholder-Loyalität alternativer Beziehungsstrategien .....	239
Abb. 57: Stakeholder-Loyalität und Abwanderungsrate .....	241
Abb. 58: Stakeholder-Loyalität und Beziehungsausweitung .....	242
Abb. 59: Beispielhafter Zusammenhang der Stakeholder-Loyalitäten .....	245
Abb. 60: Auswirkungen der KOSMES auf die Informationssituation .....	248

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Stakeholder im engeren und im weiteren Sinne .....	12
Tab. 2: Perspektiven und Anspruchsgruppen der Balanced Scorecard.....	36
Tab. 3: Definitionen der Kundenbindung im Überblick .....	47
Tab. 4: Empfohlene Fragen zur Ermittlung des Kundenbindungsindex' .....	63
Tab. 5: Basisfragen zum Stakeholder-Loyalitätsindex .....	71
Tab. 6: Bestimmungsfaktoren der Stakeholder-Loyalität .....	73
Tab. 7: Vor- und Nachteile quantitativer Online-Befragungen.....	87
Tab. 8: Internetbasierte qualitative Befragungsmethoden.....	119
Tab. 9: Beispiel eines Logfiles .....	126
Tab. 10: Segmente des Conversion Model.....	166
Tab. 11: Beurteilung der Modelle zur Stakeholder-Loyalitätsmessung .....	175
Tab. 12: relevante Anspruchsgruppen.....	178
Tab. 13: Bedeutung von Anspruchsgruppen aus Unternehmenssicht.....	179
Tab. 14: Eingrenzende Bewertung der Stakeholder-Perspektiven.....	184
Tab. 15: Ermittlung der globalen Prioritäten.....	186
Tab. 16: Gewichtete Prioritäten der Alternativen und Ränge .....	187
Tab. 17: Indexberechnung aus den Basisfragen.....	193
Tab. 18: Beispiel zur Indexberechnung.....	193
Tab. 19: Berechnung eines Gesamt-Stakeholder-Loyalitätsindex .....	195
Tab. 20: Gegenüberstellung von Online-Voll- und -Teilerhebung .....	198
Tab. 21: Vor- und Nachteile der Institutsmarktforschung .....	207
Tab. 22: Basisfragen zum Kundenbindungsindex.....	211
Tab. 23: Basisfragen zum Investoren-Loyalitätsindex.....	214
Tab. 24: Basisfragen zum Mitarbeiterloyalitätsindex.....	216
Tab. 25: Basisfragen zum Lieferantenloyalitätsindex.....	218
Tab. 26: Basisfragen zum Öffentlichkeitsindex .....	219
Tab. 27: Messeinflüsse internationaler Forschungsprojekte .....	223

## Abkürzungsverzeichnis

ACSI	American Customer Satisfaction Index
ADM	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.
AG	Aktiengesellschaft
AHP	Analytic Hierarchy Process
ARPANet	Advanced Research Projects Agency Network
ASI	Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e. V.
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BMV	Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V.
CAPI	Computer Aided Personal Interviewing
CATI	Computer Aided Telephone Interviewing
CD	Compact Disc
C/D	Konfirmation / Diskonfirmation
CEO	Chief Executive Officer
c. p.	ceteris paribus
CRM	Customer Relationship Management
DGOF	Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung
DSL	Digital Subscriber Line
eCRM	electronic Customer Relationship Management
ECSI	European Customer Satisfaction Index
E-Mail	Electronic Mail
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research
e. V.	eingetragener Verein
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FTP	File Transfer Protocol
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GIR-L	German Internet Research List
GOR	General Online Research
GVU	Graphics, Visualization & Usability
HMD	Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung
HTML	Hypertext Markup Language
HTTP	Hypertext Transfer Protocol

IBM	International Business Machines
ID	Identifizier
IHK	Internationale Handelskammer
IP	Internet Protocol
IR	Investor Relations
IRC	Internet Relay Chat
JMR	Journal of Marketing Research
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KOSMES	kontinuierliche Online-Studie zur Messung der Stakeholder-Loyalität
MAT	Moving Annual Total
MOTIWIDI	Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken
MRS	Market Research Society
NfD	Nachrichten für Dokumentation
NFO	National Family Opinion
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PR	Public Relations
READ	Representatively Adjusted
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung
SERVQUAL	Service Quality
SMS	Short Message Service
SRM	Stakeholder Relationship Management
TCP	Transmission Control Protocol
TNS	Taylor Nelson Sofres
TRI*M	Measuring Managing Monitoring
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
W3B	World-Wide-Web-Benutzer
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
www	World Wide Web
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Die Marktforschung ist gegenwärtig verschiedenen Veränderungen unterworfen. So stellen Internet-basierte Verfahren nach mehr als einem Jahrzehnt dynamischer Entwicklung, deren Ende noch nicht absehbar ist, heute eine anerkannte Methode zur Gewinnung von Marketing-Informationen dar.<sup>1</sup> Gleichzeitig führen zwei wichtige – von verschiedenen Autoren als Paradigmenwechsel bezeichnete – Entwicklungstendenzen im Marketing zu neuen Herausforderungen für die Marktforschung:<sup>2</sup>

1. Unter dem Eindruck des Wandels von der Transaktions- zur Beziehungsökonomie entwickelt sich eine neue Generation des Kundenbindungs-Managements.<sup>3</sup>
2. Es existiert ein Trend hin zum Marketing Performance Measurement, das heißt einer verstärkten quantitativen Messung des Marketing-Erfolgs.<sup>4</sup>

Letzteres bildet eine Facette des Performance Measurements, das im Zuge der raschen Verbreitung seines wichtigsten Instruments, der Balanced Scorecard, in Forschung und Praxis intensiv diskutiert wird.<sup>5</sup> Da darin auch zukunftsgerichtete Erfolgsmaßstäbe zur Beziehungsqualität wie die Zufriedenheit und Loyalität von Kunden und Mitarbeitern eine zentrale Stelle einnehmen,<sup>6</sup> entsteht daraus die Forderung nach einer regelmäßigen Ermittlung entsprechender Kennzahlen als einem wesentlichen Bestandteil der strategischen Management-Informationen.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. **LEE/FIELDING/BLANK** 2008, S. 17 f.; **KUTSCH** 2007, S. 1; **EINHORN** 2008, S. 1026; **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 66 f.

<sup>2</sup> Vgl. **DILLER** 2002, S. 9 ff.; ähnl. **BAUMGARTH/STUHLERT** 1999, S. 181 f.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. **KRAFFT** 2007, S. 2; **BEUTIN** 2008, S. 815; **ALBERS** 2007, S. V; ähnl. **ZELEWSKI/AHLERT** 2005, S. XIII.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. **BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT** 2006, S. 17; **REINECKE** 2004, S. 1 ff.

<sup>5</sup> Vgl. **WENK** 2006, S. 258 f.; **BISCHOF** 2002, S. 125 ff.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. **HINTERHUBER** 2004, S. 43; ders. 2004a, S. 265; **CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE** 2002, S. 116.

<sup>7</sup> Vgl. **KAPLAN/NORTON** 2001, S. 190 f.; **REINECKE** 2004, S. 5.

Daher herrscht in der Wissenschaft und der Wirtschaftspraxis ein breiter Konsens hinsichtlich der Zweckmäßigkeit einer regelmäßigen Datenerhebung über die Stakeholder-Loyalität.<sup>8</sup> In der Praxis liegt jedoch die paradoxe Situation vor, dass die Mehrzahl der Unternehmen das Fehlen von Informationen über die Beziehungsqualität kritisieren,<sup>9</sup> tatsächlich aber nur eine Minderheit von ihnen entsprechende Kennzahlen ermittelt.<sup>10</sup>

Der wichtigste Grund für diese Diskrepanz ist die Komplexität des dafür notwendigen Marktforschungsinstrumentariums, die hohe Kosten, eine langsame Datenerhebung und weitere Nachteile mit sich bringt.<sup>11</sup> Gerade auf diesen Feldern weist die Online-Marktforschung jedoch Vorteile gegenüber den klassischen Methoden auf, während die Problembereiche, die mit den innovativen Verfahren verbunden sind, an Bedeutung verlieren.<sup>12</sup>

Die Marktforschung zur Stakeholder-Loyalität geht auf die Messansätze zurück, die in den 1980er Jahren in der Dienstleistungsbranche zur Kundenzufriedenheit entwickelt wurden.<sup>13</sup> Seitdem weist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Kundenbindungsmessung enge Bezüge zur Erforschung der Dienstleistungsqualität auf.<sup>14</sup> Während jedoch der Konsumgüterindustrie als tendenziell transaktionsorientierte Branche regelmäßig viele verschiedene Marktforschungsdaten zur Verfügung stehen,<sup>15</sup> existieren in der eher beziehungsorientierten Dienstleistungsbranche bisher keine einheitlichen Kennzahlensysteme.

---

<sup>8</sup> Vgl. **MEYER** 2002, S. 32 f.

<sup>9</sup> Vgl. **GRÜNING** 2002, S. 78 ff.; **EVANSCHITZKY** 2003, S. 77 f.

<sup>10</sup> Vgl. z. B. **BRUHN/GRUND** 2008, S. 880; **EVANSCHITZKY** 2003, S. 73; **GRÜNING** 2002, S. 80 f.; ähnl. **MEYER** 1997, S. 322; **REINECKE** 2004, S. 416.

<sup>11</sup> Vgl. **DILLER** 2002, S. 17; **BAUMGARTH/STUHLERT** 1999, S. 182.

<sup>12</sup> Vgl. z. B. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 80; **ZERR** 2003, S. 12 f.; **BEUTIN** 2008, S. 821.

<sup>13</sup> Vgl. **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 6.

<sup>14</sup> Vgl. **SCHMITT** 2003, S. 32; **KRAFFT** 2007, S. 20; **BRUHN** 2006, S. 83 ff.

<sup>15</sup> So verfügen die Hersteller „schnelldrehender Konsumgüter“ (Fast Moving Consumer Goods = FMCG) ständig über aktuelle Informationen zu Marktanteilen, -volumen, Distributionen usw. aus den Handels- und Verbraucherpanels. Vgl. z. B. **BEREKOVEN/EK-KERT/ELLENRIEDER** 2006, S. 126 ff.; **GÜNTHER/VOSSEBEIN/WILDNER** 2006, S. 37 ff.

Gerade in der Dienstleistungsbranche hat sich das Internet als ein wichtiges Kommunikationsmedium der Unternehmung gegenüber ihren Anspruchsgruppen etabliert,<sup>16</sup> daher bietet es sich hier auch als Medium für die Erhebung von Informationen über die Stakeholder-Beziehungen an. Damit rückt die Online-Marktforschung als Instrument zur Ermittlung der Beziehungsqualität und speziell der Stakeholder-Loyalität<sup>17</sup> in den Mittelpunkt der Forschung.

Indem das damit beschriebene Problemfeld Überschneidungen mit der Online-Marktforschung, dem Kundenbindungs-Management, dem Stakeholder Relationship Management und dem Performance Measurement aufweist, löst es sich teilweise vom funktionsgebundenen Charakter der Betriebswirtschaftslehre. Zu diesen einzelnen Forschungsgebieten liegt zwar jeweils eine Vielzahl von Arbeiten vor, die sich aber meist nur am Rande mit den Aspekten der angrenzenden Fachrichtungen befassen.

So zeigt die Sichtung der Literatur, dass sich die Forschung zur Online-Marktforschung auf die Methodik konzentriert und dabei viele betriebswirtschaftliche Aspekte außer Betracht lässt, während die Arbeiten zur Kundenbindung oft die Bezüge zu anderen Anspruchsgruppen<sup>18</sup> sowie Fragen der Marktforschungsmethodik vernachlässigen. Die Literatur zum Performance Measurement betont zwar regelmäßig die Bedeutung von Kennzahlen zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, geht aber in der Regel nicht weiter auf die Erhebung dieser Daten ein.

## **1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit**

Das *Ziel der vorliegenden Arbeit* ist damit die Entwicklung eines umfassenden Instrumentariums zur kontinuierlichen Messung der Beziehungsqualität gegenüber den Anspruchsgruppen der Unternehmung, das erstens auf den Methoden der Online-Marktforschung basiert und zweitens

---

<sup>16</sup> Vgl. STÖBLEIN 2006, S. 41 ff.; s. a. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2007, S. 867 f.

<sup>17</sup> Vgl. HELM 2007, S. 190 f.

<sup>18</sup> Ähnl. BRUHN 1995, S. 15 ff.

einen Ansatz zur Ermittlung der Stakeholder-Loyalität einschließt. Damit soll ein wesentlicher Beitrag zu der von der Forschung geforderten Schließung der Lücke zwischen der Marktforschung und dem Controlling geleistet werden.<sup>19</sup>

Der *Aufbau* orientiert sich an den beiden Ausgangspunkten der Arbeit, indem jeweils ein Kapitel das Stakeholder Management und die Online-Marktforschung vorstellen. Anschließend nimmt ein weiteres Kapitel die Integration der Erkenntnisse in dem Konzept zur Messung der Stakeholder-Loyalität vor. Dabei findet vielfach eine Übertragung von Erkenntnissen, die das Marketing über die Kunden gewonnen hat, auf die anderen Anspruchsgruppen statt.<sup>20</sup> Den Grobaufbau der Arbeit veranschaulicht Abbildung 1.

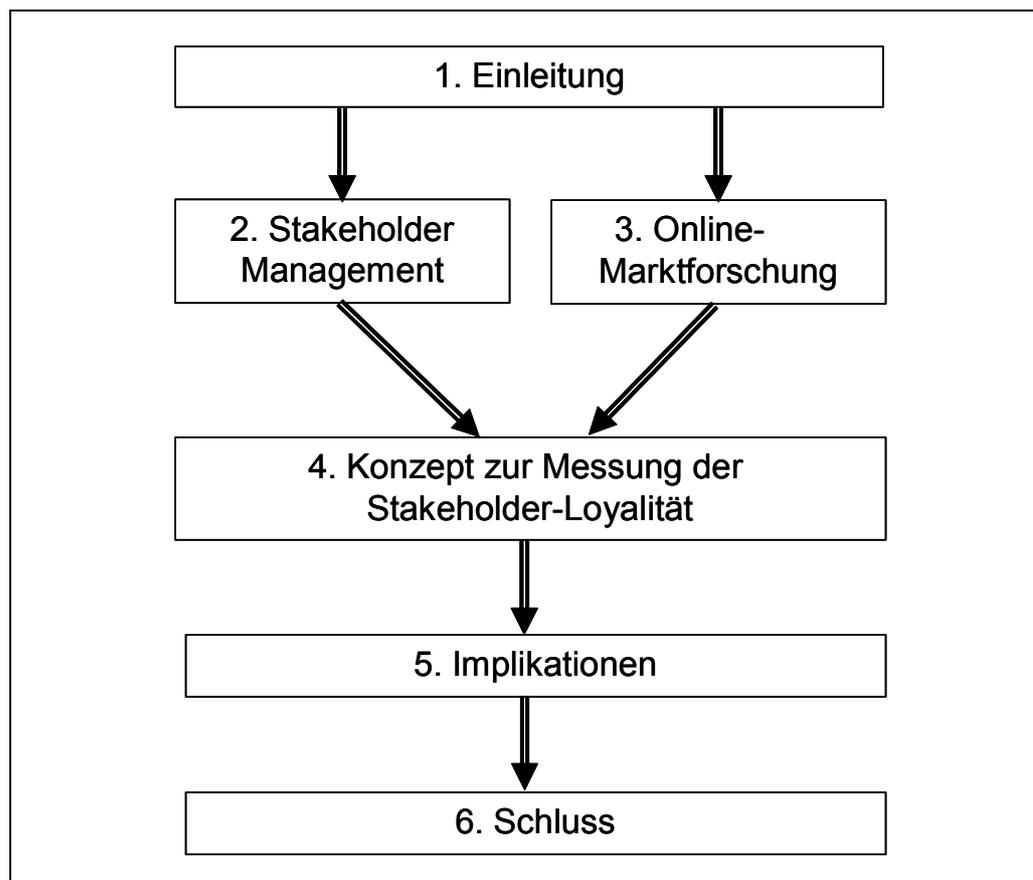


Abb. 1: Aufbau der Arbeit  
(eigene Darstellung)

<sup>19</sup> Vgl. z. B. MEYER 2002, S. 32 f.; REINECKE 2004, S. 5.

<sup>20</sup> Vgl. z. B. CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE 2002, S. 77 f.

Nach der Einleitung stellt *Kapitel 2* zunächst die Stakeholder-Theorie vor, dann betrachtet es das Management der Stakeholder-Beziehungen sowie das Performance Measurement, aus denen sich das Erfordernis für die regelmäßige Messung der Beziehungsqualität ergibt. Es folgt die Betrachtung der Kundenbindung als Grundlage für die Entwicklung des Konstrukts Stakeholder-Loyalität, dessen Operationalisierung diesen Teil abschließt.

*Kapitel 3* behandelt den Themenkomplex der Online-Marktforschung. Nach ihrer Grundlegung stellt es zunächst die quantitativen Online-Befragungen vor, wobei die Online Panels und die Online Access Pools als Instrumente für Stakeholder-Befragungen einen Schwerpunkt der Untersuchung bilden. Anschließend werden weitere Formen der Online-Marktforschung (qualitative Online-Befragungen, Nutzerbeobachtung und Sekundärforschung) betrachtet, bevor die Diskussion der Einsatzmöglichkeiten und ihre Beurteilung das Kapitel abrunden.

*Kapitel 4* entwickelt schrittweise und unter Verwendung der Ergebnisse einer Expertenbefragung das Konzept zur Messung der Stakeholder-Loyalität, wozu es in einer prozessualen Vorgehensweise eine idealtypische Studie herleitet. Der erste Schritt erläutert die notwendigen Rahmenbedingungen, der zweite nimmt die Auswahl der zu messenden Informationen vor. Der dritte Schritt beinhaltet die Maßnahmen zur Vorbereitung der kontinuierlichen Studie, bevor der vierte Schritt die regelmäßige Ermittlung der Kennzahlen vorstellt.

*Kapitel 5* betrachtet die Implikationen, die sich aus der Studie für die Betriebswirtschaftslehre ergeben, bevor *Kapitel 6* als Schlussteil die Arbeit mit einem Ausblick und einer Zusammenfassung abschließt.

### **1.3. Wissenschaftliche Position und Forschungsprozess**

Die Wissenschaft hat die Aufgabe, begründete Aussagen über ihren jeweiligen Objektbereich zu formulieren; man unterscheidet dabei das Erkenntnis- und das Gestaltungsziel.<sup>21</sup> Für die Realwissenschaften, zu denen ne-

---

<sup>21</sup> Vgl. SCHANZ 1988, S. 6 f.

ben der Ökonomie z. B. auch die Ingenieur- und Naturwissenschaften gehören, bildet das *Gestaltungsziel*, das Anleitungen zum praktischen Handeln impliziert, eine wesentliche Motivation der Wissenschaft.<sup>22</sup> Als *Theorie* bezeichnet man dabei eine Erklärung für die Realität, die das Zustandekommen eines Ergebnisses einschließt.<sup>23</sup>

Innerhalb der Systematik der Wissenschaften hat die Betriebswirtschaftslehre die Aufgabe, im Sinne einer Management-Lehre wissenschaftliche Handlungsanweisungen für ein wirtschaftlich optimales Verhalten der Unternehmung zu geben.<sup>24</sup> In diesem Kontext hat wiederum die Marketing-Wissenschaft das primäre Ziel, Erkenntnisse über die Austauschprozesse der Unternehmung unter Wettbewerbsbedingungen zu gewinnen. Im Vordergrund der *angewandten Marketing-Forschung* steht dabei die Unterstützung des praktischen Marketing Managements, das vorrangige Ziel ihrer Erkenntnis bildet die Problemlösungskraft als Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse.<sup>25</sup>

Bisher verfügt die Marketing-Wissenschaft über keine allgemeingültige Theorie – sie ist vielmehr durch ein Nebeneinander verschiedener theoretischer Zugänge gekennzeichnet.<sup>26</sup> Darunter dominiert heute jedoch der *entscheidungsorientierte Ansatz*, bei dem die Entscheidung über das zieloptimale Marketing Management im Mittelpunkt steht.<sup>27</sup> Der Erfolg des Ansatzes liegt darin, dass er damit den Vorstellungen der Marketing-Praxis nahe kommt sowie eine große Offenheit für die Integration interdisziplinärer Zusammenhänge aufweist.<sup>28</sup> Da diese Aspekte auch in der vorliegenden Untersuchung eine große Rolle spielen, bietet sich hier der entscheidungsorientierte Ansatz an.

---

<sup>22</sup> Vgl. RAFFÉE 1974, S. 15; ebenda, S. 21 ff.

<sup>23</sup> Vgl. POPPER 1984, S. 31; SCHANZ 1988, S. 7.

<sup>24</sup> Vgl. RAFFÉE 1974, S. 24 f.

<sup>25</sup> Vgl. DYLLICK/TOMCZAK 2007, S. 67 f.

<sup>26</sup> Vgl. TOMCZAK 1992, S. 79 ff.; DYLLICK/TOMCZAK 2007, S. 69 f.

<sup>27</sup> Vgl. FRETER 2004, S. 30.

<sup>28</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2007, S. 37.

Die vorliegende Untersuchung hat neben dem Absatzmarkt auch andere Märkte, z. B. den Kapital- und den Personalmarkt, zum Gegenstand. Da innerhalb der Betriebswirtschaftslehre die Marktforschung als einer der beiden Ausgangspunkte der Untersuchung thematisch zur Marketing-Wissenschaft gehört, bildet die Arbeit jedoch einen Bestandteil dieses Faches.<sup>29</sup>

Auch im Rahmen der Betrachtung der Stakeholder-Beziehungen als zweitem Ausgangspunkt findet unter Verwendung von Analogieschlüssen ein Erkenntnistransfer vom Marketing in andere Bereiche der Betriebswirtschaftslehre statt, beispielsweise durch die Herleitung der Stakeholder-Loyalität aus der Kundenbindung. Dabei bezieht die Untersuchung das Marketing in den gesellschaftlichen Kontext ein, wozu sie den entscheidungsorientierten Ansatz mit dem systemorientierten Ansatz kombiniert, dessen Zweck vor allem die Erfassung und Beschreibung komplexer Marketingsysteme bildet.<sup>30</sup>

Prinzipiell lässt sich die Forschung in der Marketing-Wissenschaft auf zwei verschiedene Arten durchführen:<sup>31</sup>

1. Die *qualitative Marketing-Forschung* ist durch eine induktive Informationsgewinnung charakterisiert. Indem sie Analogien, Fallstudien und unterschiedliche Quellen verwendet, bildet sie eine gründliche Vorgehensweise, die jedoch ein niedriges Abstraktionsniveau aufweist.
2. Demgegenüber ist die *quantitative Marketing-Forschung* durch einen deduktiven Forschungsprozess gekennzeichnet. Mit ihrer statistisch geprägten Methodik erreicht sie zwar ein höheres Abstraktionsniveau, aber dem steht eine gewisse Oberflächlichkeit gegenüber.

---

<sup>29</sup> Auch außerhalb der Ökonomie befassen sich andere Disziplinen, wie z. B. die Soziologie und die Psychologie, mit den Instrumenten der Marktforschung; dies gilt allerdings unter dem Begriff „Methoden der empirischen Sozialforschung“. Vgl. ausführl. **RAAB/UNGER/UNGER**, S. 3 ff.

<sup>30</sup> Vgl. **MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG** 2007, S. 37 f.

<sup>31</sup> Vgl. **TOMCZAK** 1992, S. 81 ff.; ausführl. **KOTHEN** 2007, S. 252 ff.

Während in der Betriebswirtschaftslehre insgesamt die qualitativ-induktiven Methoden stärker verbreitet sind,<sup>32</sup> weist die Marketing-Wissenschaft einen Trend hin zur quantitativ-deduktiven Forschungsrichtung auf.<sup>33</sup> Indem sie auf der Interpretation von Einzelbeobachtungen basiert, eignet sich die qualitative Forschung besonders zur Untersuchung der Verallgemeinerbarkeit von Hypothesen sowie zum Nachweis von Gesetzmäßigkeiten.<sup>34</sup> Da diese einen wesentlichen Gegenstand der vorliegenden Arbeit bilden – wie z. B. die Übertragung von Erkenntnissen zwischen den Anspruchsgruppen –, bietet sich eine qualitative Vorgehensweise an.<sup>35</sup> Unabhängig davon verfolgt die Untersuchung jedoch das Ziel, ein quantitatives Instrumentarium zu entwickeln, um damit eine Informationsbasis für die quantitativ-deduktive Forschungsrichtung zu liefern.

Die Untersuchung verwendet hierzu viele und verschiedene Quellen, Analogien sowie Fallstudien. In ihrem Rahmen fanden Expertengespräche mit betroffenen Wissenschaftlern aus der Unternehmenspraxis statt, die überwiegend in Dienstleistungsunternehmen und in einem Falle in einem Marktforschungsinstitut tätig sind. Im Einzelnen fanden Interviews mit M. Ottawa (Deutsche Telekom, Bonn), P. Reggentin-Michaelis (Commerzbank, Frankfurt), M. Schroth (Commerzbank, Frankfurt), Dr. M. Tengler (TNS, Prag) und D. Bystrycki (GE Money Bank, Prag) Eingang in die Untersuchung.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. **HOMBURG** 2000, S. 47.

<sup>33</sup> Vgl. **DYLLICK/TOMCZAK** 2007, S. 73.

<sup>34</sup> Vgl. **SCHANZ** 1988, S. 40 f.; **TOMCZAK** 1992, S. 81.

<sup>35</sup> Ähnl. **WEICHE** 2002, S. 8 ff.; **WECKER** 2004, S. 5.

<sup>36</sup> Der Verfasser dankt den genannten Experten für ihre Mitwirkung.

## 2. Stakeholder Management

### 2.1. Übersicht

Das zweite Kapitel führt zunächst in die Theorie der Stakeholder ein, wozu es die Begrifflichkeiten und die Typologien vorstellt. Anschließend betrachtet es die Stakeholder-Beziehungen der Unternehmung sowie das Performance Measurement, aus denen sich das Erfordernis für die regelmäßige Messung des Ausmaßes der Beziehungsqualität gegenüber den Anspruchsgruppen ergibt.

Zur Entwicklung eines hierfür geeigneten Maßstabes orientiert sich die Untersuchung an der Kundenbindung, welche die Marketing-Wissenschaft als geeignetes Konstrukt für die Bestimmung der Kundenbeziehungsqualität hergeleitet hat. Die Kundenbindung bildet damit die Grundlage für die Entwicklung des Konstrukts ‚Stakeholder-Loyalität‘, dessen Entwicklung und Operationalisierung das Kapitel abschließen (siehe Abbildung 2).

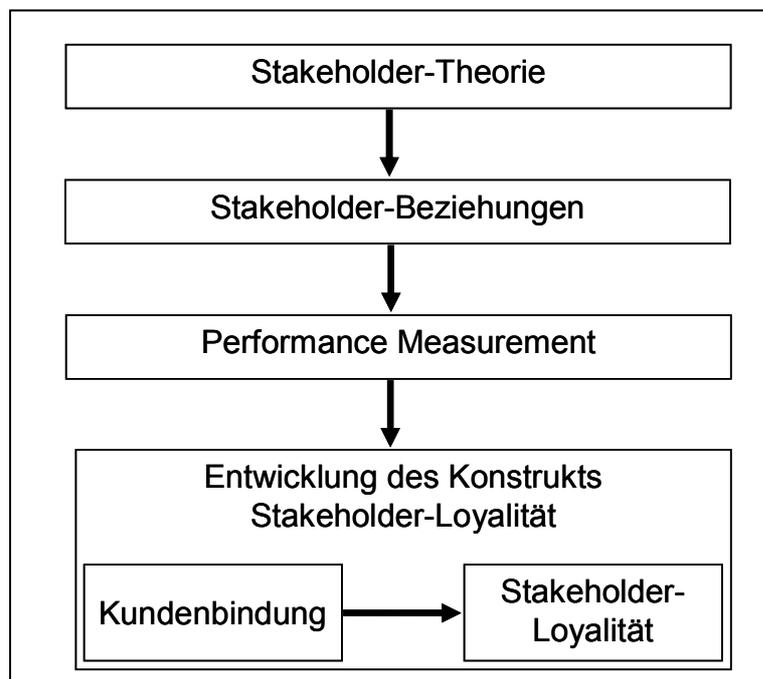


Abb. 2: Übersicht über Kapitel 2  
(eigene Darstellung)

## 2.2. Stakeholder-Theorie

### 2.2.1. Begriffe

Die Stakeholder-Theorie geht auf die 1938 vorgestellte Koalitionstheorie zurück, die das Unternehmen als Koalition von Individuen ansieht, welche mit ihm eine *Beziehung* eingehen, um dadurch ihre individuellen Ziele zu verwirklichen (siehe Abbildung 3). Der Begriff *Stakeholder*<sup>37</sup> selbst wurde 1963 eingeführt, wobei man die Ähnlichkeit zu den Begriffen ‚Shareholder‘ bzw. ‚Stockholder‘ bewusst zur Unterstreichung einer Position gegen deren vermeintliche Überwertung wählte.<sup>38</sup>

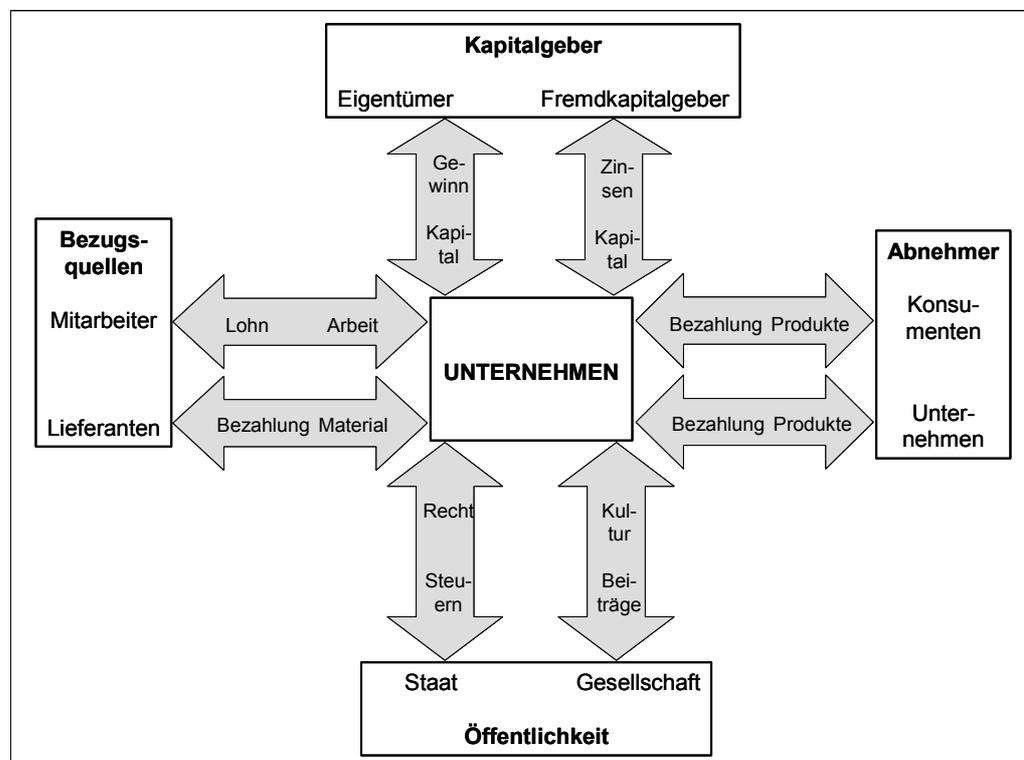


Abb. 3: Koalitionstheoretische Interpretation der Unternehmung

(Quelle: HUNGENBERG 2004, S. 28)

Diese Individuen lassen sich zu homogenen Gruppen<sup>39</sup> zusammenfassen, die zur Erreichung ihrer Ziele, Interessen und Ansprüche bestimmte Bei-

<sup>37</sup> Der Begriff ‚Stake‘ (deutsch: Einsatz, Interesse, Anspruch) fand erstmals 1703 im Oxford Dictionary Erwähnung. Vgl. FIEDLER 2007, S. 13.

<sup>38</sup> Vgl. HERMANN 2005, S. 95.

<sup>39</sup> HELM kritisiert die Prämisse der Homogenität als fragwürdig, da es innerhalb einer Anspruchsgruppe durchaus divergente Interessen geben kann. Vgl. HELM 2007, S. 179.

träge leisten.<sup>40</sup> Diese werden als *Stakeholder-Gruppen* (deutsches Synonym: *Anspruchsgruppen*) bezeichnet, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht existieren kann; hierzu zählt man in der Regel die Kunden, die Investoren, die Mitarbeiter, die Lieferanten und die Gesellschaft.<sup>41</sup>

In den 1980er Jahren entwickelte sich die konzeptionelle und terminologische Basis der modernen Stakeholder-Theorie. Dabei entstand 1984 die Form des Stakeholder-Begriffs, die sich in der Literatur bis heute durchgesetzt hat:<sup>42</sup>

*„A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“<sup>43</sup>*

Dabei unterscheidet man zwischen Stakeholdern im engeren und im weiteren Sinne. Als erstere gelten danach Gruppen oder Personen, von denen der gesicherte Fortbestand des Unternehmens abhängig ist, als letztere hingegen diejenigen, die die Ziele eines Unternehmens beeinflussen können oder von der Zielerreichung des Unternehmens betroffen sind.<sup>44</sup> Tabelle 1 zeigt eine Übersicht möglicher Stakeholder im weiteren und engeren Sinne.

Ihre Ansprüche gegenüber der Unternehmung erwerben die Stakeholder durch die Bereitstellung von Ressourcen. Die Ansprüche fundieren sich beispielsweise gesetzlich, vertraglich und faktisch, aber auch aus Konventionen oder dem Wertesystem.<sup>45</sup> Darüber hinaus können Stakeholder in bestimmten Fällen Eingriffsmöglichkeiten in das Unternehmen hinein erhalten.<sup>46</sup> Prinzipiell partizipieren sie am Unternehmenserfolg (bzw.

---

<sup>40</sup> Vgl. **STAHL** 2003, S. 30 f.; **OERTEL** 2000, S. 11; **FIEDLER** 2007, S. 13.

<sup>41</sup> Vgl. **FREEMAN** 1984, S. 31. Zu den verschiedenen Stakeholder-Begriffsfassungen vgl. ausführl. **CAUVIN/DECOCK-GOOD/BESCOS** 2006, S. 339 f.

<sup>42</sup> Vgl. ausführl. **FRIEDMAN/MILES** 2006, S. 25 ff.; **HERMANN** 2005, S. 96.

<sup>43</sup> **FREEMAN** 1984, S. 46.

<sup>44</sup> Vgl. **FREEMAN** 1984, S. 8 ff.

<sup>45</sup> Vgl. **KIPPES** 1991, S. 32.

<sup>46</sup> Vgl. **SCHOLZ** 1987, S. 24.

-misserfolg), sie sind sich dessen aber nicht unbedingt bewusst.<sup>47</sup> Weiterhin lassen sich Anspruchsgruppen danach unterscheiden, ob sie potenziell Ansprüche erheben können (passiver Anspruch) oder konkrete Ansprüche gegen das Unternehmen artikulieren (aktiver Anspruch).<sup>48</sup>

Stakeholder im engeren Sinne	Stakeholder im weiteren Sinne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Kapitalgeber</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlichkeit</li> <li>• Staat/Behörden</li> <li>• Verbündete Unternehmen</li> <li>• Wettbewerber</li> <li>• Gewerkschaften</li> <li>• Umweltschützer</li> </ul>

Tab. 1: Stakeholder im engeren und im weiteren Sinne  
(in Anlehnung an FREEMAN/HARRISON/WICKS 2007, S. 7)

Seit den 1990er Jahren taucht der Stakeholder-Begriff im Diskurs um eine vermeintlich richtige Unternehmensführung vermehrt als Gegenkonzept zum Shareholder-Ansatz<sup>49</sup> unter der Bezeichnung ‚Stakeholder-Ansatz‘ auf.<sup>50</sup> Danach sollte das Management nicht nur die Interessen der Anteilseigner (Shareholder) berücksichtigen, sondern auch die weiterer Anspruchsgruppen als Ziel des unternehmerischen Handelns in die Planung mit einbeziehen.<sup>51</sup>

Diese Anspruchsgruppen können unternehmensinterne oder unternehmensexterne Personen, Gruppen oder Institutionen sein, die das Geschehen im Unternehmen beeinflussen können oder selbst durch Unterneh-

<sup>47</sup> Vgl. MEIER-SCHERLING 1996, S. 105.

<sup>48</sup> Vgl. THOMMEN 1996, S. 22.

<sup>49</sup> Dieses Anfang der 1980er Jahre von RAPPAPORT vorgestellte Konzept, das seitdem in der Unternehmenspraxis eine weite Verbreitung gefunden hat, postuliert die Priorität der Kapitalgeberinteressen („Shareholder Value“) vor den Interessen aller anderen Anspruchsgruppen. Vgl. z. B. HUNGENBERG 2004, S. 29 ff.; ausführl. z. B. RASTER 1995.

<sup>50</sup> Vgl. z. B. GRENZDÖRFFER 1998, S. 10; MERCHANT/VAN DER STEDE 2007, S. 685 ff.;

<sup>51</sup> Zur Gegenüberstellung des Shareholder- und Stakeholder-Ansatzes vgl. ausführl. z. B. FRIEDMAN/MILES 2006, S. 72 ff.

mensereignisse betroffen sind. Sie alle erbringen Leistungen für das Unternehmen und erwarten dafür eine Gegenleistung, womit sie in einer Austauschbeziehung mit der Unternehmung stehen. Die gewünschte Gegenleistung ist die Erfüllung ihrer Ansprüche, die verschiedenster materieller oder immaterieller Art sein können, zum Beispiel ein angemessenes Einkommen, eine stabile Lieferbeziehung oder ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.<sup>52</sup>

Unabhängig davon, welche Stakeholder-Interessen im Zielsystem einer Unternehmung im Vordergrund stehen, wirkt sich die Vernachlässigung wichtiger Anspruchsgruppen negativ auf den wirtschaftlichen Erfolg aus.<sup>53</sup> Wie das nachfolgende Beispiel (siehe Kasten auf der nächsten Seite) zeigt, kann diese in der Praxis selbst erfolgreiche Unternehmen in Mitleidenschaft ziehen.<sup>54</sup>

## **2.2.2. Typologisierungen der Anspruchsgruppen**

### **2.2.2.1. Leistungen und Ansprüche von Stakeholdern**

Für jede Unternehmung bietet sich eine weitere Einteilung der Stakeholder nach der Möglichkeit ihrer direkten Identifikation und Ansprache an, die zur Identifizierung von Kunden, Investoren, Mitarbeitern und Lieferanten führt. Damit stehen die Unternehmen keiner anonymen Masse gegenüber, sondern sie können beispielsweise anhand von Kundendateien oder Lieferantenverzeichnissen ihre Stakeholder-Gruppen zur Kommunikation oder Informationsgewinnung direkt ansprechen. Das Verhältnis des Unternehmens zum Stakeholder ‚Staat‘ nimmt eine Sonderrolle ein, da es auf dem hoheitlichen Recht basiert, während sich die Beziehungen zu den anderen Anspruchsgruppen grundsätzlich auf freiwillige Beziehungen, z. B. Verträge, gründen.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. OERTEL 2000, S. 7.

<sup>53</sup> Vgl. HERMANN 2005, S. 110 f.

<sup>54</sup> Vgl. NEELY/ADAMS/KENNERLEY 2002, S. 5 ff.

<sup>55</sup> Vgl. OERTEL 2000, S. XVIII.

Die Coca Cola Company erlitt um das Jahr 1999 eine ganze Serie von Rückschlägen, von denen weltweit verschiedene wichtige Anspruchsgruppen (Endverbraucher, Investoren, Absatzmittler, Öffentlichkeit, Mitarbeiter, Konkurrenten und staatliche Autoritäten) betroffen waren:

Februar	regionale Probleme (Ostasien, Russland) verursachen einen Rückgang des Jahresgewinns 1998 von 4,1 auf 3,5 Mrd. \$ Proteste des britischen Einzelhandels wegen Preiserhöhungen
März	zweiter Platz unter den meistbewunderten US-Unternehmen (Fortune)
Mai	Strafandrohung der EU-Kommission wegen der Nichteinhaltung von Auflagen nach der Übernahme von Cadbury-Schweppes: die kurzfristig erforderliche Umstrukturierung verursacht Kosten in Millionenhöhe
Juni	Rückruf von 17 Mill. Dosen und Flaschen nach Vergiftungserscheinungen bei über 200 Konsumenten vor allem in Frankreich und Benelux, was den Ruf als zuverlässiges und verantwortungsbewusstes Unternehmen erschüttert: Zusatzkosten von 103 Mill. \$
Juli / August	Ermittlungen der EU-Wettbewerbskommission, Italiens und Australiens wegen Missbrauchs der Marktmacht
September	Schadensersatzklage schwarzer Mitarbeiter in USA wegen Rassendiskriminierung der Börsenwert hat sich in 3 Monaten um 34 Mrd. \$ verringert
Oktober	Pepsico verklagt Coca Cola vor einem US-Gericht wegen Missbrauchs der Marktmacht
November	ein belgisches Gericht verbietet eine Werbekampagne zur Imageverbesserung Protestwelle der Abfüllbetriebe nach 7,7-prozentiger Preiserhöhung für Coca-Cola-Sirup (doppelt so hoch wie im Jahresdurchschnitt) die französische Regierung blockiert ein Übernahmeangebot über 4,7 Mrd. FF für die Marke Orangina von Pernod-Ricard
Dezember	16 Mill. \$ Strafe in Italien für groben Missbrauch der Monopolstellung CEO Douglas Ivester tritt nach einem Treffen mit Großaktionären in Chicago zurück (Nachfolger: Douglas Daft)
Januar 2000	Ankündigung eines Gewinnrückganges um über 30% für 1999, nebst Ankündigung eines Abbaus von 6.000 Stellen weltweit (= 21% aller Mitarbeiter), die wiederum zu Arbeitnehmerprotesten führt
Februar 2000	Coca Cola fällt aus der Liste der zehn meistbewunderten Unternehmen der USA heraus

Die einzelnen Stakeholder-Gruppen haben unterschiedliche Ansprüche an die Unternehmung, die diese Ansprüche zumindest kennen sollte, um darauf reagieren zu können. Da sich die Bedingungen der Austauschbeziehungen im Zeitablauf aber auch ändern können, entsteht das Erforder-

nis einer ständigen Überwachung durch die Unternehmensführung.<sup>56</sup> Die wichtigsten Anspruchsgruppen haben prinzipiell folgende Basisansprüche:

Während die *Kunden* von dem Unternehmen für die gekauften Leistungen ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis erwarten, liegt das Interesse der *Investoren* in einer sicheren Kapitalanlage mit hoher Rendite für das investierte Kapital. Die *Mitarbeiter* des Unternehmens erwarten soziale Sicherheit durch ein stabiles Einkommen aus einem sicheren Arbeitsplatz, und die *Lieferanten* versprechen sich stabile und faire Lieferbeziehungen sowie pünktliche und vollständige Bezahlung durch den Abnehmer.<sup>57</sup>

Die wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens lassen sich graphisch in einer Stakeholder Map darstellen.<sup>58</sup> Dabei liegt es in der Praxis nahe, nicht allen Stakeholdern die gleiche Beachtung zu schenken, sondern ihre Wichtigkeit anhand festgelegter Kriterien zu bestimmen. Anschließend findet die Darstellung von zwei Schemata zur Identifizierung wichtiger Stakeholder statt.

#### **2.2.2.2. Identifizierung von Stakeholdern**

Die Relevanz von Stakeholdern lässt sich mit den Kriterien *Macht* und *Wille zur Machtausübung* identifizieren. Demnach besitzen Stakeholder Macht gegenüber dem Unternehmen, wenn dieses von ihnen abhängig ist und sich vor Sanktionen fürchtet. Der Wille zur Machtausübung beschreibt die Motivation der Stakeholder, diese Macht zu nutzen. Dies zeigt die Einteilung der Stakeholder anhand einer Vier-Felder-Matrix in Abbildung 4.<sup>59</sup>

Stakeholder, die weder über Macht verfügen noch über den Willen, diese auszuüben, stellen die *Bezugsgruppen* dar. Dies gilt beispielsweise für berufsständische Vereinigungen, die nur lockere Beziehungen zu Unternehmen innehaben. *Interessengruppen* wiederum sind motiviert, ihre Ein-

---

<sup>56</sup> Vgl. HINTERHUBER 2004, S. 2.

<sup>57</sup> Vgl. OERTEL 2000, S. 12 ff.; HINTERHUBER 2004, S. 3 ff. Die Betrachtung der wichtigsten Anspruchsgruppen erfolgt in Kap. 2.3.2 (S. 22).

<sup>58</sup> Vgl. FREEMAN/HARRISON/WICKS 2007, S. 51.

<sup>59</sup> Vgl. JANISCH 1993, S. 125 f.

flüsse geltend zu machen, verfügen jedoch an sich meist nur über geringe Sanktionspotenziale.

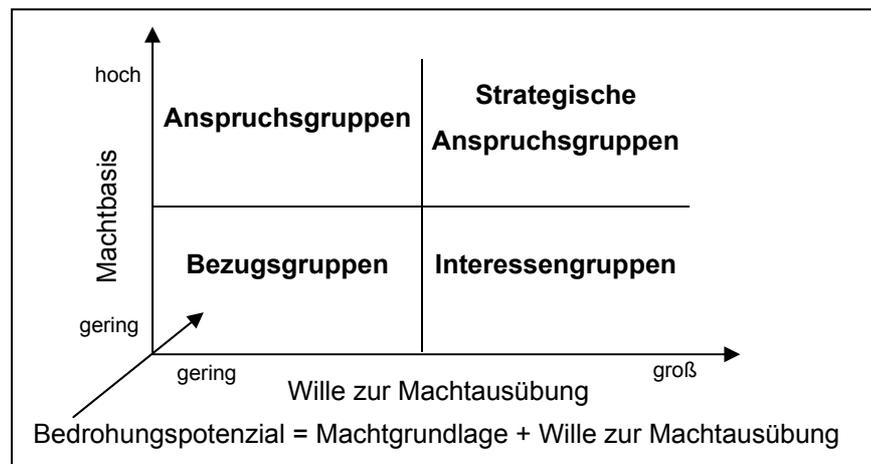


Abb. 4: Stakeholder-Typologie nach JANISCH

(Quelle: JANISCH 1993, S. 126)

Demgegenüber verfügen Stakeholder-Gruppen über ein hohes Machtpotenzial. Haben sie überdies eine hohe Bereitschaft zur Machtausübung, so bezeichnet man sie als strategische Anspruchsgruppen. Im Falle einer Nichterfüllung ihrer Ansprüche können diese wesentlichen Einfluss auf das Unternehmensgeschehen nehmen und somit in hohem Maße über sein Fortbestehen bestimmen.<sup>60</sup>

### 2.2.2.3. Bedeutung von Stakeholdern

Auch ein dynamisches Modell, das seine Entwickler als ‚*The Principle of Who or What Really Counts*‘ bezeichnen, greift das Kriterium der *Macht* auf, kombiniert es jedoch mit der *Legitimität* und der *Dringlichkeit*. Es strebt eine Trennung von Stakeholdern und Nicht-Stakeholdern an und gibt dem Management eine Anleitung, mit welcher Priorität es konkurrierende Stakeholder-Ansprüche behandeln sollte.<sup>61</sup>

Danach besitzen Stakeholder Macht, wenn sie ihren eigenen Willen in einem Unternehmen durchsetzen können. Dies kann aufgrund *zwingender*

<sup>60</sup> Vgl. JANISCH 1993, S. 126 ff.; STAHL 2003, S. 34 f.

<sup>61</sup> Vgl. MITCHELL/AGLE/WOOD 1997, S. 854 f.

*Macht*, die auf Gewalt oder physikalischer Kraft basiert, *praktischer Macht*, basierend auf materiellen oder finanziellen Ressourcen und *sozialer Macht*, die auf symbolischen Mitteln wie Prestige und Ehre gründet, geschehen. Die Qualität der Macht lässt sich darüber hinaus auch nach ihrer Stärke und Reichweite bewerten.<sup>62</sup>

*Legitimität* basiert auf gesetzlichen Bestimmungen oder moralischen Rechten innerhalb eines sozialen Systems, wobei auch dann zwischen Legitimität und Macht unterschieden wird, wenn scheinbar eine Vergleichbarkeit beider Kriterien besteht. Legitimität bedeutet damit nicht automatisch Macht und umgekehrt; beispielsweise verfügen Minderheitsaktionäre über eine hohe Legitimität, jedoch über eine geringe tatsächliche Macht. Die Dynamik des Modells gründet sich auf das dritte Kriterium, die *Dringlichkeit* eines Anspruches, das dann als zeitkritisch gilt, wenn es keinen Aufschub erlaubt und zugleich eine hohe Wichtigkeit für den Stakeholder aufweist. Diese Stakeholder-Attribute sind nicht beständig und unterliegen ständiger Veränderung.<sup>63</sup>

- Die Macht ist vergänglich und kann auch unbemerkt existieren. Sie gewinnt im Zusammenspiel mit Legitimität an Bedeutung, ihre Ausübung findet bei dringlichen Ansprüchen statt.
- Legitimität unterliegt Veränderungen, sie kann präsent oder absent sein, sie gewinnt durch Macht und Dringlichkeit an Bedeutung.
- Auch die Dringlichkeit kann im Laufe der Zeit variieren, wie die anderen beiden Kriterien gewinnt auch sie in Kombination mit ihnen an Bedeutung.

Die Kombination aller drei Eigenschaften löst die gegenseitige Anerkennung von Geschäftsleitung und Stakeholdern aus. Die Kombinationsmöglichkeiten unter den drei Kriterien definieren sieben qualitative Stakehol-

---

<sup>62</sup> Vgl. THEUVSEN 2001, S. 8; FRIEDMAN/MILES 2006, S. 94 f.

<sup>63</sup> Vgl. MITCHELL/AGLE/WOOD 1997, S. 855 ff.

der-Klassen sowie als achte Klasse die Non- oder ‚*Nicht-Stakeholder*‘, die Abbildung 5 darstellt.<sup>64</sup>

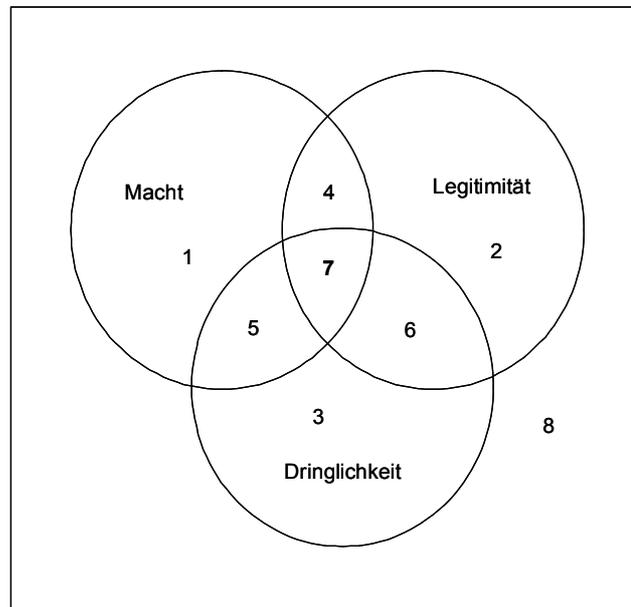


Abb. 5: Stakeholder-Typologie nach MITCHELL, AGLE und WOOD  
(Quelle: MITCHELL/AGLE/WOOD 1997, S. 872 ff.)

Besitzt ein Stakeholder-Typ eines der drei möglichen Attribute (Klassen 1, 2, 3), so handelt es sich um verborgene Stakeholder. Sind zwei Attribute vorhanden (Klassen 4, 5, 6), so ist die Klasse mäßig / mittelmäßig wichtig, wenn jedoch alle drei Attribute vertreten sind (Klasse 7), so ist die Stakeholder-Klasse als sehr wichtig anzusehen. Mit der steigenden Anzahl an Attributen steigt demnach auch die Wichtigkeit der Klasse. Es folgt die nähere Beschreibung der sieben Klassen.<sup>65</sup>

*Ruhende Stakeholder* (Klasse 1) kennzeichnet das Merkmal der Macht, die sie dazu befähigt, ihren Willen im Unternehmen durchzusetzen. Sie verfügen jedoch nicht über die nötige Legitimität oder die erforderliche Dringlichkeit, und ihre Macht bleibt ungenutzt. Obwohl diese Stakeholder nicht oder kaum in Verbindung zum Unternehmen stehen, sollten sie bekannt sein und beobachtet werden, da sie über ein Machtpotenzial verfügen und jederzeit ein weiteres Merkmal erlangen können.

<sup>64</sup> Vgl. FRIEDMAN/MILES 2006, S. 94.

<sup>65</sup> Vgl. MITCHELL/AGLE/WOOD 1997, S. 874 ff.

*Vernachlässigbare Stakeholder* (Klasse 2) verfügen zwar über Legitimität, jedoch nicht über Macht oder dringende Anliegen. Es ist der Geschäftsführung freigestellt, ob sie sich näher mit diesen Stakeholdern befasst.

*Fordernde Stakeholder* (Klasse 3) bringen ihre Anliegen zwar lautstark vor, sie sind jedoch weder dazu legitimiert noch verfügen sie über die benötigte Macht, um ihre Interessen durchzusetzen.<sup>66</sup> Ihr Auftreten ist für das Unternehmen eher lästig als gefährlich, sie sind in der Regel nicht zu beachten.

*Dominante Stakeholder* (Klasse 4), zu denen die Investoren und Mitarbeiter zählen, sichern ihren Einfluss dadurch, dass sie über Macht und Legitimität verfügen. Diese Klasse gilt oft als die wichtigste, daher erhält sie die meiste Aufmerksamkeit der Geschäftsführung. Tatsächlich fehlt ihnen jedoch ein dringender Anlass, Ansprüche geltend zu machen, solange alle Geschäfte normal laufen.

*Gefährliche Stakeholder* (Klasse 5) verfügen zwar über die Macht, ihre dringenden Anliegen durchzusetzen, nicht jedoch über die dazu erforderliche Legitimation. Da sie auf gewaltsame, unrechtmäßige Mittel zurückgreifen können, geht von ihnen eine Gefahr aus.

*Abhängige Stakeholder* (Klasse 6) stellen legitime und dringende Ansprüche an das Unternehmen, besitzen aber nicht die Macht, ihre Forderungen durchzusetzen. Oft suchen sie Unterstützung bei anderen (dominanten) Stakeholdern, um an deren Macht teilhaben zu können.

Die Wichtigkeit von *definitiven Stakeholdern* (Klasse 7) basiert auf allen drei Attributen Macht, Legitimität und Dringlichkeit. Dies können beispielsweise dominante Stakeholder sein, die ihre Interessen nicht mehr gewahrt sehen.<sup>67</sup> Die Anliegen dieser Stakeholder verlangen von der Geschäftsführung eine sofortige Beachtung und höchste Priorität. Erwirbt ein Stakeholder der zuvor beschriebenen Klassen weitere Attribute, so kann er sich rasch zu einem definitiven Stakeholder entwickeln.

---

<sup>66</sup> Vgl. THEUVSEN 2001, S. 10.

<sup>67</sup> Vgl. THEUVSEN 2001, S. 11.

## 2.3. Management der Stakeholder-Beziehungen

### 2.3.1. Motivation

C. p. haben Unternehmen – einer intensiven wissenschaftlichen Diskussion zum Trotz – kein originäres Interesse an einer Beziehung zu ihren Stakeholdern. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass auf monopolistischen Märkten regelmäßig eine von den Anbietern verursachte niedrige *Beziehungsqualität* herrscht.<sup>68</sup> So ist ein Bankkunde davon abhängig, dass seine Bank einen reibungslosen Ablauf des Zahlungsverkehrs auf seinem Konto durchführt, während dies für das Kreditinstitut selbst zunächst eher unwichtig ist. Erst im Zuge der Entwicklung wettbewerbsintensiver Käufermärkte entstand eine Substituierbarkeit der Anbieter, worauf sich die Abhängigkeitsverhältnisse dahingehend änderten, dass die Dienstleistungsanbieter heute von ihren Kunden tendenziell abhängiger sind als umgekehrt.<sup>69</sup>

Stakeholder im engeren Sinne verfügen zumindest mittelfristig über ein Sanktionspotenzial gegenüber den Unternehmen (z. B. durch Vertragskündigung), das in bestimmten Fällen sogar den Fortbestand des Unternehmens gefährden kann. Die Konsequenzen, die dessen Ausübung nach sich ziehen, wirken sich zumeist auch finanziell negativ aus:<sup>70</sup>

- Die durch die Abwanderung eines Kunden (= Beendigung der Kundenbeziehung) verursachten Kosten sind deutlich höher als die, die zu seinem Halten erforderlich wären.<sup>71</sup>
- Beendet ein Aktionär durch Verkauf seiner Anteile seine Beziehung zum Unternehmen, so führt dies c. p. zu einem Aktienkursverlust.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Die Beziehungsqualität ist dabei definiert als Erfüllungsgrad der Beziehungsanforderungen des Stakeholders. Vgl. **KLEE** 2000, S. 100.

<sup>69</sup> Vgl. **GRUND** 1998, S. 40.

<sup>70</sup> Vgl. ausführl. **STAHL** 2003, S. 32 ff.

<sup>71</sup> Vgl. **REICHELDT/SASSER** 1991, S. 109 ff. Um den Verlust eines Kunden zu ersetzen, muss eine aufwändige Neukundengewinnung stattfinden.

<sup>72</sup> Ähnl. **HELM** 2007, S. 198 f.

- Die Kündigung eines wichtigen Mitarbeiters zieht im Regelfall die kostenintensive Einstellung seines Nachfolgers nach sich.

In den Mittelpunkt der Betrachtung rückt damit die *Geschäftsbeziehung*. Diese bildet einen von ökonomischen Zielen geleiteten zweiseitigen Interaktionsprozess zwischen mindestens zwei Personen ab dem ersten Geschäftsabschluss.<sup>73</sup> Nachdem eine hohe Qualität der langfristigen Beziehung zu den Stakeholdern als Instrument zur Vermeidung von Sanktionen von Seiten der Stakeholder identifiziert wurde, etablierte sich in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre mit dem *Beziehungs-Management* eine stärkere Ausrichtung auf die Betrachtung der gesamten Geschäftsbeziehung mit all ihren Teilbereichen.<sup>74</sup>

In der Folge zeigte eine Reihe von Studien, dass sich die optimale Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen langfristig positiv auf den Erfolg der Unternehmung auswirkt.<sup>75</sup> Das generelle Interesse der Unternehmung an einer hohen Beziehungsqualität über die Grenzen der einzelnen Anspruchsgruppen hinweg hat dazu geführt, dass sich mittlerweile der Forschungszweig des Stakeholder Relationship Managements etabliert hat.<sup>76</sup> Diesem lässt sich auch die Analyse der Analogien zwischen den Beziehungen, die zwischen der Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen bestehen, zuordnen.<sup>77</sup> Dennoch betrachten Forschung und Praxis das Beziehungs-Management nach wie vor überwiegend isoliert für die einzelnen Stakeholder-Gruppen.<sup>78</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. **DILLER/KUSTERER** 1988, S. 211 f.; **BATTERLEY** 2004, S. 12 f.

<sup>74</sup> Vgl. **DILLER** 1995, S. 442 f.; s. a. **DILLER/KUSTERER** 1988, S. 211 ff.

<sup>75</sup> Vgl. **FIEDLER** 2007, S. 61.

<sup>76</sup> Vgl. **NEELY/ADAMS/KENNERLEY** 2002, S. 83 f.; **CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE** 2002, S. 76 ff.; s. a. **OERTEL** 2000, S. 1.

<sup>77</sup> Vgl. **BRUHN** 2007, S. 119 f.

<sup>78</sup> Vgl. z. B. **HÜGENS** 2005a, S. 99; **HELM** 2007, S. 161; **REICHMANN** 2002, S. 417 f.

### 2.3.2. Betrachtung wichtiger Anspruchsgruppen

Die Literatur identifiziert häufig die folgenden fünf relevanten Stakeholder-Gruppen:<sup>79</sup>

1. Kunden,
2. Investoren,
3. Mitarbeiter,
4. Lieferanten,
5. Öffentlichkeit.

Da viele unternehmensinterne und -externe Faktoren die Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen beeinflussen, gilt diese Aufzählung jedoch nicht pauschal. Um die Stakeholder-Gruppen gemäß ihrer Bedeutung ansprechen zu können, benötigt jede Unternehmung damit eine *Stakeholder-Analyse* als individuelle Identifizierung ihrer Priorität.<sup>80</sup>

Für die Anspruchsgruppe *Kunden* führte der Trend zu Käufermärkten eine erhöhte Wechselbereitschaft im Leistungsbereich der Unternehmung herbei, daher entwickelte sich im Beziehungs-Management eine Vorreiterrolle des Marketings gegenüber anderen Bereichen.<sup>81</sup> Hier führte die wachsende Hinwendung von der Einzeltransaktion zur *Kundenbeziehung*<sup>82</sup> zu einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Beziehungs-Marketing,<sup>83</sup> bei der in letzter Zeit eine wachsende Integration mit den Beziehungen zu anderen Stakeholder-Gruppen erkennbar ist.<sup>84</sup> Das Management der Kundenbeziehungen zur Erzielung einer hohen Beziehungs-

---

<sup>79</sup> Vgl. z. B. **FREEMAN** 1984, S. 8 ff.; **HINTERHUBER** 2004, S. 93 f.; **BISCHOF** 2002, S. 59; **STIPPEL** 1998, S. 15.

<sup>80</sup> Vgl. **FREEMAN** 1984, S. 219 ff.; ähnl. **HINTERHUBER** 2004, S. 93 f. Die Vorstellung der *Stakeholder-Analyse* erfolgt in Kap. 4.3.1 (S. 178).

<sup>81</sup> **LINK** konstatierte schon 1991 einen Time Lag zwischen den Absatz- und Finanzmärkten von etwa 15 bis 20 Jahren. Vgl. **LINK** 1991, S. 3 f.

<sup>82</sup> Dieser Wandel wird auch als Paradigmenwechsel im Marketing bezeichnet. Vgl. **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 5; ähnl. **MEFFERT** 2008, S. 159.

<sup>83</sup> Vgl. z. B. **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 5; **BRUHN** 1995a; ders. 2002; **HADWICH** 2003; **HELM** 2000; **WECKER** 2004; **GRUND** 1998; **EGGERT** 1999; **GIERING** 2000; **CORNELSEN** 2000.

<sup>84</sup> Vgl. z. B. **HELM** 2007, S. 189 f.; ebenda, S. 198 ff.; **MEFFERT** 2008, S. 162; **BRUHN/GRUND** 2008, S. 863 f.; **HÜGENS** 2005, S. 22 ff.

qualität bildet jedoch keinen Selbstzweck, sondern es dient letztlich als Instrument zur Erreichung der *Kundenbindung*,<sup>85</sup> die heute zu den zentralen Marketing-Zielen zählt.<sup>86</sup> Zur Verbesserung der Kundenbeziehungen in der Unternehmenspraxis hat sich das *Customer Relationship Management* (CRM)<sup>87</sup> etabliert, in der Literatur überwiegend im Zusammenhang mit IT-basierten Systemen – in diesem Falle auch als eCRM bezeichnet<sup>88</sup> – genannt.<sup>89</sup>

Die zielgerichtete Bearbeitung der Beziehung zu den *Eigenkapitalgebern*<sup>90</sup>, die sich auch in Deutschland zu einer der wichtigsten Stakeholder-Gruppen entwickelt haben,<sup>91</sup> fassen die *Investor Relations* (IR) zusammen,<sup>92</sup> die einen deutlichen Trend zu Online-IR über das Medium Internet aufweisen.<sup>93</sup> Ziel der IR ist es, dem auf den Finanzmärkten zu beobachtenden Trend einer nachlassenden Loyalität der Aktionäre<sup>94</sup> entgegenzuwirken, damit diese die Aktien auch bei schlechten Ergebnissen länger halten, um Kursverlusten und einer niedrigeren Kapitalisierung vorzubeugen.<sup>95</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. z. B. **HADWICH** 2003, S. 44 ff.; **MEFFERT** 2008, S. 161. Das Konstrukt ‚Kundenbindung‘ wird unter Kap. 2.5.2 (S. 42) ausführlich vorgestellt.

<sup>86</sup> Vgl. z. B. **DILLER** 1996, S. 81; **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 3; **WECKER** 2004, S. 7.

<sup>87</sup> **HOMBURG** und **BRUHN** weisen darauf hin, dass sich CRM – entgegen seiner wörtlichen Übersetzung (‚Kundenbeziehungsmanagement‘) – letztlich mit der Kundenbindung beschäftigt. Vgl. **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 7; ähnl. **KRAFFT** 2003, S. 26 ff.

<sup>88</sup> Vgl. **DILLER** 2003, S. 16 ff.

<sup>89</sup> Vgl. z. B. **BATTERLEY** 2004, S. 4; **CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE** 2002, S. 16 ff. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Mehrzahl der CRM-Programme die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen und das Ziel einer Steigerung der Kundenbindung verfehlen. Vgl. **HADWICH** 2003, S. 1; **KAMMERER** 2005, S. 1; ähnl. **HOMBURG/SIEBEN** 2008, S. 503.

<sup>90</sup> Die Betrachtung der Kapitalgeber bezieht sich auf börsennotierte Aktiengesellschaften (einschließlich KGaA), weshalb die Begriffe (Eigen-)Kapitalgeber, Investor, Aktionär und Anteilseigner synonym verwendet werden. Ähnl. **SÄNGER** 2001, S. 17; **HELM** 2007, S. 197.

<sup>91</sup> Vgl. **STAHL/MATZLER/HINTERHUBER** 2006, S. 425.

<sup>92</sup> Vgl. **SÄNGER** 2001, S. 15 ff.; **FIEDLER** 2007, S. 6.

<sup>93</sup> Vgl. ausführl. **SÄNGER** 2001. In Anlehnung an CRM plädiert **HELM** daher für den Begriff *Shareholder Relationship Management*. Vgl. **HELM** 2007, S. 200 f.

<sup>94</sup> Vgl. **MADRIAN** 1998, S. 136.

<sup>95</sup> Vgl. **ABFALTER/RAICH/WOHLFART** 2003, S. 348; **NÖLTING** 1999, S. 115; ähnl. **MAIER-MORITZ** 2002, S. 19 f.

Da *Mitarbeiter* und Kunden die Dienstleistungen des Unternehmens in hohem Maße gemeinsam erstellen, wirken sich loyale und engagierte Angestellte positiv auf den Unternehmenserfolg im tertiären Sektor aus.<sup>96</sup> Diese Wirkungen bilden deshalb – neben der Vermeidung von Fluktuationskosten – den Hauptgrund für die Erzeugung von Mitarbeiterloyalität als Ziel des Personalmarketing.<sup>97</sup> Gerade in der Dienstleistungsbranche zeigt sich dieses an einem steigenden Bedarf an selbstständig und eigenverantwortlich handelnden Angestellten,<sup>98</sup> was auch die im Zeitalter der unternehmensinternen Intranet-Kommunikation entstandene neue Rolle als ‚Beziehungs-Manager‘ verdeutlicht.<sup>99</sup>

Auch die Anforderungen an die *Lieferantenbeziehungen* sind seit einem Jahrzehnt einem zunehmenden Wandel unterworfen: Unter dem Einfluss einer wachsenden Integration der Beschaffung in die internen Unternehmensprozesse steigt die Beziehungskomplexität bei gleichzeitiger Reduzierung der Bezugsquellenzahl deutlich an. Eine zentrale Rolle nimmt dabei das *Electronic Business*<sup>100</sup> ein, welches die Regelung der Geschäftsbeziehungen mit Hilfe des Internets umfasst.<sup>101</sup> In diesem Kontext gilt auch für die Dienstleistungsbranche, dass die Betrachtung der Kunden-Lieferanten-Beziehung zumeist die Kundenperspektive einnimmt.<sup>102</sup>

Die *Öffentlichkeit* bildet – im Gegensatz zu den bisher betrachteten – eine Anspruchsgruppe im weiteren Sinne, das heißt die Existenz der Unternehmung ist prinzipiell nicht von ihr abhängig. Unter den betrachteten Stakeholder-Gruppen nimmt sie damit eine Sonderrolle ein.<sup>103</sup> Die Öffentlichkeitsbeziehung ist eher informeller Natur, da sie sich weder auf ein kon-

---

<sup>96</sup> Vgl. FELFE 2008, S. 13; GRUND 1998, S. 27 f.

<sup>97</sup> Vgl. BERTHEL/BECKER 2007, S. 312 ff.

<sup>98</sup> Vgl. BERRY/PARASURAMAN 1995, S. 89 ff.

<sup>99</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND 2003, S. 463.

<sup>100</sup> Das Electronic Business verwendet dabei die Instrumente (1.) Electronic Collaboration, (2.) Electronic Procurement und (3.) Supply Chain Management. Vgl. ausführl. STUHLERT 2005, S. 30 ff.

<sup>101</sup> Vgl. STUHLERT 2005, S. 7 ff.

<sup>102</sup> Vgl. z. B. PRZYGODDA/FERRERAS 2004, S. 2; STUHLERT 2005, S. 86.

<sup>103</sup> Vgl. FREEMAN 1984, S. 219 ff.; ähnl. HÜGENS 2005b, S. 145.

ketes Rechtsverhältnis noch auf Transaktionen gründet.<sup>104</sup> Dennoch kann sich in bestimmten Situationen, wie das Beispiel der Brent Spar (s. u.) zeigt, durch Wechselwirkungen mit Medien und Politik ein „öffentlicher Druck“ aufbauen, der sich (meist negativ) auf den Unternehmenserfolg auswirkt.<sup>105</sup> Das Management der komplexen und informellen Beziehungen zur Öffentlichkeit (einschließlich Medien) findet in den *Public Relations* (PR) statt,<sup>106</sup> innerhalb der die Online-PR als Internet-Kommunikationszweig einen wachsenden Stellenwert einnimmt.<sup>107</sup>

### 2.3.3. Stakeholder-Beziehungen aus Unternehmenssicht

Die Unternehmung befindet sich damit im Zentrum eines komplexen Geflechts verschiedener Anspruchsgruppenbeziehungen, wie Abbildung 6 skizziert.

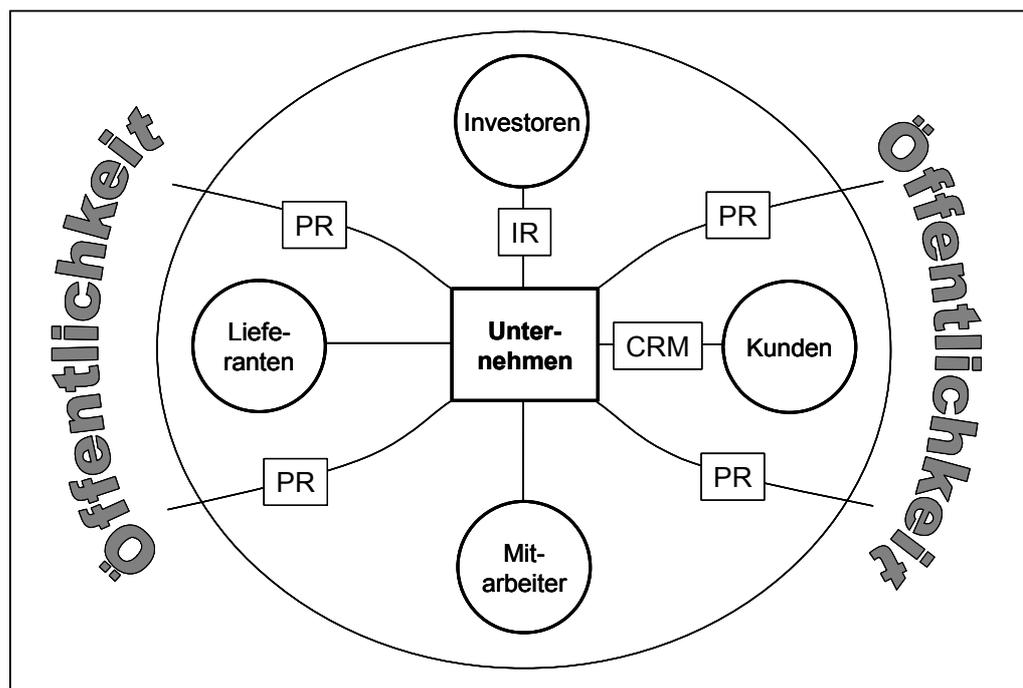


Abb. 6: Stakeholder-Beziehungen der Unternehmung  
(in Anlehnung an FREEMAN 1984, S. 220)

<sup>104</sup> Zum Begriff der Öffentlichkeit vgl. ausführl. ZERFAß 2004, S. 192 ff.

<sup>105</sup> Vgl. DYLLICK 1992, S. 56 ff.

<sup>106</sup> Vgl. FIEDLER 2007, S. 6 f.

<sup>107</sup> Ähnl. GRUDOWSKI 2001, S. 79.

Der Trend, die Kommunikation mit den Stakeholdern in wachsendem Maße über das Internet zu führen, wirkt sich auch durch Veränderungen in der medialen Gestaltung des Beziehungs-Managements aus.<sup>108</sup> Das damit vorliegende einheitliche Medium zur Information und Kommunikation mit allen relevanten Stakeholder-Gruppen unterstützt deren Bündelung im Internet, die zu einer Integration der Beziehungen in einem integrierten Online Stakeholder Relationship Management sowie zu einer Abwendung von der isolierten Betrachtung der Anspruchsgruppenbeziehungen führt.

Prinzipiell lassen sich die Beziehungen zu einzelnen Stakeholder-Gruppen zwar nach ihren Ansprüchen trennen, aber das heißt nicht, dass sie damit auch zwingend unabhängig voneinander sind. Tatsächlich kommen in der Praxis vor allem zwei verschiedene Arten von Zusammenhängen vor:

- Eine anspruchgruppenübergreifende Kommunikation führt zum Zusammenwirken von Stakeholdern verschiedener Gruppen.
- Einzelne Stakeholder gehören mehreren Gruppen gleichzeitig an.

Da derartige Fälle für viele Unternehmen eine große Bedeutung erlangen können, findet im Folgenden eine Betrachtung dieser beiden Phänomene statt.

#### **2.3.4. Zusammenhänge zwischen Anspruchsgruppen**

Stellvertretend für viele andere<sup>109</sup> zeigt das folgende Beispiel<sup>110</sup> (siehe Kasten), wie die Dynamik und die Tragweite des Zusammenwirkens der Anspruchsgruppen eines der größten Unternehmen der Welt völlig überraschten, welches die Situation durch Fehlentscheidungen noch zu einer strategischen Bedrohung verschärfte.<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. ausführl. **STÖRLEIN** 2006, S. 11 ff.

<sup>109</sup> Die Namen verschiedener Unternehmen wurden durch ähnlich öffentlichkeitswirksame Ereignisse zumindest vorübergehend zu Synonymen für rücksichtsloses Management, z. B. Nokia (2008), Electrolux (2006), Hoechst (1993), Sandoz (1986), Union Carbide (1984), Grünenthal (1961).

<sup>110</sup> Vgl. **LAWRENCE** 2002, S. 187 f.; **Der Spiegel** 1995, S. 22 f.

<sup>111</sup> Vgl. **LAWRENCE** 2002, S. 188 ff.

Um zu verhindern, dass der Shell-Konzern seinen schwimmenden Nordsee-Öltank ‚Brent Spar‘ im Meer versenkt, besetzten ihn unter großem Medienecho einige Greenpeace-Aktivisten am 30.04.1995. In verschiedenen westeuropäischen Ländern folgten Boykottaufrufe, die eine so große Resonanz bei den Kunden erhielten, dass der Umsatz der Shell-Tankstellen um bis zu 50 % zurückging, wodurch wiederum der Aktienkurs sank. Schließlich gab Shell nach: Der Konzern beschloss am 20.06.1995, die Plattform an Land zu entsorgen und startete eine Image-Kampagne mit dem Motto „Wir werden uns ändern“.

Das bekannte Beispiel der Brent Spar zeigt exemplarisch die Wirkungen von Stakeholder-Gruppen aufeinander: Ausgehend von dem Protest einiger Umweltaktivisten informierten die Medien die Anspruchsgruppe Öffentlichkeit, deren Bedeutung das Shell-Management weit unterschätzte. Spätestens mit dem dramatischen Rückgang der Kundenbindung, der sich daraus entwickelte, geriet die Situation schließlich außer Kontrolle, der sich aufgrund eines signifikanten Umsatzrückganges in einem Rückzug von Aktionären niederschlug.

Damit ein Unternehmen derartige Wirkungen steuern oder zumindest Einfluss auf sie nehmen kann, sollten folgende Informationen vorliegen:<sup>112</sup>

1. Um die Mechanismen der Interdependenzen zu kennen, die zwischen den Stakeholder-Gruppen herrschen, sollten die grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge bekannt sein.
2. Zur Entscheidungsunterstützung in einer konkreten Situation sollten aktuelle Daten über die Unternehmensbeziehungen zu den beteiligten Anspruchsgruppen vorliegen.

Diesen Informationsbedarf kann nur eine anspruchsrgruppenübergreifende Erforschung der Dynamik der Beziehungsentwicklung und ihrer Zusammenhänge decken. Bisher vernachlässigt die Literatur diesen Bereich jedoch: So liegt bisher keine Arbeit zur umfassenden Beschreibung der Dynamik der Beziehungsentwicklung zwischen der Unternehmung und ihren Stakeholdern vor.<sup>113</sup>

Ein Grund für dieses Manko ist die Tatsache, dass die Betriebswirtschaftslehre über lange Zeit rein funktional ausgerichtet war, weshalb die Be-

<sup>112</sup> Vgl. ZERFAß 2004, S. 30 ff.

<sup>113</sup> Vgl. SCHUPPISSER 2002, S. 90 ; ähnl. LAWRENCE 2002, S. 198 f.

trachtung der einzelnen Anspruchsgruppen weitestgehend isoliert stattfand. Erst in letzter Zeit rückten die Zusammenhänge zwischen den Beziehungen konkreter Stakeholder-Gruppen stärker in den Vordergrund.<sup>114</sup>

So beschäftigten sich bei den Beziehungen zwischen Kunden und Mitarbeitern das Marketing mit der Kundenseite und der Personalbereich mit der Mitarbeiterseite. Seit in den 1990er Jahren die Mitarbeitermotivation vor allem für Dienstleistungsunternehmen als wesentlicher Erfolgsfaktor der Kundenorientierung identifiziert wurde,<sup>115</sup> gelangten die Beziehungen zwischen diesen beiden Stakeholder-Gruppen in den Fokus des Forschungsinteresses,<sup>116</sup> worauf der integrative Ansatz des *Internen Marketings* entwickelt wurde.<sup>117</sup> In der Folge wurden die Interdependenzen zwischen diesen beiden Anspruchsgruppen eingehend erforscht,<sup>118</sup> wobei im Service-Bereich folgende Zusammenhänge empirisch überprüft wurden:<sup>119</sup>

- Wenn einzelne Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, geht die Kundenzufriedenheit signifikant zurück.
- Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterfluktuation und der Zahl der Kundenbeschwerden.
- In unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen besteht ein enger Zusammenhang zwischen Kunden- und Mitarbeiterbindung.
- Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber sowie der Kundenzufriedenheit.

Basierend auf diesen Erkenntnissen und dem direkten Zusammenhang zwischen der Qualität der Kundenbeziehungen und dem wirtschaftlichen Erfolg wurde die Forderung eines internen Marketings von der Praxis bereitwillig aufgegriffen und seit den 1990er Jahren in vielen Unternehmen

---

<sup>114</sup> Vgl. **BRUHN** 1995, S. 15.

<sup>115</sup> Vgl. **BERRY/PARASURAMAN** 1995, S. 89 ff.; **BRUHN** 1995, S. 15 f.; **STOCK-HOMBURG** 2008, S. 679.

<sup>116</sup> Vgl. **BRUHN/GRUND** 2008, S. 878 ff.

<sup>117</sup> Vgl. **BRUHN** 1995, S. 15 ff.; **BRUHN/GRUND** 2008, S. 863 f.

<sup>118</sup> Vgl. z. B. **GRUND** 1998, **SCHWETJE** 1999; **STOCK** 2003; **STOCK-HOMBURG** 2008.

<sup>119</sup> Vgl. **GRUND** 1998, S. 27 f.; **MANZONI** 2006, S. 34 f.; ähnl. **STOCK** 2003, S. 28 f.

implementiert.<sup>120</sup> Zur Veranschaulichung sei exemplarisch eine Untersuchung der amerikanischen Handelskette Sears angeführt, die belegte, dass die Verbesserung der Einstellung der Mitarbeiter um 5 % eine um 1,3 % höhere Kundenzufriedenheit herbeiführte, die über eine Erhöhung der Kundenbindung wiederum einen Anstieg des Umsatzes um 0,5 % erbrachte.<sup>121</sup>

Um aus solchen Zusammenhängen Erkenntnisse ziehen zu können, fordert die Forschung einhellig eine interne Marktforschung, welche regelmäßig entsprechende Informationen erhebt.<sup>122</sup> Jedoch zeigt die Praxis, dass viele Unternehmen dieser Forderung eine eher geringe Priorität beimessen.<sup>123</sup>

### 2.3.5. Multiple und hybride Stakeholder

Jedes Unternehmen steht in Beziehungen zu unterschiedlichen Personen, die gemäß ihrer Interessen und Beiträge bestimmten Stakeholder-Gruppen angehören. So können seine Stakeholder gleichzeitig – gegebenenfalls mit anderen Rollen – Stakeholder anderer Unternehmen sein.<sup>124</sup> Daher steht es keiner Kombination bilateraler Austauschbeziehungen mit seinen Anspruchsgruppen gegenüber, sondern es befindet sich in einem komplexen Netzwerk *multipler Stakeholder-Beziehungsstrukturen* mit daraus folgenden Verbundeffekten.<sup>125</sup>

In einer funktional ausgerichteten Unternehmung steht das Top Management im Zentrum der Stakeholder-Beziehungen. Daher stellt eine Identifi-

---

<sup>120</sup> Vgl. **STOCK-HOMBURG** 2008, S. 680 ff; **GEORGE/GRÖNROOS** 1995, S. 65 ff.; ähnl. **BRUHN** 1995, S. 17.

<sup>121</sup> Vgl. **MERCHANT/VAN DER STEDE** 2007, S. 92; **CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE** 2002, S. 197 f.; **FIEDLER** 2007, S. 61.

<sup>122</sup> Vgl. z. B. **GEORGE/GRÖNROOS** 1995, S. 73 ff.; **BRUHN/GRUND** 2008, S. 880 ff.; **STOCK-HOMBURG** 2008, S. 702 f.

<sup>123</sup> Vgl. **BRUHN/GRUND** 2008, S. 880; ähnl. **REINECKE** 2004, S. 294. Auf die Gründe hierfür wird in Kap. 2.5.3.5 (S. 72) eingegangen.

<sup>124</sup> Vgl. **FREEMAN** 1984, S. 58; **HELM** 2007, S. 176.

<sup>125</sup> Vgl. **CRANE/LIVESEY** 2003, S. 42 f.

zierung der Netzwerke seiner Anspruchsgruppen seine Aufgabe dar.<sup>126</sup> Aus deren Zielvorstellungen entwickelt es dann aktiv ein Lenkungsmodell, das die gegenseitige Beeinflussung von Nutzen- und Kostenvorstellungen umfasst sowie die Interdependenz und die Gewichtung zwischen den Stakeholder-Gruppen berücksichtigt.<sup>127</sup>

In diesem Zusammenhang ist das Phänomen der *hybriden Stakeholder* bedeutsam: Da keine Stakeholder-Klassifizierung frei von Überschneidungen sein kann, besteht immer die Möglichkeit, dass einzelne Personen mindestens zwei Anspruchsgruppen einer Unternehmung angehören. Die Stakeholder-Theorie hat die verschiedenen Rollen und daraus resultierende divergierende Interessen einer Person bisher vernachlässigt, obwohl hybride Stakeholder in vielen Wirtschaftsbereichen eher die Regel als die Ausnahme darstellen. So gehören in der Praxis prinzipiell alle Stakeholder gleichzeitig der Anspruchsgruppe ‚Öffentlichkeit‘ an, womit sie per se hybride Stakeholder darstellen.<sup>128</sup>

Von besonderem Interesse ist die Analyse der Zusammenhänge zwischen den in dem Stakeholder-Tripel Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter bestehenden drei Hybridformen. Wie Abbildung 7 zeigt, lassen sich dabei die Mitarbeiter-Kunden als ‚Custoyees‘, die Mitarbeiter-Aktionäre als ‚Investoyees‘, und die Kunden-Aktionäre als ‚Investomers‘ bezeichnen.<sup>129</sup>

Da Belegschaftseinkauf und -aktien als Instrumente zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung sehr beliebt sind, liegt das Hauptaugenmerk bei der Erforschung dieser Zusammenhänge bislang auf den Custoyees und Investoyees,<sup>130</sup> während über die Investomers nur wenige Publikationen vorlie-

---

<sup>126</sup> Zur Analyse von Stakeholder-Netzwerken vgl. ausführl. **WELCOMER/COCHRAN/GERDE** 2003, S. 92 ff.

<sup>127</sup> Vgl. **RUSO/SCHULTZ** 2003, S. 241; **JANISCH** 1993, S. 352 ff.

<sup>128</sup> Vgl. **HELM** 2007, S. 178 ff.

<sup>129</sup> Vgl. **HELM** 2007, S. 180 ff.

<sup>130</sup> Vgl. **HELM** 2007, S. 179 f. In einigen Branchen sind praktisch alle Mitarbeiter Custoyees, z. B. sind Bankangestellte in aller Regel gleichzeitig Kunden ihres Arbeitgebers. Vgl. ebenda, S. 362.

gen.<sup>131</sup> Eine empirische Studie brachte zu den Investoyees folgende Ergebnisse:<sup>132</sup>

- Die Hypothese, dass hybride Stakeholder loyaler als einfache Stakeholder sind, ließ sich nicht nachweisen.
- Die Investoyees sind über das Unternehmen signifikant besser informiert und weisen ein komplexeres Beurteilungsschema über seine Reputation auf als reine Aktionäre und als reine Mitarbeiter.
- Die Einflüsse zwischen den Konstrukten Reputation, eigene Erfahrungen und Loyalität sind bei hybriden und einfachen Stakeholdern signifikant unterschiedlich ausgeprägt.

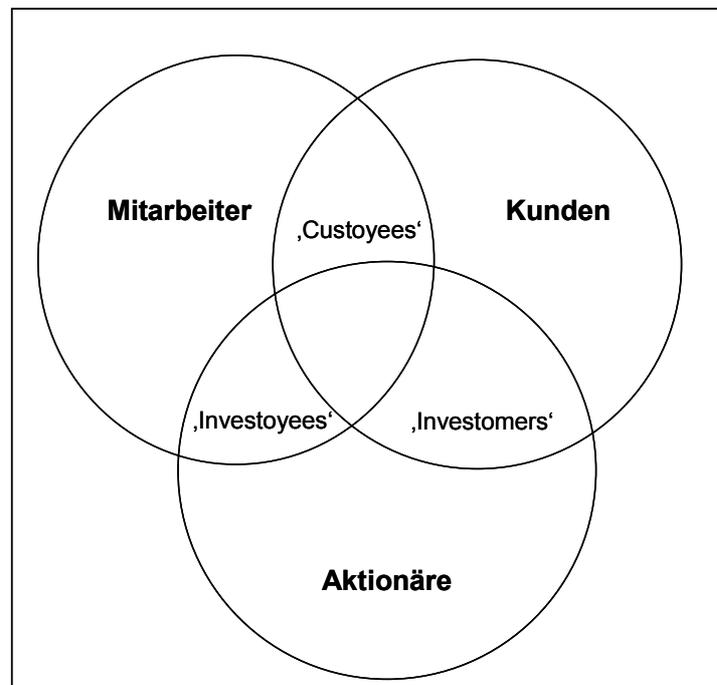


Abb. 7: Ausgewählte hybride Stakeholder der Unternehmung  
(Quelle: HELM 2007, S. 179)

Die Studie hält es aufgrund dieser Ergebnisse für plausibel, dass hybride Stakeholder ein größeres Interesse am Unternehmenserfolg haben, und

<sup>131</sup> Eine Studie von GIERL und GANSSER ergab eine signifikant höhere Bindung der Investomers gegenüber ‚einfachen‘ Kunden. Vgl. GIERL/GANSSER 2003, S. 47 ff.

<sup>132</sup> Vgl. HELM 2007, S. 333 ff., S. 362. Für die Custoyees und die Investomers fand sich keine ausreichend große Datenbasis. Vgl. ebenda, S. 333.

empfiehlt zur Ausnutzung von Synergieeffekten eine stärkere Hybridisierung von Stakeholder-Strukturen.<sup>133</sup> Dabei setzt die Analyse der mit den hybriden Beziehungen verbundenen Effekte voraus, dass das Unternehmen eine kontinuierliche Erhebung entsprechender Informationen vornimmt.

## **2.4. Performance Measurement**

Nachdem die Qualität der Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen als wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmung hergeleitet wurde, folgt die Betrachtung der Ansätze zur Messung der Beziehungsqualität im Rahmen des Performance Measurements. Dabei steht die Vorstellung der Balanced Scorecard als bekanntestes Konzept<sup>134</sup> im Mittelpunkt.

### **2.4.1. Entwicklungstendenzen**

Als die Forschung in den 1950er Jahren erkannte, dass finanzielle Daten aus dem betrieblichen Rechnungswesen allein nicht zur Entscheidungsunterstützung des Managements ausreichen, erhob sie erstmals die Forderung, auch nicht-finanzielle Daten in die Kennzahlensysteme aufzunehmen.<sup>135</sup> Dennoch blieb eine dauerhafte Unzufriedenheit mit den bestehenden Performance-Measurement-Konzepten bestehen, die neben der fehlenden Spezifizierung der Messgrößen auf ihre mangelnde Aussagekraft für die Zukunft zurückzuführen war. Dies änderte sich erst in den 1990er Jahren unter dem Einfluss der Balanced Scorecard<sup>136</sup> als einem nach Anspruchsgruppen differenzierten Kennzahlensystem, das sich schnell in der Unternehmenspraxis etablierte.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. HELM 2007, S. 362 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Gleich 2001, S. 52; Grüning 2002, S. 24; Schomann 2001, S. 138 f.

<sup>135</sup> Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG 2005, S. 272.

<sup>136</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON 1996, S. vii; s. a. Horváth & Partner 2001, S. 3.

<sup>137</sup> Vgl. REINECKE 2004, S. 48.

Seit dieser Zeit entwickelt sich dynamisch der Forschungszweig des *Performance Measurements*, der sich mit den Kennzahlensystemen zur strategischen Unternehmenssteuerung beschäftigt. Konkret umschreibt der Begriff die mehrdimensionale Messung und Beurteilung der Leistung sowie ihrer Potenziale und Bereitschaft organisationaler Anwendungsobjekte unter Berücksichtigung von internen und externen Erfolgsfaktoren. Basieren die Entscheidungen zur Leistungsverbesserung des Unternehmens auf den Informationen aus dem Performance Measurement, so führt dies zu *Performance Management*.<sup>138</sup>

Als Unterstützungsfunktion des Strategischen Managements ist das Performance Measurement zwar im Controlling angesiedelt, wegen seiner Bezüge zu den verschiedensten Unternehmensbereichen weist es jedoch einen Schnittstellencharakter auf.<sup>139</sup> Dabei ist die Qualität der ausgewählten Kennzahlen, der *Performance-Indikatoren*, von den Kriterien Validität, Verständlichkeit, Eindeutigkeit, Messbarkeit, Reliabilität, Wirtschaftlichkeit und Vergleichbarkeit abhängig.<sup>140</sup>

Zur Generierung entsprechender Kennzahlen integriert das Performance Measurement Daten aus allen wichtigen Unternehmensbereichen in die Informationssysteme. Anbetrachts eines tendenziell wachsenden Stakeholder-Einflusses im Performance Measurement<sup>141</sup> kommt der Informationserhebung über deren Beziehungen zwar eine besondere Bedeutung zu, gleichzeitig gilt sie aber als aufwändig und kostenintensiv.<sup>142</sup>

Im Rahmen des *Marketing Performance Measurements* findet die Betrachtung der Beziehungsqualität gegenüber den Kunden statt, deren Quantifizierung sich aber nicht ohne weiteres in finanziellen Größen ausdrücken

---

<sup>138</sup> Vgl. **GLEICH** 2001, S. 11 ff.; **REINECKE** 2004, S. 49 ff. Dem entsprechend wird das Performance Measurement im Rahmen des Marketing Managements als Marketing Performance Measurement bezeichnet. Vgl. **GLEICH** 2001, S. 24; **REINECKE** 2004, S. 10.

<sup>139</sup> Vgl. **MERCHANT/VAN DER STEDE** 2007, S. 5 ff.; **REINECKE** 2004, S. 10 ff.

<sup>140</sup> Vgl. ausführl. **KRAUSE** 2006, S. 27, ähnl. **MEYER** 2002, S. 6.

<sup>141</sup> Vgl. **GLEICH** 2001, S. 413.

<sup>142</sup> Vgl. **SCHOMANN** 2001, S. 64 f.; **MEYER** 2002, S. 32 f.; ähnl. **GLEICH** 2001, S. 22.

lässt.<sup>143</sup> Daher finden hier vielfach Kennzahlen aus unternehmensinternen Quellen Verwendung, wie beispielsweise:<sup>144</sup>

- Anzahl von Verbesserungsvorschlägen der Stakeholder,
- Churn-Quote<sup>145</sup>, oder
- Beschwerdequoten.

Derartige interne Daten weisen zwar den Vorteil einer schnellen und kostengünstigen Verfügbarkeit auf, da sie dem Unternehmen bereits vorliegen. Dem steht jedoch der Nachteil gegenüber, dass sie als vergangenheitsbezogene Kennzahlen die Forderung nach einer Zukunftsausrichtung der Informationen bestenfalls bedingt erfüllen.<sup>146</sup> Dies führt zu der Diskrepanz, dass die Unternehmen den kundenbezogenen Performance-Indikatoren in der Praxis zwar – noch vor den finanziellen Kennzahlen – die höchste Relevanz zuweisen, gleichzeitig aber deren niedrige Datenqualität kritisieren.<sup>147</sup>

Dieses führte zur Erkenntnis einer prinzipiellen Notwendigkeit der Informationserhebung über die Beziehungen zu den Stakeholdern im engeren Sinne durch Befragung bei diesen selbst.<sup>148</sup> Nachdem sich das Konstrukt Zufriedenheit dabei als unzureichend für die Abbildung der zukunftsgerichteten Verhaltensabsichten im Performance Measurement erwies, setzte sich schließlich für die meisten Anspruchsgruppen die Loyalität als geeigneter Maßstab durch.<sup>149</sup>

---

<sup>143</sup> Vgl. **CHUMPITAZ/KERSTENS/PAPAROIDAMIS** 2006, S. 5 f.; **EPSTEIN** 2006, S. 13; **DAVIS** 2007, S. XIII ff.

<sup>144</sup> Zu kundenbezogenen Kennzahlen vgl. ausführl. z. B. **KAMMERER** 2005, S. 91 ff.; **DAVIS** 2007, S. 85 ff. Eine Übersicht über die Kennzahlen zu verschiedenen Anspruchsgruppenbeziehungen liefern **PRZYGODDA/HÜGENS/PETERS** 2005, S. 226 f.

<sup>145</sup> Die Churn-Quote bezeichnet den Prozentsatz der Vertragskündigungen in einer Periode im Vergleich zum Vertragsbestand. Vgl. **DILLER** 2002, S. 17; **DAVIS** 2007, S. 130 ff.

<sup>146</sup> Vgl. **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 50; **HOMBURG/FÜRST** 2008, S. 613 f.

<sup>147</sup> Vgl. **KRAUSE** 2006, S. 28 f. Auch die Indikatoren über die Mitarbeiterbeziehungen weisen nach der Wahrnehmung der Unternehmen eine niedrige Datenqualität auf, während die der Finanzkennzahlen unter allen Indikatoren am höchsten ist. Vgl. ebenda.

<sup>148</sup> Vgl. **HOMBURG/FÜRST** 2008, S. 614.

<sup>149</sup> Vgl. **CHUMPITAZ/KERSTENS/PAPAROIDAMIS** 2006, S. 5 f.

### 2.4.2. Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard entstand 1990 aus einem Projekt von KAPLAN und NORTON mit zwölf US-amerikanischen Großunternehmen, dessen Ausgangspunkt eine lang anhaltende Unzufriedenheit mit den vorhandenen Performance-Measurement-Ansätzen war. Die Kritik basierte vorrangig darauf, dass die finanziellen Kennzahlen, aus denen die konventionellen Systeme weitgehend bestanden, eine sehr beschränkte Aussagekraft für die Zukunft besitzen:<sup>150</sup> „The financial measures tell some, but not all, of the story about past actions and they fail to provide adequate guidance for the actions to be taken today and the day after to create future financial value.“<sup>151</sup>

Der Balanced-Scorecard-Ansatz differenziert zunächst die strategischen Unternehmensziele nach Stakeholder-Gruppen,<sup>152</sup> um sie anschließend eindeutig zu formulieren und mit quantifizierbaren Messgrößen zu einem ausbalancierten Zielsystem zu verbinden.<sup>153</sup> Neben der Zukunftsbezogenheit nahm damit auch die Idee in das Controlling Einzug, die Sichtweise auf verschiedene Unternehmensbereiche auszuweiten. Dazu bedient sich die Balanced Scorecard eines Systems von Kennzahlen aus verschiedenen internen und externen Quellen des Unternehmens, die weit über die konventionellen Rechnungswesendaten hinausgehen. So wurde sie zu einem Instrument der Strategiedefinition und -umsetzung weiterentwickelt.<sup>154</sup> Abbildung 8 zeigt die Grundversion der Balanced Scorecard.

Als flexibles System ist die Balanced Scorecard nicht starr auf die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse und Lernen / Entwicklung festgelegt,<sup>155</sup> sondern sie lässt sich unternehmensindividuell

---

<sup>150</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON 1996, S. vii; s. a. Horváth & Partner 2001, S. 3.

<sup>151</sup> KAPLAN/NORTON 1996, S. 24.

<sup>152</sup> Vgl. JENSEN 2002, S. 79; GRÜNING 2002, S. 29; REINECKE 2004, S. 48.

<sup>153</sup> Vgl. BISCHOF 2002, S. 95.

<sup>154</sup> Vgl. BRUHN 1998, S. 149 f.; MERCHANT/VAN DER STEDE 2007, S. 473 ff.; REINECKE 2004, S. 109.

<sup>155</sup> So wird zur Einbeziehung der Anspruchsgruppe ‚Öffentlichkeit‘ die Erweiterung um eine *gesellschaftspolitische Perspektive* gefordert. Vgl. ZERFAß 2004, S. 403 f.

anpassen. Die Empfehlung der Autoren, dass jede Stakeholder-Gruppe im engeren Sinne in einer Perspektive zum Ausdruck kommt, führt dabei zur Auswahl von in der Regel drei bis fünf Perspektiven.<sup>156</sup> Daher gilt die Balanced Scorecard auch als das am besten geeignete Instrument zur Umsetzung der Stakeholder-Theorie.<sup>157</sup>

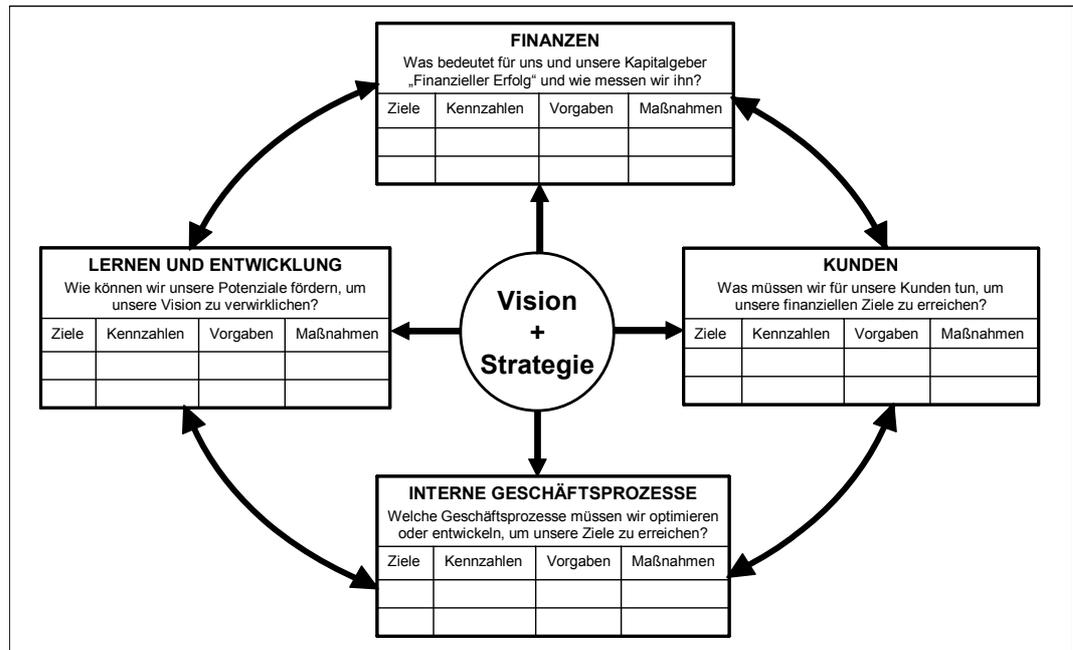


Abb. 8: Grundform der Balanced Scorecard  
(in Anlehnung an KAPLAN/NORTON 1996, S. 9)

Die Umsetzung der Stakeholder-Theorie kommt in der Grundversion der Balanced Scorecard zum Ausdruck, wie in Tabelle 2 dargestellt.

Perspektive	Anspruchsgruppe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzen</li> <li>• Kunde</li> <li>• Geschäftsprozesse</li> <li>• Lernen und Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investoren</li> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Mitarbeiter</li> </ul>

Tab. 2: Perspektiven und Anspruchsgruppen der Balanced Scorecard  
(eigene Darstellung)

<sup>156</sup> Vgl. KAPLAN/NORTON 1996, S. 34 f. Horváth & Partner empfehlen eine Beschränkung auf maximal sechs Perspektiven, weil sonst die Komplexität zu hoch sei. Vgl. Horváth & Partner 2001, S. 64.

<sup>157</sup> Vgl. BISCHOF 2002, S. 199 ff.; SCHARIOTH/HUBER 2003, S. 6.

Indem das Konzept auf die Festlegung konkreter Kennzahlen innerhalb der einzelnen Perspektiven sowie auf deren Operationalisierung weitgehend verzichtet, weist es auch hinsichtlich der Kennzahlen eine hohe Flexibilität auf. Für ihr Grundmodell schlagen die Autoren aber explizit die Aufnahme von Messgrößen zu Kunden- und Mitarbeiterloyalität vor,<sup>158</sup> woraus sich zwei Forderungen für die Loyalitätskennzahlen ableiten:

1. sie in die Perspektive jeder Anspruchsgruppe aufzunehmen,<sup>159</sup>
2. sie zum zentralen Element der Betrachtung zu machen.<sup>160</sup>

Das Konzept der Balanced Scorecard hat sich relativ schnell in Forschung und Praxis etabliert, so dass es immer mehr Unternehmen in den USA und Europa einsetzen. Damit stellt es heute das wichtigste und am weitesten entwickelte Performance-Management-System dar. Neben seinen genannten Stärken lässt sich dies auch auf die Möglichkeit der flexiblen Anpassung zurückführen, beispielsweise an die konkreten Gegebenheiten eines Unternehmens hinsichtlich seiner Branche, Größe, Region usw., oder nach strukturellen Änderungen (z. B. Fusionen).<sup>161</sup>

In der Literatur fällt die – im Vergleich zu vielen anderen modernen Konzepten – wenige *Kritik* am Balanced-Scorecard-Ansatz auf,<sup>162</sup> die sich zumeist auf die mangelnde Außenorientierung sowie eine Vernachlässigung der Konkurrenten beschränkt.<sup>163</sup> Weiter lässt sich jedoch auch der hohe Abstraktionsgrad des Konzepts und damit eine fehlende Operationalisierung nennen, die besonders für die Messung der geforderten Größen zur Kundenbindung und Mitarbeiterloyalität zum Ausdruck kommt. Dieses

---

<sup>158</sup> Vgl. z. B. **GLEICH** 2001, S. 53; **HAMMER** 2003, S. 523 ff.; **Horváth & Partner** 2001, S. 565 ff.; **KAPLAN/NORTON** 1996, S. 69 ff., 129 ff. Gleichzeitig warnen die Autoren jedoch vor einer zu starken Ausrichtung ihres Konzepts auf die Zufriedenstellung der Stakeholder. Vgl. **KAPLAN/NORTON** 2001, S. 93 f.

<sup>159</sup> Vgl. **BRUHN** 1998, S. 152 f.; **HINTERHUBER** 2004, S. 43; **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 46 ff.; ähnl. **GRÜNING** 2002, S. 89.

<sup>160</sup> Vgl. **BONACCHI/RINALDI** 2006, S. 66 ff.; **MEYER** 2002, S. 20 f.

<sup>161</sup> Vgl. **GLEICH** 2001, S. 411; **BISCHOF** 2002, S. 132 ff.; **REINECKE** 2004, S. 112 f.

<sup>162</sup> Vgl. **REINECKE** 2004, S. 114. Die kritischen Analysen von **BRUHN** und **KRAUSE** bilden hier zwei Ausnahmen. Vgl. ausführl. **BRUHN** 1998, S. 157 ff. u. **KRAUSE** 2006, S. 99 f. Die mit der Implementierung der Balanced Scorecard verbundenen praktischen Probleme (Widerstand der Mitarbeiter usw.) behandelt die vorliegende Arbeit nicht.

<sup>163</sup> Vgl. **GRÜNING** 2002, S. 29 f.

verstärkt noch die Gefahr einer Überbetonung der ohnehin vorhandenen finanziellen Controlling-Daten zu Lasten der aufwändig zu ermittelnden Informationen über die Stakeholder-Beziehungen.<sup>164</sup>

In diesem Kontext fordert die Literatur zur Balanced Scorecard bis heute durchgängig die Ermittlung von Kunden- und Mitarbeiter*zufriedenheit*, obwohl diese als vergangenheitsbezogenes Konstrukt nur eine beschränkte Aussagekraft für künftige Verhaltensabsichten besitzt.<sup>165</sup> Dieser Widerspruch entstand daraus, dass die Balanced Scorecard zu einem Zeitpunkt entwickelt wurde, als die Kritik am Konzept der Kundenzufriedenheit, die zur Etablierung der Kunden*bindung* und Mitarbeiter*loyalität* als zukunftsgerichtete Unternehmensziele führte, noch nicht eingesetzt hatte.<sup>166</sup>

Darüber hinaus stehen zwei zentrale Forderungen an die Kennzahlen im Widerspruch zueinander: Einerseits sollen sie die individuelle Anpassung an jede Geschäftseinheit ermöglichen, andererseits jedoch eine generelle Vergleichbarkeit gewährleisten, da die Balanced Scorecard auch ein Benchmarking-Instrument darstellt. Um die Kundenbindungsdaten unternehmensintern und -extern vergleichen zu können, verlangt dies ihre unternehmensweite Ermittlung nach denselben Standards, womit gerade keine Flexibilität vorliegt.<sup>167</sup>

### 2.4.3. Weitere ausgewählte Konzepte

Neben der Balanced Scorecard als dem Konzept, das sich am stärksten etabliert hat, entstand eine Reihe weiterer Performance-Measurement-Systeme, von denen die vorliegende Arbeit im Einzelnen das Tableau de Bord, die Service Businesses, Quantum (Arthur Andersen) und Business Management Window (IBM) vorstellt.<sup>168</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. BRUHN 1998, S. 159; JENSEN 2002, S. 80 f.; s. a. DILLER 2002, S. 17.

<sup>165</sup> Vgl. WELGE/AL-LAHAM 2003, S. 569; s. u. Kap. 2.5.2.5 (S. 48).

<sup>166</sup> Ähnl. BRUHN 1998, S. 159; GLEICH 2001, S. 53. Daher verwendet die vorliegende Arbeit anstelle von ‚Zufriedenheit‘ auch in diesem Kontext den Begriff ‚Loyalität‘.

<sup>167</sup> Vgl. BRUHN 1998, S. 159 f.

<sup>168</sup> Zur Vorstellung der wichtigsten Performance-Measurement-Konzepte vgl. ausführl. GLEICH 2001, S. 45 ff.; GRÜNING 2002, S. 21 ff.

Das bereits in den 1960er Jahren von französischen Wissenschaftlern entwickelte *Tableau de Bord* setzte sich seitdem in der dortigen Unternehmenspraxis durch.<sup>169</sup> Mit der Einführung mehrerer Perspektiven und der Berücksichtigung so genannter ‚physikalischer Kennzahlen‘, welche die betriebliche Leistung pro Zeiteinheit angeben, beeinflusste es die Entwicklung des Balanced-Scorecard-Konzepts,<sup>170</sup> von dem es sich durch den Mangel eines Rahmenkonzepts und eine geringe Kausalität zwischen den einzelnen Kennzahlen unterscheidet.<sup>171</sup>

Britische Wissenschaftler untersuchten Ende der 1980er Jahre das Performance Measurement in *Service Businesses*. Sie unterteilten diese zunächst in die drei Dienstleistungstypen (1.) Professionelle Service-Betriebe (z. B. Ingenieurbüros), (2.) Service Shops (Banken) und (3.) Massen-Service-Betriebe (ÖPNV). Deren Leistungsmessung erfolgt in sechs Dimensionen, deren Einsatz seitdem in verschiedenen britischen Dienstleistungsunternehmen stattfindet.<sup>172</sup>

Das *Quantum-Performance-Measurement-Konzept*, das in den 1990er Jahren bei Arthur Andersen entstand, ist dadurch gekennzeichnet, dass die Priorität auf der Betrachtung der relevanten Stakeholder-Gruppen liegt, von denen es explizit die Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner, Gesetzgeber, Umweltschützer und Lieferanten nennt. Aufgrund dieser Vielschichtigkeit entstand ein so hoher (und oft kritisiert) Komplexitätsgrad, dass es sich nicht durchsetzen konnte.<sup>173</sup>

Das von IBM ebenfalls in den 1990er Jahren entwickelte *Business Management Window* stellt ein Rahmenkonzept zur Verknüpfung der finanziellen Leistung mit der strategischen Ausrichtung der Unternehmung dar. Hierzu sieht es die Implementierung einer Balanced Scorecard vor und

---

<sup>169</sup> Vgl. WENK 2006, S. 89 ff.

<sup>170</sup> Vgl. CAUVIN/DECOCK-GOOD/BESCOS 2006, S. 336; GLEICH 2001, S. 61 ff. Tatsächlich bezeichnen zahlreiche französische Autoren die Balanced Scorecard als einen Spezialfall der *Tableau de Bord*. Vgl. ebenda, S. 63 f.

<sup>171</sup> Vgl. SCHRANK 2002, S. 31.

<sup>172</sup> Vgl. GLEICH 2001, S. 48 ff.

<sup>173</sup> Vgl. GRÜNING 2002, S. 42 ff.; GLEICH 2001, S. 70 ff.

berücksichtigt vorrangig die Stakeholder-Gruppen der Kunden und Kapitalgeber, daneben aber auch Mitarbeiter, Lieferanten und Gesellschaft.<sup>174</sup>

#### 2.4.4. Beurteilung

Seit dem Beginn der 1990er Jahre beschäftigen sich Wissenschaft und Praxis intensiv mit der Erforschung des Performance Measurements, was sich in der Vielzahl der vor allem unter dem Einfluss der Balanced Scorecard entwickelten Konzepte niederschlägt.<sup>175</sup> Obwohl die stärkere Berücksichtigung nicht-finanzieller gegenüber finanziellen Größen eines der wichtigsten Motive für die Popularität dieses Themenbereichs darstellt,<sup>176</sup> ermittelt tatsächlich nur eine Minderheit der Unternehmen derartige Informationen.<sup>177</sup>

Insbesondere die nach wie vor vorherrschende Vernachlässigung von Marktforschungsdaten – speziell über das Beziehungs-Management – verdeutlicht die mit der Übertragung der Forschungserkenntnisse in die Praxis verbundenen Probleme.<sup>178</sup> Trotz des oft propagierten Paradigmenwechsels von der Transaktions- zur Beziehungsökonomie weist das Performance Measurement daher noch immer nur geringe Bezüge zum Beziehungs-Management auf, und das Fehlen entsprechender Kennzahlen wird von den betroffenen Unternehmen auch kritisiert.<sup>179</sup>

Um diese Lücke zu schließen, fanden mittlerweile Ansätze zu einer Integration der Balanced Scorecard mit dem Beziehungs-Management statt: Das Konzept der *Relationship Management Balanced Scorecard* enthält für jede Stakeholder-Gruppe eine Perspektive, die wiederum unterschied-

---

<sup>174</sup> Vgl. GLEICH 2001, S. 74 ff.

<sup>175</sup> Vgl. WENK 2006, S. 258 f.

<sup>176</sup> Vgl. MEYER 2002, S. 20 f.; BISCHOF 2002, S. 138 f.

<sup>177</sup> Vgl. GRÜNING 2002, S. 80 f.; EVANSCHITZKY 2003, S. 73.

<sup>178</sup> Vgl. MEYER 2002, S. 32 f.; REINECKE 2004, S. 5.

<sup>179</sup> Vgl. GRÜNING 2002, S. 78 ff.; EVANSCHITZKY 2003, S. 77 f.

liche anspruchsruppenspezifische Kennzahlen enthalten.<sup>180</sup> Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem integrierten anspruchsruppenübergreifenden Konstrukt zur Messung der Beziehungsqualität steht bislang hingegen erst am Anfang.<sup>181</sup>

## **2.5. Entwicklung des Konstrukts Stakeholder-Loyalität**

Um dem Erfordernis eines Konstrukts zur Erfolgsmessung des Beziehungs-Managements Rechnung zu tragen, findet zunächst die Überprüfung der Kundenbindung auf ihre Eignung hierfür statt. Die *Kundenbindung* wurde gewählt, da hier die Forschung und Praxis den größten gemeinsamen Kenntnisstand aufweisen. Im Anschluss daran sollen die für die Kunden gewonnenen Erkenntnisse analog auf das zu entwickelnde Konstrukt ‚Stakeholder-Loyalität‘ übertragen werden, bevor ihre Operationalisierung für alle Anspruchsgruppen das Kapitel abschließt.

### **2.5.1. Motivation**

Obwohl das Konzept des Beziehungs-Managements die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden, Kapitalgebern, Lieferanten, Mitarbeitern und Wettbewerbern umfasst,<sup>182</sup> wenden es Forschung und Praxis überwiegend isoliert auf die einzelnen Anspruchsgruppen an.<sup>183</sup> Dies ist wegen deren innerer Homogenität auch zweckmäßig, da die organisatorische Trennung eine Konzentration der verantwortlichen Stellen auf ihre spezifi-

---

<sup>180</sup> Vgl. ZELEWSKI/AHLERT 2005, S. XIII f.; s. a. HÜGENS 2005a; PRZYGODDA/HÜGENS/PETERS 2005; HÜGENS 2005b. Auf Aspekte der Relationship Management Balanced Scorecard geht Kap. 4.3.1.2 (S. 180) genauer ein.

<sup>181</sup> So operationalisiert HELM die ‚Stakeholder-Loyalität‘ nicht anspruchsruppenübergreifend, sondern betrachtet Kunden-, Aktionärs- und Mitarbeiterloyalität isoliert voneinander. Vgl. HELM 2007, S. 191 ff.

<sup>182</sup> Vgl. FRETER 2008, S. 409 f.; CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE 2002, S. 78.

<sup>183</sup> Vgl. HÜGENS 2005a, S. 99.

sche Stakeholder-Beziehung fördert. Sie birgt jedoch die Gefahr einer „Abteilungsblindheit“, die dazu führen kann, dass

1. das Unternehmen durch die Dynamik der Entwicklungen die Kontrolle über die Entwicklungen verliert, da es die Zusammenhänge zwischen den Anspruchsgruppen nicht kennt (einen solchen Fall zeigt das obige Beispiel der Brent Spar),
2. das Management Analogien zwischen verschiedenen Stakeholder-Beziehungen nicht erkennt und damit Synergien nicht ausnutzt. Ein Beispiel hierfür wäre ein Unternehmen, das zur Messung von Kundenbindung und Mitarbeiterloyalität zwei unterschiedliche Konzepte einsetzt.

Neben dem Strategischen Management und dem Controlling fordern auch andere Fachrichtungen eine messbare einheitliche Größe über die Stakeholder-Beziehungen. Auf der Grundlage der Kundenbindung erfolgt daher die Einführung der Stakeholder-Loyalität als hierfür geeignetes Konstrukt.<sup>184</sup>

## **2.5.2. Kundenbindung als Ausgangsbasis**

### **2.5.2.1. Übersicht**

Der vorliegende Abschnitt dient dazu, die Beziehungsqualität gegenüber den Stakeholder-Gruppen auf der Basis des Konstrukts ‚Kundenbindung‘ theoretisch zu fundieren und zu operationalisieren. Hierzu führt er zunächst in das Beziehungs-Marketing ein, worauf er die Entwicklungslinien zum heutigen Forschungsstand der Kundenbindung betrachtet.

Anschließend erfolgt deren begriffliche Grundlegung sowie die Vorstellung weiterer in diesem Kontext bedeutsame Begriffe, zu denen insbesondere die Kundenzufriedenheit zählt. Der nächste Schritt zeigt wichtige Wirkungszusammenhänge zwischen den behandelten Konstrukten auf, bevor die Auswirkungen der Kundenbindung auf den wirtschaftlichen Erfolg der

---

<sup>184</sup> Vgl. HINTERHUBER 2004, S. 103 f.

Unternehmung betrachtet werden. Nachdem damit die Bedeutung der Kundenbindung sowie ihrer Erhebung hergeleitet wurden, findet abschließend die Vorstellung der Methoden zu ihrer Messung statt.

Die Übersicht über den vorliegenden Abschnitt veranschaulicht Abbildung 9.



Abb. 9: Übersicht über Kapitel 2.5.2  
(eigene Darstellung)

### 2.5.2.2. *Beziehung-Marketing*

Die Kunden bilden eine strategische Anspruchsgruppe der Unternehmung; ihre Bedeutung beruht darauf, dass sie die Erträge erbringen. Die konkrete Beziehung zwischen Beiden, die formal ein Vertrag fixiert, kann in der Inanspruchnahme von Dienstleistungen gegen Bezahlung bestehen.<sup>185</sup> Die Kunden erwarten ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis, wobei sie

<sup>185</sup> Vgl. GRUND 1998, S. 38 f.

den Preis in Abhängigkeit von der erwarteten Qualität des Produktes oder der Dienstleistung betrachten. Auch weitere Faktoren, wie Serviceleistungen oder Preiskonditionen, spielen bei der Beurteilung der Gesamtleistung eine Rolle. Darüber hinaus zählen die Kunden zu den Stakeholdern im engeren Sinne, da das langfristige Überleben des Unternehmens nur durch die Erwirtschaftung der Erträge gesichert wird, und es von ihrer Kaufkraft und ihrem Kaufwillen abhängig ist.<sup>186</sup>

Das wichtigste Sanktionspotenzial der Kunden bildet die Verweigerung von Käufen. Sie spielen es dann aus, wenn der Anbieter ihre Ansprüche nicht erfüllt – beispielsweise durch zu hohe Preise. Die Unternehmung verfolgt daher das Ziel, dieses Sanktionspotenzial durch die Bindung der Kunden einzugrenzen, um auch zukünftig Erträge mit ihnen zu erwirtschaften. Die ständige Veränderung der Märkte und die Zunahme der Wettbewerbsintensität zwingen sie dazu, Wissen über den Kunden zu gewinnen: Dies erfordert (1.) eine Identifizierung seiner Wünsche bzw. Ansprüche sowie (2.) Informationen über das Maß der Kundenbindung und die Faktoren, mit denen sie sich steigern lässt.<sup>187</sup>

Zur Festigung der Kundenbindung entwickelte die Forschung das Beziehungs-Marketing, unter dem man die Ausrichtung der Aktivitäten auf dem Absatzmarkt auf längerfristig angelegte, intensive, vertrauensvolle und ergiebige Geschäftsbeziehungen versteht. Es ist durch folgende Prinzipien gekennzeichnet:<sup>188</sup>

- konsequente *Individualisierung* aller Marketing-Bemühungen („Customising“),
- bewusste *Selektion* und *Priorisierung* langfristig aussichtsreicher Geschäftsbeziehungen,
- ständige Interaktion zum Aufbau direkter und intensiver Kontakte zum Partner,

---

<sup>186</sup> Vgl. **BATTERLEY** 2004, S. 60 ff.

<sup>187</sup> Vgl. **BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT** 2006, S. 58 f.; **OERTEL** 2000, S. 14 f.

<sup>188</sup> Vgl. **FRETER** 2008, S. 409 f.; **DILLER** 1995, S. 443 f.; ähnl. **BAUER/STOKBURGER/HAMMERSCHMIDT** 2006, S. 59.

- langfristigen Übergang von der Interaktion zur Integration,
- aktive und systematische Steuerung der Beziehung im Sinne der Beziehungsziele.

### 2.5.2.3. *Entwicklungstendenzen*

Das Wiederkaufverhalten von Kunden wurde in den 1920er Jahren erstmals wissenschaftlich untersucht, bevor in den folgenden Jahrzehnten zunächst behaviouristische, dann verhaltenswissenschaftliche Modelle in den Vordergrund der Forschung rückten.<sup>189</sup> Anfang der 1980er Jahre begann in Wissenschaft und Praxis eine intensive Auseinandersetzung mit der Kundenzufriedenheit, so dass man von einer „Kundenzufriedenheitsbewegung“ sprechen kann.<sup>190</sup> Dabei wies die Erforschung der Konstrukte Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität von Beginn an starke Gemeinsamkeiten auf.<sup>191</sup>

1990 rückte die Bedeutung der Kundenbindung,<sup>192</sup> deren wissenschaftliche Fundierung wenige Jahre später folgte,<sup>193</sup> in den Fokus der Diskussion. Diese steht heute im Mittelpunkt des Zielsystems des Beziehungsmarketings,<sup>194</sup> weshalb sich im Zuge zahlreicher Implementierungen in der Unternehmenspraxis in den letzten Jahren das Kundenbindungsmanagement als integriertes Gesamtkonzept herausentwickelte.<sup>195</sup> Dabei gewinnen aktuell Überlegungen an Bedeutung, die eine Integration mit dem Konzept des ‚Kundenwerts‘<sup>196</sup> vornehmen.<sup>197</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. **GIERING** 2000, S. 14 f.

<sup>190</sup> Vgl. **BEUTIN** 2008, S. 813.

<sup>191</sup> Vgl. **SCHMITT** 2003, S. 32.

<sup>192</sup> Vgl. **REICHHELD/SASSER** 1990.

<sup>193</sup> Vgl. **DILLER** 1996.

<sup>194</sup> Vgl. **DILLER** 2002, S. 16; **BATTERLEY** 2004, S. 24 f. So ermittelte eine Studie von **HESSE** die ‚Bindung bestehender Kunden (Beziehungspflege)‘ als wichtigstes Vertriebsziel. Vgl. **HESSE** 2004, S. 66.

<sup>195</sup> Vgl. **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 6 ff.

<sup>196</sup> Der Kundenwert wird definiert als ein Maß für die wirtschaftliche Bedeutung eines Kunden, d. h. seinen Beitrag zur Zielerreichung eines Anbieters. Vgl. **CORNELSEN** 2000, S. 43; vgl. ausführl. z. B. **KRAFFT** 2007, S. 60 ff.; **FRETER** 2008, S. 357 ff.

Das Kundenbindungs-Management, dem man auch für die Zukunft eine wachsende Bedeutung zuschreibt, bildet heute einen Teilaspekt des etablierten Konzepts des Relationship Marketings.<sup>198</sup> Einen Überblick über die Entwicklungstendenzen zeigt Abbildung 10.

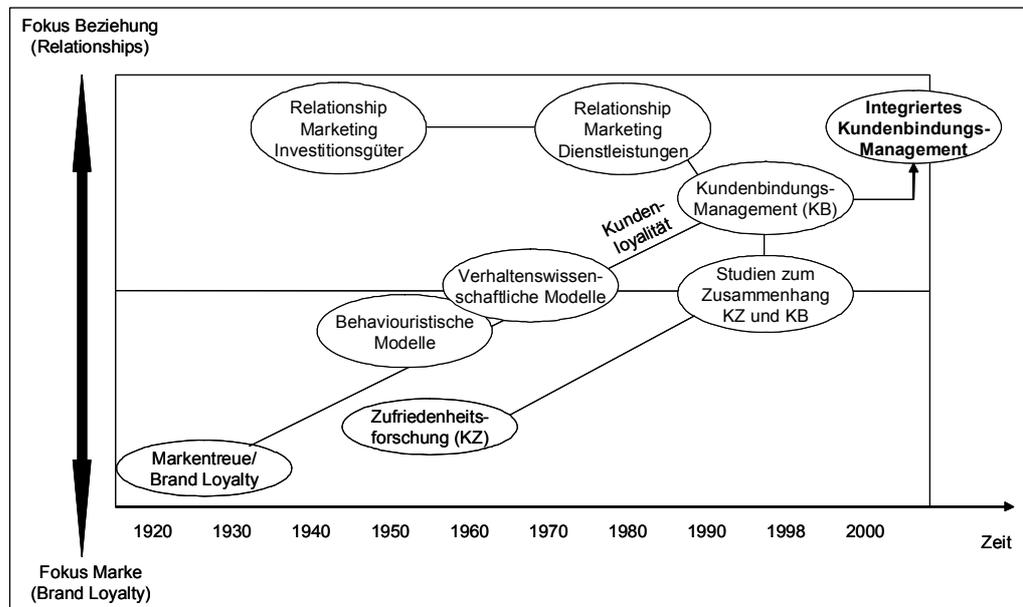


Abb. 10: Entwicklungslinien des Kundenbindungsmanagements  
(Quelle: HOMBURG/BRUHN 2008, S. 6)

#### 2.5.2.4. Definition der Kundenbindung

Je nach Perspektive der Anbieter und der Nachfrager sowie nach der Geschäftsbeziehung lassen sich unterschiedliche Begriffsdefinitionen der Kundenbindung vornehmen,<sup>199</sup> die Tabelle 3 in einem Überblick zusammenstellt.

<sup>197</sup> Vgl. z. B. KRAFFT 2007, S. 60 ff.; EGGERT 2006, S. 43 ff.

<sup>198</sup> Vgl. HOMBURG/BRUHN 2008, S. 7 f.

<sup>199</sup> Vgl. z. B. DILLER 1996, S. 82 f.; GRUND 1998, S. 11; EGGERT 1999, S. 27 ff.; PETER 1999, S. 7 ff.; HOMBURG/BRUHN 2008, S. 8; HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 110; HOMBURG/FÜRST 2008, S. 611.

<b>Kundenbindung als ein Bündel von Aktivitäten des Anbieters</b>	<b>Kundenbindung als komplexes Merkmal des Kunden</b>	<b>Kundenbindung als komplexes Merkmal der Geschäftsbeziehung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitäten des Anbieters zur Stabilisierung der Geschäftsbeziehung</li> <li>• Aktivitäten, die den Kunden an den Anbieter ketten</li> <li>• Aktivitäten des Anbieters zur Gestaltung der Geschäftsbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalität des Kunden</li> <li>• positive Einstellung des Kunden zur Geschäftsbeziehung</li> <li>• Verhaltensabsicht des Kunden zum Wiederkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkmale des vergangenen und des zukünftigen Transaktionsgeschehens zwischen Anbieter und Kunde</li> <li>• Transaktionsatmosphäre zwischen Anbieter und Kunde</li> </ul>

Tab. 3: Definitionen der Kundenbindung im Überblick

(Quelle: EGGERT 1999, S. 30)

In allen drei Begriffsfassungen setzt sich das Konstrukt ‚Kundenbindung‘ aus den beiden Dimensionen ‚bisheriges Verhalten‘ (ex-post-Betrachtung) und ‚zukünftige Verhaltensabsichten‘ (ex-ante-Betrachtung) zusammen. Das bisherige Verhalten umfasst das vorangegangene Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten, wohingegen die zukünftigen Verhaltensabsichten die künftigen Wiederkauf-, Cross-Buying- / Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsichten eines Kunden widerspiegeln.<sup>200</sup> Abbildung 11 zeigt das Konstrukt ‚Kundenbindung‘ mit seinen Dimensionen und Faktoren.

Da sich die vorliegende Arbeit mit der Bewertung von Geschäftsbeziehungen aus der Kundensicht (bzw. Stakeholder-Sicht) befasst, verwendet sie für die weitere Betrachtung die Definition aus der nachfragerbezogenen Perspektive:

*„Kundenbindung ist die Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter [...], die sich in dessen Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt.“<sup>201</sup>*

Nach dieser Definition sind die Folgekäufe durch positive Einstellung des Kunden motiviert, weshalb sie sich als „wirkliche Loyalität“ bezeichnen

<sup>200</sup> Vgl. HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 111 f.

<sup>201</sup> DILLER 1996, S. 83.

lässt.<sup>202</sup> Folglich umfasst Kundenbindung auch kein zwangsbegründetes Wiederkaufverhalten, das beispielsweise durch vertragliche oder technische Wechselbarrieren entsteht.<sup>203</sup>

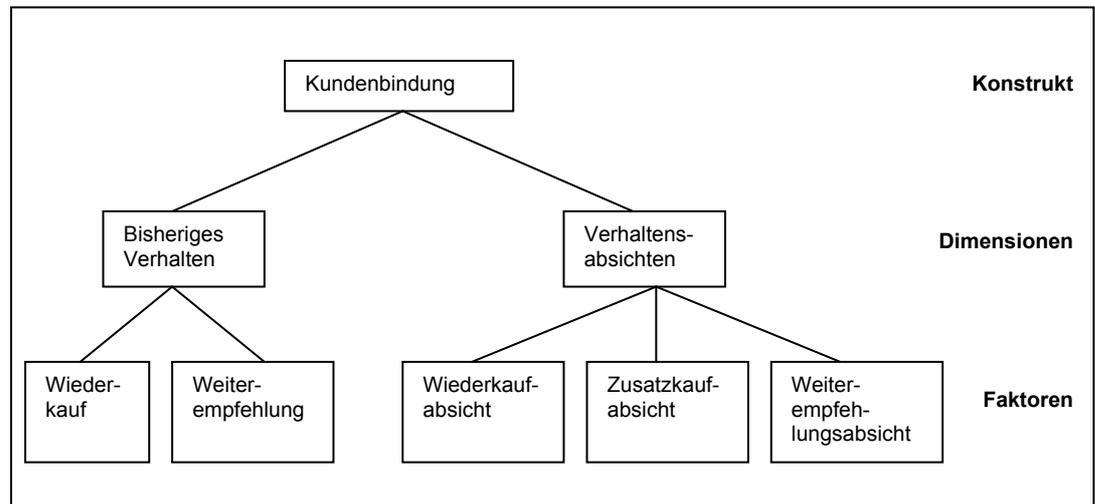


Abb. 11: Konstrukt Kundenbindung

(Quelle: HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 111)

Zur Operationalisierung der obigen Definition bietet es sich an, den Wiederkauf als erwünschtes Ergebnis der Kundenbindung zu betrachten. Danach liegt diese dann vor, wenn in einem bestimmten Zeitraum wiederholte Transaktionen zwischen Geschäftspartnern stattfinden, wobei man je nachdem, ob sie geplant sind oder bereits stattgefunden haben, auch hier zwischen der ex-ante- und der ex-post-Betrachtung unterscheiden kann.<sup>204</sup> Von diesen verwendet die vorliegende Arbeit die erstere, da sie sich mit der (zukunftsgerichteten) Verhaltensabsicht der Kunden befasst.

#### 2.5.2.5. Kundenzufriedenheit und weitere Konstrukte

In der Forschung herrscht Übereinstimmung dahingehend, dass die Kundenzufriedenheit im Allgemeinen einen wesentlichen Bestimmungsfaktor

<sup>202</sup> Vgl. GIERING 2000, S. 16 f.

<sup>203</sup> Vgl. EGGERT 1999, S. 31.

<sup>204</sup> Vgl. DILLER 1996, S. 84.

für die Kundenbindung bildet,<sup>205</sup> wobei dieser Zusammenhang besonders im Dienstleistungssektor gilt.<sup>206</sup> Dass das Zusammenwirken jedoch komplexerer Natur ist, zeigt eine Warnung, nach der Zufriedenheit allein keine Garantie auf den Wiederkauf darstellt: „Even though the results of customer-satisfaction surveys are an important indicator of the health of the business, relying solely on them can be fatal.“<sup>207</sup> Daher folgt zunächst die Betrachtung der beiderseitigen Zusammenhänge.

Der bekannteste und am häufigsten verwendete Erklärungsansatz für das Zustandekommen der Kundenzufriedenheit ist das *Konfirmations- / Diskonfirmations-Paradigma* (C/D-Paradigma).<sup>208</sup> Danach entsteht Kundenzufriedenheit aus einem Vergleichsprozess zwischen einer tatsächlich in Anspruch genommenen Sach- oder Dienstleistung (Ist-Leistung) und einem definierten Vergleichsstandard (Soll-Leistung), der durch verschiedene Erwartungen, Ideale oder Erfahrungsnormen des Kunden beeinflusst werden kann. Konfirmation (Erfüllung bzw. Bestätigung) entsteht, wenn eine bei der Inanspruchnahme einer Leistung gemachte Erfahrung dem Vergleichsstandard entspricht.<sup>209</sup>

Übersteigt die wahrgenommene Leistung den Vergleichsstandard, ergibt sich positive Diskonfirmation (positive Nichterfüllung bzw. Nichtbestätigung). Sowohl Konfirmation als auch positive Diskonfirmation führen zu Kundenzufriedenheit. Negative Diskonfirmation (negative Nichterfüllung bzw. Nichtbestätigung) liegt vor, wenn eine bei der Inanspruchnahme einer Leistung gemachte Erfahrung nicht dem Vergleichsstandard entspricht bzw. geringer ausfällt. Hieraus resultiert Unzufriedenheit.<sup>210</sup> Abbildung 12 zeigt das C/D-Paradigma im Überblick.

---

<sup>205</sup> Vgl. **HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL** 2008, S. 105 ff.; s. a. **WECKER** 2004, S. 52 f.

<sup>206</sup> Vgl. **STAUSS/SEIDEL** 2008, S. 173.

<sup>207</sup> **JONES/SASSER** 1995, S. 91.

<sup>208</sup> Vgl. **HOMBURG/STOCK-HOMBURG** 2008, S. 20 f.

<sup>209</sup> Vgl. **HOMBURG/STOCK-HOMBURG** 2008, S. 19 ff.

<sup>210</sup> Vgl. **KOSCHATE** 2002, S. 12 ff.; **HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL** 2008, S. 106 ff.

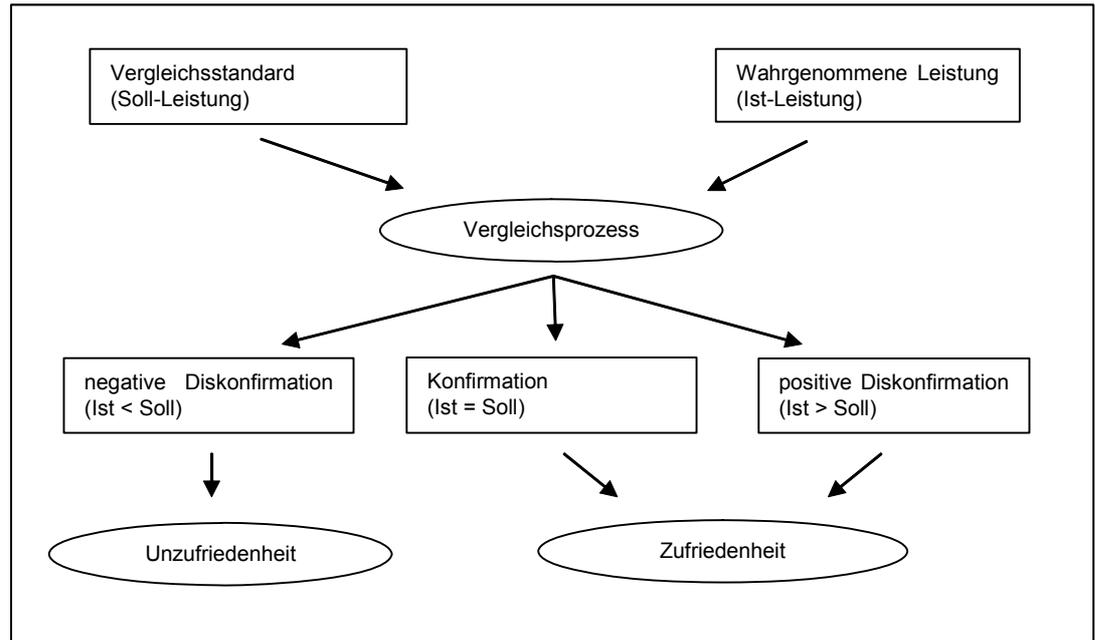


Abb. 12: Konfirmations- / Diskonfirmations-Paradigma

(Quelle: HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 107)

Folglich lässt sich Kundenzufriedenheit zwar aus einer einzigen Käuferfahrung eines Kunden mit einem bestimmten Anbieter ableiten, diese kann die Kundenzufriedenheit jedoch kaum nachhaltig beeinflussen. Vielmehr sind es die wiederholten Erfahrungen, die ein Kunde im Laufe einer Beziehung sammelt, die zur Kundenzufriedenheit beitragen: „Grundvoraussetzung für eine lange Geschäftsbeziehung ist demnach eine stabile Zufriedenheit beider Geschäftspartner mit ihrem Austauschprozess, um hierdurch das Entstehen von Vertrauen und Commitment und, damit verbunden, das Andauern der Geschäftsbeziehung überhaupt erst zu ermöglichen.“<sup>211</sup> Die Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität und Kundenbindung veranschaulicht Abbildung 13.

Damit bildet die Kundenzufriedenheit – teilweise indirekt über die Beziehungsqualität – eine wichtige Grundlage für die Kundenbindung, von der sie sich jedoch durch ihren vollständigen Vergangenheitsbezug unterscheidet. Abhängig von ihrem Ausmaß kann sich Zufriedenheit darüber

<sup>211</sup> HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 108.

hinaus auch durch positive oder negative Mund-zu-Mund-Propaganda<sup>212</sup> sowie durch Beschwerden<sup>213</sup> auswirken.<sup>214</sup>

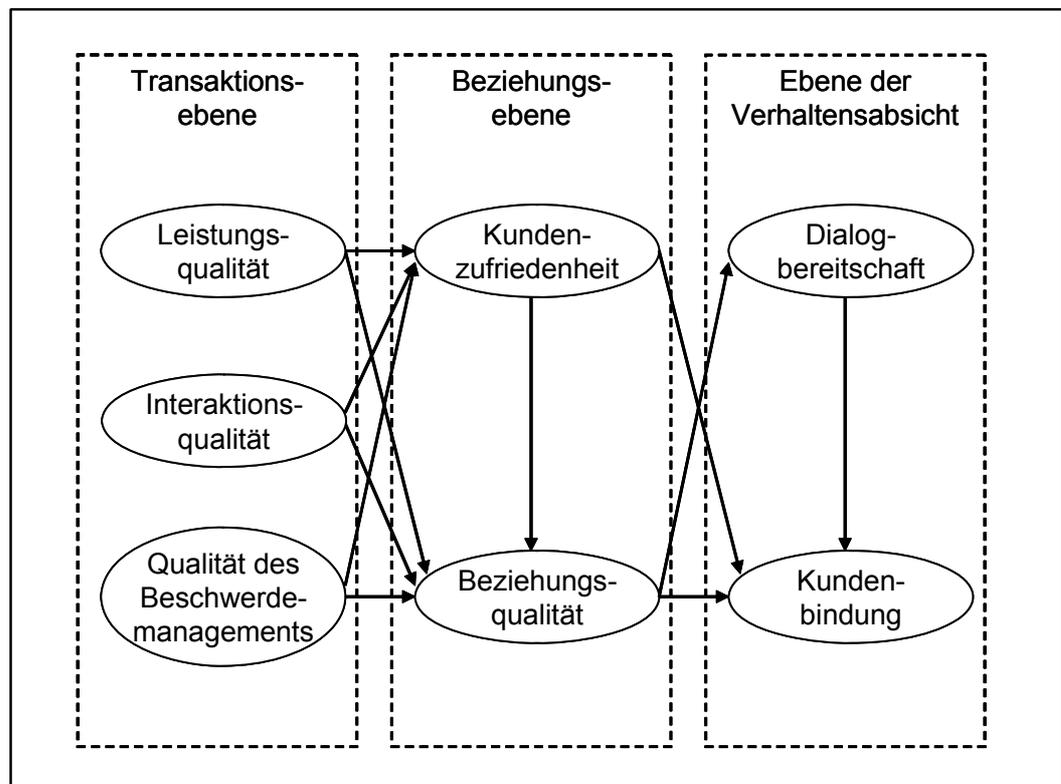


Abb. 13: Wirkungszusammenhänge von Beziehungen  
(in Anlehnung an HADWICH 2003, S. 81 ff. und S. 183 ff.)

Die vollständige Erklärung der Kundenbindung macht darüber hinaus die Erläuterung weiterer Konstrukte erforderlich:

- Die ‚Kundenloyalität‘ entspricht der nachfragebezogenen Perspektive der Kundenbindung,<sup>215</sup> weshalb viele Autoren die Begriffe ‚Loya-

<sup>212</sup> Wie EGGERT und HELM zeigten, wirkt die Kundenzufriedenheit dabei weitestgehend indirekt über die Kundenbindung auf die Kundenempfehlungen. Vgl. EGGERT/HELM 2000, S. 68 f.

<sup>213</sup> Verschiedene Studien zum Beschwerdeverhalten haben ergeben, dass (zunächst) unzufriedene Kunden durch eine erfolgreiche Beschwerdebehandlung nicht nur nachträglich zufrieden gestellt werden können, sondern danach sogar eine erhöhte Kundenbindung aufweisen. Vgl. HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 109.

<sup>214</sup> Vgl. HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 107 ff.

<sup>215</sup> Vgl. GIERING 2000, S. 18 f. Auch die vorliegende Arbeit verwendet die Begriffe ‚Bindung‘ und ‚Loyalität‘ synonym.

lität' und ‚Bindung‘ als Synonyme auffassen.<sup>216</sup> Zudem bildet die englische Bezeichnung ‚Customer Loyalty‘<sup>217</sup> die gängige Bezeichnung für den deutschen Begriff ‚Kundenbindung‘.<sup>218</sup>

- *Kundenvertrauen* stellt einen zukunftsgerichteten Faktor dar, der die Erwartung gegenüber dem Verhalten des Anbieters beschreibt.<sup>219</sup> Vertrauen bildet damit eine vergangenheitsbasierte, mit Risiken verbundene Vorwegnahme des zukünftigen Verhaltens bezüglich der Erfüllung von noch nicht konkretisierten Erwartungen, die das individuelle Handeln beeinflusst.<sup>220</sup>
- Eng damit verwandt ist auch das *Commitment*, das durch eine innere Verpflichtung, unabhängig vom Zeithorizont und von der ökonomischen Bedeutung zur Geschäftsbeziehung zu stehen, gekennzeichnet ist.<sup>221</sup>
- *Involvement* stellt den Grad der Aktivierung zur objektgerichteten Suche, Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung nach Informationen dar, womit sie das Ausmaß der Kundenbegeisterung ausdrückt. Bei einer hohen Kundenbindung spricht man dann von „heißer“ Kundenbindung, wenn auch das Involvement groß ist, ansonsten von „kalter“ Kundenbindung.<sup>222</sup>

#### **2.5.2.6. Zusammenhang von Kundenbindung und -zufriedenheit**

Zahlreiche Studien haben zwar einen positiven Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten ‚Kundenzufriedenheit‘ und ‚Kundenbindung‘ empi-

---

<sup>216</sup> Vgl. z. B. PETER 1999, S. 9 f.; HELM 2007, S. 195; HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 110.

<sup>217</sup> Daneben ist auch das Synonym ‚Customer Retention‘ gebräuchlich. Vgl. z. B. HUBER/SCHARIOTH 2006, S. 11 ff.; SCHROTH 2003, S. 57 ff.; ULRICH 2003, S. 113 ff.

<sup>218</sup> In Bezug auf andere Anspruchsgruppen als Kunden ist jedoch der Begriff ‚Loyalität‘ weiter verbreitet als ‚Bindung‘. Vgl. HELM 2007, S. 195.

<sup>219</sup> Vgl. WECKER 2004, S. 54.

<sup>220</sup> Vgl. GRUND 1998, S. 105.

<sup>221</sup> Vgl. GIERING 2000, S. 19 f.; DILLER 1996, S. 88.

<sup>222</sup> Vgl. DILLER 1996, S. 87.

risch nachgewiesen,<sup>223</sup> die funktionale Beziehung ist jedoch uneinheitlich.<sup>224</sup> Obwohl die Zufriedenheit damit allgemein eine wichtige Voraussetzung der Kundenbindung darstellt – das heißt je zufriedener ein Kunde mit der Erfüllung seiner Anforderungen ist, desto intensiver kann sich seine Bindung gegenüber dem betreffenden Anbieter entwickeln –, ist dies nicht immer in gleichem Maße der Fall.<sup>225</sup> So stellte eine Analyse abgewanderter Automobilkunden fest, dass die große Mehrheit durchaus mit ihrem bisherigen Anbieter zufrieden oder sehr zufrieden war.<sup>226</sup>

Die Anforderungen eines Kunden an die Unternehmensleistung lassen sich in Basis-, Leistungs- und Begeisterungskriterien unterteilen. Basisanforderungen des Kunden sind Musskriterien, die ein Produkt bzw. eine Dienstleistung in jedem Fall erfüllen sollte, wobei Nicht-Erfüllung zu Unzufriedenheit und Erfüllung lediglich zu Nicht-Unzufriedenheit führt. Dies trifft selbst dann zu, wenn die Unternehmung die Kundenerwartungen übertreffen kann, da es sich bei den genannten Kriterien überwiegend um grundlegende Merkmale eines Produktes bzw. einer Dienstleistung handelt. Für die Leistungsanforderungen gilt eine umso bessere Erfüllung der Leistung, je zufriedener der Kunde ist.

Die Erfüllung von Begeisterungskriterien erhöht die Zufriedenheit erheblich, wohingegen eine Nicht-Erfüllung keine Unzufriedenheit verursacht, da der Kunde diese Leistungen nicht explizit erwartet. Vielmehr bilden sie Zugaben des Anbieters. Die Erfüllung der Basisanforderungen stellt folglich eine wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit dar, doch erst die Erfüllung der Leistungs- und Begeisterungsanforderungen führt tatsächlich zu Kundenzufriedenheit und dadurch auch zu Kundenbindung.<sup>227</sup>

Dies deutet darauf hin, dass sich der funktionale Verlauf eher mit Hilfe einer progressiven oder sattelförmigen als mit einer linearen Funktion be-

---

<sup>223</sup> Vgl. ausführlich **HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL** 2008, S. 115 ff.

<sup>224</sup> Vgl. **BRUHN** 2007, S. 115 f.; **HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL** 2008, S. 119 ff.

<sup>225</sup> Vgl. **HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL** 2008, S. 92.

<sup>226</sup> Vgl. **REICHHELD** 1993, S. 64 ff.

<sup>227</sup> Vgl. **STAHL/HINTERHUBER/FRIEDRICH/MATZLER** 2000, S. 180 f.

schreiben lässt, was auch die Forschung bestätigt: „Insgesamt zeigt die Sichtung der relevanten Literatur, dass verschiedene Formen des funktionalen Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung möglich sind, wobei sich die Diskussion im Wesentlichen auf einen progressiven bzw. einen sattelförmigen Verlauf konzentriert.“<sup>228</sup> Dabei ist bemerkenswert, dass diese Funktionen in ihrem oberen Bereich beide eine konvexe Form annehmen (siehe Abbildung 14).

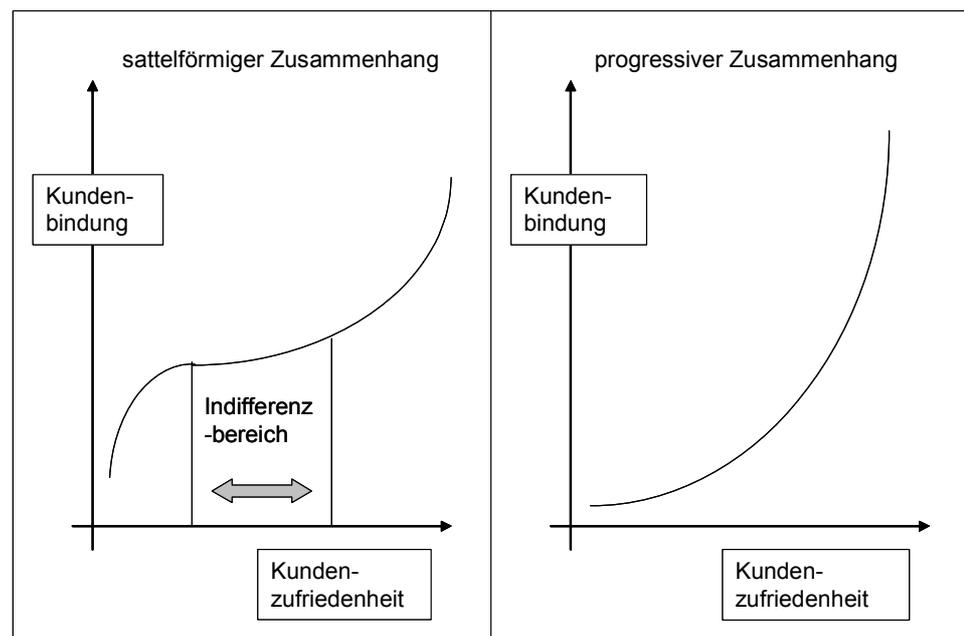


Abb. 14: Funktionsverlauf des Zusammenhanges Zufriedenheit – Bindung  
(Quelle: HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 121)

Im Rahmen des progressiven Funktionsverlaufs führt eine Erhöhung der Zufriedenheit zunächst lediglich zu einem geringfügigen Anstieg der Kundenbindung. Eine weitere Steigerung der Zufriedenheit führt zu einem starken Anstieg der Kundenbindung. Für den sattelförmigen Funktionsverlauf gilt dagegen: Bei mittleren oder niedrigen Zufriedenheitswerten führt eine Steigerung der Zufriedenheit lediglich zu einer vernachlässigbaren Erhöhung der Bindung (Indifferenzbereich). Bei Überschreitung der individuellen Wahrnehmungsschwelle führt eine Steigerung bei hohen Zufriedenheitswerten jedoch zu einer deutlichen Erhöhung der Bindung.<sup>229</sup>

<sup>228</sup> HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 120.

<sup>229</sup> Vgl. ebenda, S. 119 f.; HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN 2000, S. 57.

Unabhängig von der Unklarheit des Funktionsverlaufs unterliegt der Zusammenhang zwischen den Konstrukten ‚Kundenzufriedenheit‘ und ‚Kundenbindung‘ unterschiedlichen Einflussfaktoren, die sich sowohl positiv verstärkend als auch negativ auswirken können. Letzteres gilt vor allem für erklärungsbedürftige und High-Tech-Produkte, bei denen die *Produkt-eigenschaften* den Kunden beeinflussen: Diese weisen technologische bzw. informationsbedingte Wechselbarrieren auf, durch welche die Bindung eine größere Unabhängigkeit von der Zufriedenheit aufweist.<sup>230</sup>

Eine weitere Einflussgröße auf den Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten bildet das *Produkt-Involvement*, welches darüber Auskunft gibt, inwiefern ein Anbieter einen Kunden in die Leistungserbringung einbezieht und inwieweit er seine Erwartungen und Wünsche hinsichtlich dieser Leistung berücksichtigt. Demnach gilt: Je stärker der Anbieter einen Kunden involviert bzw. je intensiver er ihn in die Leistungserbringung miteinbezieht, desto größer ist der Zusammenhang.

Auch die jeweiligen *Unternehmensaktivitäten* beeinflussen die Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung. Gezielte Kundenbindungsmaßnahmen sowie der Einsatz des Marketing-Mix können den Zusammenhang verstärken, indem sie sich positiv auf die Zufriedenheit eines Kunden auswirken und ihn dadurch enger an das Unternehmen binden.

Ein maßgeblicher Einfluss geht auch von dem *Wettbewerbsumfeld* aus, das sich sowohl positiv als auch negativ auf die Beziehung auswirken kann. So gelten z. B. die Anzahl der Innovationen oder die Anzahl alternativer Anbieter am Markt sowie die Akquisitionsaktivitäten der Wettbewerber als negativ. Daher gilt der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als umso schwächer, je stärker die Wettbewerbsintensität in einem Markt ist.<sup>231</sup>

So wurde für den Bereich der Verkehrsdienstleistungen, in dem eine geringe Konkurrenz herrscht, ermittelt, dass viele Kunden der Deutschen Bahn AG zwar nicht zufrieden, aber durch Wechselbarrieren gebunden

---

<sup>230</sup> Vgl. GIERING 2000, S. 113 f.

<sup>231</sup> Vgl. HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL 2008, S. 122 f.

sind. Nach deren Wegfall – z. B. durch die Verfügbarkeit eines PKW – verlassen diese Kunden die Bahn.<sup>232</sup>

Schließlich können sich auch die sozioökonomischen und psychologischen *Merkmale eines Kunden* verstärkend oder abschwächend auf den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung auswirken. So haben das Alter und das Einkommen eines Kunden einen positiven Einfluss, eine starke Ausprägung des Variety-Seeking-Motivs hingegen einen negativen. Ein solches Streben nach Abwechslung kann sich aus Langeweile, Neugierde oder aus einem Abwechslungsbedürfnis heraus entwickeln, trotz einer Zufriedenheit mit dem bisherigen Anbieter.<sup>233</sup> Abbildung 15 zeigt die wichtigsten Einflussgrößen im Überblick.

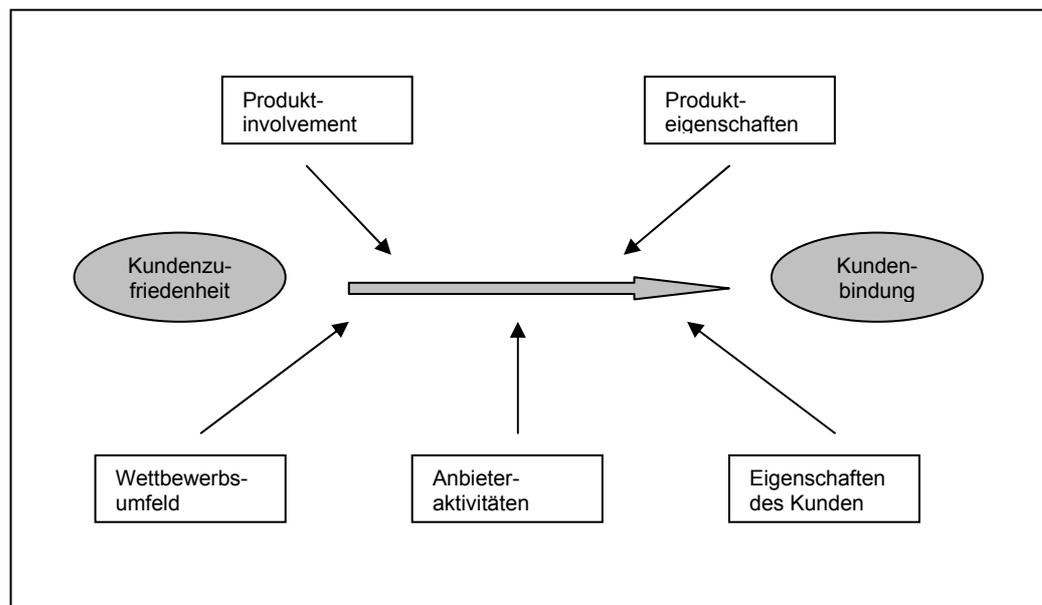


Abb. 15: Einflüsse auf den Zusammenhang Zufriedenheit – Bindung  
(Quelle: HOMBURG/GIERING/HENTSCHEL 2000, S. 99)

### 2.5.2.7. Kundenbindung und ökonomischer Erfolg

Die Kundenbindung ist Bestandteil einer Wirkungskette, welche mit dem Erstkontakt zwischen Kunde und Dienstleistungsanbieter beginnt und in den ökonomischen Erfolg des Anbieters mündet. In Phase 1 der Wir-

<sup>232</sup> Vgl. NIEBING 2006, S. 181 ff.

<sup>233</sup> Vgl. DILLER 1996, S. 84.

kungskette findet der erste Kontakt durch den Kauf oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung statt. Im Anschluss daran bewertet der Kunde seine soeben gemachte Erfahrung und bildet sich sein persönliches Zufriedenheitsurteil (Phase 2).

Fällt das Urteil positiv aus, so erfolgt der Übergang zur Kundenbindung in Phase 3, die durch den Rückgang der Wechselbereitschaft, der mit einem grundsätzlichen Vertrauensverhältnis, einer allgemein positiven Einstellung und der Akzeptanz bezüglich der Leistungsfähigkeit des Anbieters einhergeht, sowie wachsender Weiterempfehlung gekennzeichnet ist. In Phase 4 schließt sich die Wirkungskette aufgrund der vorangegangenen Effekte mit der Steigerung des ökonomischen Erfolgs.<sup>234</sup> Dabei beeinflussen sowohl interne (z. B. Individualität der Leistung) als auch externe Einflussfaktoren (z. B. Unternehmensimage, Bequemlichkeit der Kunden) die Wirkungskette.<sup>235</sup>

Der positive Einfluss der Kundenbindung auf den wirtschaftlichen Erfolg wurde in einer Vielzahl von Studien bestätigt, so dass der Zusammenhang heute als gesichert gilt.<sup>236</sup> Aus diesem Grunde bildet die Kundenbindung das Hauptziel des Beziehungs-Marketings.<sup>237</sup> Dabei zeigt sich in den letzten Jahren ein Trend zu einer Integration mit dem Kundenwert-Konzept, das die Kundenbeziehungen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzieht.<sup>238</sup>

Die Bedeutung der Kundenbindung verdeutlicht auch die Tatsache, dass es im Durchschnitt fünf- bis siebenmal teurer ist, einen neuen Kunden für ein Unternehmen und seine Leistungen zu gewinnen, als einen vorhandenen Kunden zu halten.<sup>239</sup> Dabei wirken aber durchaus unterschiedliche

---

<sup>234</sup> Vgl. **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 9 f.; **BRUHN** 2006, S. 6 ff.; ders. 1999, S. 116 ff.; ähnl. **BATTERLEY** 2004, S. 62.

<sup>235</sup> Vgl. **BRUHN** 2007, S. 114 f.

<sup>236</sup> Vgl. z. B. **REICHELDT/SASSER** 1990, S. 106 ff.; **EGGERT** 1999, S. 159 f.; **BRUHN/GEORGI** 2008, S. 658 f.; **MEYER/KANTSPERGER/SCHAFFER** 2006, S. 66.

<sup>237</sup> Vgl. **PETER** 1999, S. 104.

<sup>238</sup> Vgl. ausführl. **HELM/GÜNTER** 2006, S. 10 ff.

<sup>239</sup> Vgl. **REICHELDT/SASSER** 1991, S. 109 ff.; s. a. **MEFFERT** 2008, S. 160; **DILLER** 2002, S. 4.

Mechanismen: Gebundene Kunden verfügen über ein ausgeprägtes Wiederkaufverhalten, ein hohes Cross-Buying-Potenzial, eine hohe Preisbereitschaft und zeigen sich damit unempfindlich gegenüber Preiserhöhungen,<sup>240</sup> während ungebundene Kunden zu Abwanderung bzw. Markenwechsel neigen.<sup>241</sup>

Gebundene Kunden betreiben oft eine positive Mund-zu-Mund-Propaganda, wodurch sich nicht nur die Bekanntheit des Anbieters erhöht, sondern sich auch sein Image nachhaltig verbessert.<sup>242</sup> Um Weiterempfehlungen zu erhalten, reicht dabei Zufriedenheit allein nicht aus, sondern es sollte auch eine emotionale Bindung der Kunden vorliegen.<sup>243</sup> Das Verhältnis ist dahingehend unausgewogen, dass gebundene Kunden drei positive, ungebundene Kunden jedoch zehn negative Empfehlungen äußern.<sup>244</sup> Letztere schaden dem Image also in deutlich stärkerem Maße, als ihm erstere nutzen.<sup>245</sup> Gemeinsam mit dem Wiederkaufverhalten und dem Cross-Buying-Potenzial kann die positive Mund-zu-Mund-Propaganda große Wachstumschancen für den Anbieter beinhalten.<sup>246</sup>

Daneben fallen für einen gebundenen Kunden nicht nur geringere Betreuungs- und Informationskosten, sondern aufgrund neuer Interaktionsmöglichkeiten auch niedrigere Transaktionskosten an.<sup>247</sup> Eine weitere Auswirkung der Kundenbindung stellt die Sicherheit dar, welche sich einerseits aus der Verringerung von Risiken (wie dem Bonitätsrisiko) und andererseits aus der in einer anhaltenden Geschäftsbeziehung vorherrschenden gegenseitigen Toleranz ergibt.<sup>248</sup> Eine wichtige Voraussetzung für eine lang anhaltende Geschäftsbeziehung und damit auch für die Kundenbin-

---

<sup>240</sup> Zum positiven Effekt der Kundenzufriedenheit auf die Preisbereitschaft vgl. ausführl. **KOSCHATE** 2008, S. 97 ff.

<sup>241</sup> Vgl. **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 17 f.

<sup>242</sup> Vgl. **BRUHN/GEORGI** 2008, S. 654 f.

<sup>243</sup> Vgl. **EGGERT/HELM** 2000, S. 68 ff.

<sup>244</sup> Vgl. **HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL** 2008, S. 109.

<sup>245</sup> Vgl. **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 57.

<sup>246</sup> Vgl. **HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN** 2000, S. 59; **REICHELDT/SASSER** 1990, S. 107.

<sup>247</sup> Vgl. **HOMBURG/BRUHN** 2008, S. 18.

<sup>248</sup> Vgl. **HUBER/HERRMANN/BRAUNSTEIN** 2000, S. 58 f.

dung ist das Vertrauen zwischen den beiden Geschäftspartnern Anbieter und Kunde. Vertrauen entwickelt sich, wenn eine Geschäftsbeziehung für beide Partner sowohl auf persönlicher als auch auf ökonomischer Ebene langfristig erfolgreich ist. Vertrauen führt zu Harmonie und Stabilität, welche umgekehrt wiederum Vertrauen bewirken können („Echo-Effekt“).<sup>249</sup>

Daneben führt Vertrauen auch zu Loyalität im Sinne eines inneren Commitments. Dieses erzeugt eine freiwillige Bindung, da sich ein Kunde beispielsweise aufgrund von Service-Leistungen oder der Produktqualität bewusst für einen bestimmten Anbieter entscheidet. Die freiwillige bzw. emotionale Bindung steht somit im Gegensatz zu der unfreiwilligen Bindung, welche ökonomischer, technisch-funktionaler und vertraglicher Natur sein kann.

Die ökonomische Kundenbindung bedingt, dass der Kunde einen Wechsel aufgrund entstehender Wechselkosten als unwirtschaftlich erachtet. Daneben zwingt ihn die technisch-funktionale Bindung, gewisse Folgeleistungen des Anbieters in Anspruch zu nehmen, um die optimale Nutzbarkeit des erworbenen Produktes sicherzustellen. Schließlich bindet die vertragliche Kundenbindung einen Kunden durch rechtliche Vereinbarungen wie beispielsweise Service-Verträge oder Mindestbezugsvereinbarungen.<sup>250</sup>

Es lässt sich konstatieren, dass die Kundenbindung nicht nur einen entscheidenden Erfolgsfaktor der Unternehmung darstellt, sondern darüber hinaus als zukunftsgerichtetes Konstrukt (1.) eine maßgebliche Grundlage der Marketing-Planung und (2.) einen bedeutenden Indikator für den zu erwartenden künftigen Unternehmenserfolg darstellt. Die Erfüllung dieser Ziele setzt dabei eine valide Messung der Kundenbindung voraus.

---

<sup>249</sup> Vgl. **DILLER** 1996, S. 89.

<sup>250</sup> Vgl. **BRUHN** 2007, S. 127 f.; **DILLER** 1996, S. 88 f.

### 2.5.2.8. Kundenbindungsmessung

Im Zuge der wachsenden Beschäftigung mit der Kundenzufriedenheit begannen amerikanische Unternehmen in der Mitte der 1980er Jahre, diese mit den – damals teilweise noch nicht ausgereiften – Mitteln der Marktforschung zu messen.<sup>251</sup> Darauf aufbauend führte die Erkenntnis, dass Unternehmenserfolg stärker von der Kundenbindung als der -zufriedenheit abhängig ist, seit den 1990er Jahren zur Entwicklung einer Kombination von Methoden zu deren Messung, in deren Mittelpunkt die *Kundenbefragung* steht. Vor diesem Hintergrund wuchs einerseits die Anzahl der durchgeführten Studien stark an, und andererseits verbesserte sich die Qualität der Messverfahren kontinuierlich, so dass heute ein ausgereiftes Instrumentarium zur Kundenbindungsmessung vorliegt.<sup>252</sup>

Eine Messung der Kundenbindung schließt die Ermittlung der zukunftsgerichteten Verhaltensabsichten ein, was sich prinzipiell nur durch die direkte Befragung verwirklichen lässt. Die Marktforschung legt damit die Basis für Langzeitanalysen der Kundenbindung, die zur Optimierung der Marketingplanung sowie zur Integration in das Controlling erforderlich sind.<sup>253</sup> Dies impliziert die regelmäßige – z. B. jährliche – Erhebung von Kundenbindungskennzahlen bei gleichbleibender Methodik (sog. Tracking-Studien).<sup>254</sup>

Zur Durchführung der Befragung wird folgende Maßnahmenkombination vorgeschlagen.<sup>255</sup>

- Befragung des Kunden über seine subjektiv empfundene Bindung,
- Merkmalsbezogenheit der Befragung aufgrund des längerfristigen Meinungsbildungsprozesses beim Kunden,

---

<sup>251</sup> Ein bekannter, aus dieser Zeit stammender Ansatz zur Messung der Dienstleistungsqualität ist das 1985 vorgestellte SERVQUAL (= Service Quality). Vgl. ausführl. **BRUHN** 2006, S. 96 ff.

<sup>252</sup> Vgl. **BEUTIN** 2008, S. 813 ff.; **AAKER/KUMAR/DAY** 2004, S. 684 ff.

<sup>253</sup> Vgl. **HADWICH** 2003, S. 223; **REINECKE** 2004, S. 277 ff.

<sup>254</sup> Vgl. **BEUTIN** 2008, S. 840; **AAKER/KUMAR/DAY** 2004, S. 720.

<sup>255</sup> Vgl. **HOMBURG/FÜRST** 2008, S. 612 ff.; ähnl. **KAMMERER** 2005, S. 102 ff.; **BEUTIN** 2008, S. 817 ff.

- explizite bzw. direkte Befragung,
- multiattributive (mehrdimensionale) Verfahren, die die Kundenbindung über verschiedene Einzelaspekte erheben,
- ex-post-Erhebung von Zufriedenheitsurteilen.

Die empirische Überprüfung hat ergeben, dass diese – in Abbildung 16 veranschaulichte – Form der Kundenbindungsmessung die höchste Aussagekraft besitzt. Daher erzielen Unternehmen, die diese Kombination anwenden, gegenüber allen anderen Verfahren die höchsten Kundenzufriedenheitssteigerungen.<sup>256</sup>

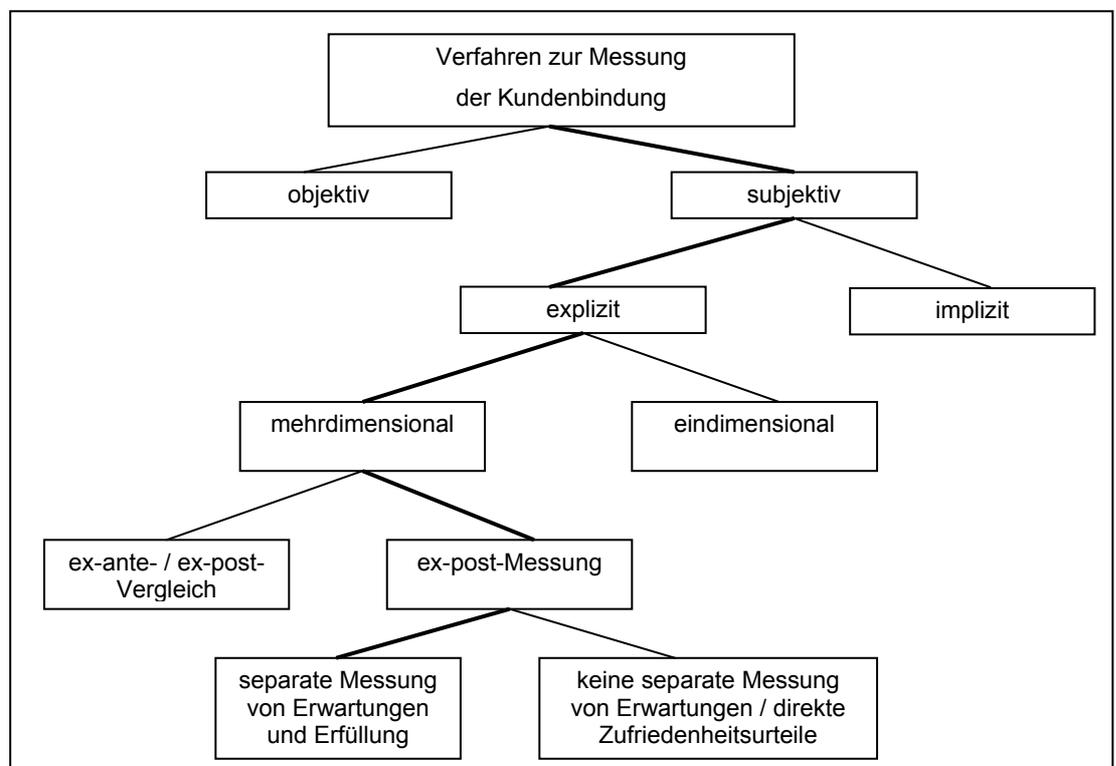


Abb. 16: Verfahren zur Messung der Kundenbindung  
(in Anlehnung an HOMBURG/FÜRST 2008, S. 613)

Im Rahmen der Konzeption von Kundenbindungsbefragungen existieren sechs relevante Entscheidungsfelder, die sich wie folgt konkretisieren.<sup>257</sup>

- Die *Zielgruppe* der Befragung bildet eine Kundengruppe, die in einer Beziehung zum Unternehmen steht.

<sup>256</sup> Vgl. KAMMERER 2005, S. 105 f.

<sup>257</sup> Vgl. ausführl. BEUTIN 2008, S. 817 ff.; s. a. BORG 2003, S. 77.

- Als *Stichprobe* empfiehlt sich bei einer kleinen bzw. kostenunabhängigen Anzahl der Respondenten die Vollerhebung, während für Teilerhebungen die Faustregel für jede Frage mindestens 30 Antworten bzw. pro Zielgruppe 40-50 Kunden fordert.
- Als *Befragungsart* kommen die persönliche, telefonische, schriftliche und die Online-Erhebung infrage, wobei aktuell ein Trend zu der letztgenannten zu verzeichnen ist.
- Für die *Art der Fragestellung* zur Bewertung bieten sich geschlossene Fragen mit einer numerischen Skala und einer ergänzenden Option „Keine Bewertung / Keine Aussage möglich“ an.
- Der *Befragungsinhalt* kann neben den Gesamtfragen zur Ermittlung des Kundenbindungsindex' (s. u.) aus konkreten Leistungsparametern und -kriterien bestehen.
- Das Bundesdatenschutzgesetz fordert zudem eine *Anonymität* der Befragungsdaten, sofern der Betroffene einer personenbezogenen Verwendung nicht ausdrücklich zustimmt.

Um das Konstrukt Kundenbindung weiter zu operationalisieren, steht die Entwicklung eines Index', der zweckmäßigerweise eine Skala von 0 bis 100 aufweist, im Vordergrund. Zur Berechnung des Kundenbindungsindex empfehlen sich die vier Basisfragen Zufriedenheit, Wiederkauf, Weiterempfehlung und Cross Selling, von denen sich die erste zusätzlich zur Ermittlung eines Kundenzufriedenheitsindex verwenden lässt. Diese Indizes errechnen sich aus den von den befragten Kunden für die Basisfragen abgegebenen Bewertungen.<sup>258</sup> Wie Tabelle 4 zeigt, liegen für jede der Basisfragen verschiedene Versionen vor.

Die Befragung erlaubt darüber hinaus die Identifikation der Bestimmungsfaktoren für die Kundenbindung. Hierzu erfolgt die Aufnahme konkreter Qualitätselemente in den Fragebogen, die für Dienstleistungsunternehmen

---

<sup>258</sup> Vgl. **BEUTIN** 2008, S. 825 ff.; ähnl. **BRUHN** 2007, S. 163; **BAUMGARTH/BERNECKER** 1999, S. 23 f. Prof. Homburg & Partner setzen in der Praxis dieses Verfahren ein, um die Kundenbindung zu messen. Vgl. **HOMBURG/FÜRST** 2008, S. 616. Das konkrete Berechnungsverfahren eines Kundenbindungsindex stellt Kap. 4.3.2.2 (S. 191) vor.

z. B. aus den Bereichen Preis, Service, Freundlichkeit der Mitarbeiter, Produktqualität und Image des Anbieters stammen können. Aus jedem dieser Bereiche werden einige wichtige Items auf ihre *Bedeutung* abgefragt, die der Erwartung des Kunden entspricht. Anschließend erfolgt die Abfrage der *Zufriedenheit* der Kunden mit diesen Leistungsparametern, die wiederum das Ausmaß der Erfüllung durch den Anbieter darstellt. Eine vertretbare Anzahl von Items führt hier zu einem angemessen kurzen Fragebogen.<sup>259</sup>

<b>Kundenbindungsindex (CLI = Customer Loyalty Index)</b>	Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XYZ?
		Wie gut erfüllt die Firma XYZ insgesamt Ihre Erwartungen?
	Wiederkauf	Wenn Sie die betrachtete Dienstleistung nochmals kaufen müssten, würden Sie sie wieder bei der Firma XYZ kaufen?
		Werden Sie langfristig Kunde der Firma XYZ bleiben?
	Weiterempfehlung	Werden Sie die Firma XYZ weiterempfehlen?
		Werden Sie anderen Personen zum Kauf bei der Firma XYZ raten?
	Cross Selling	Werden Sie auch beim Kauf anderer Produkte die Firma XYZ in Erwägung ziehen?
		Werden Sie auch Produkte aus anderen Produktklassen von XYZ beziehen?

Tab. 4: Empfohlene Fragen zur Ermittlung des Kundenbindungsindex' (in Anlehnung an HOMBURG/FÜRST 2008, S. 616)

Die gezeigte Kombination von Marktforschungsmethoden gilt als die valide Form der Kundenbindungsmessung, daher hat sie sich heute sowohl in der Forschung als auch in der Praxis weitgehend durchgesetzt.<sup>260</sup>

<sup>259</sup> Vgl. ausführl. HOMBURG/FÜRST 2008, S. 617 ff.; BEUTIN 2008a, S. 133 f.

<sup>260</sup> Vgl. KAMMERER 2005, S. 105 f.; HOMBURG/FÜRST 2008, S. 615 f.

Moderne Konzepte der Marktforschungspraxis, die Kapitel 4 vorstellt, stimmen daher in den Grundzügen mit diesem Verfahren überein.

### **2.5.3. Konstrukt Stakeholder-Loyalität**

#### **2.5.3.1. Übersicht**

Verschiedentlich widmet sich die Literatur auch der Loyalität anderer Anspruchsgruppen als der Kunden. Im Vordergrund stehen dabei die Mitarbeiter, deren Loyalität den Unternehmenserfolg – wenngleich mit anderen Wirkungszusammenhängen als die Kundenbindung – ebenfalls positiv beeinflusst.<sup>261</sup> Auch zu den Bestimmungsfaktoren und der Messung der Mitarbeiterloyalität liegen bereits Untersuchungen vor,<sup>262</sup> während für die Investorenbeziehungen bisher nur vereinzelt Autoren eine entsprechende Forschung fordern.<sup>263</sup> Damit lässt sich konstatieren, dass der Forschungsstand zur Beziehung und Loyalität der Kunden gegenüber den anderen Stakeholder-Gruppen deutlich voraus ist.<sup>264</sup>

Aus diesem Grund lassen sich die Kundenbeziehungen als Grundlage für eine Überprüfung auf Analogien zu anderen Anspruchsgruppen verwenden. Die entsprechende Erweiterung des Beziehungs-Marketing-Konzepts richtet das Relationship Management auf die Erzeugung einer Verbundenheit nicht nur der Kunden, sondern aller Stakeholder aus, von denen der gesicherte Fortbestand des Unternehmens abhängig ist.<sup>265</sup>

Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Stakeholder-Beziehungen verläuft die Wirkungskette für die Anspruchsgruppen im engeren Sinne daher analog zu dem kundengerichteten Beziehungs-Marketing: Phase 1 besteht aus dem Erstkontakt, nach dem das Unter-

---

<sup>261</sup> Vgl. FELFE 2008, S. 113 ff. So führt die Mitarbeiterloyalität vor allem bei akademischen Berufsgruppen zu einer signifikant höheren Arbeitsleistung. Vgl. ebenda, S. 115.

<sup>262</sup> Vgl. ausführl. FELFE 2008, S. 75 ff.

<sup>263</sup> Vgl. ABFALTER/RAICH/WOHLFART 2003, S. 355 f.; LINK 1991, S. 92 f.

<sup>264</sup> Vgl. CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE 2002, S. 77 f.; ähnl. BATTERLEY 2004, S. 41 f.

<sup>265</sup> Vgl. HELM 2007, S. 189 f.; ähnl. STAHL 2003, S. 31 f. Hierfür schließt HELM in ihre Betrachtung neben den Kunden die Mitarbeiter und Investoren ein. Vgl. HELM 2007, S. 189 f.

nehmen in Phase 2 die Stakeholder-Zufriedenheit mit dem Ziel erzeugt, in Phase 3 eine Stakeholder-Loyalität als Grundlage einer stabilen Stakeholder-Beziehung zu etablieren. Diese wiederum führt in Phase 4 zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens,<sup>266</sup> womit letztlich der Unternehmenserfolg das Ziel aller Stakeholder-Relationship-Management-Aktivitäten ist. Abbildung 17 zeigt die Wirkungskette der Stakeholder-Beziehung.

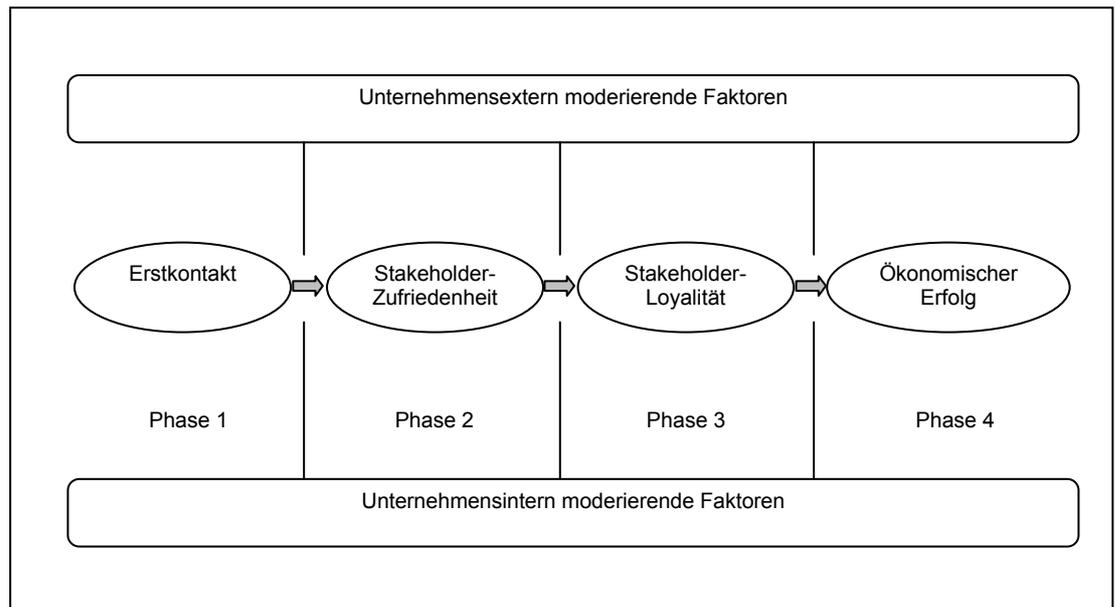


Abb. 17: Wirkungskette der Stakeholder-Beziehung

(in Anlehnung an HOMBURG/BRUHN 2008, S. 10)

Damit findet die Kundenbindung als zukunftsgerichteter Indikator für die Beziehungsqualität ihre Entsprechung in der Stakeholder-Loyalität, die einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg gegenüber den einzelnen Anspruchsgruppen anzeigt. Die vorliegende Arbeit zieht den synonymen Begriff Loyalität dem der Bindung vor, weil er in der Literatur für andere Anspruchsgruppen als Kunden häufiger anzutreffen ist.<sup>267</sup>

Wie bereits erwähnt, nimmt die Öffentlichkeit als Stakeholder-Gruppe im weiteren Sinne eine Sonderrolle unter den betrachteten Anspruchsgruppen ein, da ihre Beziehung zur Unternehmung eher informeller Natur ist.

<sup>266</sup> Vgl. FIEDLER 2007, S. 51 f.; ähnl. GOMEZ/WUNDERLIN 2000, S. 431 f.; AAKER/KUMAR/DAY 2004, S. 5.

<sup>267</sup> Vgl. HELM 2007, S. 195.

Da sie durch ihr vielfältiges Beziehungsnetz jedoch einen großen Einfluss auf andere Stakeholder und damit indirekt auch auf den Unternehmenserfolg ausüben kann, wäre die Messung der Stakeholder-Loyalität ohne die Öffentlichkeit unvollständig.<sup>268</sup>

Die Übertragung des Kundenwert-Konzepts führt zu einem *Stakeholder-Wert*<sup>269</sup> (Stakeholder Value), welcher erstens sicherstellen soll, dass jede Stakeholder-Beziehung auch tatsächlich einen positiven Beitrag für das Unternehmen bringt, und zweitens als Grundlage einer Prioritätenbildung für das Beziehungs-Management dienen kann.<sup>270</sup> Indem sie zur Dauerhaftigkeit der profitablen Stakeholder-Beziehungen führt, trägt die Stakeholder-Loyalität dadurch entscheidend zum Unternehmenserfolg bei.<sup>271</sup> Den Rahmen für ein entsprechendes Value Management veranschaulicht Abbildung 18.

Im Modell des betrieblichen Wertprozesses von CHRISTOPHER, PAYNE und BALLANTYNE bilden die verschiedenen Stakeholder-Interaktionsprozesse den Rahmen der unternehmensinternen Aktivitäten, auf denen die Generierung der Werte basiert. Bei den internen Aktivitäten handelt es sich im Einzelnen um die folgenden vier Aktivitäten:<sup>272</sup>

1. *Wertbestimmung* (value determination): Identifikation der Faktoren, auf denen die Investitionen der Stakeholder basieren,
2. *Wertschaffung* (value creation): Entwicklung und Herstellung der zur Erfüllung der in 1. ermittelten Faktoren notwendigen Produkte,

---

<sup>268</sup> Ähnl. ZERFAß 2004, S. 401 ff.

<sup>269</sup> Vgl. CORNELSEN 2000, S. 300; s. a. FIGGE/SCHALTEGGER 1999, S. 18. In Anlehnung an den Kundenwertbegriff lässt sich der Stakeholder-Wert als ein Maß für die wirtschaftliche Bedeutung eines Stakeholders, d. h. dessen direkten bzw. indirekten Beitrag zur Zielerreichung einer Unternehmung definieren. Vgl. ebenda, S. 43.

<sup>270</sup> Vgl. CORNELSEN 2000, S. 300. Demgegenüber definieren die Vertreter des Stakeholder-Ansatzes den Begriff ‚Stakeholder Value‘ unter Umkehrung der Perspektive als den Wert des Unternehmens aus Sicht eines Stakeholders. Vgl. z. B. WALKER/MARR 2002, S. 49 f.; FIGGE/SCHALTEGGER 1999, S. 12 f.

<sup>271</sup> Vgl. CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE 2002, S. 192 f.

<sup>272</sup> Vgl. ausführl. CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE 2002, S. 192 ff.

3. *Werterbringung* (value delivery): Vermarktung dieser Produkte gegenüber den Kunden,
4. *Wertbeurteilung* (value assessment): Evaluierung der wertschaffenden Instrumente.

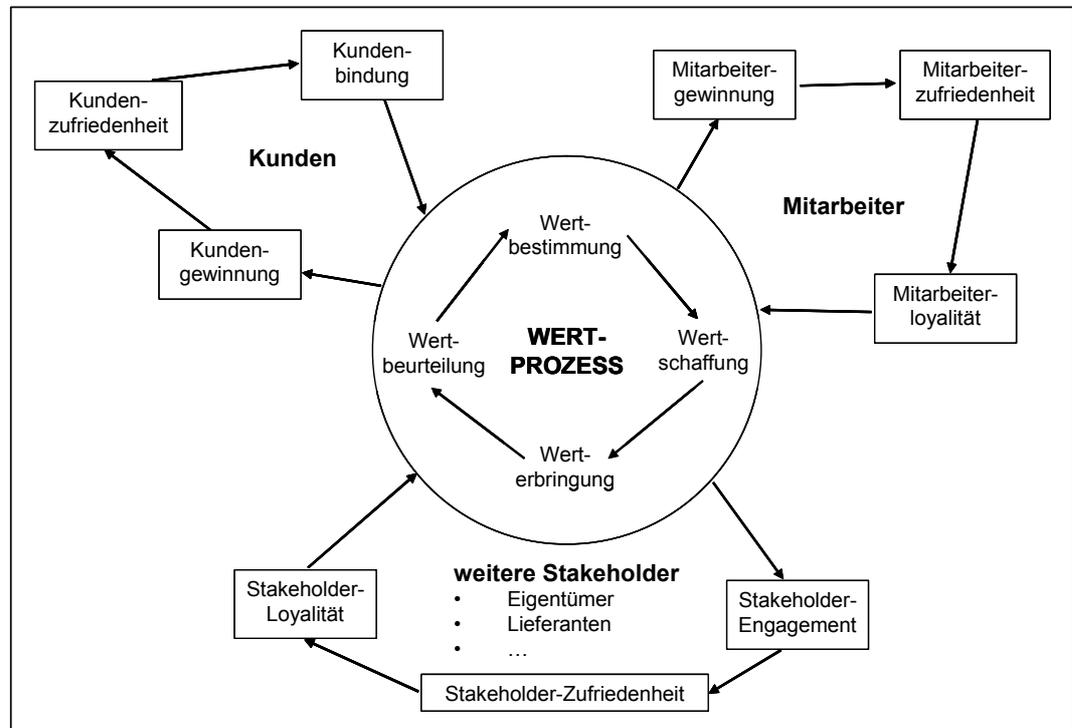


Abb. 18: Stakeholder Relationship Value Management

(Quelle: CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE 2002, S. 193)

Damit bildet die Stakeholder-Loyalität einen wesentlichen Bestimmungsfaktor des Stakeholder-Werts. Zur ihrer Bestimmung sind dabei Informationen notwendig, die – analog zur Kundenbindung – mit Marktforschungsmethoden zu erheben sind.<sup>273</sup> Zur Herstellung der Messbarkeit des Konstrukts Stakeholder-Loyalität folgen anschließend ihre Definition und Operationalisierung.

### 2.5.3.2. Begriff ‚Stakeholder-Loyalität‘

Loyalität ist allgemein eine individuelle Einstellung gegenüber einer sozialen Beziehung und führt dazu, dass diese auch unter Wettbewerb aufrecht

<sup>273</sup> Vgl. GOMEZ/WUNDERLIN 2000, S. 440 f.

erhalten bleibt. In einen betriebswirtschaftlichen Kontext gesetzt, bildet die Stakeholder-Loyalität eine Verbundenheit im Sinne einer positiven Einstellung des Stakeholders mit der Unternehmung, für die sie in der Regel zu positiven Konsequenzen führt.<sup>274</sup> Damit steht sie in einem positiven funktionalen Zusammenhang zum ökonomischen Erfolg der Unternehmung.

In Anlehnung an den Kundenbindungsbegriff führt die neutrale Formulierung zu folgender, für die vorliegende Arbeit geltender Definition:

*Stakeholder-Loyalität ist eine positive Einstellung eines Stakeholders zur Beziehung mit einem Unternehmen, die sich in dessen Bereitschaft zur Weiterführung der Beziehung niederschlägt.*<sup>275</sup>

Diese Definition verzichtet auf eine funktionsgebundene Betrachtungsweise, stattdessen treten (1.) die Einstellung zur Beziehung sowie (2.) die Bedeutung der Stakeholder gegenüber der Unternehmung<sup>276</sup> in den Vordergrund. Die in diesem Begriff implizit enthaltene einheitliche und anspruchsrgruppenübergreifende Sichtweise ermöglicht die direkte Übertragung von Erkenntnissen auf andere Stakeholder-Gruppen bzw. die gesamte Unternehmung.<sup>277</sup>

### **2.5.3.3. Analogie zwischen Kundenbindung und Stakeholder-Loyalität**

Aus der Übertragung des Kundenbindungsbegriffs auf die Loyalität der übrigen Stakeholder-Gruppen ergibt sich eine Reihe von Analogien, und zwar

---

<sup>274</sup> Vgl. HELM 2007, S. 192; s. o. Kap. 2.5.2.5 (S. 51).

<sup>275</sup> Diese Definition schließt bestimmte Anspruchsgruppen (z. B. Öko-Aktivistinnen oder Konkurrenten), die eine kritische oder negative Einstellung gegenüber der Unternehmung innehaben, von der Stakeholder-Loyalität aus.

<sup>276</sup> Per definitionem weisen Stakeholder ein bestimmtes Mindestmaß an Bedeutung für das Unternehmen auf.

<sup>277</sup> So lassen sich – analog zum Konzept der Kundenbindung auf die Stakeholder-Loyalität – auch andere Konzepte darauf überprüfen, ob sie sich aus dem Marketing auf die gesamte Unternehmung ableiten lassen. Dies gilt z. B. für den Kundenwert (zum Stakeholder-Wert) und die Kundensegmentierung (zur Stakeholder-Segmentierung).

1. für die *Stakeholder-Beziehung* mit den dazu gehörenden Konstrukten (z. B. Stakeholder-Zufriedenheit) als Prämisse der Loyalität,
2. für ihre *Operationalisierung* (z. B. Messung der Stakeholder-Loyalität).

Den daraus entstehenden Erkenntnistransfer von der Kunden- auf die Stakeholder-Ebene zeigt Abbildung 19.

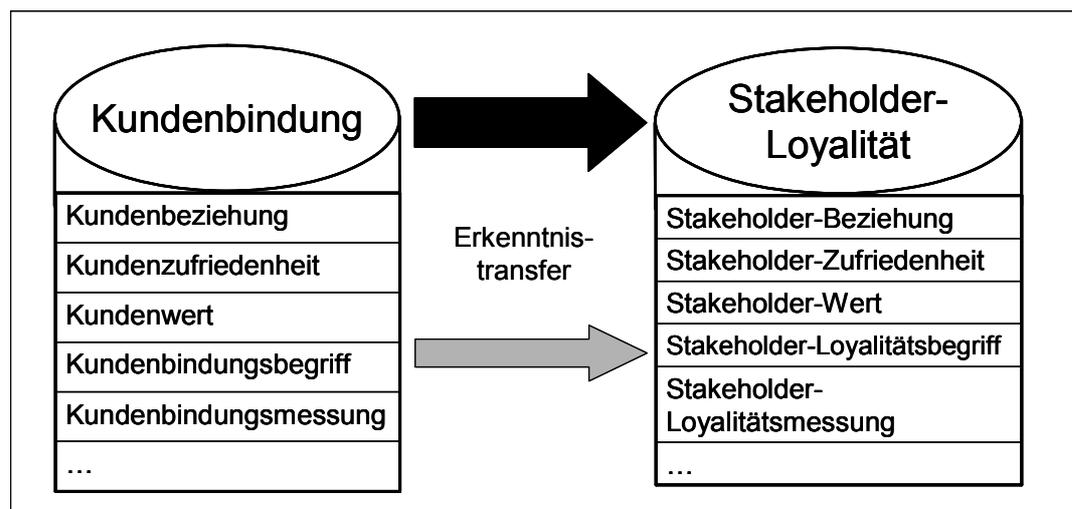


Abb. 19: Analogie von Kundenbindung und Stakeholder-Loyalität  
(eigene Darstellung)

So erscheint es im Sinne der Forderung zur Übertragung des Kundenwert- zu einem Stakeholder-Wert-Konzept<sup>278</sup> sinnvoll, eine umso höhere Stakeholder-Loyalität zu erzeugen, je größer der Wert des Stakeholders ist, und zwar unabhängig davon, welcher konkreten Anspruchsgruppe er angehört.

#### **2.5.3.4. Operationalisierung**

Als Klassifizierungsmerkmal der Stakeholder-Loyalität wurde ein ‚Leiterkonzept‘ vorgeschlagen, mit dessen Hilfe die Unternehmung die Einstellungen von Stakeholdern identifizieren und Maßnahmen entwickeln kann, um ein höheres Bindungsniveau herbeizuführen oder die Positionen zu

<sup>278</sup> Vgl. CORNELSEN 2000, S. 300.

stabilisieren.<sup>279</sup> Diese ‚Loyalitätsleiter‘ unterscheidet fünf Abstufungen der Stakeholder-Loyalität.<sup>280</sup>

1. verbündete Stakeholder,
2. kooperative Stakeholder,
3. neutrale Stakeholder,
4. kompetitive Stakeholder,
5. gefährliche Stakeholder.

Obwohl die Autoren für dieses Konzept keine weitere Operationalisierung angeben, trägt es der Forderung nach einer für alle Anspruchsgruppen geltenden Klassifizierung der Loyalität Rechnung. Folglich erfordert das Maß der Stakeholder-Loyalität nicht nur eine Vergleichbarkeit innerhalb der Anspruchsgruppen, sondern auch gruppenübergreifend. Deshalb empfiehlt sich ein möglichst einheitliches und auf alle Stakeholder anwendbares Verfahren, das der Stakeholder-Loyalität als individuelle Einstellung und zukunftsgerichtete Verhaltensabsicht Rechnung trägt.

Die oben genannte Begriffsfassung der Stakeholder-Loyalität schließt folgende Einzelaspekte ein, die sich als Ansatzpunkte zur Operationalisierung anbieten:

1. Stakeholder-Sicht,
2. Einstellung zur Beziehung zum Unternehmen (unter Wettbewerb),
3. Bereitschaft zur Weiterführung dieser Beziehung,
4. Möglichkeit der ex-ante-Betrachtung.

Weil die Stakeholder-Loyalität darin der bereits betrachteten Kundenbindung entspricht, bietet sich ein Transfer der konkreten Erkenntnisse über ihre Messung an: Die Ermittlung des Ausmaßes der Loyalität findet danach durch eine direkte Marktforschungsbefragung bei den Betroffenen

---

<sup>279</sup> Vgl. **POLONSKY/SCHUPPISSER/BELDONA** 2002, S. 119. Die Autoren spezifizieren den verwendeten Begriff ‚Stakeholder Loyalty‘ nicht weiter, das Konzept weist aber Ähnlichkeiten zur kundenbezogenen ‚Relationship Marketing Ladder of Loyalty‘ von **CHRISTOPHER, PAYNE** und **BALLANTYNE** auf. Vgl. **CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE** 2002, S. 48 ff.

<sup>280</sup> Vgl. ausführl. **POLONSKY/SCHUPPISSER/BELDONA** 2002, S. 119 ff.

statt, indem man aus einem Satz weniger Basisfragen einen Index (zwischen 0 und 100) berechnet.<sup>281</sup>

Durch die Übertragung auf die Stakeholder-Ebene lassen sich aus der bereits vorgestellten Systematik zur Kundenbindungsmessung<sup>282</sup> vier Basisfragen nach Zufriedenheit, Nachhaltigkeit, Weiterempfehlung und Beziehungsausweitung ableiten, von denen die letztgenannte die anspruchsrgruppenübergreifende Loyalität ermittelt. Tabelle 5 beinhaltet einen Vorschlag zur allgemeinen Form dieser Fragen.

<b>Stakeholder-Loyalitätsindex (SLI = Stakeholder Loyalty Index)</b>	Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XYZ?
		Wie gut erfüllt die Firma XYZ insgesamt Ihre Erwartungen?
	Nachhaltigkeit	Wenn Sie die betrachtete (Geschäfts-)Beziehung nochmals eingehen müssten, würden Sie es wieder mit Firma XYZ tun?
		Werden Sie die (Geschäfts-)Beziehung zu Firma XYZ langfristig aufrechterhalten?
	Weiterempfehlung	Werden Sie die Firma XYZ weiterempfehlen?
	Beziehungsausweitung	Werden Sie auch eine zusätzliche Beziehung zu Firma XYZ in Erwägung ziehen?

Tab. 5: Basisfragen zum Stakeholder-Loyalitätsindex  
(in Anlehnung an BEUTIN 2008, S. 825)

Ihre Anwendung gegenüber verschiedenen Respondenten erfordert eine Klärung, wie stark die Fragen an die spezifischen Anspruchsgruppen angepasst werden sollen. Dabei sind zwei extreme Varianten denkbar:

- *Ein einheitlicher Fragensatz* (z. B. die obigen Basisfragen) für alle Stakeholder in identischer Form. Diese Lösung weist zwar den Nachteil

<sup>281</sup> Die Berechnung des Stakeholder-Loyalitätsindex stellt Kap. 4.3.2.2 (S. 191) vor.

<sup>282</sup> Dabei handelt es sich um die in Kap. 2.5.2.8 (Tab. 4) vorgestellten vier Fragen zu Zufriedenheit, Wiederkauf, Weiterempfehlung und Cross Selling. Vgl. HOMBURG/FÜRST 2008, S. 616 f.; BEUTIN 2008, S. 825 ff.

auf, dass die standardisierten Fragen keine Möglichkeit bieten, auf die individuelle Stakeholder-Beziehung einzugehen, dem aber der Vorteil eines hohen Standardisierungsgrades gegenübersteht.

- *Verschiedene Stakeholder-spezifische Fragensätze* bilden einen Bruch der Verfahrenseinheitlichkeit, der die Nachteile aufweist, dass (1.) wegen der verschiedenen Basisfragensätze nicht per se die Vergleichbarkeit der einzelnen Indizes folgt, und (2.) die Messung aufwändiger ist, da die verschiedenen Fragebögen de facto zu mehreren verschiedenen Studien führen können. Wie das obige Beispiel ‚Kunden‘ zeigt, steht dem aber der Vorteil gegenüber, dass die Basisfragen inhaltlich besser auf die individuellen Beziehungen eingehen können.<sup>283</sup>

Um die Vorteile beider Varianten zu nutzen, wählt die vorliegende Arbeit einen kombinierten Ansatz. Dabei weisen die Basisfragensätze für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen so geringe Unterschiede in der Wortwahl auf, dass sie weitestgehend den gleichen Sinn ergeben.<sup>284</sup> Dieses stellt die Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der einzelnen Index-Komponenten sicher, so dass sie einen Stakeholder-Loyalitätsindex ergeben.

Zusätzlich kann die Abfrage der Leistungsbereiche und -merkmale erfolgen, um durch Korrelation ihres Ausmaßes mit dem Stakeholder-Loyalitätsindex die Bestimmungsfaktoren der Loyalität zu identifizieren.<sup>285</sup> Da jede Anspruchsgruppe individuelle Faktoren besitzt, findet hierfür jeweils eine konkrete Ermittlung und Anpassung statt. Tabelle 6 zeigt hierfür typische Beispiele.

### **2.5.3.5. Anwendung**

Mit der Stakeholder-Loyalität ist ein geeignetes Konstrukt zum Performance Measurement gegenüber den Anspruchsgruppen der Unterneh-

---

<sup>283</sup> Das in der Praxis etablierte Stakeholder-Loyalitätskonzept TRI\*M verfolgt diesen Ansatz (s. u. Kap. 4.2.5.3, S. 153). Vgl. SCHARIOTH 1996, S. 42 ff.

<sup>284</sup> S. u. Kap. 4.4.3 (S. 209).

<sup>285</sup> Vgl. HOMBURG/FÜRST 2008, S. 617 f.; BEUTIN 2008, S. 824 f.

mung eingeführt, aus dem sich ein Marktforschungsinstrumentarium zur integrierten Messung der Stakeholder-Loyalität ableitet. Es liefert neben dem Kundenbindungsindex auch für die wichtigsten anderen Anspruchsgruppen jeweils einen standardisierten Loyalitätsindex (zwischen 0 und 100), die sich wiederum zu einem umfassenden *Gesamt-Stakeholder-Loyalitätsindex* für die gesamte Unternehmung komprimieren lassen.

<b>Anspruchsgruppe</b>	<b>typische Leistungsbereiche</b>		
Kunden	Preis	Produktqualität	Image des Anbieters
Kapitalgeber	Aktienkursentwicklung	Höhe der Dividende	Aktualität der Anlegerinformationen
Mitarbeiter	Entlohnung	Arbeitsklima	Sicherheit des Arbeitsplatzes
Lieferanten	Preis	Langfristigkeit der Zusammenarbeit	Pünktlichkeit der Bezahlung

Tab. 6: Bestimmungsfaktoren der Stakeholder-Loyalität  
(eigene Darstellung)

Bezogen auf die Gesamtunternehmung und die einzelnen Anspruchsgruppen bildet die Stakeholder-Loyalität damit<sup>286</sup>

1. ein Maß für die Höhe der Beziehungsqualität,
2. einen Indikator für den zu erwartenden künftigen Erfolg und
3. eine Grundlage für die Planung.

Sie bietet sich damit als Konzept für die Erfolgsmessung des Beziehungs-Managements gegenüber den einzelnen Anspruchsgruppen an. Da deren Loyalität den ökonomischen Erfolg der Unternehmung zur Folge hat, bildet die Erzeugung von Stakeholder-Loyalität das Ziel des Stakeholder Relationship Management – ebenso wie die Kundenbindung das Ziel des CRM darstellt.<sup>287</sup>

<sup>286</sup> Vgl. HELM 2007, S. 189 f.

<sup>287</sup> Vgl. HOMBURG/BRUHN 2008, S. 7.

Zudem stellt das Konzept mit dem Stakeholder-Loyalitätsindex eine beziehungs- und zukunftsbezogene anspruchsrgruppenübergreifende Kennzahl zur Verfügung, die geeignet erscheint, zur Behebung der beschriebenen Mängel der vorhandenen Performance-Measurement-Systeme<sup>288</sup> beizutragen. Ihre Standardisierung als Index erlaubt darüber hinaus ein Benchmarking sowohl zum unternehmensinternen als auch zum unternehmensexternen Vergleich.

Das Konstrukt der Stakeholder-Loyalität lässt sich isoliert in den jeweiligen Funktionsbereichen der Unternehmung für das Beziehungs-Management gegenüber den einzelnen Stakeholder-Gruppen im CRM, IR, PR usw. einsetzen. Ihre *regelmäßige Messung* ermöglicht darüber hinaus die Steuerung der Kunden-, Investoren-, Mitarbeiter-, Lieferanten- und Öffentlichkeitsbeziehungen,<sup>289</sup> bei der die Vorgabe von Loyalitätszielen (z. B. für den Vertrieb) eine wesentliche Rolle spielt.<sup>290</sup>

Auf dieser Basis erlaubt das Konzept nicht nur die Beobachtung und Analyse der Entwicklungen der einzelnen Stakeholder-Beziehungen im Zeitablauf (Tracking), sondern auch der Wirkungszusammenhänge der Loyalitäten zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen<sup>291</sup> sowie der hybriden Stakeholder-Beziehungen.

Nach der theoretischen Herleitung der Stakeholder-Loyalität als betriebswirtschaftlich sinnvolles Konzept steht ihre Untersuchung auf Praktikabilität noch aus. Diese Prüfung erscheint in Anbetracht des Widerspruchs, dass die Kundenbindung zwar in Forschung und Praxis ein seit langem anerkanntes Konzept darstellt, aber nur eine Minderheit der Unternehmen sie erhebt,<sup>292</sup> auch berechtigt.

---

<sup>288</sup> Dabei handelt es sich um eine zu geringe Zukunfts- und Beziehungsorientierung sowie die einseitige Ausrichtung auf finanzielle Größen. S. o. Kap. 2.4.4 (S. 40).

<sup>289</sup> Vgl. CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE 2002, S. 170 f.

<sup>290</sup> Vgl. BUBMANN/LIEBERKNECHT/BLACHE 2008, S. 621 f.

<sup>291</sup> Vgl. DILLER 2002, S. 26.

<sup>292</sup> Vgl. EVANSCHITZKY 2003, S. 73.

Als wichtigster Grund für diese Diskrepanz gelten die hohen Kosten der für die Stakeholder-Befragungen erforderlichen Marktforschung.<sup>293</sup> Diese bestehen bei herkömmlichen Befragungsmethoden vorrangig aus den Interviewer-Kosten, die jedoch bei Online-Befragungen nicht anfallen.<sup>294</sup> Da sich das Internet insgesamt ausgezeichnet für individuelles, interaktives und selektives Beziehungs-Marketing eignet, bietet sich der Einsatz dieses Mediums auch in der Beziehungsmarktforschung an.<sup>295</sup> Aus diesem Grund folgt im nachfolgenden Kapitel die Vorstellung der Online-Marktforschung.

---

<sup>293</sup> Vgl. **DILLER** 2002, S. 17; **BAUMGARTH/STUHLERT** 1999, S. 193; **HÜGENS** 2005, S. 25; ähnl. **SCHOMANN** 2001, S. 64; **REINECKE** 2004, S. 5.

<sup>294</sup> Vgl. z. B. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 80; **BAUMGARTH** 2003, S. 360.

<sup>295</sup> Vgl. **DILLER** 2002, S. 22 f., s. a. **BEUTIN** 2008, S. 821 ff.

### 3. Online-Marktforschung

#### 3.1. Übersicht

Einleitend erfolgt die Betrachtung der Grundlagen der Online-Marktforschung, das heißt der Entwicklungstendenzen, der informationstechnischen Grundlagen und der Begrifflichkeiten. Darauf folgt als Schwerpunkt des vorliegenden Kapitels die Vorstellung der quantitativen Online-Befragungsmethodik, die als Erhebungsmittel zur Deckung des Informationsbedarfs über die Stakeholder-Loyalität in Betracht kommt. Dabei findet die eingehende Untersuchung der Instrumente Online Panel und des Online Access Pool statt.

Als ergänzende Verfahren werden die qualitativen Online-Befragungen, die www-Nutzerbeobachtung sowie die Sekundärforschung im Internet behandelt, bevor die Beurteilung der Einsatzmöglichkeiten der Online-Marktforschung für die vorliegende Fragestellung das Kapitel abschließt. Eine Übersicht über Kapitel 3 zeigt Abbildung 20.

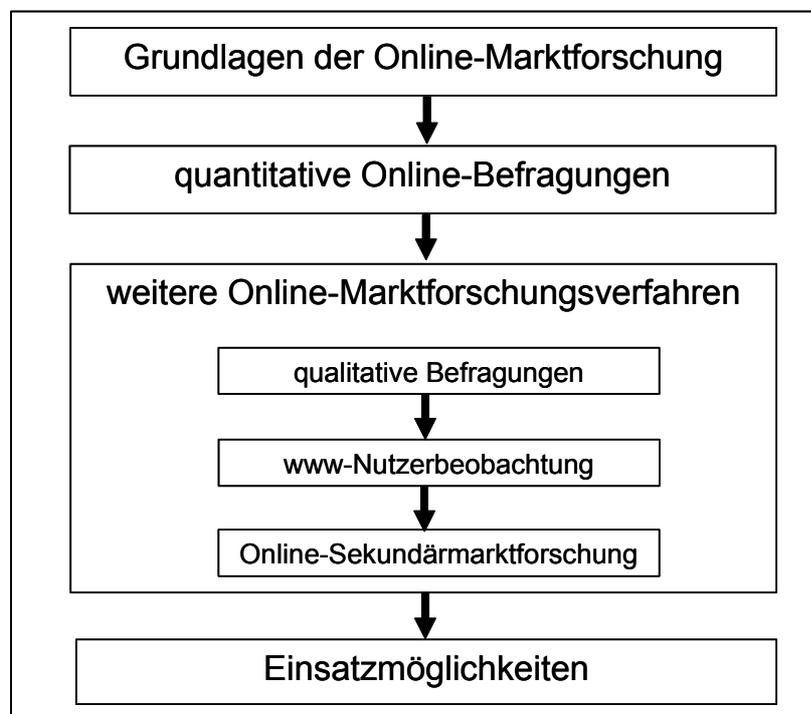


Abb. 20: Übersicht über Kapitel 3  
(eigene Darstellung)

## 3.2. Grundlagen

### 3.2.1. Entwicklungstendenzen

Seit den 1950er Jahren hielt die Computertechnologie immer stärker in der Marktforschung Einzug,<sup>296</sup> so dass bereits in den 1980er Jahren erstmals die Vermutung geäußert wurde, dass die Computer in absehbarer Zeit professionelle Interviewer vollständig verdrängen könnten.<sup>297</sup> Die Potenziale des *Internet* für die Markt- und Sozialforschung zeigten sich in der Praxis erstmals im Jahre 1994, als schon wenige Wochen nach der Schaffung der technischen Rahmenbedingungen<sup>298</sup> die erste Befragung im World Wide Web (www) stattfand.<sup>299</sup>

Die weitere zügige Etablierung des Internets als Befragungsinstrument<sup>300</sup> ermöglichte im Jahr 2000 die Durchführung der ersten Online-Umfrage mit mehr als einer Million Respondenten.<sup>301</sup> Zur gleichen Zeit war der Umsatz der Online-Marktforschung in den USA bereits auf etwa 250 Mill. US-\$, das heißt auf einen Marktanteil von ca. 5 %, angewachsen.<sup>302</sup>

Mit der praktischen Nutzung des Internets begann in der Mitte der 1990er Jahre auch eine rege wissenschaftliche Diskussion über die Internet-Nutzung.<sup>303</sup> Um das Jahr 2000 fanden eine Reihe von Hochschulprojekten über die Grundlagen der Online-Markt- und Sozialforschung statt, die sich überwiegend mit methodischen Fragen beschäftigten.<sup>304</sup> Seit dieser Zeit

---

<sup>296</sup> Vgl. **BURNS/BUSH** 2003, S. 47.

<sup>297</sup> Vgl. **KUTSCH** 2007, S. 28.

<sup>298</sup> Dabei handelte es sich um die Einführung von HTML 2.0 (Juli 1994), die die Dateneingabe durch Formulare ermöglichte. Vgl. **WENZEL/HOFMANN** 2005, S. 24.

<sup>299</sup> Vgl. **THEOBALD** 2000, S. 131. Dabei handelte es sich um die erste Welle der Studie des Graphics, Visualization & Usability (GVU) Center am Georgia Institute of Technology. Vgl. ebenda.

<sup>300</sup> Deutschland wies dabei in den ersten Jahren einen Time Lag von etwa einem Jahr gegenüber den USA auf. Vgl. **WENZEL/HOFMANN** 2005, S. 25.

<sup>301</sup> Die Planet-Project-Umfrage hatte 1,26 Mio. Teilnehmer. Vgl. **Planet Project** 2000.

<sup>302</sup> Vgl. **THEOBALD** 2000a, S. 72.

<sup>303</sup> Vgl. **VEHOVAR/MANFREDA** 2008, S. 177. Dieser Forschungszweig wird auch als *Online-Forschung* oder *Online Research* bezeichnet.

<sup>304</sup> Vgl. **LEE/FIELDING/BLANK** 2008, S. 10 f.; **DÜRR** 2005, S. 8. Unter den Dissertationen aus dem Bereich der multimedialen Themen aus der Marktforschung behandelt noch 1999 die Arbeit von ZOU das Internet eher am Rande, während sich schon die Arbei-

weist die Online-Forschung im deutschsprachigen Raum einen höheren Institutionalierungsgrad auf als z. B. in den USA.<sup>305</sup>

Aus der Pionierarbeit in den Universitäten entwickelte sich durch einen regen Austausch mit der Praxis eine Reihe von Gründungen junger Unternehmen, die seit der Jahrtausendwende zu einem kontinuierlichen Bedeutungszuwachs der Online-Marktforschung beitrugen.<sup>306</sup> So bildet das Internet heute nach dem Telefon das am häufigsten benutzte Befragungsinstrument und erreicht einen prozentualen Anteil von ca. 30 %. Diesen Anstieg veranschaulicht Abbildung 21, die auf den Daten des Arbeitskreises Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V. (ADM) beruht.<sup>307</sup>

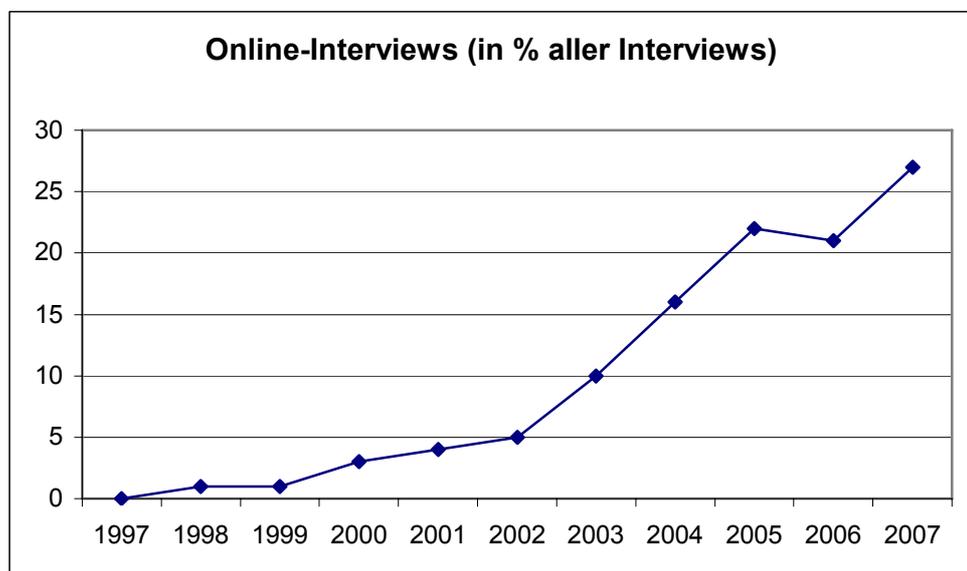


Abb. 21: Online-Anteil der quantitativen Marktforschungs-Interviews<sup>308</sup>  
(Quelle: ADM 2008)

---

ten von THEOBALD 2000, BATINIC 2001, BENSBERG 2001 und HOLBACH 2002 den Grundlagen der Online-Marktforschung widmen.

<sup>305</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 9 ff. Erwähnenswert sind die 1996 von BATINIC und WERNER gegründete German Internet Research List (GIR-L), aus der 1997 die Jahreskonferenz General Online Research (GOR) hervorging, sowie die 1998 entstandene Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung (DGOF). Vgl. ebenda, S. 271 ff.; **WENZEL/HOFMANN** 2005, S. 25 f.

<sup>306</sup> Vgl. **KUTSCH** 2007, S. 29.

<sup>307</sup> Diese Zahlen umfassen nicht alle durchgeführten Marktforschungs-Interviews, da der ADM überwiegend traditionelle, weniger jedoch die neugegründeten Marktforschungsinstitute angehören, und unternehmensinterne Befragungen nicht erfasst sind.

<sup>308</sup> Online-Anteil an von ADM-Mitgliedern durchgeführten Interviews. Vgl. **ADM** 2008.

Nach wie vor nehmen sowohl die Akzeptanz des Internets als auch die informations- und kommunikationstechnologische Ausstattung<sup>309</sup> der Bevölkerung in der gesamten entwickelten Welt zu, ohne dass ein Ende dieses Prozesses absehbar ist.<sup>310</sup> Als Voraussetzungen des Online Researchs sorgen diese Entwicklungen dafür, dass sich für Deutschland ein weiteres Anwachsen der Online-Marktforschung auf das Niveau in den USA prognostizieren lässt,<sup>311</sup> wo schon seit 2005 die Mehrzahl der Ad-hoc-Interviews online stattfindet.<sup>312</sup>

Der Einsatz von Online-Befragungen erfolgt dabei nicht, wie noch vor wenigen Jahren verschiedentlich gemutmaßt, überwiegend für „quick-and-cheap“-Studien, sondern immer häufiger für anspruchsvollere Aufgaben<sup>313</sup> wie beispielsweise zur Messung der Kundenbindung<sup>314</sup> und der Mitarbeiterloyalität<sup>315</sup>. Aus diesen Gründen hat sich die Online-Marktforschung heute nicht nur als seriöse Methode etabliert, sondern sie wird sich nach allen Prognosen in den kommenden Jahren dynamisch weiterentwickeln, so dass man davon ausgeht, dass sie auch in der zukünftigen Marktforschung eine zentrale Rolle einnehmen wird.<sup>316</sup>

### 3.2.2. Internet als informationstechnische Grundlage

Die Wurzeln des Internets liegen im ARPANet-Projekt des US-Verteidigungsministeriums der 1960er Jahre. Um die Funktionsfähigkeit

---

<sup>309</sup> Als aktuelle Innovationen sind hier beispielsweise die Internet-Telefonie, das Internet-TV und das mobile Internet zu nennen.

<sup>310</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 12 f.

<sup>311</sup> Vgl. z. B. **NEUBARTH** 2008, S. 13 f.; **KUTSCH** 2007, S. 1.

<sup>312</sup> Vgl. **WENZEL/HOFMANN** 2005, S. 27. Für 2006 schätzt man, dass die Online-Marktforschung etwa 20 % der Ausgaben aller weltweit erhobenen Daten ausmacht. Vgl. **VEHOVAR/MANFREDA** 2008, S. 177.

<sup>313</sup> Vgl. **WENZEL/HOFMANN** 2005, S. 26.

<sup>314</sup> Vgl. **BEUTIN** 2008, S. 821.

<sup>315</sup> Vgl. **WENZEL/HOFMANN** 2005, S. 26 f.

<sup>316</sup> Vgl. z. B. **KUTSCH** 2007, S. 1; **BURNS/BUSH** 2003, S. 11 f.; **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 66 f.; **EINHORN** 2008, S. 1026; **LEOPOLD** 2004, S. 8; **KORNMÜLLER** 2008, S. 69.

dieses landesweiten Computernetzwerks auch nach einem nuklearen Angriff zu gewährleisten, bildete es eine – für das Internet noch heute geltende – dezentrale Netzwerkarchitektur mit dem gemeinsamen Protokoll TCP / IP.<sup>317</sup>

Das Internet als multimediales<sup>318</sup> Medium entwickelte sich jedoch erst seit den frühen 1990er Jahren, nachdem zunächst BERNERS-LEE die www-Basistechnologie HTML und anschließend ANDREESSEN den ersten funktionsfähigen Webbrowser Mosaic vorstellte, bevor schließlich die mit der Einführung von HTML 2.0 etablierte graphische Benutzeroberfläche die heute bekannte Erscheinungsform des www prägte. Auf dieser Basis begann in der Mitte der 1990er Jahre die Entwicklung des Internets zum Massenmedium; schon um die Jahrtausendwende erreichte es die hierfür nötige ‚kritische Masse‘.<sup>319</sup>

Das Internet ist ein offenes Computer-Netzwerk, dessen Adressierung auf Internet-Protocol-Adressen (IP-Adressen) beruht. Es setzt sich aus verschiedenen Informations- und Kommunikationsdiensten wie www, Electronic Mail (*E-Mail*), File Transfer Protocol (FTP), Newsgroups und Internet Relay Chat (IRC) zusammen, die sich – mit Ausnahme von FTP – als Erhebungsinstrumente der Marktforschung eignen.<sup>320</sup>

Das www und E-Mail bilden die beiden meistgenutzten Internet-Dienste. Ersteres besteht aus einer kaum zu überblickenden Zahl von – über Hyperlinks miteinander verbundenen und anzusteuern – Websites. Im Zuge der schnellen Verbreitung von fixen (z. B. DSL) und mobilen (z. B. UMTS) Hochgeschwindigkeitsnetzwerken setzen sich dabei neben ursprünglich dominierenden Texten immer stärker multimediale Elemente

---

<sup>317</sup> Vgl. LEE/FIELDING/BLANK 2008, S. 3; KUTSCH 2007, S. 13.

<sup>318</sup> Die Begriffsdefinition lautet wie folgt: „Multimedia ist die rechnergestützte Kombination von unabhängigen, aber integrativ verwendeten dynamischen *und* statischen Medientypen mit interaktiver Bearbeitungs- und Abrufmöglichkeit.“ BROCKELMANN 1999, S. 12. Zu Multimedia ausführlich vgl. ebenda, S. 7 ff.

<sup>319</sup> Vgl. z. B. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 9 ff.; WENZEL/HOFMANN 2005, S. 24 f; KUTSCH 2007, S. 13.

<sup>320</sup> Vgl. KUTSCH 2007, S. 14; BAUER/WÖLFER 2001, S. 2 f.

(beispielsweise Bilder, Animationen, Töne, Musik oder Videosequenzen) durch.<sup>321</sup>

### 3.2.3. Begriffe und Abgrenzungen

Nach einer gängigen Begriffsdefinition ist die *Marktforschung* durch die Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten über Marktgegebenheiten zur Fundierung von Marketing-Entscheidungen gekennzeichnet. Darüber hinausgehend lässt sie sich als *systematisch* konkretisieren, wenn sie wissenschaftsnahe Untersuchungsmethoden und einen geplanten Untersuchungsprozess verwendet.<sup>322</sup> Da die Thematik der vorliegenden Arbeit über den Absatzmarkt hinausgeht, umfasst die Marktforschung hier auch die Kapital-, Personal- und Beschaffungsmärkte usw., womit sie – im Gegensatz zu obiger Begriffsfassung – nicht nur Marketing-Entscheidungen betrifft.<sup>323</sup>

Da sich im Bereich der Markt- und Sozialforschung im Zusammenhang mit dem Internet bisher keine einheitlichen Begrifflichkeiten herausgebildet haben,<sup>324</sup> entwickelt die vorliegende Arbeit eine hierfür sinnvolle Definition des Begriffes ‚*Online-Marktforschung*‘. Dabei bezeichnet zum einen ‚Online‘ den kommunikativen Zustand, über ein IP-basiertes Computernetzwerk<sup>325</sup>, das heißt durch die Verwendung der Internet-Technologie, an andere Kommunikationspartner angeschlossen zu sein.<sup>326</sup>

---

<sup>321</sup> Vgl. NEUBARTH 2008, S. 13 f.; ähnl. THEOBALD 2000, S. 8.

<sup>322</sup> Vgl. HERRMANN/HOMBURG/KLARMANN 2008, S. 5; ähnl. z. B. HÜTTNER/SCHWARTING 2002, S. 1; WEIS/STEINMETZ 2002, S. 16.

<sup>323</sup> Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2007, S. 94; HAMMANN/ERICHSON 2000, S. 30 f. Dem entsprechend wenden verschiedene Autoren die Marktforschung auf andere Bereiche als den Absatzmarkt an. Vgl. z. B. zur Personalmarktforschung BRUHN/GRUND 2008, zur Beschaffungsmarktforschung HOLBACH 2002, und zur Aktienmarktforschung LINK 1991.

<sup>324</sup> Vgl. KUTSCH 2007, S. 21.

<sup>325</sup> Diese Definition schließt auch zwei weitere Fälle IP-basierter Netzwerke ein, die eng mit dem Internet verwandt sind:

- Das *Intranet* als geschlossenes Netzwerk für Nutzer innerhalb der Organisation (z. B. Mitarbeiter) und

Zum anderen bedeutet Online-Marktforschung die Nutzung eines solchen Netzwerks als Instrument der Marktforschung zur Ermittlung von Daten und Informationen bzw. als Instrument zur Beobachtung des Surf- und Nutzungsverhaltens.<sup>327</sup> Dies führt zu folgender Definition:

*Online-Marktforschung ist die systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von durch ein IP-basiertes Computer-Netzwerk gewonnenen Daten über Marktgegebenheiten zur Fundierung von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen.*

Das Internet eignet sich durch die weltweite Erreichbarkeit von vielen Millionen Nutzern als Medium zur *Primärforschung* (field research), das heißt zur Generierung neuer, bisher noch nicht erhobener bzw. vorhandener Daten.<sup>328</sup> Dabei lässt sich die internet- und intranetbasierte Datenerhebung in reaktive und nicht-reaktive Verfahren unterteilen, wovon erstere die verschiedenen Befragungsformen (z. B. Online- und E-Mail-Befragungen) umfassen, letztere hingegen die Beobachtung (z. B. Logfile-Analyse, Nutzerbeobachtung).<sup>329</sup>

Daneben bietet sich das Internet durch die weltweite Bereitstellung verschiedenster Informationen auch als Quelle zur *Sekundärforschung* (desk research) an, die auf bereits vorhandene unternehmensinterne oder

- 
- das *Extranet* für externe Nutzer, die über das Internet Zugriff auf bestimmte Bereiche des Intranet erhalten (z. B. Lieferanten).

Nicht darunter fallen hingegen die nicht-IP-basierten Systeme SMS, Bildschirmtext u. ä. Vgl. LÜTTERS 2004, S. 30 f.; WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 12.

<sup>326</sup> Vgl. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 1 f.. So sind neben den Begriffen Online-Marktforschung, Internet-Marktforschung, Online-Forschung und Internet-Forschung auch die englischsprachigen Ausdrücke Online Research sowie Internet Research in Gebrauch, zumeist ohne dass klare Abgrenzungen getroffen werden. Vgl. ebenda. Zur englischsprachigen Begriffswelt vgl. BURNS/BUSH 2003, S. 13 f.

<sup>327</sup> Vgl. STARSETZKI 2003, S. 42 f.; BAUER/WÖLFER 2001, S. 1; ZERR 2003, S. 8, 22.

<sup>328</sup> Vgl. z. B. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 49; THEOBALD 2000, S. 2.

<sup>329</sup> Vgl. BATINIC 2001, S. 7 f.

-externe Informationen zurückgreift.<sup>330</sup> Die entsprechende Systematisierung der Online-Marktforschung zeigt Abbildung 22.

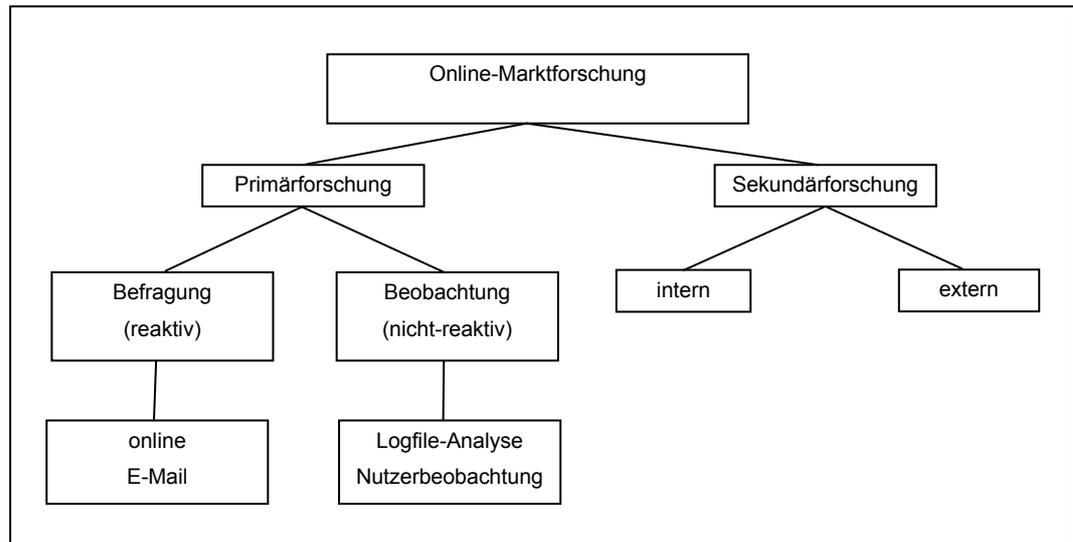


Abb. 22: Systematisierung der Online-Marktforschung  
(in Anlehnung an KUTSCH 2007, S. 31)

Die primäre Marktforschung lässt sich auch in quantitative und qualitative Erhebungsverfahren unterteilen.<sup>331</sup> *Quantitative Erhebungen* bestehen aus populationsbeschreibenden Untersuchungen der Primärforschung, die in der Regel der Gewinnung repräsentativer Aussagen über quantitative Merkmalsverteilungen in der interessierenden Grundgesamtheit dienen. Die Unterteilung der quantitativen Marktforschungsmethoden im Zusammenhang mit dem Internet führt wiederum zu Online-Befragungen, Online-Beobachtungen und Web-Experimenten, die meist auf größeren Stichproben basieren, aus denen sie die benötigten Daten in standardisierter und vorstrukturierter Art und Weise ermitteln. Als Befragungsinstrumente lassen sich dabei an erster Stelle das www und an zweiter Stelle die E-Mail einsetzen. Zur Beobachtung des Surf-Verhaltens und für Web-Experimente kann man dagegen das www nutzen.<sup>332</sup>

<sup>330</sup> Vgl. z. B. **BAUER/WÖLFER** 2001, S. 3 f.; **ZERR** 2003, S. 8 f.; **AAKER/KUMAR/DAY** 2004, S. 120 ff.

<sup>331</sup> Vgl. z. B. **AAKER/KUMAR/DAY** 2004, S. 188; **BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER** 2006, S. 49.

<sup>332</sup> Vgl. **BATINIC** 2001, S. 8 f.

Die *qualitativen Methoden* stellen offene, wenig strukturierte und interaktive Erhebungsverfahren dar, zu denen vorrangig die Online-Gruppendiskussionen (Online Focus Groups) und daneben die Online-Einzel-Interviews zählen. Qualitative Studien erlauben grundsätzlich keine für die Grundgesamtheit repräsentativen Schlüsse, weil sie prinzipiell auf der Basis geringer Fallzahlen stattfinden.<sup>333</sup> Abbildung 23 zeigt die Erhebungsverfahren der Online-Primärforschung im Überblick.

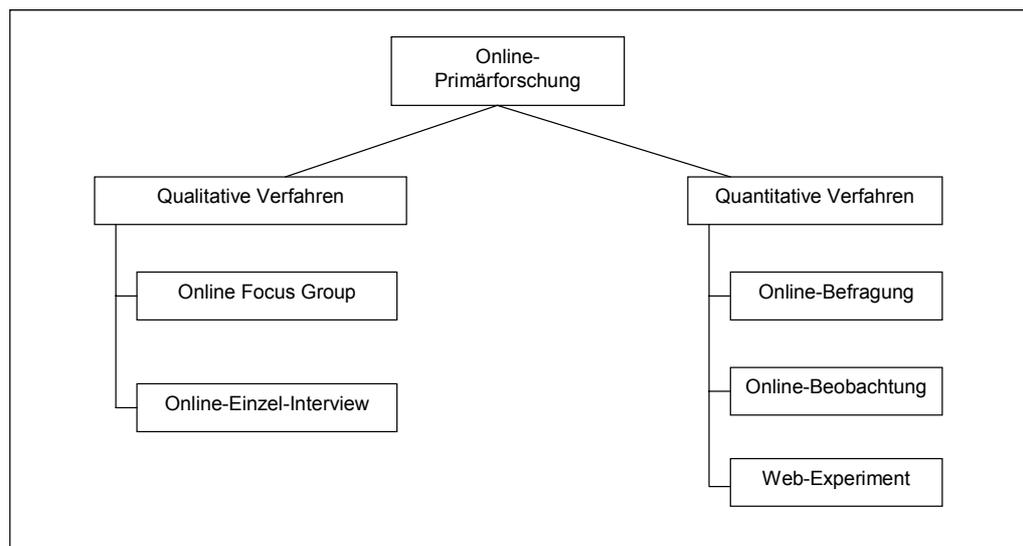


Abb. 23: Erhebungsverfahren der Online-Primärforschung  
(eigene Darstellung)

### 3.3. Quantitative Online-Befragungen

#### 3.3.1. Übersicht

Die am häufigsten eingesetzte und für viele Fragestellungen als am wichtigsten eingestufte Erhebungsmethode in Internet und Intranet<sup>334</sup> bilden die *Online-Befragungen*, die mittels eines Online-Fragebogens stattfinden.<sup>335</sup> Dort stellt eine Website gezielte Informationen und Stellungnah-

<sup>333</sup> Vgl. ZERR 2003, S. 9 f.; GNABS/BATINIC 2007, S. 345.

<sup>334</sup> Die vorliegende Arbeit betrachtet das *Extranet* wegen seiner sehr beschränkten Einsatzmöglichkeiten für Online-Befragungen nicht weiter. Vgl. LÜTTERS 2004, S. 31.

<sup>335</sup> Vgl. STARSETZKI 2003, S. 42; BATINIC 2001, S. 9; THEOBALD 2000, S. 8. Trifft man die Einschränkung auf das www (ohne Intranet), so ist die Bezeichnung *www-Befragung* sinnvoll. Vgl. BAUMGARTH 2003, S. 360.

men der Internet-Nutzer – öffentlich zugänglich oder passwortgeschützt – bereit und erlaubt damit die Online-Bearbeitung teilnahmewilliger Internet- oder Intranet-Nutzer.<sup>336</sup> Neben Textelementen kann der Fragebogen dabei auch multimediale Bestandteile wie Bild-, Video- oder Tonelemente enthalten.<sup>337</sup>

Online-Befragungen können große Teilnehmerzahlen erzielen, da sie eine gleichzeitige Teilnahmemöglichkeit für praktisch unbeschränkt viele Internet-Nutzer gewährleisten. Aufgrund des weltweiten Zugriffs auf das www erlauben sie sowohl landesweite als auch internationale Umfragen, bei denen die Internet-Nutzer die bereitgestellten Fragebögen zeit- und ortsunabhängig selbstständig ausfüllen können, ohne dass dabei Interviewer notwendig sind. Die Tatsache, dass die Antworten unmittelbar in digitaler Form vorliegen, erlaubt ihre direkte Weiterverarbeitung, ohne dass es zu Verzögerungen durch Einscannen oder Eintippen der Antworten kommt.<sup>338</sup>

Automatische Filterführungen und Plausibilitätskontrollen ermöglichen eine gezielte Führung durch die Befragung. Allerdings wirft die Teilnehmeransprache immer noch Probleme auf, da bisher keine Verzeichnisse der Internet-Nutzer vorliegen. Daher erfolgt die Ansprache potenzieller Respondenten lediglich ungezielt im www sowie gezielt und ungezielt in anderen Medien. Die ermittelten Ergebnisse lassen sich bisher weder vollständig auf die Gesamtbevölkerung noch auf die Internet-Bevölkerung verallgemeinern.<sup>339</sup>

---

<sup>336</sup> Demgegenüber zählt der ADM auch E-Mail-Befragungen zu den Online-Befragungen, obwohl dabei der Fragebogen nicht online ausgefüllt wird. Vgl. **ADM** 2007, S. 1. Die Begriffsfassung entspricht damit weitgehend der für den englischen Begriff *Internet Research* der britischen Market Research Society (MRS), der sich international durchgesetzt hat. Vgl. **MRS** 2006, S. 3; **CHARLESWORTH** 2008, S. 42.

<sup>337</sup> Vgl. ausführl. **NEUBARTH** 2008, S. 59 ff.

<sup>338</sup> Vgl. **KACZMIREK** 2008, S. 236 f.

<sup>339</sup> Vgl. z. B. **BAUMGARTH** 2003, S. 361; **FRITZ** 2001, S. 98 f. Ausführl. s. u. Kap. 3.3.6.1 (S. 96).

### 3.3.2. Vergleich mit Offline-Befragungsformen

Mit den Online-Befragungen existiert zum ersten Mal seit der Einführung der elektronischen Datenverarbeitung zur Analyse quantitativer Ad-hoc-Befragungen eine allgemein verfügbare Befragungsmethode, für die weder ein Interviewer noch ein Medienbruch bei der Dateneingabe (Scannen, Kodieren oder Eintippen der Daten) in Kauf zu nehmen sind.<sup>340</sup> Daraus ergeben sich gegenüber anderen Befragungsmethoden erhebliche Vorteile hinsichtlich<sup>341</sup>

1. der *Wirtschaftlichkeit*, da die Kosten pro Interview gegen Null gehen, und
2. der *Geschwindigkeit*, da die Online-Fragebögen direkt ausgefüllt und dann sofort ausgewertet werden können.

Neben der Kostengünstigkeit und der Schnelligkeit nennt die Literatur noch eine Reihe von weiteren Vorteilen von Online-Befragungen gegenüber anderen Befragungsformen, denen jedoch auch verschiedene Nachteile gegenüberstehen.<sup>342</sup> Tabelle 7 fasst die Vor- und Nachteile zusammen.

Die Bedeutung verschiedener dieser Nachteile ist jedoch bereits im Rückgang begriffen. So steigt die Repräsentativität der Internet-Bevölkerung gegenüber der Gesamtpopulation mit der andauernden Verbreitung des Internet weiter an.<sup>343</sup> Auch die Einschränkungen der Einsatzmöglichkeiten werden im Zuge der Verbesserung der Multimedia-Fähigkeit durch die Integration so genannter Flash- und Java-Plug-Ins in den Fragebogen zunehmend an Bedeutung verlieren.<sup>344</sup>

---

<sup>340</sup> Ähnl. **FRIES** 2006, S. 19; **THEOBALD** 2000, S. 99 f.; **BAUMGARTH** 2003, S. 361.

<sup>341</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 80; ähnl. **FRIES** 2006, S. 14.

<sup>342</sup> Eine ausführliche Übersicht über die wichtigsten Befragungsformen bieten die Werke von **MALHOTRA**, **AAKER/KUMAR/DAY** und **BEUTIN**. Vgl. ausführl. **MALHOTRA** 2007, S. 195; **AAKER/KUMAR/DAY** 2004, S. 265; **BEUTIN** 2008, S. 821. Zur Gegenüberstellung von Online- und den einzelnen Offline-Befragungsformen vgl. ausführl. **VEHVAR/MANFREDA** 2008, S. 178 f.; **LÜTTERS** 2004, S. 187 ff.

<sup>343</sup> Vgl. **NEUBARTH** 2008, S. 13 f.; **LEOPOLD** 2004, S. 8.

<sup>344</sup> Vgl. **KUTSCH** 2007, S. 14 f.; **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 84.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedrige variable Kosten</li> <li>• niedriger Personalaufwand (keine Interviewer)</li> <li>• Schnelligkeit der Studiendurchführung</li> <li>• Multimedia-Fähigkeit</li> <li>• kein Interviewer-Einfluss</li> <li>• mehrere Varianten (Sprachen) leicht zu realisieren</li> <li>• internationale Befragungen einfach möglich</li> <li>• Laufzeit- und Fehlerkontrolle, Plausibilitätstests</li> <li>• Erweiterte Weiterverarbeitung der Daten (kein Medienbruch)</li> <li>• Interaktive Menü- und Eingabeführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beschränkte soziodemographische Verallgemeinerbarkeit (Repräsentativität)</li> <li>• Technik muss beherrscht werden (von Fragern und Befragten)</li> <li>• höhere Fixkosten durch IT-Einsatz</li> <li>• teilweise geringe Antwortraten</li> <li>• beschränkte Einsatzmöglichkeiten (z. B. bei Produkttests)</li> <li>• beschränkte Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten</li> <li>• keine Incentivierung im Voraus möglich</li> <li>• einmalige Kontaktaufnahme (keine Nachfassaktion möglich)</li> </ul>

Tab. 7: Vor- und Nachteile quantitativer Online-Befragungen  
(in Anlehnung an: WENZEL/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 80 f.;  
PIROVSKY/KOMAREK 2001, S. 29)

Der gleichzeitige Anstieg (1.) der Computer-Kenntnisse auf Seiten der Nutzer sowie (2.) der Verständlichkeit der Software verringern das Problem der Beherrschung der Technik, und der anhaltende Preisrückgang im Bereich der Informationstechnik sorgt für ein Sinken der Fixkosten für die technische Infrastruktur der Befragung. Eine für die Einschätzung der Repräsentativität und Validität von Online- und Offline-Befragungsformen wichtige und daher eingehend untersuchte Frage betrifft mögliche Differenzen im Antwortverhalten der Respondenten. Während entsprechende

Vergleichsstudien noch um das Jahr 2000 signifikante Unterschiede zeigten, so gingen diese seit etwa 2003 auf ein punktuell Ausmaß zurück.<sup>345</sup>

Heute geht man davon aus, dass die Online-Marktforschung für viele Untersuchungs-Designs mehr Vor- als Nachteile gegenüber den traditionellen Offline-Befragungsinstrumenten aufweisen, beispielsweise für Umfragen unter konkreten Zielgruppen wie Kunden und Mitarbeitern.<sup>346</sup> Dies schlägt sich auch in kontinuierlich steigenden Zahlen der Marktforschungsinstitute nieder, die im Jahr 2007 bereits 27 % aller Interviews online durchführten – gegenüber 41 % per Telefon und 18 % persönlich.<sup>347</sup>

Damit kann man konstatieren, dass sich gegenwärtig die Online-Befragung als Erhebungsform in der Marktforschungspraxis durchsetzt, nachdem sich die computergestützten Befragungsformen *Computer Aided Personal Interviewing* (CAPI) und *Computer Aided Telephone Interviewing* (CATI) schon seit den 1990er Jahren etabliert haben. Die Entwicklungstendenzen zeigt Abbildung 24.

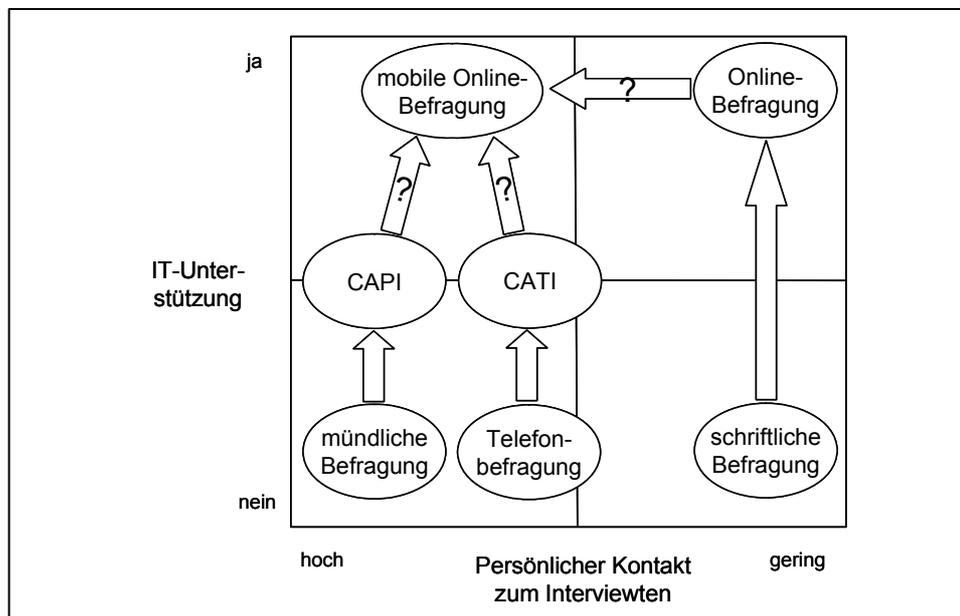


Abb. 24: Entwicklungstendenzen der Befragungsarten  
(in Anlehnung an FRIES 2006, S. 18)

<sup>345</sup> Vgl. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 68 ff. Ausführl. s. u. Kap. 3.3.6.2 (S. 98).

<sup>346</sup> Vgl. z.B. FRIES 2006, S. 10; BEUTIN 2008, S. 821; ZIMMERMANN/JORDAN 2003, S. 112 f.

<sup>347</sup> Vgl. ADM 2008.

Für die Zukunft sagen einige Prognosen voraus, dass sich – beispielsweise über das UMTS-Netzwerk durchgeführte – mobile Online-Befragungen in einigen Jahren durchsetzen können.<sup>348</sup>

### 3.3.3. Befragungsdurchführung

Der grundsätzliche Aufbau von Online- und Offline-Umfragen unterscheidet sich nicht wesentlich: Ebenso wie konventionell durchgeführte Studien bestehen Online-Befragungen im Allgemeinen aus den fünf Phasen Konzeption, Pilotstudie, Datenerhebung und -eingabe, Ergebnisanalyse und -interpretation sowie Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen (siehe Abbildung 25).<sup>349</sup>

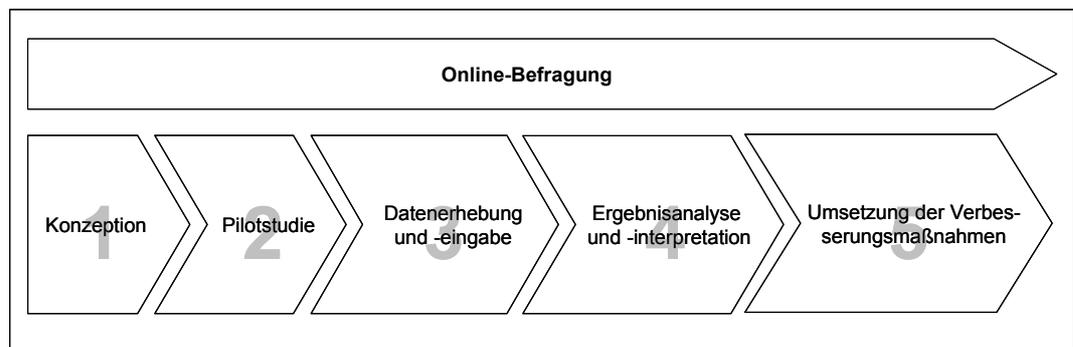


Abb. 25: Phasen der Befragungsdurchführung  
(in Anlehnung an LÜTTERS 2004, S. 189)

Die Konzeptionsphase erarbeitet den konkreten Befragungsinhalt, die dazugehörigen Fragestellungen und Antwortkategorien sowie die Fragenfolge, und wählt anschließend konkrete Einzelheiten des Erhebungsverfahrens, z. B. Voll- oder Teilerhebung bzw. einen Online Access Pool, aus, bevor sie gegebenenfalls das Auswahlverfahren und den Stichprobenumfang bestimmt. Die Überprüfung des Fragebogens hinsichtlich Inhalt, Umfang und Gestaltung findet im Rahmen der Pilotstudie statt.

Daran schließt sich die Datenerhebung an, für die die Teilnehmeransprache und -rekrutierung die zuvor ausgewählten Respondenten über die

<sup>348</sup> Vgl. FRIES 2006, S. 18.

<sup>349</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 189; DANNENBERG/BARTHEL 2002, S. 82; WEIS/STEINMETZ 2002, S. 29; ähnl. BAUMGARTH/BERNECKER 1999, S. 14; KINNEAR/TAYLOR 1996, S. 66 ff.

Durchführung der Befragung informiert und zur Teilnahme motiviert. Obwohl Datenerhebung und -eingabe im Internet automatisch erfolgen, empfiehlt es sich, beide zu überwachen. Die nachfolgende Ergebnisanalyse und -interpretation sowie die Erarbeitung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen erfolgen wie bei Offline-Befragungen.<sup>350</sup>

#### **3.3.4. Online-Fragebögen**

Die Erstellung von Online-Fragebögen geschieht durch Programmierung in Programmiersprachen wie HTML oder JavaScript.<sup>351</sup> Dabei sind Online-Befragungen ebenso wie schriftliche Umfragen darauf angewiesen, dass die Respondenten die Fragen ohne Hilfe eines Interviewers verstehen, beantworten und sich in den Fragebögen zurechtfinden. Zur Erreichung des Ziels, die Abbrecherquote zu minimieren bzw. die Ausschöpfungsquote<sup>352</sup> zu maximieren, kommt daher der korrekten Fragenabfolge und -formulierung sowie der ansprechenden Gestaltung der Online-Fragebögen eine wichtige Rolle zu.<sup>353</sup>

Um den reibungslosen Befragungsablauf zu gewährleisten, erfordert die *Gestaltung* des Online-Fragebogens die Möglichkeit der Befragungsteilnahme unabhängig von der Art des Internet-Zugangs und vom Computer der Respondenten. Daraus folgt, dass die Programmierung des Fragebogens die Darstellung und Bearbeitung mit allen gängigen Betriebssystemen, Browser-Versionen, Bildschirmgrößen und Grafikkarten erlauben sollte. Ein Pretest vor dem Befragungsbeginn dient deshalb nicht nur der Formulierung der Fragen- und Antwortkategorien, sondern auch der Überprüfung der Gestaltung von Online-Fragebögen. Diese bietet folgende Möglichkeiten:<sup>354</sup>

---

<sup>350</sup> Vgl. **BEUTIN** 2008, S. 827 ff.; **THEOBALD** 2000, S. 75.

<sup>351</sup> Vgl. **HEWSON/LAURENT** 2008, S. 62 f.; **NEUBARTH** 2008, S. 59 ff.

<sup>352</sup> Diese Quoten werden unter Kap. 3.3.7.3 (S. 107) eingeführt.

<sup>353</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 77.

<sup>354</sup> Vgl. ausführl. **BEST/KRUEGER** 2008, S. 224 ff.; **LÜTTERS** 2004, S. 40 ff.

- Für *Texte*<sup>355</sup> als wesentliche Bestandteile von Fragebögen empfiehlt sich die Verwendung kurzer und eindeutiger Frage- und Antwortkategorien, die durch Effekte wie blinkende oder sich bewegende Wörter relativ einfach Aufmerksamkeit bei den Befragten erzeugen können.
- Dabei gestaltet die gezielte Kombination mit *Bildern* den Fragebogen interessanter und stellt die Antwortoptionen eingängiger dar.
- *Animationen* dienen der Visualisierung bestimmter Informationen wie z. B. der Bewegungsabläufe erklärungsbedürftiger Produkte. Sie lassen sich durch das Abspielen von Audio- und Videosequenzen realisieren, was bei den Befragten jedoch eine entsprechende technische Ausstattung (z. B. Soundkarte, Lautsprecher) voraussetzt.
- Die Einbindung von *Audiodateien* ermöglicht sowohl die Verwendung der gesprochenen Sprache, die die Respondenten durch den Fragebogen leiten sowie ergänzende Text- und Bildinformationen oder auch Geräusche und Musik zur Übermittlung von Informationen oder als „Hintergrundmusik“.
- Auch *Videosequenzen* eignen sich prinzipiell zur Darstellung von Vorgängen wie von Abläufen realer Ereignisse, ihre Darstellungsqualität hängt jedoch vor allem von der Geschwindigkeit des Datentransfers ab.

Die Verwendung von Bildern, Animationen, Audio- und Videodateien bietet dem Respondenten zwar einen gewissen Unterhaltungswert, aber gleichzeitig bringt ihr Einsatz eine Verlängerung der Ladezeiten des Fragebogens mit sich, was wiederum zu einem Ansteigen der Drop Out Rate führt. Neben der Gestaltung des Fragebogens beeinflussen auch die technische Umsetzung der einzelnen Frage- und Antwortkategorien sowie deren Anordnung innerhalb des Fragebogens die Ergebnisse einer Online-Befragung.<sup>356</sup>

---

<sup>355</sup> Ein *Text* umfasst alle les- und druckbaren Zeichen, er bildet einen der wichtigsten Träger der zwischenmenschlichen Kommunikation. Vgl. **GRAUER/MERTEN** 1997, S. 39.

<sup>356</sup> Vgl. **LÜTTERS** 2004, S. 48 f.; **THEOBALD** 2000, S. 81.

Online-Fragebögen ermöglichen die Realisierung aller aus anderen Befragungsverfahren bekannter *Fragearten*: So lassen sich Fragen, die nur eine Antwortalternative zulassen, über *Radiobuttons* darstellen, bei denen das Anklicken einer Alternative die zuvor gewählte Alternative deaktiviert. Abbildung 26 zeigt ein Beispiel für Radiobuttons.

**Fragen zur Internet-Nutzung**

Wie nutzen Sie das Internet?

rein privat  
 überwiegend privat  
 überwiegend geschäftlich  
 rein geschäftlich

Von wo aus nutzen Sie das Internet?

nur zu Hause  
 überwiegend zu Hause  
 überwiegend außerhalb  
 nur außerhalb

Abb. 26: Radiobuttons  
(Quelle: Netzmarkt 2008)

Für die gleichzeitige Auswahl mehrerer Antwortoptionen bieten sich *Checkboxen* an, die in Abbildung 27 dargestellt sind.

**Wofür interessieren Sie sich?**

**Computer & Software**  
[ Software, Hardware ]

**Elektronik & Telekommunikation**  
[ Elektronik & Bauteile, TV, Video, DVD & Sat, HiFi & Stereoanlagen, Handys & Mobilfunk, Telefon & Fax, Unified-Messaging-Dienste ]

**Print, Audio & Video**  
[ Bücher, Musik-CDs/Platten/Cassetten, Kaufvideos & DVDs, CD-ROMs, Zeitungen/Zeitschriften, andere Medien ]

**Freizeit, Hobby & Familie**  
[ Musikinstrumente/-equipment, Foto, Film & Optik, Modellbau, -Eisenbahn & -Autos, Spielzeug, Spiele, Automaten, Flirt & Erotik, Kind, Baby & Familie, Handarbeit, Stricken, Basteln, Glücksspiele, CB, Amateurfunk, Funk, Fanbedarf, Tickets & Veranstaltungen, Chat & Internet ]

**Lebens- & Genußmittel**  
[ Süßwaren, Gesunde Ernährung, Partyservice, Lieferservice, Restaurants, Spezialitäten, Getränke, Tabakwaren ]

Abb. 27: Checkboxen  
(Quelle: Netzmarkt 2008)

*Auswahllisten* ermöglichen die Auswahl einer oder mehrerer Antwortalternativen durch Drop-Down-Menüs, die die Möglichkeit anbieten, den betreffenden Text direkt anzuklicken.<sup>357</sup> Die Auswahllisten zeigt Abbildung 28.

**Soziodemographische Angaben**

Was ist Ihr Familienstand?

Was kommt Ihrem höchsten erreichten Bildungsabschluß am nächsten?

Was ist derzeit in Hauptschule, Realschule oder Gymnasium

Hauptschulabschluß  
 Mittlere Reife  
 Abitur  
 derzeit in Universität oder Fachhochschule  
 Studienabschluß  
 Dokortitel

Anzahl Kinder  
 Kinder bis 3 Jahre  
 Kinder bis 10 Jahre  
 Kinder bis 15 Jahre  
 Kinder 16 Jahre und älter

Abb. 28: Auswahllistenfelder  
 (Quelle: Netzmarkt 2008)

Über diese Formen hinaus können auch Matrixfragen und offene Fragen über ein- oder mehrzeilige Eingabefelder realisiert werden.<sup>358</sup>

Verfügt der Online-Fragebogen auch über eindeutige Instruktionen und abrufbare Hilfsfunktionen, so erleichtert dies weniger erfahrenen Internet-Nutzern die Handhabung. Eine effektive und nutzungsgerechte Anordnung der einzelnen Fragen beugt Ermüdungs- und Reihenfolgeeffekten sowie ungültigen Eingaben vor. Für die *Anordnung der Fragen* bieten Online-Fragebögen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:<sup>359</sup>

<sup>357</sup> Vgl. **BEST/KRUEGER** 2008, S. 227 f.

<sup>358</sup> Zu den Formen der Fragen in Online-Studien vgl. ausführl. **NEUBARTH** 2008, S. 68 ff.

<sup>359</sup> Vgl. **THEOBALD** 2000, S. 83 f. Auch die Kombination beider Varianten ist möglich.

- Die Darstellung sämtlicher Fragen- und Antwortkategorien auf einer einzigen Website, was dem Respondenten die Abschätzung des benötigten Zeitaufwands zur Bearbeitung ermöglicht, oder
- die Verteilung des Fragebogens über mehrere Seiten, was die Verwendung einer an die individuellen Antworten angepassten Filterführung ermöglicht, die den Befragungsverlauf, Rücksprünge für nachträgliche Änderungen und das Abbrecherverhalten nachvollziehbar und kontrollierbar macht.

### 3.3.5. Standards für Online-Befragungen

Die Durchführung von Online-Befragungen unterliegt – ebenso wie die Durchführung mit anderen Befragungsmethoden – den gesetzlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen und soll nach dem aktuellen wissenschaftlichen, methodischen und technischen Stand erfolgen. Um dies zu gewährleisten, haben mehrere deutsche<sup>360</sup> Berufsinstitutionen der Markt- und Sozialforschung, darunter ADM und DGOF<sup>361</sup> gemeinsam die ‚Richtlinie für Online-Befragungen‘<sup>362</sup>, die ‚Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen‘<sup>363</sup> und die ‚Checkliste für Auftraggeber von Online-Befragungen‘<sup>364</sup> herausgegeben.

Die Erstgenannte umfasst verbindliche ethische und rechtliche Rahmenbedingungen und stellt eine Konkretisierung der Standesregeln der Markt- und Sozialforschung auf die Online-Marktforschung dar.<sup>365</sup> Sie enthält Regeln zu folgenden Themen:<sup>366</sup>

---

<sup>360</sup> Zur Diskussion in den USA über die Standards des Online Research vgl. ausführl. **BURNS/BUSH** 2003, S. 71 ff.; **EYNON/FRY/SCHROEDER** 2008, S. 27 ff.

<sup>361</sup> Mitherausgeber sind darüber hinaus der Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. (BMV) und die Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e.V. (ASI). Vgl. z. B. **ADM** 2007.

<sup>362</sup> Vgl. **ADM** 2007.

<sup>363</sup> Vgl. **ADM** 2001.

<sup>364</sup> Vgl. **ADM** 2001a.

<sup>365</sup> Diese sind im ‚IHK / ESOMAR Internationalen Kodex für die Praxis der Markt- und Sozialforschung‘ und der dem Kodex vorangestellten ‚Erklärung für das Gebiet der

- Wissenschaftlichkeit der Vorgehensweise,
- Freiwilligkeit der Teilnahme,
- Befragungen per E-Mail,
- Anonymisierung der erhobenen Daten und
- strikte Trennung von Forschung und forschungsfremden Tätigkeiten.

Die ‚Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen‘ definieren dagegen konkrete Qualitätskriterien und Anforderungen an die Durchführung von Online-Befragungen. Sie dienen damit als Orientierungsrahmen für ihre Planung und Umsetzung und enthalten Vorgaben zu folgenden Punkten:<sup>367</sup>

- Anlage der Untersuchung: Grundgesamtheit, Auswahl der Teilnehmer, aktive und passive Auswahl usw.
- Durchführung der Untersuchung: Fragebogen, Incentives, Freiwilligkeit, Kontrollen usw.
- Darstellung, Interpretation und Dokumentation der Ergebnisse, sowie
- Online Panels und Online Access Pools.

Aufgrund des schnellen technischen Fortschritts im Bereich der Online-Marktforschung unterliegen die Standards ebenso wie die Richtlinie und die Checkliste dem Erfordernis einer regelmäßigen Überarbeitung.

### 3.3.6. Gütekriterien für Online-Befragungen

Unter den Kriterien für die Qualität von Online-Befragungen stellen die *Repräsentativität* und die *Validität* die wichtigsten dar,<sup>368</sup> weshalb sie ausführlich vorgestellt werden sollen.

---

Bundesrepublik Deutschland zum IHK / ESOMAR Internationalen Kodex‘ festgehalten. Vgl. **HOFMANN** 2003, S. 137.

<sup>366</sup> Vgl. **ADM** 2007, S. 1 ff.

<sup>367</sup> Vgl. **ADM** 2001, S. 1 ff.

<sup>368</sup> Vgl. **RASMUSSEN** 2008, S. 85 f.

### 3.3.6.1. Repräsentativität

Die Repräsentativität beschreibt die Verallgemeinerbarkeit der mit einer Stichprobe gewonnenen Resultate auf eine Grundgesamtheit von nicht untersuchten Elementen.<sup>369</sup> Damit eine quantitative Online-Befragung ihren Gegenstand allgemeingültig beschreibt, sollte ihre Stichprobe repräsentativ sein.<sup>370</sup> Ist dies nicht der Fall, zieht es eine Kette von Problemen nach sich: In ihrer Folge führen verzerrte Daten über fehlerhafte Ergebnisse zu falschen Schlüssen und damit zu Fehlentscheidungen, die schließlich in wirtschaftlichen Misserfolg der Unternehmung münden. Eine mangelnde Repräsentativität gilt allgemein als ein erheblicher Nachteil der Online-Marktforschung. Letztlich führen zwei Grundbedingungen zu repräsentativen Ergebnissen.<sup>371</sup>

1. Eine Voraussetzung ist die Festlegung einer Grundgesamtheit, für die die gewonnenen Resultate repräsentativ sein sollen. Sie kann als Basis für die Untersuchungsvariable, in denen Strukturgleichheit mit der Stichprobe herrschen sollte, beschrieben, abgegrenzt und medial erreichbar sein. Abweichungen vom Untersuchungsergebnis unabhängiger Variablen wirken sich hingegen nicht negativ auf die Repräsentativität aus.
2. Für die repräsentative Übertragung der erhaltenen Resultate auf die Grundgesamtheit ist ein Ergebnisvergleich der erhobenen Daten zu validen sekundärstatistischen Daten notwendig. Dabei gelten wichtige Untersuchungsvariable als ein besseres Kriterium als der Verweis auf das verwendete Auswahlverfahren und eine soziodemographische Strukturgleichheit. Danach liegt Repräsentativität dann vor, wenn wichtige Größen (z. B. Anteil von loyalen gegenüber illoyalen Kunden) übereinstimmen, auch wenn andere, irrelevante Variable voneinander abweichen.

---

<sup>369</sup> Vgl. THEOBALD 2000, S. 117.

<sup>370</sup> Vgl. FRICKER 2008, S. 195 ff.; HAUPTMANN/LANDER 2003, S. 30.

<sup>371</sup> Vgl. ZERR 2003, S. 13 f.; KUTSCH 2007, S. 4; ebenda, S. 59.

Repräsentativität stellt damit keine absolute, sondern eine merkmalsbezogene Eigenschaft der Stichprobe dar.<sup>372</sup> Die Tatsache, dass die Internet-Nutzer nach wie vor weder ein vollständiges Abbild der Gesamtbevölkerung noch aller wichtigen sozialen Gruppen darstellen, führt damit zu einem Problem der Online-Marktforschung hinsichtlich ihrer Repräsentativität. Obwohl die langfristige Zunahme des Anteils der Internet-Nutzer an der Bevölkerung<sup>373</sup> dazu führt, dass diese Einschränkung zurückgeht, stellt sie nach wie vor ein gewichtiges Argument gegen www-Befragungen dar, die ihre Entwicklung nachhaltig hemmt.<sup>374</sup>

Verschiedene von der Marktforschungspraxis hervorgebrachte Lösungsansätze nehmen zwar für sich in Anspruch, die Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität gelöst zu haben,<sup>375</sup> stoßen damit aber größtenteils sowohl in den Branchenverbänden der Marktforschung als auch in der Wissenschaft auf erhebliche Kritik.<sup>376</sup> So betrachten ADM und DGOF die – in der Praxis häufig angewendete – Stichprobenziehung per Selbstselektion<sup>377</sup> als unvereinbar mit den Qualitätsstandards für Online-Befragungen.<sup>378</sup>

Auch hohe Zahlen von Respondenten, die nicht selten als Beleg für eine hohe Qualität der Datenerhebung angeführt werden, bilden kein Gütekriterium für Befragungsergebnisse. So erreichte die bekannte W3B-Großumfrage<sup>379</sup> keine Repräsentativität für die Gesamtheit der deutschen

---

<sup>372</sup> Vgl. **KUTSCH** 2007, S. 5.

<sup>373</sup> Die Gesamtheit der Internet-Nutzer wird auch als *Internet-Bevölkerung* bezeichnet.

<sup>374</sup> Die Repräsentativitätsproblematik bildet für Gegner von www-Befragungen „[...] das Killer-Argument gegen die Online-Forschung schlechthin.“ **HAHN/JERUSALEM** 2003, S. 163; ähnl. **FRIES** 2006, S. 14 f.

<sup>375</sup> Vgl. **KUTSCH** 2007, S. 5 f. So wurde für die größte deutsche Online-Umfrage „Perspektive Deutschland“ eigens die so genannte READ-Methode (REpresentatively ADjusted) Kombination von Online- und Offline-Befragung geschaffen. Vgl. **PERSPEKTIVE DEUTSCHLAND** 2003, S. 39.

<sup>376</sup> Vgl. z. B. **LÜTTERS** 2004, S. 125 f.; **HAUPTMANN** 1999, S. 26.

<sup>377</sup> Selbstselektion ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Werbebanner o. ä. die Respondenten auf eine Befragung aufmerksam macht, so dass diese selbst über ihre Teilnahme entscheiden können. Ausführl. s. u. Kap. 3.3.7.1 (S. 100)

<sup>378</sup> Vgl. **ADM** 2001, S. 2.

<sup>379</sup> Vgl. **W3B**; ähnl. **PERSPEKTIVE DEUTSCHLAND** 2006.

Internet-Nutzer, obwohl ihre letzten Wellen jeweils über 100.000 Teilnehmer umfassten.<sup>380</sup>

Eine statistische Untersuchung der Repräsentativitätsproblematik weist für alle gängigen Lösungsverfahren größere Hindernisse bei der Zufallsauswahl nach<sup>381</sup> und kommt zu dem Schluss, dass Online-Befragungen keine für die Gesamtbevölkerung repräsentativen Stichproben realisieren können, solange ein größerer Teil der Bevölkerung das Internet nicht nutzt. Zwar bestätigt dies eine gewisse Skepsis in der Marktforschungsbranche gegenüber Online-Befragungen, jedoch weisen www-Befragungen in diesem Punkt letztlich zumindest keine Nachteile gegenüber den traditionellen Erhebungsformen auf, denn auch die Offline-Befragungsmethoden können – aufgrund anderer methodischer Probleme – keine Repräsentativität der Gesamtbevölkerung erreichen.<sup>382</sup>

Für Untersuchungen innerhalb der Online-Bevölkerung bildet dieser Mangel ohnehin keine Einschränkung, so dass sich die Internet-basierten Methoden aufgrund ihrer vielfältigen anderen Vorteile für viele Marktforschungsstudien besser eignen als die traditionellen Verfahren,<sup>383</sup> während die Einschränkung, dass keine für die Gesamtbevölkerung repräsentativen Untersuchungen möglich sind, für Befragungen im Intranet ohnehin nicht gilt.

### **3.3.6.2. Validität**

Die Validität gibt das Ausmaß an, in dem ein Erhebungsinstrument die Variable, die es zu messen vorgibt, tatsächlich misst.<sup>384</sup> In Bezug auf das Befragungsmedium Internet ergibt sich die Validität durch den Vergleich mit traditionellen (Offline)-Befragungsinstrumenten. Eine entsprechende Vergleichsstudie zwischen Online- und schriftlicher Befragung ermittelte

---

<sup>380</sup> Vgl. STARSETZKI 2003, S. 42; KUTSCH 2007, S. 62.

<sup>381</sup> Vgl. ausführl. KUTSCH 2007, S. 63 ff.

<sup>382</sup> Vgl. KUTSCH 2007, S. 241 f.; ARNDT 2003, S. 272.

<sup>383</sup> Vgl. KUTSCH 2007, S. 245.

<sup>384</sup> Vgl. THEOBALD 2000, S. 113.

eine ähnlich hohe Validität beider Verfahren, aber auch eine deutlich höhere Rücklaufquote bei „Paper & Pencil“,<sup>385</sup> während sich in einem Vergleich von Online- und CATI-Befragungen neben geringen anderen Instrumenteneffekten eine tendenziell höhere Ehrlichkeit der Respondenten der Online-Befragung ergab.<sup>386</sup>

Dabei geht man davon aus, dass der Gewinn an Ehrlichkeit durch das Fehlen eines Interviewers entsteht, da der dadurch bedingte hohe Anonymitätsgrad geringere Prestige-Effekte hervorruft. Daneben wird den Teilnehmern eine selbständige, unabhängige und anonyme Bearbeitung des Fragebogens ermöglicht. In dieser Befragungssituation neigen Respondenten eher zu offenen und ehrlichen und weniger zu sozial erwünschten Antworten, welche sich negativ auf die Validität (und Objektivität) der Daten auswirken können. Umgekehrt kann die wahrgenommene Anonymität aber auch Respondenten zu einer weniger sorgfältigen Bearbeitung verleiten und damit die Validität beeinträchtigen.<sup>387</sup>

### 3.3.6.3. Weitere Kriterien

Neben der Repräsentativität und der Validität gibt es eine Reihe weiterer Gütekriterien, die im Folgenden kurz aufgelistet werden:<sup>388</sup>

- Die *Objektivität* beschreibt die Freiheit der Informationen von subjektiven Einflüssen.
- *Reliabilität* liegt dann vor, wenn wiederholte Datenerhebungen unter gleichen Bedingungen das gleiche Ergebnis erzielen.
- Die *Kosten* für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung zeigen den finanziellen Aufwand der Studie an.

---

<sup>385</sup> Vgl. ausführl. **BATINIC** 2003, S. 151 ff.

<sup>386</sup> Vgl. ausführl. **LANNINGER** 2003, S. 187 ff.; ähnl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 68 ff.

<sup>387</sup> Vgl. **BATINIC** 2003, S. 147 f.; **LANNINGER** 2003, S. 201. Zur Anonymität von Online-Befragungen vgl. ausführl. **LÜTTERS** 2004, S. 141 ff.

<sup>388</sup> Vgl. **RASMUSSEN** 2008, S. 82 f.; **THEOBALD** 2000, S. 107 ff.

- Die *Praktikabilität* bedeutet die Notwendigkeit der zeitlichen und örtlichen Festlegung der Fragebogenbearbeitung.
- Die *Neutralität* beschreibt das Ausmaß verschiedener Informationsgrade der Respondenten.
- Die *Individualität* betrifft die Möglichkeit, die Respondenten individuell zu behandeln.
- Die *Richtigkeit* und *Vollständigkeit* der Antworten werden durch die Möglichkeit der Kontrolle bei nicht beantworteten Fragen u. ä. gewährleistet.
- Die *Rücklaufquote* bildet den Anteil der angesprochenen Personen, die sich an der Befragung beteiligen.

### **3.3.7. Rekrutierung der Teilnehmer**

#### **3.3.7.1. Teilnehmeransprache**

Das zur Teilnehmeransprache eingesetzte Verfahren bildet einen wichtigen Faktor für die Repräsentativität der Ergebnisse von Online-Befragungen.<sup>389</sup> Die Teilnehmeransprache dient dazu, im www möglichst viele qualifizierte Respondenten über die Durchführung einer Online-Befragung zu informieren, sie von der Teilnahme zu überzeugen und zum Fragebogen zu leiten.<sup>390</sup> Da im www eine gezielte Ansprache aufgrund fehlender Informationen über die Nutzer einer Website weitgehend unmöglich ist, gibt es prinzipiell nur die beiden Möglichkeiten der *ungezielten Ansprache im www* sowie der *gezielten Ansprache in anderen Medien*.<sup>391</sup> Die Übersicht über die Verfahren zeigt Abbildung 29.

---

<sup>389</sup> Vgl. STARSETZKI 2003, S. 45; BATINIC 2002, S. 83.

<sup>390</sup> Vgl. VEHOVAR/MANFREDA 2008, S. 181 f.

<sup>391</sup> Vgl. KUTSCH 2007, S. 41. Einen weiteren Ansatz bildet die Ansprache vorrekrutierter Respondenten in Online Panels (s. u. Kap. 3.3.8, S. 108) bzw. Online Access Pools (s. u. 3.3.9, S. 113).

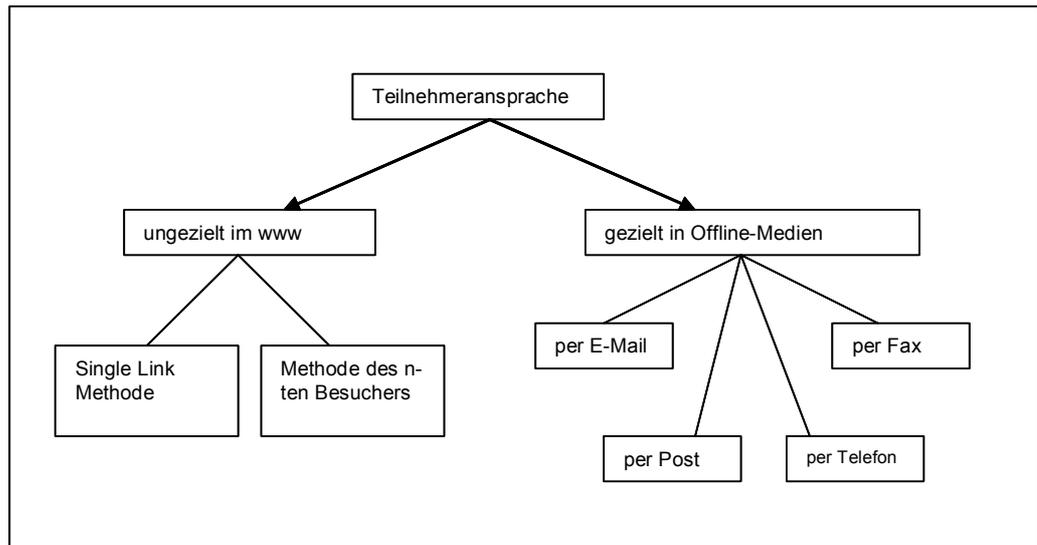


Abb. 29: Verfahren der Teilnehmeransprache  
(in Anlehnung an THEOBALD 2000, S. 25 f.)

Die Verfahren der – auch als *Intercept-Methode*<sup>392</sup> bezeichneten – ungezielten Ansprache lassen sich in (1.) die Single-Link-Methode sowie (2.) die Methode des n-ten Besuchers unterteilen. Der Einsatz dieser Verfahren erfolgt vorrangig zur Rekrutierung anonymer Teilnehmer, beispielsweise von Endverbrauchern im B2C-Bereich. Sie lässt sich aber auch mit einer der Befragung vorgeschalteter Anmeldung kombinieren, um „unerwünschte“ Respondenten von der Teilnahme auszuschließen.<sup>393</sup>

Die *Single-Link-Methode*<sup>394</sup> platziert einen Hinweis auf die Online-Befragung in Form eines Banners oder Pop Ups<sup>395</sup> auf einer Website, der die Teilnahmewilligen über einen Hyperlink zu dem Online-Fragebogen führt. Diese Methode stellt eine passive Form der Teilnehmeransprache und -rekrutierung dar, da die Befragungsteilnahme das Anklicken des Banners durch den Respondenten voraussetzt. Da sich jedoch überwie-

<sup>392</sup> Diese Bezeichnung leitet sich von dem englischen Begriff ‚to intercept‘ (= abfangen) ab. Vgl. LÜTTERS 2004, S. 74.

<sup>393</sup> Vgl. MALHOTRA 2007, S. 357.

<sup>394</sup> Die ähnliche *Multi-Link-Methode* platziert den Hinweis auf die Befragung stattdessen auf mehreren verschiedenen Seiten im www. Vgl. KUTSCH 2007, S. 41 f.

<sup>395</sup> Seitdem die Firma Microsoft ihren Standard-Browser, den Internet Explorer, im Jahr 2004 mit einem automatischen Pop Up Blocker ausstattete, ging der Einsatz dieses Mittels deutlich zurück. Vgl. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 40 f.

gend Personen für eine Teilnahme entscheiden, die sich für die in Aussicht gestellten Belohnungen interessieren, Zeit für eine Teilnahme erübrigen können oder generell an Befragungen teilnehmen, wirkt sich die Selbstselektion negativ auf die Repräsentativität der Ergebnisse aus.<sup>396</sup>

Die *Methode des n-ten Besuchers*<sup>397</sup> blendet jedem n-ten Besucher einer häufig besuchten Website die Bitte um eine Befragungsteilnahme ein, die auch das Thema und die Art der Incentivierung nennen, die Freiwilligkeit der Teilnahme und Datenschutzbestimmungen erwähnen sowie eine Wahloption<sup>398</sup> für den Besucher bereithalten sollte. In Abhängigkeit von der Antwort folgt entweder die automatische Weiterleitung des Respondenten auf die Seite der Befragung oder die direkte Zurückleitung auf die ursprüngliche Website.<sup>399</sup>

Diese Methode zählt zu den zufallsgesteuerten Anspracheverfahren, die die Bildung einer Zufallsstichprobe aus der Menge der Besucher einer Website ermöglicht. Sie eignet sich auch für einen beschränkten Kreis von Nutzern, womit sie sich für Befragungen von Stakeholder-Gruppen der Unternehmung (z. B. Mitarbeiter, Kunden) einsetzen lässt. Indem sie die Teilnehmer aktiv anspricht und sie ohne genaue Angaben über die Grundgesamtheit der Website-Besucher rekrutiert, ermöglicht sie die Generierung einer Zufallsstichprobe sowie die Bestimmung des Anteils mehrfach angesprochener Personen und der Nonresponse-Rate, was zur Verbesserung der Repräsentativität der Ergebnisse beitragen kann.<sup>400</sup>

---

<sup>396</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 40 ff.; **THEOBALD** 2000, S. 35 f.

<sup>397</sup> Als Erfinder dieser Methode reklamiert das US-amerikanische Marktforschungsinstitut Burke ein Trademark unter dem Namen *N-Viz*. Vgl. **LÜTTERS** 2004, S. 75.

<sup>398</sup> Die Wahloption kann z. B. folgende Alternativen beinhalten:

- Ja, ich nehme teil.
- Ich habe im Moment keine Zeit, möchte aber später teilnehmen.
- Ich habe bereits teilgenommen.
- Nein, ich lehne die Teilnahme ab.

Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 42.

<sup>399</sup> Vgl. **PFLIEDERER** 2003, S. 386 ff.; **FRIES** 2006, S. 109 ff.

<sup>400</sup> Vgl. **LÜTTERS** 2004, S. 75 ff.

Die gezielte Ansprache in anderen Medien wählt zunächst potenzielle Respondenten aus einer Datenbank aus, informiert sie anschließend per E-Mail, Post, Telefon oder Fax über die Durchführung der Online-Befragung und bittet sie um die Teilnahme. Dabei stellt der Internet-Zugang eine entscheidende Voraussetzung dar: Je mehr angesprochene Personen diese nicht erfüllen, desto höher fallen die Streuverluste aus.<sup>401</sup>

Findet die Rekrutierung per E-Mail statt, so enthält diese eine kurz gehaltene Aufforderung mit individueller Ansprache der betreffenden Teilnehmer sowie einen Link auf den Online-Fragebogen. Diese Form der Rekrutierung führt wegen des meist regelmäßigen E-Mail-Abrufs zu einem schnellen Rücklauf, da die so angesprochenen Personen – im Gegensatz zu den per Post, Telefon oder Fax rekrutierten Respondenten – sofort auf die Teilnahmeaufforderung reagieren können.

Alle offline angesprochenen Personen können für die Befragung eine Zugangsberechtigung in Form eines Passwortes erhalten, so dass Dritten der Zugriff verwehrt bleibt.<sup>402</sup> Damit stellt die gezielte Ansprache über andere Medien als das www eine aktive Rekrutierungsform dar, die auch die Bestimmung der Verweigerungsrate ermöglicht. Ihren wichtigsten Nachteil bildet der hohe Aufwand in Verbindung mit den hohen Kosten.<sup>403</sup>

Da die ungezielte Ansprache über Single- und Multi-Link-Methoden jene Respondenten vernachlässigt, die zwar von der Befragung erfahren, den Fragebogen aber niemals abgerufen haben, generieren die Methode des n-ten Besuchers sowie die gezielte Ansprache in anderen Medien bessere Ergebnisse als diese.<sup>404</sup>

---

<sup>401</sup> Vgl. STARSETZKI 2003, S. 52 f.; THEOBALD 2000, S. 41 f.

<sup>402</sup> Im Sinne niedriger Zugangsbarrieren lehnt NEUBARTH Passwortabfragen hingegen ab. Vgl. NEUBARTH 2008, S. 60.

<sup>403</sup> Vgl. THEOBALD 2000, S. 45 ff.

<sup>404</sup> Vgl. THEOBALD 2000, S. 71 ff.

### 3.3.7.2. *Teilnehmermotivation*

Um Befragungsteilnehmer zu finden, reicht es in der Regel nicht aus, auf den Fragebogen einer Online-Erhebung hinzuweisen. Vielmehr sind potenzielle Respondenten zur Teilnahme zu motivieren, wobei die Gründe zur Befragungsteilnahme intrinsischer oder extrinsischer Natur sein können. Die *intrinsische Motivation* umfasst altruistische, befragungsbezogene und persönliche Gründe, während die *extrinsische Motivation* die finanziellen bzw. materiellen Motive beinhaltet.<sup>405</sup> Die gängigsten konkreten Möglichkeiten der Teilnehmermotivation zeigt Abbildung 30.

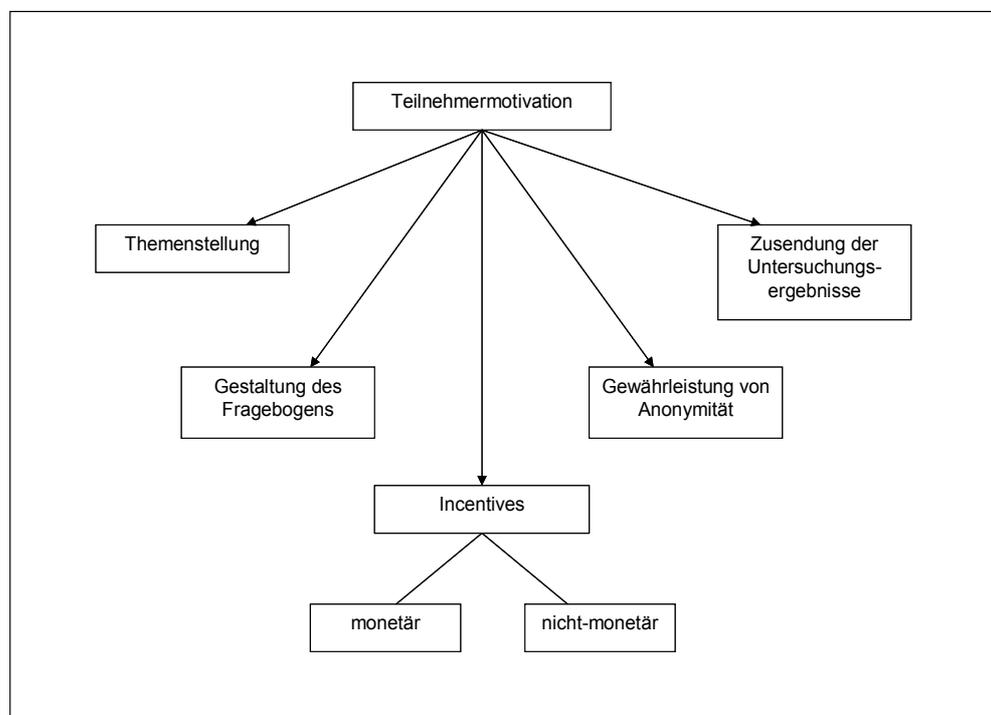


Abb. 30: Möglichkeiten der Teilnehmermotivation  
(in Anlehnung an THEOBALD 2000, S. 45 ff.)

Personen, die sich besonders für das behandelte *Thema* interessieren, neigen eher zur Befragungsteilnahme als andere, da sie ihre Meinung und ihr Wissen in Bezug auf die Themenstellung beisteuern möchten. So bieten sich Kunden, die sich im www über ihren jeweiligen Anbieter und seine Produkte bzw. Dienstleistungen informieren, für Online-Befragungen zur

<sup>405</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 148 ff.

Zufriedenheit bzw. Bindung gegenüber dem Anbieters oder seiner Dienstleistungen an.<sup>406</sup>

Der Einsatz der *Fragebogengestaltung* erfolgt überwiegend, um die Respondenten, die mit der Bearbeitung des Fragebogens begonnen haben, von einer vorzeitigen Beendigung abzuhalten. Dies erfordert die Berücksichtigung folgender Kriterien bei der Planung und Umsetzung des Fragebogens:<sup>407</sup>

1. eine ansprechende Gestaltung des Fragebogen-Designs zur Erleichterung des Lesens z. B. durch die Kombination aus Farbwahl, Bildern, Animationen und Texten,
2. kurze, verständliche, eindeutige und fehlerfreie Formulierung der Frage- und Antwortoptionen,
3. möglichst wenige Fragen, da die Abbruchquote mit der Länge des Fragebogens zunimmt,
4. Information über den ungefähren Zeitbedarf vor dem Befragungsbeginn,
5. gezielter Einsatz von Filterfragen zur individuellen Anpassung des Befragungsverlaufs an die Antworten des jeweiligen Teilnehmers,
6. Verteilung des Fragebogens auf mehrere Teilseiten, um Ladezeiten zu verkürzen,
7. Beachtung gängiger Minimalstandards bei der Verwendung von multimedialen Elementen, um potenzielle Respondenten nicht aufgrund mangelnder technischer Ausstattung auszuschließen.

*Incentives*<sup>408</sup> stellen versprochene oder in Aussicht gestellte Belohnungen zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft sowie der Motivation der Respondenten dar. Sie können jedoch auch zu einer verstärkten Selbstselektion der Teilnehmer führen und sich damit negativ auf die Zusammen-

---

<sup>406</sup> Vgl. THEOBALD 2000, S. 52.

<sup>407</sup> Vgl. BAUER/WÖLFER 2001, S. 20 f.; THEOBALD 2000, S. 60 f.

<sup>408</sup> Der synonyme Begriff ‚Gratifikation‘ ist in der Online-Marktforschung eher unüblich. Vgl. LÜTTERS 2004, S. 150.

setzung der Stichprobe auswirken. Daneben können Belohnungen auch zu einem unehrlichen Antwortverhalten der Respondenten führen und die Datenqualität verringern. Daher sollten sie lediglich eine Aufwandsentschädigung für anfallende Internet-Nutzungskosten darstellen und nicht allzu hochwertig ausfallen.<sup>409</sup>

Es lassen sich monetäre und nicht-monetäre Belohnungen unterscheiden: *Monetäre Incentives* umfassen die Auszahlung, Ausgabe oder Verlosung von Geldbeträgen und Sachpreisen, während *nicht-monetäre Incentives* eher ideeller Natur sind und geringwertige Sachpreise wie Bücher oder Werbegeschenke, das Spenden eines bestimmten Geldbetrages pro Teilnehmer an eine wohltätige Organisation sowie das Download-Angebot verschiedener Dateien wie Spiele, Musik oder Anwendungssoftware umfassen.<sup>410</sup>

Die Teilnahmebereitschaft der Respondenten lässt sich auch durch das Versprechen, ihnen nach dem Abschluss der Studie die *Untersuchungsergebnisse* zugänglich zu machen, erhöhen. Eine weitere Möglichkeit der Ergebnispräsentation besteht in der Darstellung der Auswertung bisher eingegangener Antworten in Echtzeit im direkten Anschluss an die Beantwortung.

Darüber hinaus empfiehlt sich ein expliziter Hinweis vor Befragungsbeginn auf die getrennte Speicherung und Auswertung persönlicher Daten von den eigentlichen Befragungsdaten, was erheblich zur Reduzierung der Unsicherheit der Teilnehmer hinsichtlich einer unsachgemäßen Verwendung ihrer persönlichen Daten beiträgt. Ebenso kann sich die daraus resultierende *Anonymität* positiv auf die Teilnahmequote und das Antwortverhalten der Respondenten auswirken.<sup>411</sup>

---

<sup>409</sup> Vgl. THEOBALD 2003, S. 396 f.; FRIES 2006, S. 42 f.

<sup>410</sup> Vgl. ausführl. LÜTTERS 2004, S. 149 ff.; THEOBALD 2003, S. 398.

<sup>411</sup> Vgl. THEOBALD 2000, S. 59 ff.

### 3.3.7.3. Teilnehmerkontrolle

Bei jeder quantitativen Marktforschungsstudie stellt sich die Frage, wie viele der angesprochenen potenziellen Respondenten (= Stichprobe) tatsächlich an der Befragung teilgenommen haben. Dabei sind im Einzelnen folgende Quoten bedeutsam:<sup>412</sup>

- Die *Antwortquote*<sup>413</sup> bzw. *-rate* (Response Rate) gibt den Anteil derer an der ursprünglich kontaktierten Stichprobe an, die mit der Bearbeitung der Befragung zumindest begonnen haben.
- Die *Ausschöpfungsrate* (Completion Rate) bezeichnet den Anteil der Respondenten, der die Befragung vollständig durchgeführt hat.
- Die *Verweigerungsrate* (Non Response Rate) umfasst den Anteil der Befragungsteilnehmer, die die Beantwortung einzelner Fragen verweigert haben.
- Die *Abbrecherquote* (Drop Out Rate) gibt den Anteil der Respondenten an, die die Befragung während der Bearbeitung abgebrochen haben.

Die Überwachung der Befragungssituation findet über die gezielte Kontrolle der Befragungsteilnehmer vor, während und nach der Bearbeitung des Fragebogens statt.<sup>414</sup>

- *Im Vorfeld* der Online-Befragung beeinflusst vorrangig das Verfahren der Teilnehmeransprache die Stichprobenszusammensetzung. Hier gilt die gezielte Ansprache in anderen Medien als das geeignetste Verfahren, da es die Vergabe von Passwörtern ermöglicht, die unbefugte Personen von der Teilnahme ausschließen.
- *Während* der Befragung führen im Hintergrund ablaufende Programme automatische Kontrollen durch, um nicht ausgefüllte Felder oder offensichtliche Falscheingaben zu ermitteln und die Respondenten zur

---

<sup>412</sup> Vgl. HÜTTNER/SCHWARTING 2002, S. 140 f.; LÜTTERS 2004, S. 163 ff.

<sup>413</sup> Die Literatur verwendet auch den synonymen Begriff *Rücklaufquote*.

<sup>414</sup> Vgl. THEOBALD 2000, S. 65 ff.

Neueingabe aufzufordern. Daneben erkennen sie Datensätze mit widersprüchlichen Angaben und stufen sie als fragwürdig ein. Eine dynamische Filterführung passt den Fragebogen an die individuellen Angaben jedes Respondenten an und reduziert dadurch den Befragungsumfang für den einzelnen Teilnehmer. Allerdings steigt der Programieraufwand zur Fragebogenerstellung mit einer komplexen Filterführung und Plausibilitätskontrolle an.

- *Im Anschluss* an die Online-Befragung gibt die Auswertung der Logfiles<sup>415</sup> des Web-Servers Auskunft über Daten wie die Dauer der Bearbeitung, die Identität des Computers und den Ort des Zugriffs. Diese Informationen gewährleisten jedoch keine 100-prozentige Genauigkeit, weil nicht jeder Computer über eine Identifizierungsmöglichkeit in Form einer eigenen IP-Adresse verfügt. Eine weitere Kontrollmöglichkeit bietet die Wiederholungsbefragung einer zufällig aus den Teilnehmern ausgewählten Stichprobe zu bestimmten Fragen, deren Ergebnisvergleich mit den ursprünglichen Resultaten Rückschlüsse auf den Anteil der falschen Antworten erlaubt.

In Einzelfällen lassen sich die Antwort-, Ausschöpfungs-, Verweigerungs- und Abbrecherquote nur ungenau ermitteln, da (1.) potenzielle Respondenten den Fragebogen, ohne ihn ausgefüllt zurückzusenden, mehrfach aufrufen und (2.) der Einsatz von Proxy Servern und Cache-Speichern<sup>416</sup> zu Verzerrungen führen.

### **3.3.8. Online Panels**

Im Bereich der Online Panels herrscht eine gewisse begriffliche Unklarheit,<sup>417</sup> die aus (1.) der Vielfalt der Begriffe – wie ‚Online Panel‘, ‚Online Access Pool‘, ‚Online Access Panel‘ und ‚Online Pool‘ – und (2.) der Inkonsistenz der gängigen Begriffsauffassungen von ‚Online-Panel‘ und

---

<sup>415</sup> Die Diskussion der Logfiles erfolgt in Kap. 3.4.2.1 (S. 125).

<sup>416</sup> S. u. Kap. 3.4.2.1 (S. 126).

<sup>417</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 53; ähnl. **GÖRITZ** 2003, S. 228

‚Panel‘ resultiert.<sup>418</sup> Zur Klärung folgt die Abgrenzung der beiden relevanten Formen Online Panel und Online Access Pool.

### 3.3.8.1. *Online-Panel-Begriff*

Ein *Panel* ist dadurch charakterisiert, dass es die Informationen stets zum gleichen Sachverhalt, zu regelmäßig wiederkehrenden Zeitpunkten, über einer gleichbleibenden Stichprobe, auf die stets gleiche Art und Weise erhebt.<sup>419</sup> Dabei findet die Datenerhebung oft nicht durch Befragung – z. B. über subjektive Einstellungen – statt, sondern durch die Beobachtung von Märkten in Handels-, Medien- und Verbraucher-Panels.

Hingegen wird ein *Online Panel* in der Literatur oft als ein Pool von registrierten Personen definiert, die sich zur wiederholten Teilnahme an marktforscherischen oder wissenschaftlichen Online-Untersuchungen bereiterklärt haben,<sup>420</sup> wodurch der Begriff auch unregelmäßige Befragungen mit verschiedenen Stichproben bzw. Sachverhalten einschließt.<sup>421</sup> Weil damit mehrere Charakteristika eines Panels nicht vorliegen, wäre ein Online Panel kein Panel.<sup>422</sup>

Aufgrund dieser begrifflichen Inkonsistenz folgt die vorliegende Arbeit dieser Begriffsfassung nicht,<sup>423</sup> sondern sie definiert den Begriff in Anlehnung an die obige Panel-Definition wie folgt:

*Ein Online Panel ist ein Pool von registrierten Personen, durch welche die Informationen*

- *zum immer gleichen Sachverhalt,*
- *zu regelmäßig wiederkehrenden Zeitpunkten,*

---

<sup>418</sup> Vgl. GÜNTHER/VOSSEBEIN/WILDNER 2006, S. 150; ZERR 2003, S. 20 f.

<sup>419</sup> Vgl. GÜNTHER/VOSSEBEIN/WILDNER 2006, S. 8; BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 126; ähnl. DANNENBERG/BARTHEL 2002, S. 154.

<sup>420</sup> Vgl. GÖRITZ/REINHOLD/BATINIC 2000, S. 62; BAUMGARTH 2003, S. 364; GÖRITZ 2003, S. 228.

<sup>421</sup> Vgl. z. B. LEOPOLD 2004, S. 11; BATINIC 2001, S. 72.

<sup>422</sup> Vgl. GÜNTHER/VOSSEBEIN/WILDNER 2006, S. 150.

<sup>423</sup> Ähnl. ZERR 2003, S. 20 f.

- *über einer gleichbleibenden Stichprobe,*
- *stets auf die gleiche Art und Weise*

online erhoben werden.

Für die Mitglieder von Online Panels hat sich auch die Bezeichnung *Panelisten* durchgesetzt.<sup>424</sup> Da eine Online-Panel-Befragung über einen längeren Zeitraum denselben Befragungsinhalt abfragt, bezeichnet man sie auch als *Längsschnittstudie*.<sup>425</sup>

### 3.3.8.2. Anwendung

Beim Betreiben von Panels hat die so genannte *Panel-Pflege* eine große Bedeutung. Hierunter versteht man die Maßnahmen zur Herstellung einer möglichst hohen Konstanz der Panelisten, wie z. B. Incentives.<sup>426</sup> Sofern sie die Abbildung einer großen anonymen Grundgesamtheit – wie der Gesamt- oder der Internet-Bevölkerung – bezwecken, ist darüber hinaus der ständige Abgleich der demographischen Schlüsselvariablen (z. B. Geschlecht, Alter, Region, Einkommen) erforderlich.<sup>427</sup>

Die Erhebung dieser Daten erfolgt bereits mit der Rekrutierung, die zur Sicherstellung der Korrektheit der (sozio-)demographischen Profile der Panelisten offline stattfinden sollte.<sup>428</sup> Im Anschluss daran kann der Panel-Betreiber die gesamte Kommunikation online (insbesondere per E-Mail) durchführen, was zur Folge hat, dass die Pflege eines Online Panels wesentlich effizienter ist als die eines klassischen (Offline-)Panels.<sup>429</sup>

---

<sup>424</sup> Vgl. GÖRITZ 2003, S. 228.

<sup>425</sup> Vgl. FRIES 2006, S. 38.

<sup>426</sup> Vgl. GÜNTHER/VOSSEBEIN/WILDNER 2006, S. 36. Bei einem Haushalts-Panel geht man selbst bei einer intensiven Pflege von einer Panel-Sterblichkeit von 20-30% pro Jahr aus. Vgl. ebenda. Typische Incentives für Panelisten sind Bargeld, Verlosungen, Gutscheine von Online-Versandhäusern oder Spenden an humanitäre Organisationen. Vgl. GÖRITZ 2003, S. 230; ähnl. ARNDT 2003, S. 277.

<sup>427</sup> Vgl. ausführl. z. B. LÜTTERS 2004, S. 82 ff.; POSTOACA 2006, S. 19 ff.

<sup>428</sup> Vgl. LEOPOLD 2004, S. 11; GÖRITZ 2003, S. 235 ff.; ähnl. POSTOACA 2006, S. 17 f. Die Literatur weist jedoch darauf hin, dass auch die Offline-Rekrutierung keine Repräsentativität gegenüber der Gesamt- oder Internet-Bevölkerung gewährleistet. Vgl. HELLWIG/VON HEESSEN/BOUWMEESTER 2003, S. 253.

<sup>429</sup> Vgl. ARNDT 2003, S. 276 f.

Auch bei Online Panels lässt sich das Auftreten von *Panel-Effekten* nicht vermeiden. Dabei entwickeln die Respondenten infolge ihrer regelmäßigen Befragungsteilnahme zum selben Thema ein Bewusstsein für die Beobachtungssituation, was zu einer Änderung ihres normalen Verhaltens führt (sog. ‚Hawthorne-Effekt‘).<sup>430</sup> Langfristig treten zudem Ermüdungseffekte der Panelisten auf, die sich ebenfalls in einem Rückgang der Qualität der Antworten und darüber hinaus in einer abnehmenden Teilnahmebereitschaft niederschlagen. Um die Auswirkungen der unerwünschten Panel- und Ermüdungseffekte auszugleichen, streben die Betreiber von Online Panels in der Praxis eine hohe Bindung der Panelisten und Motivation zur Befragungsteilnahme an.<sup>431</sup>

Prinzipiell lassen sich Panels intern nach soziodemographischen oder -psychologischen Merkmalen in so genannten *Subpanels* strukturieren. In Online Panels erlauben es daher spezielle Administrator Tools, dauerhafte *Online Subpanels* – z. B. zur Segmentierung – zu bilden und zu verwalten.<sup>432</sup> Eine zusätzliche Pflege innerhalb eines Subpanels bewirkt dabei die Gewährleistung der Repräsentativität gegenüber der abgebildeten demographischen Gruppe.

Damit lassen sich auch klassische Panel-Formen auf die Online-Marktforschung übertragen.<sup>433</sup> So finden die Haushalts-Panel, die die GfK und Nielsen in Deutschland unterhalten, ihre Entsprechung in einem *Online-Konsumenten-Panel*, dessen Panelisten ihr Konsumverhalten online aufzeichnen und übermitteln. Hingegen sind die Teilnehmer eines *Online-Produkt-Panels* die Nutzer eines bestimmten Produkts, dessen Bewertung das Forschungsinteresse bildet.<sup>434</sup> Damit stehen einer Institution alle Per-

---

<sup>430</sup> Vgl. **BURNS/BUSH** 2003, S. 337; ähnl. **GÖRITZ** 2003, S. 228 f. In Anlehnung an ihre englische Bezeichnung werden Panel-Effekte auch als ‚Panel Conditioning‘ bezeichnet. Vgl. **LÜTTERS** 2004, S. 83 f.

<sup>431</sup> Vgl. **GÖRITZ** 2003, S. 229.

<sup>432</sup> Vgl. **GRÄF** 2003, S. 259.

<sup>433</sup> Dies erfordert insbesondere die Beachtung der Repräsentativitätsproblematik gegenüber der Gesamtbevölkerung, die die Online Panels zwar reduzieren, aber ebenfalls nicht vollständig lösen können. Vgl. **KUTSCH** 2007, S. 64 f.

<sup>434</sup> Vgl. **ARNDT** 2003, S. 274 ff. Darüber hinaus ist für die Zukunft auch ein Online-Fernseh-Panel denkbar, falls sich das Internet-TV durchsetzt.

sonengruppen, die online erreichbar und registriert sind, schnell und kostengünstig zur Informationserhebung in Längsschnittuntersuchungen zur Verfügung.

### **3.3.8.3. Online Stakeholder Panels**

Die Einrichtung von Online Panels bietet sich vorrangig für solche Personengruppen an, deren vollständige Erreichbarkeit über das Internet bzw. Intranet gewährleistet ist. Im Falle einer Online-Kommunikation mit ihnen (beispielsweise unter Verwendung von E-Mail-Adressdatenbanken), kann die Unternehmung sie auch im Rahmen von Online Panels zur Durchführung regelmäßiger Online-Marktforschungsstudien nutzen. Neben den bereits diskutierten Eigenschaften von Online-Befragungen besitzen Online Panels folgende weiteren Vorteile.<sup>435</sup>

- Die Teilnehmerrekrutierung entfällt wegen der ohnehin stattfindenden Bestandspflege.
- Die vorhandene Beziehung zum Unternehmen bringt eine hohe Motivation zur Befragungsteilnahme mit sich – auch ohne die Vergabe von Incentives.

Aus diesen Gründen weisen derartige betriebliche Online Panels einen deutlich geringeren Pflegeaufwand und niedrigere Betriebskosten als kommerzielle Online Panels auf.<sup>436</sup>

Daher stellen unternehmensinterne Online-Mitarbeiterloyalitätsbefragungen in Form einer jährlichen Vollerhebung über das Intranet ein typisches Beispiel eines Online Panels dar. Auf die gleiche Weise wie für ein Mitarbeiter-Panel kann die betriebliche Marktforschung auch ein Kunden-, Investoren- und Lieferanten-Panel usw. einsetzen,<sup>437</sup> womit Online Panels für das Thema der vorliegenden Arbeit eine besondere Relevanz erhalten. Viele Unternehmen kennen zumindest ihre Stakeholder aus den An-

---

<sup>435</sup> Vgl. ARNDT 2003, S. 276 f.; GRÄF 2003, S. 270.

<sup>436</sup> Vgl. GRÄF 2003, S. 270.

<sup>437</sup> Vgl. GRÄF 2003, S. 256.

spruchsgruppen im engeren Sinne, und verfügen vollständig oder teilweise über deren Kontaktdaten. Diese umfassen in der Regel auch die E-Mail-Adressen, mit denen sich *Online Stakeholder Panels* zur regelmäßigen Informationserhebung aufbauen lassen.

Grundsätzlich kann man innerhalb von Online Stakeholder Panels auch *Stakeholder Subpanels* strukturieren, die in drei verschiedenen Varianten erscheinen können:

- zur Stakeholder-Segmentierung innerhalb einer Anspruchsgruppe (z. B. Kundensegmentierung),
- anspruchsrgruppenübergreifend, wie z. B. alle in München lebenden Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre eines Versicherungsunternehmens, sowie
- hybride Stakeholder als Schnittmengen von Anspruchsgruppen, z. B. Investoyees.

Damit bilden Online Stakeholder Panels ein Instrumentarium zur wiederkehrenden Durchführung von Marktforschungsuntersuchungen, wobei sie sich insbesondere für Befragungen zur Ermittlung der Stakeholder-Loyalität anbieten.

### **3.3.9. Online Access Pools**

#### **3.3.9.1. Online-Access-Pool-Begriff**

Mittlerweile betreiben kommerzielle Marktforschungsinstitute in der Praxis eine große Zahl von Teilnehmer-Pools, mit denen sie unterschiedliche Arten von Online-Befragungen durchführen.<sup>438</sup> Zwar weisen sie einige Ähnlichkeiten mit Online Panels auf, aber aufgrund von deren Einschränkung auf Wiederholungsstudien in weitestgehend identischer Form zählen sie nicht zu diesen. Dies erfordert die Entwicklung eines Begriffes zu den Online Access Pools als einer flexibleren Variante:

---

<sup>438</sup> Vgl. **BURNS/BUSH** 2003, S. 357.

*Ein Online Access Pool<sup>439</sup> ist ein Pool von registrierten Personen, die sich zur wiederholten Teilnahme an Online-Untersuchungen, die unregelmäßig und mit verschiedenen Stichproben bzw. Sachverhalten stattfinden können, bereiterklärt haben.<sup>440</sup>*

Zur Durchführung einer Befragung zieht der Pool-Betreiber z. B. per Zufallsauswahl eine individuelle Stichprobe aus den registrierten Teilnehmern, die dann zur Bearbeitung eines Fragebogens eingeladen werden.<sup>441</sup> Damit stellen Online Panels die spezielle Form für Wiederholungsstudien innerhalb der Online Access Pools dar,<sup>442</sup> womit beide im weitesten Sinne zu den Panel-Verfahren zählen. Dabei können sie durchaus dieselbe Panelisten-Basis besitzen; entscheidend für die Zuordnung ist die Frage, ob das Untersuchungs-Design innerhalb des Pools weitgehend gleich bleibt: Ist dies der Fall, handelt es sich um einen Online Panel, sonst um einen Online Access Pool.

### **3.3.9.2. Anwendung**

In den letzten Jahren haben viele Agenturen Online Access Pools aufgebaut, so dass es im deutschsprachigen Raum mittlerweile eine dreistellige Anzahl gibt. In der Institutsmarktforschung bilden sie ein beliebtes Instrument vor allem zur Durchführung von Online-Befragungen. Die Größe der allgemeinen Pools liegt dabei meist deutlich über 10.000 Mitgliedern, während diejenigen für spezielle Zielgruppen (z. B. Ärzte oder Mütter von Kleinkindern) über weniger Panelisten verfügen.<sup>443</sup> Neben etablierten Agenturen wie GfK, Forsa und TNS Infratest betreiben auch verschiedene

---

<sup>439</sup> Die Marktforschungspraxis wendet die Begriffe ‚Online Access Panel‘ oder gar ‚Online Panel‘ oft synonym an, wobei die Bezeichnung oft von Vermarktungsgesichtspunkten abhängt. Vgl. z. B. **GRÄF** 2003, S. 256; **ARNDT** 2003, S. 274 f. Die ebenfalls vorkommenden Begriffe Internet Access Panel und Internet Access Pool entsprechen denen des Online Access Pools mit der Einschränkung, dass sie die Verwendung eines Internets ausschließen. Vgl. ebenda.

<sup>440</sup> Vgl. **LEOPOLD** 2004, S. 11 ff.; **THEOBALD** 2000a, S. 73.

<sup>441</sup> Vgl. **POSTOACA** 2006, S. 16.

<sup>442</sup> Ähnl. **ARNDT** 2003, S. 274.

<sup>443</sup> Vgl. **POSTOACA** 2006, S. 14 f.; **ARNDT** 2003, S. 274; **HELLWIG/VON HEESSEN/BOUWMEESTER** 2003, S. 243; **LEOPOLD** 2004, S. 11 ff.

junge Unternehmen wie EARSandEYES, Dialego und Psychonomics dieses Instrument.<sup>444</sup> Letztere sind meist um das Jahr 2000 entstanden und bieten oft ausschließlich Online-Marktforschung an.<sup>445</sup>

Um für relevante Bevölkerungsgruppen repräsentative Stichproben aus dem Online Access Pool ziehen zu können, geben die Teilnehmer bereits bei der Rekrutierung ihre soziodemographischen und psychographischen Daten sowie Informationen über ihr Nutzungsverhalten im Internet an. Dies ermöglicht einerseits eine gezielte Stichprobenauswahl anhand bestimmter soziodemographischer Daten und andererseits eine Verkürzung des Fragebogens um die bereits erhobenen persönlichen Daten.<sup>446</sup>

Da die Anonymität bei vollständiger Online-Rekrutierung keine Validierung dieser Informationen erlaubt, erfordert die Rekrutierung zumindest teilweise den kostenintensiven Einsatz von Offline-Medien.<sup>447</sup> Diesen Nachteil gleicht jedoch die Möglichkeit des wiederholten Zugriffs auf die registrierten Teilnehmer aus.<sup>448</sup> Zur Vermeidung dieses Medienbruchs rekrutieren einige kommerzielle Anbieter ihre Teilnehmer vollständig über das Internet, aber diese als *Online Pool* bezeichnete Variante weist als zusätzliches Problem eine mangelnde Validierung der Teilnehmerdaten auf.<sup>449</sup>

Da sich die Auswahl auf solche Respondenten beschränkt, für die das Internet ein normales Kommunikationsmittel darstellt, bieten auch Online Access Pools nach der Rekrutierungsphase die Möglichkeit einer vollständigen E-Mail-Kommunikation. Dadurch gestaltet sich ihre Pflege, die aus dem Überprüfen, Aktualisieren und Löschen von Teilnehmerdaten besteht, ebenfalls sehr effizient.<sup>450</sup> Dennoch führt die hohe Dynamik innerhalb der

---

<sup>444</sup> Vgl. **Planung & Analyse** 2008. Eine detaillierte Analyse derartiger Online Panels nimmt die Studie von KORNMÜLLER vor. Vgl. ausführl. KORNMÜLLER 2008, S. 87 ff.

<sup>445</sup> Vgl. **BATINIC/MOSER** 2001, S. 45; **GÖRITZ/REINHOLD/BATINIC** 2000, S. 63; s. a. **SCHÜURLANGKAU** 2000, S. 150 ff.

<sup>446</sup> Vgl. **MALHOTRA** 2007, S. 357; **GÖRITZ** 2003, S. 228 ff.

<sup>447</sup> Vgl. z. B. **KUTSCH** 2007, S. 48; **HELLWIG/VON HEESSEN/BOUWMEESTER** 2003; S. 242; **BOGNER/MAYER** 2000., S. 54 f.; **GÖRITZ/REINHOLD/BATINIC** 2000, S. 67.

<sup>448</sup> Vgl. **GÖRITZ** 2003, S. 232 f.

<sup>449</sup> Vgl. ausführl. **LEOPOLD** 2004, S. 11 f.; s. a. **KORNMÜLLER** 2008, S. 55.

<sup>450</sup> Vgl. **BURNS/BUSH** 2003, S. 357; **GRÄF** 2003, S. 257.

Internet-Bevölkerung dazu, dass die Mortalität von Online Access Pools oft bei 50-100 % pro Jahr liegt, bei der Offline-Variante hingegen in der Regel nur bei 15-20 %.<sup>451</sup>

Innerhalb des Online Access Pools erfolgt die Einladung der Respondenten zur Befragungsteilnahme per Zufallsauswahl. Der Betreiber incentiviert die Teilnehmer mit einer Aufwandsentschädigung, die jedoch nicht so hoch ausfallen sollte, dass dieses das Hauptmotiv für die Befragungsteilnahme bildet. In Bezug auf die Heavy-User-Problematik weist dieses Instrument daher gegenüber der Direktansprache deutlich geringere Verzerrungseffekte bei der Stichprobenziehung auf.<sup>452</sup> Für Untersuchungen innerhalb der Internet-Bevölkerung tragen sie damit zu einer Verminderung des Problems der Repräsentativität bei, während jedoch auch sie die Gesamtbevölkerung nicht repräsentativ abzubilden vermögen.<sup>453</sup>

Eine empirische Studie unter 64 Betreibern von Online Access Pools im deutschen und englischen Sprachraum erbrachte, dass sie zwar zu 91% Profildaten erheben, aber nur zu 21 % offline rekrutieren. 93 % der Betreiber bieten ihren Teilnehmern materielle und 52 % immaterielle Anreize. Zur Informationserhebung wenden 41 % neben Online- auch Offline-Methoden an, während 40 % neben quantitativen auch qualitative Befragungen durchführen. 67 % haben bis zu 60.000 und weitere 17 % bis zu 120.000 Teilnehmer, während drei für sich in Anspruch nehmen, zwischen 400.000 und 600.000 Panelisten aufzuweisen. Dass für jeweils etwa die Hälfte der Betreiber die Antwortquote bei 60-80 % und die Feldzeit bei bis zu vier Tagen liegen, zeigt die Schnelligkeit und Problemlosigkeit der Datenerhebung an.<sup>454</sup>

---

<sup>451</sup> Vgl. **POSTOACA** 2006, S. 14.

<sup>452</sup> Vgl. **GÖRITZ** 1999; **KORNMÜLLER** 2008, S. 56 f.

<sup>453</sup> Vgl. **KUTSCH** 2007, S. 64 f.; **GÖRITZ** 2003, S. 232; ähnl. **HELLWIG/VON HEESSEN/BOUWMEESTER** 2003, S. 253. In Einzelfällen führte diese Kritik dazu, dass der Sinn von Online Access Pools an sich in Frage gestellt wurde. Vgl. **BOGNER/MAYER** 2000, S. 53.

<sup>454</sup> Vgl. **GÖRITZ** 2003, S. 229 f.; **GÖRITZ/REINHOLD/BATINIC** 2000, S. 63 ff.

Für die vorliegende Arbeit sind Online Access Pools deshalb bedeutsam, weil ihr Einsatz neben der Institutsmarktforschung auch im Rahmen der betrieblichen Marktforschung erfolgen kann. Dies gilt beispielsweise für die Kunden, die einem Unternehmen über einen längeren Zeitraum für verschiedene Online-Befragungen zur Verfügung stehen.

### 3.3.10. E-Mail-Befragungen

Befragungen per *E-Mail* bilden eine Weiterentwicklung der schriftlichen Befragung, womit sie die einfachste Variante einer Umfrage im Internet darstellen.<sup>455</sup> Aus diesem Grunde bildeten E-Mail-Befragungen in den 1990er Jahren eine häufig eingesetzte Methode, bei der ein elektronischer Fragebogen an ausgewählte Mail-Adressen verschickt wird, um von den Empfängern ausgefüllt und per E-Mail zurückgesandt zu werden.<sup>456</sup> Damit handelt es sich bei der E-Mail-Befragung nicht um eine Online-Befragung im eigentlichen Sinne, weil der Fragebogen nicht online ausgefüllt wird.

Die Asynchronität und die technisch einfache Handhabung ermöglichen den Teilnehmern eine zeit- und ortsunabhängige Bearbeitung des Fragebogens, wodurch auch schwer erreichbare Personen an der Befragung teilnehmen können. Da die Respondenten meist sehr kurzfristig antworten, können E-Mail-Befragungen relativ schnell durchgeführt werden; daneben erzielen sie eine große geographische Reichweite und können kostengünstig realisiert werden. Allerdings ist eine Überprüfung der Identität der Respondenten nicht möglich, so dass die Gefahr besteht, dass andere Personen als die Gewollten an der Befragung teilnehmen. Weiterhin entsteht daraus, dass keine vollständigen E-Mail-Adressverzeichnisse existieren, das Problem, dass bestimmte Zielgruppen nur schwer erreichbar sind.<sup>457</sup>

---

<sup>455</sup> Daneben sei noch die (seltene) hybride Form von Online- und E-Mail-Befragung erwähnt, bei der der Respondent zunächst den Online-Fragebogen aus dem www herunterlädt, auf seinem Computer ausfüllt und anschließend ausgefüllt per E-Mail an den Befrager zurückschickt. Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 73 f.

<sup>456</sup> Vgl. **LEOPOLD** 2004, S. 7 f.

<sup>457</sup> Vgl. **STARSETZKI** 2003, S. 43.

Der einfachen Form der Datensammlung steht der gravierende Nachteil eines *Medienbruchs* gegenüber, da die Fragebogen-Datensätze nicht kompatibel zu der für die Datenanalyse erforderliche Statistik-Software sind. Dem eigentlichen Fragebogenversand können Ankündigungsmails vorausgehen, so dass die Zusendung des Fragebogens ausschließlich im Falle der Einwilligung des Empfängers erfolgt. Mittlerweile besteht aber das Problem, dass Belästigungen durch massenhafte unerwünschte *Spam-E-Mails* zur Einrichtung so genannter Spam-Filter geführt haben, die verhindern können, dass die Respondenten die Fragebögen und gegebenenfalls auch die vorausgehenden Ankündigungsmails überhaupt erhalten. Dies führte zu einem Bedeutungsrückgang von E-Mail-Befragungen.<sup>458</sup>

### **3.4. Weitere Formen der Online-Marktforschung**

#### **3.4.1. Qualitative Online-Befragungen**

Auch in der qualitativen Marktforschung nimmt die Bedeutung von Internet-basierten Verfahren stark zu.<sup>459</sup> Die Methoden der qualitativen Online-Befragungen lassen sich je nach dem Zeitverlauf der Kommunikation zwischen den Teilnehmern in asynchrone (zeitversetzte) und synchrone (zeitgleiche) Verfahren unterteilen, wie Tabelle 8 zeigt.<sup>460</sup>

Als wichtigste Formen der qualitativen Befragung gelten die nachfolgend im Einzelnen vorgestellten (1.) Online-Fokusgruppen, (2.) Online-Diskussionsforen, Newsgroups und Mailing-Listen, (3.) Verbraucherportale sowie (4.) Online-Einzelinterviews.<sup>461</sup>

---

<sup>458</sup> Vgl. LEOPOLD 2004, S. 7; BURNS/BUSH 2003, S. 18; KUTSCH 2007, S. 58 f. Zur Spam-Problematik vgl. ausführl. LÜTTERS 2004, S. 79.

<sup>459</sup> Im Gegensatz zu den quantitativen Studien liegen jedoch keine konkreten Angaben über die Anzahl der qualitativen Befragungen vor.

<sup>460</sup> Vgl. GNABS/BATINIC 2007, S. 345 f.; O'CONNOR/MADGE/SHAW/WELLENS 2008, S. 272 ff.

<sup>461</sup> Vgl. GNABS/BATINIC 2007, S. 346 f.

<b>asynchron</b>	<b>synchron</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussionsforen</li> <li>• Newsgroups</li> <li>• Mailing-Listen</li> <li>• E-Mail-Interview</li> <li>• offene Web-Surveys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Fokusgruppen</li> <li>• Instant-Messenger-Befragungen</li> <li>• Videokonferenzen</li> </ul>

Tab. 8: Internetbasierte qualitative Befragungsmethoden  
(Quelle: GNABS/BATINIC 2007, S. 346)

### **3.4.1.1. Online-Fokusgruppen**

Online-Fokusgruppen<sup>462</sup> – auch als Online-Gruppendiskussionen bezeichnet – bilden die wichtigste synchrone Befragungsform und ähneln prinzipiell ihrem Vorbild, den klassischen Gruppendiskussionen<sup>463</sup>. Gegenüber diesen entfällt jedoch die Notwendigkeit, sich an einem realen Ort zu versammeln, was insbesondere bei schwer erreichbaren Personenkreisen wie Managern und technischen Spezialisten ins Gewicht fällt.<sup>464</sup>

Die technische Realisierung von Online-Fokusgruppen erfolgt auf Internet Relay Chats, die einen virtuellen Chat Room einrichten. Hier treffen sich zu einem festgelegten Zeitpunkt einige eingeladene Teilnehmer unter der Leitung eines Moderators zur Diskussion eines vorgegebenen Themas. Dabei erfolgt der Meinungsaustausch zwischen den Teilnehmern untereinander sowie mit dem Moderator über Tastatur und Bildschirm.<sup>465</sup> Gegenüber den klassischen Gruppendiskussionen weisen die Online Focus Groups folgende Vor- und Nachteile auf:<sup>466</sup>

---

<sup>462</sup> Der Begriff leitet sich von der englischen Bezeichnung *Online Focus Group* ab. Vgl. z. B. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 99; **ZERR** 2003, S. 9 f.

<sup>463</sup> Zu (Offline-)Gruppendiskussionen vgl. ausführl. z. B. **BLANK** 2007, S. 281 ff.; **BOHN-SACK/PRZYBORSKI** 2007, S. 493 ff.; **MAYERHOFER** 2007, S. 479 ff.

<sup>464</sup> Vgl. **GAISER** 2008, S. 292 f.; **KUTSCH** 2007, S. 39.

<sup>465</sup> Vgl. **EPPLE/HAHN** 2003, S. 298 f.; **ZERR** 2003, S. 9 f.; ausführl. **GAISER** 2008, S. 302 f.

<sup>466</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 102 f.; **GNABS/BATINIC** 2007, S. 347; **DANNENBERG/BARTHEL** 2002, S. 166 f.

**Vorteile:**

- schnelle und kostengünstige Realisierung von Expertengruppen,
- Beteiligung regional und international verteilter Internet-Nutzer,
- besserer Zugang zu speziellen Populationen,
- der Moderator kann gezielt einzelne Teilnehmer ansprechen,
- die längere Antwortzeit erhöht die Antwortqualität,
- die Anonymität führt zur Auflösung von Hierarchien sowie zu offeneren und ehrlicheren Antworten,
- einfache Auswertung aller Meinungsäußerungen durch Protokolle.

**Nachteile:**

- Fehlen jeglicher nonverbaler Kommunikation,
- Verlust der Spontaneität im Antwortverhalten,
- Abhängigkeit von der technischen Infrastruktur,
- eingeschränkte Möglichkeiten des Moderators,
- unbemerkte Beteiligung einer anderen Person anstelle eines rekrutierten Teilnehmers, wodurch die Gefahr der Verfälschung sämtlicher Ergebnisse besteht.

**3.4.1.2. Online-Diskussionsforen, Newsgroups und Mailing-Listen**

Mit relativ geringem Aufwand lässt sich die asynchrone Befragungsform des *Online-Diskussionsforums* realisieren, indem man die Fragen auf einer in HTML programmierten Website ins www stellt. Darauf erfolgen die Antworten direkt in Eingabefeldern, durch die im Laufe der Zeit ein hierarchischer Diskussionsfaden entsteht. Derartige Foren eignen sich insbesondere für einfache Themen, die keinen Moderator erfordern. Dabei hat die Asynchronität beim Informations- und Meinungs austausch den Vorteil, dass sie ein echtes ‚Ausdiskutieren‘ des angesprochenen Themas ermöglicht.<sup>467</sup>

---

<sup>467</sup> Vgl. GÖRITZ/BATINIC/MOSER 2000, S. 12 f. Häufig finden Online-Diskussionsforen auch im eLearning Anwendung. Vgl. z. B. GNABS/BATINIC 2007, S. 354.

Bei *Newsgroups* handelt es sich um Online-Diskussionsforen spezieller Personengruppen zu bestimmten Themenbereichen. Ihre Mitglieder können eigene Beiträge veröffentlichen (posten) sowie die Beiträge anderer Teilnehmer lesen und kommentieren, wodurch sie häufig den Charakter von Expertendiskussionen annehmen. Damit stellen sie virtuelle ‚schwarze Bretter‘ im www dar, in denen die Nutzer zu unterschiedlichen Themenbereichen miteinander kommunizieren können.<sup>468</sup>

Ein großes Potenzial hinsichtlich qualitativer Aussagen verschiedener Zielgruppen des Unternehmens bieten *Newsgroups* im Zuge der sekundären Online-Forschung. Hier lassen sich subjektive Erfahrungen und Meinungen über Märkte, Unternehmen und Dienstleistungen anonym sammeln und analysieren, indem man die Inhalte Tausender von *Newsgroups* mit Suchmaschinen nach den gewünschten Sachverhalten durchsucht.<sup>469</sup> *Newsgroups* und Diskussionsforen bilden mittlerweile ein beliebtes Instrument von Unternehmen, um Rückmeldungen ihrer Kunden – z. B. Verbesserungsvorschläge zu ihren Produkten – zu erhalten.<sup>470</sup>

Auch *Mailing-Listen* stellen einen Zusammenschluss von Personengruppen dar, bei denen die Kommunikation über elektronische Postverteiler zum automatisierten Versand von E-Mails an eine Vielzahl von Adressaten stattfindet. Die Teilnahme an einer Mailing-Liste erfordert zumindest eine Registrierung mit der E-Mail-Adresse. Dabei gibt es die beiden alternativen Versandformen der Beiträge (sog. ‚Postings‘) als einzelne oder als Liste einer täglichen Sammlung der Postings (sog. ‚Digest‘).<sup>471</sup>

Darüber hinaus eignen sich *Newsgroups* und *Mailing-Listen* auch zur Durchführung von quantitativen Befragungen, indem sie ihre Mitglieder zur Teilnahme an quantitativen Befragungen über den entsprechenden Themenbereich auffordern und damit als Basis von speziellen Online Panels

---

<sup>468</sup> Vgl. **DANNENBERG/BARTHEL** 2002, S.62 f.

<sup>469</sup> Vgl. **KOZINETS** 2006, S. 130 f.; s. a. **DANNENBERG/BARTHEL** 2002, S.126. Zu den Verfahren der Datenerhebung in *Newsgroups* und *Chatrooms* / *Instant Messengers* für die qualitative Marktforschung vgl. ausführl. **KOZINETS** 2006, S. 132 ff.

<sup>470</sup> Vgl. **GNABS/BATINIC** 2007, S. 353 f.

<sup>471</sup> Vgl. **KOZINETS** 2006, S. 131; **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 128 f.

oder Online Access Pools dienen. Wegen der schweren Erreichbarkeit von Experten für Offline-Diskussionsrunden erlangt diese Methode in der Marktforschung eine zunehmende Bedeutung.<sup>472</sup>

### **3.4.1.3. Verbraucherportale**

Bei *Virtual Communities* handelt es sich um Gemeinschaften im Internet, die sich rund um gemeinsame Interessen in Online-Umgebungen bilden. Sie sollen primär ein Gemeinschaftsgefühl unter den Nutzern aufbauen und einen ökonomischen Mehrwert für den Betreiber schaffen, der unter anderem auch die Erhebung von Marktforschungsinformationen beinhaltet. Die Mitglieder nutzen dabei die betrachteten Kommunikationsinstrumente Diskussionsforen, Mailing-Listen, Chats sowie Unterhaltungselemente, während neben der Informationsgewinnung auch Online-Shops, -Tauschbörsen und -Auktionen den kommerziellen Mehrwert für den Betreiber darstellen.<sup>473</sup>

Eine Form der *Virtual Communities* bilden die *Verbraucherportale*. Hierin veröffentlichen Konsumenten ihre Erfahrungs- und Experten ihre Testberichte über Produkte und Dienstleistungen, während Hersteller und andere Teilnehmer weiterführende Informationen und Links zur Verfügung stellen. Insbesondere durch ihre Vielzahl von Konsumenteninformationen stellen Verbraucherportale eine bedeutende Quelle für die qualitative Marktforschung dar.<sup>474</sup>

Etablierte Verbraucherportale wie Ciao und Dooyoo verfügen über große Zahlen von Mitgliedern, deren Profile die Selektion bestimmter Zielgruppen ermöglichen.<sup>475</sup> Damit steht den Betreibern von Verbraucherportalen gleichzeitig die Basis für Online Access Pools zur Verfügung, die sich pri-

---

<sup>472</sup> Ähnl. BATINIC 2001, S. 20 ff.

<sup>473</sup> Vgl. DANNENBERG/BARTHEL 2002, S.189.

<sup>474</sup> Vgl. DALLWITZ-WEGNER 2001, S.336 f.; WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 223 f.

<sup>475</sup> Vgl. FRIES 2006, S. 21; DANNENBERG/BARTHEL 2002, S.191.

mär für quantitative Kundenbefragungen einsetzen lassen.<sup>476</sup> Das Ergebnis einer solchen Befragung zeigt beispielhaft Abbildung 31.<sup>477</sup>

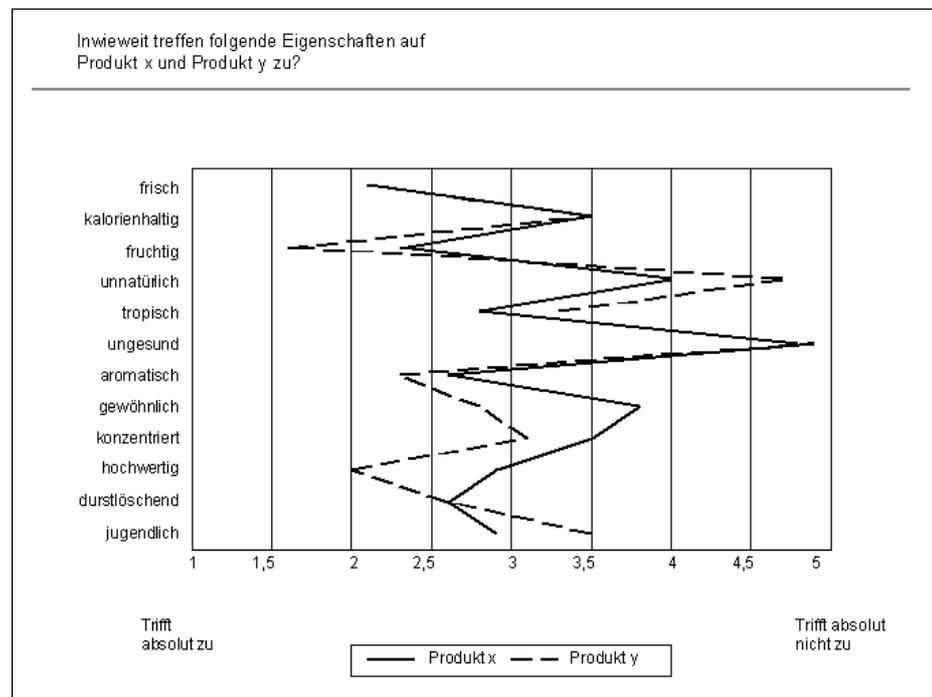


Abb. 31: Kundenbefragung im Verbraucherportal  
(Quelle: DALLWITZ-WEGNER 2001, S.346)

Somit bieten Verbraucherportale – ebenso wie Mailing-Listen, News-groups und Virtual Communities – Ansatzpunkte zur Generierung von Online-Fokusgruppen, direkten Online-Befragungen oder Online Access Pools.

#### 3.4.1.4. Online-Einzelinterviews

Vor allem für Expertenbefragungen erfolgt der Einsatz von *Online-Einzelinterviews*, bei denen die Respondenten ihre Antworten per E-Mail übermitteln. Diese Befragungen, die vorrangig aus offenen Fragen bestehen, weisen einen geringen Standardisierungsgrad auf, was die Interviewten dazu bringen soll, ihre Beiträge aktiv zu konstruieren. Im Gegensatz

<sup>476</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 224 ff. Zur detaillierten Beschreibung des Online Access Pools von ciao.com vgl. ausführlich ebenda.

<sup>477</sup> Außer in Verbraucherportalen lassen sich derartige Ergebnisse auch in anderen Gruppen erheben.

dazu bestehen standardisierte Fragebogenuntersuchungen zumeist aus geschlossenen Fragen, deren Antworten in der Regel aus einer Auswahl anzukreuzen sind.

Ihre im Vergleich zu quantitativen Befragungen größere kognitive Anstrengung ermüdet die Befragten stärker, weshalb Einzelfragen anstelle von Fragenblöcken die Gefahr eines Befragungsabbruchs wegen zu großen Umfanges reduzieren. Einzelinterviews bieten sich auch für Studien über längere Zeiträume an, bei denen die Befragten z. B. Tagebücher über ihr Konsumverhalten anfertigen und per E-Mail einsenden.<sup>478</sup>

#### **3.4.1.5. Beurteilung der qualitativen Online-Befragungen**

Auch die qualitativen Online-Befragungen verzeichnen in den letzten Jahren einen deutlichen Nutzungsanstieg, der sich neben ihrer Zuverlässigkeit vor allem auf die genannten Vorteile der Ortsunabhängigkeit, Schnelligkeit und Kostengünstigkeit zurückführen lässt.<sup>479</sup>

Um jedoch allgemeingültige Schlüsse aus den gewonnenen Erkenntnissen ziehen zu können, erfordert es darüber hinaus die Erhebung repräsentativer Befragungsergebnisse, weshalb qualitative Online-Studien oft als Voruntersuchungen für nachfolgende quantitative Untersuchungen dienen.<sup>480</sup> Wie sich auch am Beispiel der Verbraucherportale zeigt, entfalten die qualitativen Verfahren ihre volle Wirkung damit oft erst in Kombination mit der quantitativen Marktforschung.

#### **3.4.2. Nutzerbeobachtung im Internet**

Bei den nicht-reaktiven Verfahren der Online-Marktforschung sind sich die Internet-Nutzer der Beobachtungssituation, die ihr (Surf-)Verhalten protokolliert und analysiert, in der Regel nicht bewusst.<sup>481</sup> Die vorliegende Ar-

---

<sup>478</sup> Vgl. GÖRITZ/BATINIC/MOSER 2000, S. 12; GNABS/BATINIC 2007, S. 346 f.

<sup>479</sup> Vgl. GNABS/BATINIC 2007, S. 345 f.; FRIES 2006, S. 45.

<sup>480</sup> Vgl. KUTSCH 2007, S. 39.

<sup>481</sup> Vgl. JANETZKO 2008, S. 161; KUTSCH 2007, S. 35.

beit betrachtet nachfolgend (1.) die Logfile-Analyse und (2.) die Nutzeridentifikation bzw. -Registrierung, bevor (3.) die Beurteilung der Nutzerbeobachtung stattfindet.

### 3.4.2.1. *Logfile-Analyse*

Zur Analyse des Internet-Nutzerverhaltens<sup>482</sup> können Betreiber eines Web Servers die Logfiles (synonym: Log-Dateien) über die Seitenaufrufe durch die Internet-Nutzer aufzeichnen.<sup>483</sup> Diese protokollieren automatisch die Zugriffe sämtlicher Besucher auf einer Website sowie ihrer Elemente. Damit dienen sie als Datenquellen über die Website-Nutzung der Besucher, die aber – abhängig von der Anzahl und dem Verhalten der Benutzer – im Rohzustand eine unüberschaubare Datenmenge enthalten und damit zu ihrer Analyse eine Aufbereitung erfordern. Diese findet zunächst mit Hilfe der deskriptiven Logfile-Analyse und weiterführend über die Verfahren des Web Log Mining statt.<sup>484</sup>

Log-Dateien bilden die Grundlage für die Analyse des Besucherverhaltens im www, indem sie unter anderem folgende Daten beinhalten können:<sup>485</sup>

- IP-Adresse des anfragenden Computers,
- zuvor besuchte www-Adresse (Referer<sup>486</sup>),
- angeforderte Website-Inhalte,
- Datum, Uhrzeit und Besuchsdauer des Zugriffs,
- ggf. Benutzername,
- Anzahl der übertragenen Bytes,

---

<sup>482</sup> Prinzipiell lassen sich die hier vorgestellten Techniken zur Nutzerbeobachtung mit Logfiles nicht nur auf das Internet, sondern ebenso auf das *Intranet* anwenden.

<sup>483</sup> Darüber hinaus protokollieren auch so genannte Proxy Server an anderen Stellen des Internets den Datentransfer. Vgl. ausführl. LÜTTERS 2004, S. 107 f.; WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 141 f.

<sup>484</sup> Vgl. ZERR 2003, S. 23; DANNENBERG/BARTHEL 2002, S. 177 f.

<sup>485</sup> Vgl. RASMUSSEN 2008, S. 90 f.; JANETZKO 2008, S. 166 f.

<sup>486</sup> Diese *falsche Schreibweise* – die korrekte englische Bezeichnung lautet ‚referrer‘ – entstand versehentlich mit dem ersten HTTP-Standard (HTTP 1.0). Kompatibilitätsgründe zwangen die Autoren der folgenden Programmversionen, diese Syntax beizubehalten. Vgl. LINDER 2005, S. 71.

- verwendetes Betriebssystem und Browser,
- evtl. aufgetretene Fehler.

Den Aufbau eines Logfiles zeigt das in Tabelle 9 dargestellte Beispiel. Die Zeilen dieser Datei zeigen jeweils die IP-Adresse des Besuchers, das Datum und die Uhrzeit, die angeforderten Inhalte (nach dem ‚GET‘-Befehl) und die übertragenen Bytes an.<sup>487</sup>

```
84.57.27.123 -[22/Sep/2006:18:58:11 +0200] "GET /favicon.icoHTTP/1.1" 200 21630
84.152.7.206 -[22/Sep/2006:18:58:17 +0200] "GET /new-mygraf.netHTTP/1.1" 404 1255
84.57.27.123 -[22/Sep/2006:18:58:17 +0200] "GET /new-my-graf.netHTTP/1.1" 301 401
84.57.27.123 -[22/Sep/2006:18:58:17 +0200] "GET /new-my-graf.net/ HTTP/1.1" 200 2935
84.152.7.206 -[22/Sep/2006:18:58:38 +0200] "GET /new-my-graf.netHTTP/1.1" 301 401
84.152.7.206 -[22/Sep/2006:18:58:38 +0200] "GET /new-my-graf.net/ HTTP/1.1" 200 2935
192.168.0.23 -[22/Sep/2006:18:58:58 +0200] "GET /phpmyadmin/ HTTP/1.1" 200 1655
84.152.7.206 -[22/Sep/2006:19:00:50 +0200] "GET /new-my-graf.net/index.phpHTTP/1.1" 200 2935
84.152.7.206 -[22/Sep/2006:19:01:12 +0200] "GET /new-my-graf.net/projekte.phpHTTP /1.1" 200 2746
84.152.7.206 -[22/Sep/2006:19:01:17 +0200] "GET /new-my-graf.net/mail.phpHTTP/1.1 " 200 4315
84.152.7.206 -[22/Sep/2006:19:01:19 +0200] "GET /new-my-graf.net/faq.phpHTTP/1.1" 200 5469
```

Tab. 9: Beispiel eines Logfiles  
(Quelle: GRAF 2006, S. 10)

Damit erlaubt die Logfile-Analyse Rückschlüsse auf das Surf-Verhalten der Internet-Nutzer sowie auf die Wirkung der Website-Gestaltung und der auf der Website platzierten Werbung.<sup>488</sup> Ohne die Registrierung durch eine Nutzerkennung, die üblicherweise aus Benutzername und Passwort besteht, können Logfiles aber bestenfalls den verwendeten Computer, nicht jedoch den Benutzer, identifizieren. Um tiefere Einblicke z. B. in das Kundenverhalten auf der Website zu erhalten, ist daher eine eindeutige Nutzerkennung erforderlich, die die Nutzungsdaten mit den Daten einer Kundendatenbank kombiniert.<sup>489</sup>

Ein technisches Problem, das zu Verzerrungen in den Log-Dateien führen kann, stellen die *Caches* (Zwischenspeicher) dar. Diese beschleunigen das Laden einer Internetseite, indem sie zuvor abgerufene Ressourcen speichern und bei erneuten Abrufen nicht nochmals vom Web Server abfragen, sondern die zwischengespeicherte Version liefern. Dadurch ver-

<sup>487</sup> Vgl. ausführl. **BENSBERG** 2001, S. 40 ff.; s. a. **LINDER** 2005, S. 179 ff.

<sup>488</sup> Vgl. **RASMUSSEN** 2008, S. 89. Ähnliche Ergebnisse wie Logfile- können Cookie-Analysen liefern (s. u. Kap. 3.4.2.2.3, S. 131). Vgl. **FRITZ** 2001, S. 102.

<sup>489</sup> Vgl. **ZERR** 2003, S. 23.

mindern sich zwar die Antwortzeiten und die Netzlast, aber Besucheranfragen erreichen den Web Server nicht und erscheinen daher nicht in den Logfiles.<sup>490</sup>

Die deskriptive Logfile-Analyse verdichtet die anfallenden Datenmengen einfach und schnell und leitet aussagekräftige Kennzahlen ab. Die dabei gebildeten Aggregationsstufen und mögliche Kennzahlen der Logfiles bestehen aus den folgenden Elementen:<sup>491</sup>

1. *Hits* (Dateizugriffe) umfassen die explizit vom Besucher angeforderten und die automatisch vom Browser geladenen Elemente einer Website. In dieser Stufe findet noch keine Bearbeitung der zugrundeliegenden Daten statt, weshalb hier keine Unterscheidung von Dateitypen (z. B. Websites und Grafikelemente) sowie einzelner Bereiche und Seiten des Angebotes vorliegt.
2. Die *Page Views* bzw. *Page Impressions* (Seitenzugriffe) geben Auskunft über die Anzahl der aufgerufenen Seiten eines Web-Angebotes. Über sie erfolgt damit die Erfolgsmessung eines Internetauftrittes. Zuvor erfolgt die Bereinigung der Logfile-Einträge um nicht benötigte Elemente (z. B. Grafikdateien, Multimediaelemente, Zugriffe automatischer Systeme, Einträge fehlerhafter Übertragungen usw.).
3. Die Erkennung einzelner *Users* (Besucher) und *Visits* bzw. *Sessions* (Sitzungen) findet durch die Identifizierung zusammengehörender Seitenzugriffe statt. Für die Abgrenzung einer Sitzungseinheit gilt ein so genanntes Timeout-Verfahren, nach dem die Zeitspanne zwischen zwei Seitenaufrufen eines Besuchers einen festgelegten Maximalwert (z. B. 30 Minuten) nicht überschreiten darf.
4. Die *Zuordnung* der Sitzungseinheiten zu den konkreten Besuchern setzt deren eindeutige Identifikation sowie die Zuordnung der *Visits*

---

<sup>490</sup> Vgl. **SÄUBERLICH** 2002, S. 108 f.

<sup>491</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 150 ff.; **LÜTTERS** 2004, S. 102 f.; s. a. **FRETER/HENDRICKS/KEHREN/SÄNGER** 1999, S. 9 ff. Darüber hinaus existieren verschiedene weitere Messgrößen. Vgl. ausführl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 148 ff.

voraus. Die Techniken zur Besucheridentifizierung stellt der nachfolgende Gliederungspunkt vor.

Zwar liefert die deskriptive Logfile-Analyse erste wichtige Anhaltspunkte zu Kundenverhalten und Website-Nutzung, doch erlaubt sie keine Aussagen über individuelle Verhaltensweisen, Motive, Interessen oder Eigenschaften der Kunden. Für weiterführende Analysen des Besucherverhaltens im Internet mit dem Ziel der Marktsegmentierung und Kundenprofilbildung bieten sich automatische Mustererkennungsverfahren, so genannte *Data-Mining-Verfahren* an. *Web Log Mining* bezeichnet Data-Mining-Verfahren, die auf die Logfile-Datenstrukturen des Internets angewendet werden. In der Praxis existieren als *Log File Analyser* bezeichnete Systeme, die über folgende Kennzahlen berichten:<sup>492</sup>

1. *Kontaktkennzahlen* betreffen die von einem www-Server in einem bestimmten Zeitraum registrierte Zugriffsanzahl; ihr Einsatz erfolgt insbesondere zur Quantifizierung der Leistung von Werbeträgern.
2. *Interaktivitätskennzahlen* zeigen das Verhalten des Nutzers bei der Interaktion mit dem www-Server an, wie die durchschnittliche Verweildauer eines Nutzers.
3. *Technische Kennzahlen*, die z. B. den Auslastungsgrad des www-Servers angeben, liefern Informationen für den technischen Aufbau.

Um die schnell wachsende Menge von Internet-Daten zu verarbeiten, entwickelte die Forschung die Konzepte des *Data Mining* und des *Knowledge Discovery in Databases*, die beide die automatische Prüfung von Hypothesen erlauben. Während ersteres auf der Datenmustererkennung mit Hilfe von statistischen Methoden basiert, betont letzteres die Wissensgenerierung aus den Datenmustern, womit es auch eine Aufbereitung für die Interpretation durch den Anwender vornimmt.<sup>493</sup>

Data Mining bietet sich zur Datensegmentierung an, da es auf Künstliche Neuronale Netze zurückgreift und damit auch nicht-lineare Zusammen-

---

<sup>492</sup> Vgl. HIPPNER/MERZENICH/WILDE 2002, S. 5 ff.; BENSBERG 2001, S. 58 f.

<sup>493</sup> Vgl. BENSBERG 2001, S. 60 ff.

hänge ermittelt, für die klassische Verfahren wie die multivariate lineare Regression nicht ausreichen. Mit der Datenbeschreibung, der Abhängigkeitsanalyse und einer Evaluation mittels einer Hypothesendatenbank bildet das Data Mining eine Basis zur Marktforschung in internetbasierten Märkten. Auf Datenbestände aus dem www angewendet, bezeichnet man sie als *Web Mining*, das je nachdem, ob es sich um eine inhalts-, nutzer- oder strukturbezogene Datenanalyse handelt, in *Web Content Mining*, *Web Usage Mining* und *Web Structure Mining* unterteilt wird.<sup>494</sup>

Die Logfile-Auswertung erlaubt die Verfolgung des Weges, den ein Internet-Nutzer über die Websites zurücklegt. Dieses als *Clickstream* oder *User Tracking* bezeichnete Verfahren ermöglicht es beispielsweise, den vollständigen Kaufprozess in einem Online Shop nachzuvollziehen und Rückschlüsse auf die für die Kaufentscheidung relevanten Faktoren zu ziehen.<sup>495</sup>

Die Logfiles dienen damit auch der Ermittlung des Erfolges sowie der erfolgsverursachenden Faktoren einer Website, wofür ihre Verwendung sowohl als alleinige Datenerhebungsmethode als auch in Kombination mit anderen Online-Methoden stattfinden kann. So erfolgt die Wirkungsmessung der Online-Kommunikation durch die Kombination von Blickregistrierung, Nutzerbeobachtung per Kamera, Logfile-Analyse und Nutzerbefragung und liefert damit differenzierte Ergebnisse über das Nutzerverhalten zur Optimierung des Internet-Auftritts.<sup>496</sup>

### **3.4.2.2. Nutzeridentifizierung**

Eine große Herausforderung für die Analyse des Besucherverhaltens stellt die Besucher- und Sitzungsidentifizierung dar, denn die protokollierten Daten der Logfiles sind oft nur dann sinnvoll, wenn sie auch einem konkreten Besucher zugeordnet werden können. Nachfolgend findet die Vorstel-

---

<sup>494</sup> Vgl. ausführl. LINDER 2005, S. 64.

<sup>495</sup> Vgl. KUTSCH 2007, S. 36.

<sup>496</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 96; SILBERER/RENGELSHAUSEN 2000, S. 276 f.

lung der verschiedenen Verfahren zur Besucher- und Sitzungsidentifizierung statt.<sup>497</sup>

#### **3.4.2.2.1. IP-Adresse**

Zwar lassen sich der IP-Adresse eines Computers in vielen Fällen bestimmte Informationen über den Nutzer (z. B. Region, Internet Service Provider) entnehmen, einem bestimmten Website-Besucher lässt sie sich aber nicht immer eindeutig zuordnen, da

1. Anfragen verschiedener Kunden von der gleichen IP-Adresse und umgekehrt
2. Anfragen eines Kunden von verschiedenen IP-Adressen stammen können.

Ersteres ergibt sich durch die gemeinsame Computernutzung mehrerer Personen oder durch den Zugriff über ein Firmen- bzw. Universitätsnetzwerk. Letzteres kann hingegen aufgrund von dynamischen IP-Adressen auftreten, die ein Internet Service Provider einem Nutzer zu verschiedenen Einwahl-Zeitpunkten zuweist.<sup>498</sup>

Folglich ist für einen Kunden mit verschiedenen IP-Adressen lediglich die Identifizierung der Sitzung möglich, nicht aber der Besucher selbst. Durch Kombination der IP-Adresse mit dem verwendeten Browser lässt sich die Sitzung auch für verschiedene Kunden mit gleicher IP-Adresse bestimmen, da unterschiedliche Browser unter gleicher Adresse auf verschiedene Kunden schließen lassen.<sup>499</sup>

#### **3.4.2.2.2. Session-ID**

Ein Besucher erhält beim erstmaligen Aufruf einer Website eine eindeutige Kennung (Session-ID) zugewiesen, die bei jedem weiteren Aufruf einer zu

---

<sup>497</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 97.

<sup>498</sup> Vgl. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 156; THURNER 2002, S. 61 f.

<sup>499</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 97 f.

dem Angebot gehörenden Seite automatisch an den Web Server übermittelt wird. Da Session-IDs ausschließlich für die Dauer einer Sitzung gelten, versieht der Web Server spätere Aufrufe mit neuen Kennungen. Daher lassen sich mit Hilfe der Session-ID lediglich einzelne Sitzungen identifizieren, nicht jedoch die dazugehörigen Kunden.<sup>500</sup>

#### **3.4.2.2.3. Cookies**

Cookies sind kleine Datenpakete, die ein Web-Server beim erstmaligen Aufruf einer Website an den Browser des Besuchers sendet und automatisch auf dessen Festplatte für die Dauer eines Besuches oder aber dauerhaft bzw. persistent speichert. Das Ablegen nicht persistenter Cookies während eines Website-Zugriffs ermöglicht somit lediglich die Identifikation einer Besuchersitzung, während persistente Cookies über mehrere Besuche hinweg auf der Festplatte verbleiben und bei späteren Website-Aufrufen den Computers identifizieren. Sie können dabei über eine unbegrenzte Gültigkeit oder über eine Art ‚Verfallsdatum‘ verfügen.<sup>501</sup>

Jedes Cookie besitzt als Wert eine künstliche eindeutige Kennzeichnung, z. B. eine fortlaufende Zahl, die die Wiedererkennung des Computers bei nachfolgenden Website-Aufrufen ermöglicht. Die Speicherung des Cookie-Werts erfolgt gemeinsam mit den Interaktionen des Besuchers im Logfile des betreffenden Web-Servers; dieses führt zur Zuordnung von Daten und Informationen über frühere Besuche, zum Erkennen des Wiederkehrverhaltens und zur Transparenz des Transaktionswegs des Computers.<sup>502</sup> So setzt der Online-Buchhandel Amazon Cookies ein, um bei wiederholten Besuchen der Website individuell Bücher, CDs usw. empfehlen zu können, die im Zusammenhang mit dem früheren Surf-Verhalten stehen.<sup>503</sup>

---

<sup>500</sup> Vgl. **SÄUBERLICH** 2002, S. 111.

<sup>501</sup> Vgl. **JANETZKO** 2008, S. 169; **HIPPNER/MERZENICH/WILDE** 2002, S. 11; **TURNER** 2002, S. 61.

<sup>502</sup> Vgl. **SÄUBERLICH** 2002, S. 111 f.; **SCHMIDT-THIEME/GAUL** 2002, S. 47 f.

<sup>503</sup> Vgl. **ZERR** 2003a, S. 374; **JANETZKO** 2008, S. 169; ähnl. **RASMUSSEN** 2008, S. 91 f.

Grundsätzlich identifizieren jedoch auch Cookies lediglich den Computer, nicht aber die dazugehörige Person, da ein und dieselbe Person mehrere Computer benutzen und umgekehrt ein Computer von verschiedenen Personen genutzt werden kann. Daneben lässt sich ein Besucher, der unterschiedliche Internetbrowser verwendet, nicht wiedererkennen, weil die Browser nur ihr eigenes Cookie akzeptieren. Weiterhin betrachten viele Website-Besucher das automatische Einrichten und Abfragen von Cookies ohne ihr Wissen als Verletzung ihrer Privatsphäre, und nutzen daher die Möglichkeit, sie zu deaktivieren.<sup>504</sup>

#### **3.4.2.2.4. Registrierung**

Eine Registrierung ist ein Anmeldevorgang, bei dem ein Besucher persönliche Informationen preisgibt, um dadurch Zugang zu einer bestimmten Website oder speziellen Bereichen bzw. Funktionen der Website zu erhalten. Das Ziel einer Registrierung aus Anbietersicht ist dabei die eindeutige Identifizierbarkeit eines Internet-Nutzers, z. B. eines Kunden, und damit verbunden die Zuordnung der auf der Unternehmens-Website getätigten Interaktionen.<sup>505</sup>

Die erstmalige Registrierung eines Besuchers ermöglicht die Unterscheidung zwischen Altkunden eines Unternehmens, die das Internet als neuen Kommunikations- bzw. Transaktionskanal nutzen, und bisher unbekanntem Website-Besuchern. Die Anmeldung der Kunden kann über bereits vorhandene Kundennummern erfolgen, während unbekannte Besucher zunächst persönliche Angaben machen, um einen Zugangscode (Benutzername und Passwort) zugewiesen zu bekommen.

Im Anschluss an die erstmalige Registrierung folgt die Zusammenfassung der Angaben eines Besuchers in einem Benutzerprofil, das sich, wenn der Besucher bereits Kunde ist, mit den schon vorliegenden Kundeninformationen kombinieren und um die aus den Logfiles gewonnenen Daten ergänzen.

---

<sup>504</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 98 f.

<sup>505</sup> Vgl. ZERR 2003, S. 23.

zen lässt und so die kundenindividuelle Anpassung der Website ermöglicht.<sup>506</sup>

Der Vorteil einer Registrierung liegt in der intensiven Ermittlung persönlicher Informationen nebst der Identifizierung der Website-Besucher, die die eindeutige Zuordnung sämtlicher auf der Website durchgeführter Aktionen zu einzelnen Besuchern erlaubt. Dem steht der Nachteil gegenüber, dass Besucher persönliche Daten lediglich dann preisgeben, wenn sie sich davon einen Mehrwert versprechen und überzeugt sind, dass das Unternehmen ihre Daten nicht missbraucht. Die Zurückhaltung vieler Internet-Nutzer, persönliche Informationen zur Verfügung zu stellen, kann zur Vermeidung passwortgeschützter Websites führen. Daneben lassen sich persönliche Angaben unbekannter Besucher nur schwer überprüfen.<sup>507</sup>

### **3.4.2.3. Online-Reichweiten-Panel**

Online-Panel-Verfahren beschränken sich nicht auf Befragungen, sondern dienen auch der Internet-Nutzerbeobachtung. So stellen *Online-Reichweiten-Panel*<sup>508</sup> wie das MegaPanel von Nielsen / NetRatings eine weitere Instanz zur Messung des Verhaltens von Internet-Nutzern dar.<sup>509</sup> Es handelt sich dabei um ein Panel-Verfahren der nicht-reaktiven Datenerhebung zur Messung der Reichweite von Angeboten im www.

Mit der Erlaubnis der Panelisten installiert der Panel-Betreiber einen speziellen Software-Agenten auf ihren Computern, der alle vom Nutzer besuchten Websites protokolliert und an einen Server übermittelt. Aus den dort zusammenlaufenden Protokolldateien aller Teilnehmer ermittelt das Marktforschungsinstitut eine Art „Einschaltquoten von Websites“.<sup>510</sup>

---

<sup>506</sup> Vgl. THURNER 2002, S. 58 ff.

<sup>507</sup> Vgl. SÄUBERLICH 2002, S. 112 f.

<sup>508</sup> Zur Betonung der Messung im www existiert hierfür auch der Bezeichnung Net Metrics Panel. Vgl. REIGBER/SPÖHRER 2001, S. 394.

<sup>509</sup> Vgl. GÜNTHER/VOSSEBEIN/WILDNER 2006, S. 150 f.; WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 197 f. Die hohen Kosten der Online-Reichweiten-Panels führten zum Rückzug aller anderen deutschen Betreiber außer Nielsen / NetRatings. Vgl. ebenda, S. 199.

<sup>510</sup> Vgl. REIGBER/SPÖHRER 2001, S. 394 ff. Zu den technischen Aspekten von Online-Reichweiten-Panels vgl. ausführl. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 198 ff.

Obwohl der Ansatz Ähnlichkeiten zu den konventionellen Fernseh-Panels aufweist, fällt die Datenanalyse wegen der Millionen zu messenden Websites und der daher notwendigen Größe von mehreren 10.000 Panelisten weit umfangreicher aus als beim Fernsehen.<sup>511</sup> Probleme hinsichtlich einer vollständigen Beobachtung der Person wirft auch die Tatsache auf, dass ein Großteil der Internet-Nutzer nicht nur zu Hause, wo sie von Nielsen / NetRatings beobachtet werden, die Möglichkeit zum Surfen hat, sondern darüber hinaus auch am Arbeits- oder Ausbildungsplatz.<sup>512</sup>

Weitere Potenziale bieten Online-Reichweiten-Panel in Kombination mit Online-Panel-Befragungen, da diese die Analyse des Nutzerverhaltens im direkten Zusammenhang mit den Befragungsurteilen<sup>513</sup> und damit eine zusätzliche Validierung der Befragungsergebnisse ermöglichen.<sup>514</sup>

#### **3.4.2.4. Beurteilung der Nutzerbeobachtung**

Durch die automatische Protokollierung von Daten für die Nutzerbeobachtung in Logfiles bietet das Internet eine Basis für die Analyse von Zielgruppen. Da jedoch die Probleme bei der Besucheridentifizierung über IP-Adressen und des Einsatzes von Cache-Speichern für Verzerrungen sorgen, bilden die dabei ermittelten Kennzahlen jedoch lediglich Anhaltspunkte für das individuelle Nutzerverhalten, so dass die Ermittlung von Verhaltensmustern, Motiven, Interessen und Eigenschaften den Einsatz aufwändigerer Verfahren erfordert.<sup>515</sup>

Indem sie die Logfile-Einträge um die Benutzer- bzw. Kundenprofile ergänzen und mit Web-Mining-Methoden auswerten, ermöglichen die fortgeschrittenen Methoden die Klassifizierung und Segmentierung der Zielgruppen. Die daraus gewonnenen Informationen dienen der Anpassung des

---

<sup>511</sup> Vgl. REIGBER/FROST 2003, S. 125 ff.

<sup>512</sup> Vgl. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 202.

<sup>513</sup> Vgl. GÜNTHER/VOSSEBEIN/WILDNER 2006, S. 151; REIGBER/FROST 2003, S. 127; LÜTTERS 2004, S. 112 ff.

<sup>514</sup> Vgl. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 203.

<sup>515</sup> Vgl. LINDER 2005, S. 75 ff.; BAUER/WÖLFER 2001, S. 10; ZERR 2003; S. 23; SÄUBERLICH 2002, S. 108 ff.

Web-Auftrittes an die individuellen Bedürfnisse der Internetnutzer, womit sie sich positiv auf den Erfolg der Internet-Präsenz der Unternehmung auswirken.<sup>516</sup>

Im Kontext der vorliegenden Arbeit erlauben diese Daten eine Intensivierung der Stakeholder-Beziehungen, die wiederum positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Loyalität der Stakeholder herbeiführen. Die Nutzerbeobachtung über die Kunden kann – stellvertretend für die anderen Anspruchsgruppen – unterstützende Informationen beispielsweise für Entscheidungen folgender Fragestellungen aus dem Bereich des Marketings liefern, wobei die Informationen der anderen Stakeholder entsprechende inhaltliche Unterschiede aufweisen.<sup>517</sup>

- Welchen Einfluss haben Online-Marketingaktivitäten auf die Kundenbindung und -gewinnung?
- Welche Web-Inhalte (Contents) binden die profitablen Kunden?
- Welcher Content ist wie effizient bei der Neukundengewinnung?
- Welche Produkte sind Kandidaten für Cross Selling?
- Welche Besucher informieren sich online, kaufen aber offline?

Obwohl die Extrahierung der dafür benötigten Daten aus den Logfiles des Web-Servers des Einsatzes komplexer Analysemethoden bedarf, liefert die Internet-Nutzerbeobachtung damit neben vielen anderen Daten auch automatisch Informationen über die Loyalität der Stakeholder der Unternehmung. Darüber hinaus zeigt sich aber auch, dass ihre Auswertung in Kombination mit anderen Informationsquellen (Befragungs-, Vertriebs-, Einkaufs- und Controllingdaten) eine noch größere Aussagekraft entfaltet.<sup>518</sup>

Die Logfile-Protokollierung und -Analyse großer Mengen personenbezogener Daten auch ohne Wissen der Internet-Nutzer hat dazu geführt, dass für die Nutzerbeobachtung *Datenschutzbestimmungen* geschaffen wur-

---

<sup>516</sup> Vgl. HIPPNER/MERZENICH/WILDE 2002, S. 16 ff.

<sup>517</sup> Vgl. WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 159.

<sup>518</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 114; WELKER/WERNER/SCHOLZ 2005, S. 158 ff.

den, um eine missbräuchliche Datenverwendung zu verhindern. Danach dürfen solche Daten nur dann erhoben und verarbeitet werden, wenn es gesetzlich gestattet ist oder der Betroffene, nachdem er über Zweck und Umfang der Verwendung aufgeklärt wurde, eingewilligt hat. Darüber hinaus ist nur die Verarbeitung anonymisierter und von den zu analysierenden Daten getrennter Informationen erlaubt, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.<sup>519</sup>

Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist dabei bedeutsam, dass diese Datenschutzrichtlinien nicht für die unternehmensinterne Online-Marktforschung innerhalb eines Intranets gelten, da das Unternehmen bei berechtigtem Interesse sowohl auf die Einwilligung des Intranet-Nutzers als auch auf die Anonymisierung der Daten verzichten kann.<sup>520</sup> Für Zielgruppen, die auf das Intranet der Unternehmung zugreifen können, lassen sich die Beobachtungsdaten daher sogar in nicht-anonymisierter Form analysieren. Vielfach gilt dies für bestimmte Stakeholder-Gruppen (z. B. Mitarbeiter, Händler), deren Online-Nutzerverhalten damit per se für die konkrete Erforschung zur Verfügung steht.

### **3.4.3. Online-Sekundärmarktforschung**

Die sekundäre Online-Marktforschung befasst sich mit der Aufbereitung, Analyse und Auswertung von Informationen, die bereits zu einem früheren Zeitpunkt für andere oder ähnliche Zwecke ermittelt wurden und zur Recherche in den diversen Online-Medien bereitstehen.<sup>521</sup> Hierfür bietet sich das Internet an, da es innerhalb kürzester Zeit Daten zu den verschiedensten Themenbereichen mit Hilfe von (Meta-)Suchmaschinen, Verzeichnissen, Katalogen, Datenbanken, Themenportalen und intelligenten Software-Agenten bei kommerziellen und nicht-kommerziellen Informati-

---

<sup>519</sup> Vgl. IMHOF 2003, S. 212 ff.

<sup>520</sup> Vgl. IMHOF 2003, S. 220 f.

<sup>521</sup> Vgl. WEIS/STEINMETZ 2002, S. 57 f.; DANNENBERG/BARTHEL 2002, S.91.

onsanbietern weltweit verfügbar macht.<sup>522</sup> Über das Intranet stellen darüber hinaus auch unternehmensinterne Quellen wie die Buchhaltung oder Kostenrechnung Daten für die Sekundärmarktforschung bereit.<sup>523</sup>

Für eine effiziente Marktforschung unter Kosten- und zeitlichen Gesichtspunkten empfiehlt es sich oftmals, nach der Definition des Informationsbedarfs zuerst die sekundäre Marktforschung einzusetzen, da diese schnell und kostengünstig für die Analyse zur Verfügung stehen.<sup>524</sup> Dies gilt vor allem für Konkurrenz-, Markt-, Benchmark- und Sekundäranalysen sowie Trendstudien.<sup>525</sup> Wenn jedoch – was häufig der Fall ist – die Ergebnisse für konkrete Fragestellungen nicht hinreichend genau, vollständig und aktuell sind, schließt sich an die Sekundär- die Primärmarktforschung an, mit der eine Nacharbeit zur Verbesserung der Ergebnisse erfolgt. Diese effiziente Vorgehensweise zur Informationsbeschaffung, die Abbildung 32 verdeutlicht, verursacht in der Regel geringere Kosten als die sofortige Durchführung einer primären Studie.<sup>526</sup>

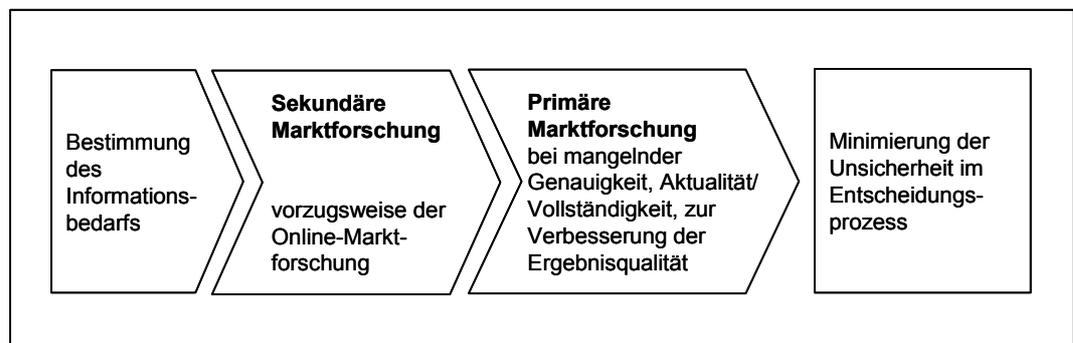


Abb. 32: Sekundär- und Primärmarktforschung  
(Quelle: DANNENBERG/BARTHEL 2002, S. 91)

Damit erlaubt die Sekundärmarktforschung im Internet, sich schnell in ein neues Thema einzuarbeiten oder einen schnellen, groben Überblick über

<sup>522</sup> Vgl. FRIES 2006, S. 21 f.; ZERR 2003, S. 8 f. Zu den Informationsdiensten der Online-Sekundärmarktforschung vgl. ausführlich DANNENBERG/BARTHEL 2002, S.94 ff.

<sup>523</sup> Vgl. KUTSCH 2007, S. 32 f.

<sup>524</sup> Vgl. KAMENZ 2002, S.165 f.; WEIS/STEINMETZ 2002, S. 74; ZERR 2003, S. 9.

<sup>525</sup> Vgl. KORNMÜLLER 2008, S. 45.

<sup>526</sup> Vgl. DANNENBERG/BARTHEL 2002, S.91.

unbekannte Märkte zu erhalten,<sup>527</sup> um gegebenenfalls darauf aufbauend eine Studie aus der Primärforschung durchzuführen.<sup>528</sup> Da jedoch keine offiziellen Kontrollmöglichkeiten – z. B. von übergeordneten Gremien – über die Qualität der Informationsinhalte im Internet existieren, bleibt es dem Unternehmen meist selbst überlassen, die Vollständigkeit, Zuverlässigkeit und Aktualität der gefundenen Daten zu beurteilen.<sup>529</sup> Zudem beeinträchtigt der so genannte ‚Information Overload‘ (Informationsüberangebot) zunehmend die Online-Sekundärforschung, da er für die Unternehmung zu einem steigenden Zeitbedarf für die Informationssuche führt.<sup>530</sup>

### **3.5. Einsatzmöglichkeiten der Online-Marktforschung**

Der multimediale Charakter und die weltweite Verfügbarkeit des Mediums Internet haben zu einer hohen Akzeptanz und Flexibilität der Online-Marktforschung geführt. Es hat sich gezeigt, dass sie für eine Reihe von Anwendungsbereichen nach den wichtigsten Kriterien eine ähnlich hohe Qualität aufweist wie konventionelle Verfahren, deren Einsatz in Forschung und Praxis etabliert ist. Die Online-Marktforschung weist große Vorteile vor allem bei den Kosten und der Geschwindigkeit auf, während gleichzeitig die Probleme der mangelnden Repräsentativität und der Sampling-Verzerrungen an Bedeutung verlieren.<sup>531</sup>

Aus diesen Gründen zählen Online-Konzepte in den Bereichen der quantitativen und qualitativen Befragungen, der Nutzerbeobachtung und der Sekundärmarktforschung mittlerweile zu den akzeptierten Marktforschungsverfahren. Einerseits ersetzen sie konventionelle Offline-Methoden, andererseits erschließen sie aber auch neue Anwendungsfelder für die Markt-

---

<sup>527</sup> Vgl. **KAMENZ** 2002, S. 166; **ZERR** 2003, S. 8.

<sup>528</sup> Vgl. **DANNENBERG/BARTHEL** 2002, S. 91.

<sup>529</sup> Vgl. **KUTSCH** 2007, S. 33 f.; **THEOBALD** 2000, S. 2.

<sup>530</sup> Vgl. **BAUER/WÖLFER** 2001, S. 4.

<sup>531</sup> Vgl. **ZERR** 2003, S. 12 f.; **THEOBALD** 2000, S. 96 ff.

forschung, z. B. die Internet-Nutzerbeobachtung.<sup>532</sup> Dabei hat sich die Online-Marktforschung überall dort, wo Unternehmen ihre Geschäfte über das Internet tätigen, bereits gegenüber anderen Verfahren durchgesetzt.<sup>533</sup>

Neben verschiedenen anderen Methoden nehmen die Online-Panel-Verfahren eine besondere Rolle ein.<sup>534</sup> Dies gilt insbesondere deshalb, weil sie eine reduzierte Problematik hinsichtlich des Repräsentativitätsmangels als wichtigste Einschränkung der Online-Marktforschung aufweisen.<sup>535</sup> Sowohl für Befragungen als auch für Beobachtungen bieten die Online Stakeholder Panels ein großes Potenzial, das die Unternehmen in der Praxis in immer größerem Maße nutzen.

Dies gilt neben der Analyse der Online-Shopping-Aktivitäten von Kunden, die vorliegend als bekanntestes Beispiel betrachtet wurden, jedoch auch für die Beobachtung anderer Zielgruppen, unter denen im Rahmen dieser Arbeit die weiteren Stakeholder-Gruppen Investoren, Mitarbeiter, Lieferanten und Öffentlichkeit eine bedeutende Rolle einnehmen.<sup>536</sup> Über das Internet hinaus bieten viele Unternehmen einzelnen Stakeholder-Gruppen die Möglichkeit, auf das Unternehmens-Intranet zuzugreifen – dies gilt in der Regel für Mitarbeiter und Händler.

Die Anwendung der Panel-Verfahren in der Online-Marktforschung erfolgt nicht nur isoliert für eine einzelne Erhebungsform, sondern in immer stärkerem Maße in Kombinationen.<sup>537</sup> In diesem Sinne verknüpft ein von dem niederländischen Marktforschungsinstitut MetrixLab realisiertes fortschrittliches Konzept die Daten aus Befragungen von Online Access Pools mit denen der Internet-Nutzung der Panelisten.<sup>538</sup>

---

<sup>532</sup> Vgl. **BATINIC** 2003, S. 146 f.; **ZERR** 2003, S. 13 f.

<sup>533</sup> Vgl. **RASMUSSEN** 2008, S. 91 f.; **LÜTTERS** 2004, S. 276.

<sup>534</sup> Vgl. z. B. **LEOPOLD** 2004, S. 10 f.; **POSTOACA** 2006, S. 14.

<sup>535</sup> Vgl. **HAUPTMANN/LANDER** 2003, S. 33.

<sup>536</sup> Vgl. **GRÄF** 2003, S. 270. Für die Forschung ist es dabei weitgehend unerheblich, ob die Datenerhebung im Internet oder Intranet stattfindet.

<sup>537</sup> Vgl. **VEHOVAR/MANFREDA** 2008, S. 186 f.; s. a. **RASMUSSEN** 2008, S. 93 f.

<sup>538</sup> Vgl. **LÜTTERS** 2004, S. 112 f.; s. a. **METRIXLAB** 2008.

Die Besonderheit dieses Konzepts, das sich vorrangig zur Erforschung von Internet-spezifischen Themen anbietet, liegt in der permanenten Kombination der reaktiv und nicht-reaktiv erhobenen Daten.<sup>539</sup> Die in Abbildung 33 illustrierte Informationserhebung erfolgt bei den Pool-Mitgliedern dabei auf dreierlei Weise:

- **Profil:** (sozio-)demographische, psychographische und technographische Stammdaten,
- **Verhalten:** Daten aus der Beobachtung der Internet-Nutzung der Pool-Teilnehmer,
- **Befragung:** Ergebnisse aus Fragebogenerhebungen.

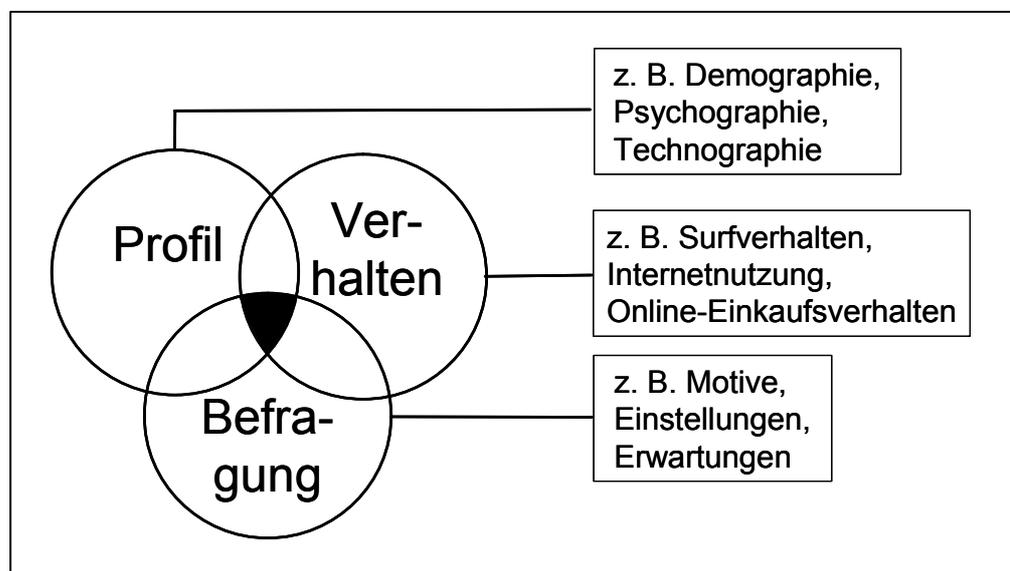


Abb. 33: Kombinierte Online-Datenerhebung  
(in Anlehnung an LÜTTERS 2004, S. 113)

Dieses Verfahren führt zu einer Reduzierung von Verzerrungen, indem es die Trennung von Wahrnehmung und Erhebung aufhebt, also z. B. die Befragung über einen Internet-Auftritt *während* des Surf-Vorganges erlaubt. Dieses führt zu einer wesentlich gezielteren Abfrage, da der Respondent den Web-Auftritt nicht zeitverzögert, sondern sofort bewertet. Darüber hinaus ermöglicht es den Vergleich verschiedener konkurrieren-

<sup>539</sup> Das Verfahren bietet hingegen keine Vorteile bei der Erforschung von Themen, die über die Internet-Bevölkerung hinausgehen. Vgl. LÜTTERS 2004, S. 113.

der Web-Angebote, ohne dass der Befragte den Auftraggeber der Studie erfährt.<sup>540</sup>

Für das vorliegende Thema ist dabei bedeutsam, dass sich Online-Befragungen zur Ermittlung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität immer mehr durchsetzen,<sup>541</sup> gleichzeitig gehören Online Panels und Online Access Pools bereits heute zum Repertoire sowohl der Instituts- als auch der betrieblichen Marktforschung. Damit stellen diese ein wichtiges Instrument zur Marktforschung gegenüber den Stakeholder-Gruppen dar.<sup>542</sup>

Diese Instrumente bieten sich daher speziell für eine Eignungsprüfung für die Messung der Stakeholder-Loyalität an, die hier im Fokus steht. In Bezug auf Anspruchsgruppen im engeren Sinn wie Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Lieferanten, erscheinen dabei Online Stakeholder Panels als geeignetes Mittel zur Datenerhebung, während sich gegenüber der Öffentlichkeit – als Stakeholder-Gruppe im weiteren Sinne – die Befragung über einen Online Access Pool anbietet. Die Möglichkeiten für die konkrete Ausgestaltung der Loyalitätsmessung untersucht das folgende Kapitel 4.

---

<sup>540</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 113 f.

<sup>541</sup> Vgl. FRIES 2006, S. 10.

<sup>542</sup> Vgl. GRÄF 2003, S. 270.

## 4. Konzept zur Messung der Stakeholder-Loyalität

### 4.1. Übersicht

Mit der Einführung des Konstrukts Stakeholder-Loyalität im Rahmen des Anspruchsgruppen-Managements im zweiten Kapitel und der Vorstellung der Möglichkeiten der Online-Marktforschung im dritten Kapitel erhielt die vorliegende Arbeit ihre theoretische Grundlegung. Das vierte Kapitel führt nun die daraus gewonnenen Erkenntnisse unter Einbeziehung der Ergebnisse der Expertenbefragung zusammen, indem es ein Konzept zur regelmäßigen Erfolgsmessung des Beziehungs-Managements gegenüber den Stakeholdern entwickelt.

Die bisherigen Überlegungen führen dabei zu folgender zentralen Forderung:

- regelmäßige Ermittlung der Stakeholder-Loyalität,<sup>543</sup>
- durch Methoden der Online-Marktforschung,
- gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen.

Deren Umsetzung findet in einer *kontinuierlichen Studie* statt, deren Kern die in Kapitel 2 erarbeitete quantitative Befragung der Stakeholder in dem in Kapitel 3 entwickelten Online Stakeholder Panel bildet.<sup>544</sup> Zu ihrer Vereinfachung erhält diese Studie, über deren Entwicklung Abbildung 34 einen groben Überblick gibt, die Bezeichnung *KOSMES* (= kontinuierliche Online-Studie zur Messung der Stakeholder-Loyalität).

Dieses Kapitel erläutert in einer prozessualen Vorgehensweise die einzelnen Schritte, um für ein idealtypisches Dienstleistungsunternehmen die Entwicklung einer KOSMES zur Beobachtung seiner Anspruchsgruppenbeziehungen aufzuzeigen. Die Einrichtung der KOSMES erfordert die Durchführung einer Reihe von vorbereitenden Maßnahmen. Diese bestehen in einem ersten Schritt aus der Schaffung eines organisatorischen Rahmens, dem im zweiten Schritt die Festlegung der zu ermittelnden Er-

---

<sup>543</sup> Ähnl. v. DOORN 2004, S. 55 ff.

<sup>544</sup> S. o. 2.5.3.4 (S. 69) und 3.3.8 (S. 109).

folgsmaßstäbe folgt. Anschließend findet in einem dritten Schritt die Festlegung der Befragungsmethodik und -technik statt, bevor die kontinuierliche Durchführung der Studie als vierter Schritt das Kapitel abschließt.

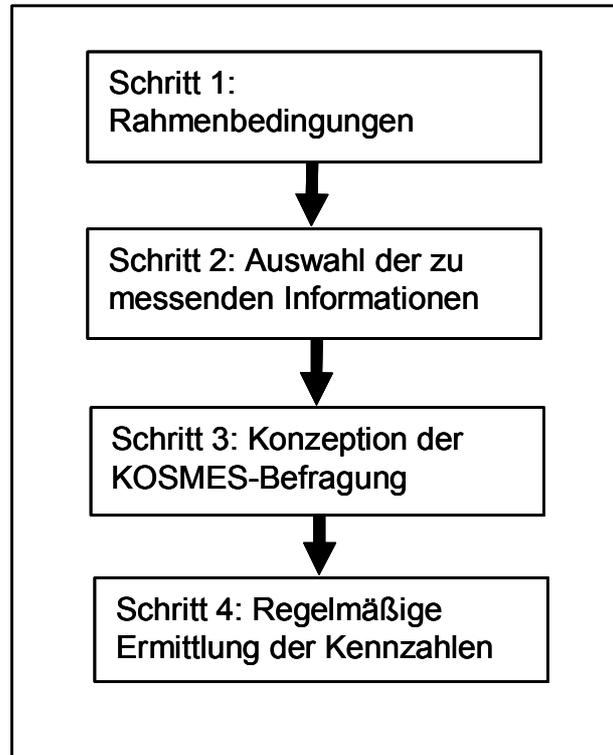


Abb. 34: Übersicht über Kapitel 4  
(eigene Darstellung)

## **4.2. Schritt 1: Rahmenbedingungen**

### **4.2.1. Überblick**

Der erste Schritt legt die Rahmenbedingungen der KOSMES fest, wozu er zunächst ihre organisatorischen Aspekte und anschließend das Projekt zu ihrer Implementierung betrachtet, bevor er die Standardisierung der Inhalte, Methoden und Begriffe diskutiert. Darauf folgt die Vorstellung möglicher Ansätze zur Messung der Stakeholder-Loyalität, in deren Kontext nach der Entwicklung eines eigenständigen Ansatzes mit (1.) TRI\*M, (2.) dem Conversion Model und (3.) dem Kundenmonitor Deutschland drei gängige Modelle vorgestellt werden. Die Kommunikation der Inhalte und Methoden schließt die Betrachtung der KOSMES-Rahmenbedingungen ab.

Abbildung 35 stellt die Übersicht über die Rahmenbedingungen der KOSMES dar.

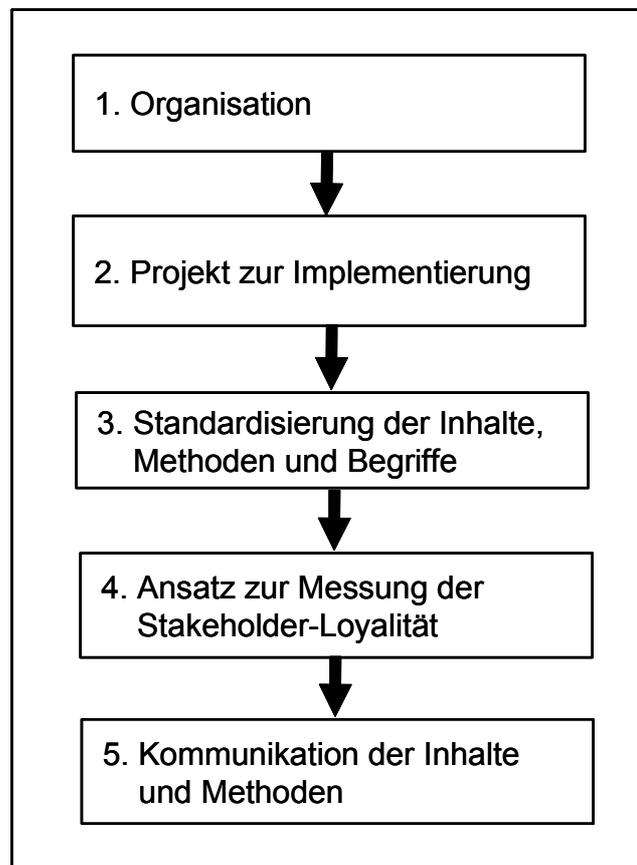


Abb. 35: Rahmenbedingungen der KOSMES  
(eigene Darstellung)

#### 4.2.2. Organisation

Zunächst erfolgt die Zuweisung der Verantwortung für die Durchführung der KOSMES und deren Ergebnissen in der Aufbauorganisation der Unternehmung. Dabei sprechen folgende Gründe für die Zuständigkeit einer zentralen Stelle innerhalb der Unternehmensorganisation:

1. Das Performance Measurement erfolgt in erster Linie für das strategische Management. Dem steht jedoch nicht entgegen, dass auch die für die einzelnen Stakeholder-Gruppen zuständigen Fachabteilungen die Informationen erhalten.
2. Die Ermittlung der Stakeholder-Loyalität findet mit einer einheitlichen Methodik für alle beteiligten Anspruchsgruppen statt.

Zwar spricht die Tatsache, dass die Messung der Stakeholder-Loyalität mit Marktforschungsmethoden stattfindet, für die Zuständigkeit der Stelle, die die Methodenkompetenz hinsichtlich der Datenerhebung innehat, das heißt der Marktforschungsabteilung. Spätestens nach der Implementierungsphase bildet dies jedoch keinen Vorteil mehr, da ihr hoher Standardisierungsgrad dann keine tiefgehenden methodischen Kenntnisse mehr erfordert, so dass die Tätigkeit im Zeitablauf schwerpunktmäßig eher in der Dateninterpretation liegt.

Obwohl die Marktforschung prinzipiell alle Märkte der Unternehmung erforscht, wird sie in Forschung und Praxis zumeist mit der – auf den Absatzmarkt ausgerichteten – Marketing-Forschung gleichgesetzt.<sup>545</sup> Dem entsprechend brachte die Expertenbefragung das Ergebnis, dass sich die Marktforschungsabteilungen in der Unternehmenspraxis weitgehend auf den Absatzmarkt und seinen Anspruchsgruppen konzentrieren, also z. B. aktuelle und potenzielle Kunden sowie Wettbewerber.

Gegenüber anderen Märkten und Stakeholder-Gruppen führen in der Praxis hingegen meist die für die jeweilige Funktion zuständigen Stellen die Studien durch: So erforscht die Personalabteilung die Mitarbeiter, die Investor-Relations-Abteilung die Kapitalgeber usw.<sup>546</sup> Damit erfüllen weder die klassische Marktforschungs- noch andere Funktionsabteilungen die mit der KOSMES bezweckte Betrachtung aller Anspruchsgruppen.

Die Lieferung von Management-Informationen zur Unternehmenssteuerung im Rahmen des Performance Measurements dient auch der Ermittlung von Loyalitätskennzahlen. Damit entfällt die Beschränkung auf das (Absatz-)Marketing, dem die Marktforschungsabteilung organisatorisch zugeordnet ist. Vielmehr stellt das Performance Measurement eine Aufgabe des Controllings dar, welches organisatorisch als Stabsstelle direkt der Unternehmensleitung zugeordnet ist.<sup>547</sup> So kann es auch als Auftraggeber

---

<sup>545</sup> Vgl. z. B. **FRETER** 2004, S. 41 f.; **WEIS/STEINMETZ** 2002, S. 15 f. Der Begriff Marketing-Forschung wird verschiedentlich auch im Sinne von ‚Marketing-Wissenschaft‘ verwendet. Vgl. z. B. **DYLLICK/TOMCZAK** 2007, S. 68; **TOMCZAK** 1992, S. 77.

<sup>546</sup> Ähnl. **BRUHN** 1995, S. 15 ff.; **BATINIC** 2002a, S. 12.

<sup>547</sup> Vgl. **MERCHANT/VAN DER STEDE** 2007, S. 5 ff.; ähnl. **Horváth & Partner** 2001, S. 75 ff.

die Einführung der KOSMES unternehmensintern fördern und einen Multiplikationseffekt hervorrufen.<sup>548</sup>

Daher liegt es nahe, dem *Controlling* die Verantwortung für die KOSMES zur Ermittlung der Stakeholder-Loyalität zu übertragen. Vor allem zur Gewährleistung eines korrekten Einsatzes der Marktforschungsmethodik empfiehlt sich jedoch eine enge Zusammenarbeit mit der Marktforschung, daneben aber auch mit den für die einzelnen Anspruchsgruppen verantwortlichen Stellen, um gemeinsam mit diesen anspruchsspezifische Probleme zu klären oder die Ursachen ungewöhnlicher Datentrends zu analysieren.

Wie gezeigt wurde, dominieren in der bisherigen Praxis des Performance Measurements die Finanzdaten, da (1.) ohnehin eine Vielzahl finanziell ausgerichteter Controlling-Daten aus dem Rechnungswesen des Unternehmens vorliegt,<sup>549</sup> und (2.) im Controlling-Bereich oft keine ausreichende Kenntnis über Informationen aus der Marktforschung besteht.

Die für die Messung der Stakeholder-Loyalität verantwortliche Stelle vereinigt damit Aufgaben des Controllings und der Marktforschung, indem sie Controlling-Daten über verschiedene – auch externe – Anspruchsgruppen der Unternehmung mit Methoden der Marktforschung erhebt, analysiert und interpretiert. Besonders in der Vorbereitungsphase sowie zu Beginn der KOSMES sind daher die folgenden Voraussetzungen zu beachten:

1. ausreichende Kenntnisse der Marktforschungsmethodik bei der zuständigen Stelle,
2. ständiger Kontakt zu den für die Stakeholder-Gruppen zuständigen Stellen (Marketing-, Personal-, und Investor-Relations-Abteilung),<sup>550</sup>
3. enge Zusammenarbeit mit den (internen) betrieblichen und (externen) Institutsmarktforschern, z. B. zur Unterstützung bei der Fragebogengenerierung.

---

<sup>548</sup> Vgl. SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS 2004, S. 7.

<sup>549</sup> Vgl. EHRMANN 2003, S. 93.

<sup>550</sup> Diese Punkte führen zu einer Doppelunterstellung der Marktforschungsstelle.

Vor der weiteren Entwicklung empfiehlt sich – analog zur Einführung einer Balanced Scorecard – die Durchführung einer Vorstudie, um die Einführung auf ihre Machbarkeit zu überprüfen, also hinsichtlich der strategischen, organisatorischen, technischen und kulturellen Voraussetzungen in der Organisation. Sie dient daneben

1. der Ermittlung des potenziellen Nutzens,
2. einer Klärung des Umfangs und
3. der Festlegung der notwendigen Ressourcen (Budgetierung).

Die Ergebnisse dieser Vorstudie bestimmen dann die Ablauforganisation des Projektes zur Entwicklung und Einführung.<sup>551</sup>

#### **4.2.3. Projekt zur Implementierung der KOSMES**

Als Performance-Measurement-Instrument gegenüber den Anspruchsgruppen bilden die Ausgestaltungsmerkmale der KOSMES eine unternehmensübergreifende Angelegenheit. Weil sie darin eine große Ähnlichkeit zur Balanced Scorecard aufweist, für deren Implementierung bereits detaillierte Handlungsanweisungen vorliegen,<sup>552</sup> bietet sich für das Projekt zur KOSMES-Einführung eine Orientierung an dieser an.

Eine sinnvolle Projektdauer bildet der Zeitraum von der Entscheidung für die Studie bis zum Abschluss der ersten Befragungswelle. Dem Projekt-Team sollten neben Mitarbeitern aus dem Controlling selbst je mindestens ein Mitarbeiter aus der Marktforschung sowie ein Mitglied des Betriebsrates angehören, daneben Vertreter aus allen potenziell beteiligten Abteilungen (z. B. Personal, Marketing, Investor Relations, Public Relations, Vertrieb, Einkauf usw.). Den Projektfortschritt kann ein dafür gebildeter Lenkungsausschuss überwachen, zu dem auch Angehörige des Top-Managements gehören.<sup>553</sup>

---

<sup>551</sup> Vgl. **Horváth & Partner** 2001, S. 82 ff.

<sup>552</sup> Zum Projekt zur Balanced-Scorecard-Einführung vgl. ausführl. **Horváth & Partner** 2001, S. 79 ff.

<sup>553</sup> Vgl. **MADAUSS** 2000, S. 90 ff.

Zu den Aufgaben des Projekts zählen vorrangig die Schaffung des organisatorischen Rahmens für die KOSMES, die Planung ihrer Ressourcen, die Standardisierung ihrer Methoden und Inhalte sowie die Kommunikation der Inhalte in der Unternehmung.<sup>554</sup>

#### 4.2.4. Standardisierung der Inhalte, Methoden und Begriffe

Eine Vereinheitlichung der inhaltlichen, methodischen und begrifflichen Standards ist aus folgenden Gründen sinnvoll:

- Durch die Bündelung der Ressourcen zur Informationsgenerierung über verschiedene Anspruchsgruppen ergeben sich *Synergie-Effekte*, welche wiederum *Kostenvorteile* mit sich bringen.
- Eine einheitliche Methodik gegenüber allen Anspruchsgruppen durch die Verwendung standardisierter, automatisierter Online-Befragungen *vereinfacht und beschleunigt* die Ergebniserzeugung.
- Die Verwendung eines Modells für alle Anspruchsgruppen führt eine *Vergleichbarkeit der Ergebnisse* herbei. So bietet sich der Einsatz eines einzigen 'Loyalitätsindex' für alle Stakeholder-Gruppen an, was zur Vergleichbarkeit der Daten aller untersuchten Anspruchsgruppen führt.
- Die Vielzahl beteiligter Stellen erfordert weiterhin eine *Begriffsstandardisierung*.

Bei der Entscheidung über das Modell zur Messung der Stakeholder-Loyalität ist zunächst zu berücksichtigen, ob bereits Messungen der Loyalität oder Zufriedenheit bestimmter Anspruchsgruppen stattfinden, da viele Unternehmen bereits Kunden- oder Mitarbeiterbindungsbefragungen durchführen.<sup>555</sup> Ist dies der Fall, kann sich das hierbei eingesetzte Modell auch für die Verwendung in der kontinuierlichen Stakeholder-Loyalitätsstudie anbieten, wenn es folgende Voraussetzungen erfüllt:

---

<sup>554</sup> Vgl. HÜGENS 2005a, S. 100 ff.

<sup>555</sup> Wenn diese in Form von Offline-Befragungen stattfinden, erfordert die Integration in die KOSMES ihre Umstellung auf Online-Befragungen.

- Die Ergebniserzeugung der KOSMES erfolgt durch Anwendung moderner Internet-Technologien, da sie automatisierte, quantitative Online-Befragungen einsetzt. Dieses führt zum Ausschluss von Modellen, die beispielsweise die Durchführung qualitativer Einzel-Interviews voraussetzen.
- Es sollte über die bislang betrachteten Anspruchsgruppen hinaus die Messung der Loyalität sämtlicher Stakeholder-Gruppen ermöglichen, womit z. B. auf die Messung der Kundenbindung beschränkte Modelle ausscheiden.
- Darüber hinaus sollte es sich in der bisherigen Erfahrung bewährt haben.

#### **4.2.5. Ansatz zur Messung der Stakeholder-Loyalität**

##### **4.2.5.1. Grundlagen**

Das Bewertungsverfahren für die Beziehungsqualität zwischen der Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen, zu dem Kapitel 2 die theoretischen Überlegungen ausgeführt hat, liefert die Grundlage für die Berechnung des Stakeholder-Loyalitätsindex der KOSMES. Die Eignung eines konkreten Ansatzes hängt davon ab, inwieweit er folgende Eigenschaften erfüllt:

- Einfachheit und Wirtschaftlichkeit,
- Standardisierbarkeit und Automatisierbarkeit,
- Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Ergebnisse,
- Vergleichbarkeit, Möglichkeit zum externen und internen Benchmarking.

Während sich in methodischer Hinsicht eine weitgehende Vereinheitlichung des Messverfahrens anbietet, wäre – wie bereits erläutert wurde<sup>556</sup> – auch im Sinne einer vollständigen Vergleichbarkeit der Kennzahlen die Verwendung eines einheitlichen Ansatzes für alle Stakeholder der Unter-

---

<sup>556</sup> S. o. Kap. 2.5.3.4 (S. 71).

nehmung wünschenswert. Schon ein kompakter Satz weniger Basisfragen zur Ermittlung der Globalurteile<sup>557</sup> erfordert jedoch für jede angesprochene Zielgruppe ein Mindestmaß an inhaltlichem Bezug, der sich nach der jeweiligen Stakeholder-Beziehung richtet. Daher sollten sich die Basisfragen gegebenenfalls für die einzelnen Anspruchsgruppen unternehmensindividuell anpassen lassen, aber dennoch möglichst viele Gemeinsamkeiten aufweisen, um ein Mindestmaß an Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Noch stärker kommen die inhaltlichen Unterschiede bei der detaillierten Abfrage der Qualitätselemente zum tragen, da sich die Item-Listen nach der jeweiligen Stakeholder-Beziehung richten. Daher erweist es sich hier als nicht sinnvoll, denselben Ansatz gegenüber allen denkbaren Zielgruppen einzusetzen. So zeigen auch die Experten-Interviews, dass es in der Praxis durchaus vorkommt, dass Unternehmen die Loyalität in verschiedenen Bereichen (z. B. gegenüber Privat- und Geschäftskunden) mit völlig unterschiedlichen Ansätzen messen.

Neben selbst entwickelten Ansätzen finden in der Unternehmenspraxis verschiedene kommerziell angebotene Modelle zur Messung der Stakeholder-Loyalität Anwendung, deren Studien in der Regel Marktforschungsinstitute durchführen. Außer der Alternative, einen eigenständigen Ansatz zu entwickeln, folgt die Betrachtung von drei etablierten Instrumenten hinsichtlich ihrer Eignung zum Einsatz in der KOSMES. Es handelt sich dabei um:<sup>558</sup>

1. TRI\*M (TNS Infratest),
2. Conversion Model (TNS Infratest),
3. Kundenmonitor Deutschland (ServiceBarometer AG).

Neben diesen in Deutschland am häufigsten verwendeten Modellen zur Messung der Loyalität der Kunden und anderer Stakeholder gibt es noch

---

<sup>557</sup> Vgl. **HOMBURG/FÜRST** 2008, S. 616; **BEUTIN** 2008a, S. 143 f.

<sup>558</sup> Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit befindet sich ein weiteres Modell namens GfK LoyaltyPlus in Vorbereitung, welches laut ihrem Anbieter GfK AG, Nürnberg, für die Messung der Loyalität von Kunden und Mitarbeitern konzipiert ist. Vgl. **GfK** 2008.

eine Reihe branchenspezifischer Ansätze,<sup>559</sup> die sich mehr oder weniger stark voneinander unterscheiden.

#### **4.2.5.2. Entwicklung eines eigenständigen Ansatzes**

Neben der Übernahme eines Modells von einer Marktforschungsagentur gibt es im Sinne einer Make-or-Buy-Entscheidung auch die Möglichkeit, dass das Unternehmen einen eigenständigen Ansatz entwickelt und im Rahmen der KOSMES einführt. Dadurch bleibt es unabhängig von einem externen Institut, womit insbesondere folgende *Vorteile* verbunden sind:<sup>560</sup>

- Die Studie lässt sich in die individuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens integrieren, ohne sie an die Methodik eines exogen vorgegebenen Ansatzes anpassen zu müssen.
- Das Unternehmen vermeidet rechtliche und vertragliche Konflikte mit einer Marktforschungsagentur;<sup>561</sup> so braucht es sich beispielsweise keinen methodischen oder personellen Änderungen oder Preiserhöhungen zu unterwerfen.
- Die Informationsvergabe an ein externes Marktforschungsinstitut (z. B. zur Datenerhebung oder -verarbeitung), die sich für bestimmte Gruppen wegen vertraglicher Vereinbarungen (z. B. Private-Banking-Kunden) verbieten, wird vermieden. Dieses Problem löst sich auch nicht durch die Verpflichtung der Marktforschungsagenturen zur Anonymität.<sup>562</sup>

---

<sup>559</sup> So bieten Prof. Homburg & Partner Kundenbindungsstudien in mehreren Branchen, darunter Finanzdienstleistungen, an. Vgl. **HOMBURG/KLENK** 2008, S. 391 f. Daneben führt die Marktforschungsagentur Psychonomics jährlich einen Kundenmonitor Banken und einen Kundenmonitor Assekuranz durch. Vgl. **HEINISCH/SCHULTE** 2007, S. 58 ff.

<sup>560</sup> Ähnl. **BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER** 2006, S. 36 ff.

<sup>561</sup> Ein Beispiel für rechtliche Hindernisse bildet das Conversion Model, dessen weltweite Rechte erst seit dem Jahr 2004 mit Taylor Nelson Sofres (TNS) und damit einheitlich einem Marktforschungsinstitut gehören (nachdem TNS u. a. den Konkurrenten NFO einschließlich Infratest übernommen hatte). Bis zu diesem Zeitpunkt waren die weltweiten Nutzungsrechte zwischen drei verschiedenen Anbietern aufgeteilt. Vgl. **HONOMICHL** 2006, S. 12 f.

<sup>562</sup> Die Anonymität hat beispielsweise der ADM geregelt. Vgl. **ADM** o. J., S. 1 ff.; **ADM** o. J.a, S. 1 ff.

Diesen Vorteilen steht jedoch eine Reihe von *Nachteilen und Risiken* gegenüber:

- Ein individueller Ansatz erlaubt – im Gegensatz zu standardisierten Modellen – kein *Benchmarking*, da keine entsprechenden Ergebnisse über die Datenbanken der Marktforschungsinstitute zur Verfügung stehen.<sup>563</sup> Damit ist ein wichtiger Zweck der KOSMES nicht erfüllt.
- Die Selbsterstellung führt langfristig zu hohen Kosten, einer langwierigen Vorbereitung sowie einem großen organisatorischen Aufwand. So entspricht die eigene Entwicklung eines statistischen Modells dem Ergebnis einer jahrelangen Forschungstätigkeit eines renommierten Marktforschungsinstituts, und erfordert den aufwändigen Aufbau der Kompetenzen, um im Rahmen der KOSMES professionell die Befragung durchzuführen sowie die Daten zu verarbeiten, aufzubereiten, und zu präsentieren.
- Das Unternehmen trägt alle mit der KOSMES verbundenen Risiken, die sonst bei der Marktforschungsagentur lägen.<sup>564</sup>
- Die Verwendung des Modells eines externen Marktforschungsinstituts als ‚Marke‘ kann dazu führen, dass bestimmte Stakeholder der Befragung ein größeres Vertrauen entgegenbringen.<sup>565</sup>

Diese Gegenüberstellung zeigt, dass die Unternehmenspraxis die Risiken und Nachteile in der Regel höher bewertet als die Vorteile.<sup>566</sup> Die Expertenbefragung stützt diese Bewertung und führt darüber hinaus zu dem Er-

---

<sup>563</sup> Vgl. z. B. **TNS Infratest** 2007; **Conversion Model** 2007, S. 6.

<sup>564</sup> Vgl. **BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER** 2006, S. 39 f. Allgemein bildet die Abwälzung von Projektrisiken ein wichtiges unternehmerisches Motiv für die Vergabe an externe Instanzen.

<sup>565</sup> Vgl. **BORG** 2002, S. 26 ff.; **WELKER/WERNER/SCHOLZ**, S. 181 f.

<sup>566</sup> Abweichend hiervon kann die Bewertung für einzelne Unternehmen umgekehrt ausfallen, wenn beispielsweise die Stakeholder-Struktur die Vergabe der Studie an eine externe Agentur nicht zulässt.

gebnis, dass Unternehmen komplexe Marktforschungsstudien – und hierzu zählt die KOSMES – meist von Agenturen durchführen lassen. Einen weiteren Aspekt bildet in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die Marktforschungsinstitute in der Unternehmenspraxis bereits Instrumente zur Messung der Stakeholder-Loyalität einsetzen, deren wichtigste im Folgenden vorgestellt werden.

#### **4.2.5.3. TRI\*M**

##### **4.2.5.3.1. Übersicht**

Den TRI\*M-Ansatz, den das Münchner Marktforschungsinstitut Infratest Burke 1989 vorgestellt hat,<sup>567</sup> setzt die britische Marktforschungsagentur Taylor Nelson Sofres (TNS) nach deren Übernahme im Jahre 2005 weltweit ein. Diese Institute führten zahlreiche Studien zur Messung der Loyalität einzelner Stakeholder-Gruppen durch, wodurch es sich international als eines der meistgenutzten Instrumente durchgesetzt hat. Der Name *TRI\*M* steht dabei für ‚drei M‘.<sup>568</sup>

1. Measuring: Messung der Loyalität,
2. Managing: Einleiten von Verbesserungsmaßnahmen,
3. Monitoring: kontinuierliche Überwachung der Maßnahmenumsetzung.

Ursprünglich als Instrument zur Messung der Kundenbindung entwickelt, wurde TRI\*M um 1995 um weitere Anspruchsgruppen erweitert; seitdem positioniert der Anbieter TNS es als Modell zur Messung der Stakeholder-Loyalität. Zwar werden zahlenmäßig nach wie vor die meisten Studien gegenüber den *Kunden* und mittlerweile auch gegenüber den *Mitarbeitern* durchgeführt, aber darüber hinaus bietet TRI\*M auch das Instrumentarium zur Messung der Loyalität der *Investoren*, der *Lieferanten*, der *Öffentlichkeit* und der unternehmensinternen Kunden und darüber hinaus auch zur

---

<sup>567</sup> Als der eigentliche Entwickler von TRI\*M gilt SCHARIOTH von Infratest Burke. Vgl. **JARVIS** 2008, S. 2 f.

<sup>568</sup> Vgl. **FESTGE** 2006, S. 142; **TNS Infratest** 2007.

Beurteilung von Vorgesetzten sowie speziell zur Stakeholder-Loyalität bei Mergers & Acquisitions an.<sup>569</sup>

Eine online, persönlich, telefonisch oder schriftlich durchgeführte Fragebogenuntersuchung ermittelt zunächst die Zufriedenheits- und Bindungsurteile der einzelnen Stakeholder-Gruppen zu der jeweiligen Unternehmung, dem Produkt oder der Marke. Daraus errechnet sich der TRI\*M Index, der die Loyalität der jeweiligen Anspruchsgruppe in einem einzigen Indikator abbildet und damit einen Eckpunkt im Rahmen des TRI\*M-Modells darstellt. Das TRI\*M Portfolio veranschaulicht die so gewonnenen Ergebnisse durch Einteilung der Stakeholder gemäß ihrer Zufriedenheit und Loyalität in verschiedene Typen.<sup>570</sup>

Der zweite Teil des Fragebogens fragt Qualitäts- bzw. Leistungselemente ab, die im Zusammenhang mit der Stakeholder-Loyalität stehen.<sup>571</sup> Dies ermöglicht die Ermittlung nicht nur der Zufriedenheit mit den jeweiligen Faktoren, sondern auch deren Einfluss auf das Ausmaß der Bindung. All diese Informationen können wiederum separat für jede Stakeholder-Gruppe im sog. TRI\*M Grid graphisch aufbereitet werden.<sup>572</sup> Die Abfrage der im Fragebogen enthaltenen Qualitätselemente führt jedoch zu einem deutlichen Anstieg der Befragungsdauer und der Abbrecherquote und damit zu erhöhten Kosten und niedrigerer Datenqualität.

Der nachfolgende Abschnitt stellt den TRI\*M Index, das TRI\*M Portfolio sowie das TRI\*M Grid als Instrumente zur Messung der Stakeholder-Loyalität vor.

#### **4.2.5.3.2. Merkmale**

##### *(1.) TRI\*M Index*

---

<sup>569</sup> Vgl. **TNS Infratest** 2007.

<sup>570</sup> Vgl. **O'GORMAN/PIRNER** 2006, S. 91 ff.; **THEODOROVICS** 2006, S. 28.

<sup>571</sup> Diese Merkmale entsprechen den bereits vorgestellten Qualitätsmerkmalen. S. o. Kap. 2.5.3.4 (Tab. 6, S. 73) u. 4.2.5.1 (S. 149).

<sup>572</sup> Vgl. **HUBER/SCHARIOTH** 2006, S. 21 f.; **O'GORMAN/PIRNER** 2006, S. 94 ff.

Der *TRI\*M Index* dient als Messzahl der Intensität der Stakeholder-Loyalität und gleichzeitig als Benchmarking-Instrument für Konkurrenzvergleiche,<sup>573</sup> er allein liefert jedoch keine Erklärungsansätze für die erhobenen und ausgewiesenen Daten.<sup>574</sup> Vielmehr vermittelt dieser Index einen Überblick, welche Unternehmensbereiche welche Verbesserungsmaßnahmen anstreben können und wie viele Stakeholder sich dem Unternehmen und seinen Leistungen wie stark verbunden fühlen.<sup>575</sup>

Die Berechnung des TRI\*M Index erfolgt aus den Antworten von insgesamt vier standardisierten Basisfragen, die in der Version für die Ermittlung der Kundenbindung folgende Aspekte beinhalten:<sup>576</sup>

1. *Beurteilung der Gesamtleistung* aus Sicht der Stakeholder (Overall Performance),
2. *Weiterempfehlungsbereitschaft* (Recommendation),
3. *Wiederverwendungsabsicht* (Repurchase),
4. *Wettbewerbsvorteil* gegenüber Konkurrenten (Competitive Advantage).

Die durchschnittlichen Beurteilungen dieser Aspekte fasst der TRI\*M Index zusammen, ein zwischen 0 und 100 liegenden Wert, dessen Höhe den Grad der Stakeholder-Loyalität anzeigt. In Deutschland liegt der mittlere TRI\*M Index für Kunden bei 68 und für Mitarbeiter bei 59,<sup>577</sup> während die Kundenbindung weltweit bei einem Mittelwert von 71 wie so verteilt ist, wie es Abbildung 36 anzeigt.<sup>578</sup>

Ergibt eine TRI\*M-Kundenbindungsstudie für ein Unternehmen beispielsweise den TRI\*M Index von 90, so besteht kein unmittelbarer Handlungs-

---

<sup>573</sup> Zur TRI\*M-Benchmarking-Datenbank vgl. ausführl. **O'GORMAN** 2008, S. 89 ff.

<sup>574</sup> Vgl. **HUBER/SCHARIOTH** 2006, S. 14 f.; **STAHL/BINDER/COSLER/SCHARIOTH** 1998, S. 18 ff.

<sup>575</sup> Vgl. **O'GORMAN/PIRNER** 2006, S. 91; **SCHARIOTH** 1996, S. 42.

<sup>576</sup> Vgl. **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 54 f.; **TNS Infratest** 2007; **SCHARIOTH** 1996, S. 41 f.; ähnl. **HOMBURG/FÜRST** 2008, S. 676; **BAUMGARTH/BERNECKER** 1999, S. 23 f. Die Basisfragen für die anderen Stakeholder-Gruppen weichen z. T. stark hiervon ab.

<sup>577</sup> Vgl. **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 55.

<sup>578</sup> Vgl. **TNS Infratest** 2004, S. 24 f.; s. a. ausführl. **O'GORMAN** 2008, S. 90 ff.

bedarf, da sich die Kundenbindung bereits auf einem hohen Niveau befindet. Umgekehrt zeigt z. B. ein niedriger TRI\*M Index von 50 an, dass zur Steigerung der Kundenbindung Maßnahmen erforderlich sind. Damit bildet der TRI\*M Index die Grundlage für die Entscheidung, ob die Unternehmung Maßnahmen zur Steigerung der Intensität der Stakeholder-Loyalität einleiten sollte, darüber hinaus eignet er sich als Kennzahl für die Balanced Scorecard.<sup>579</sup>

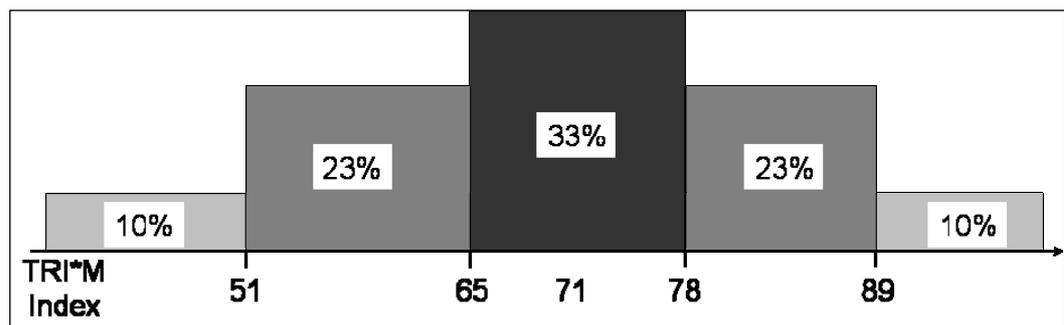


Abb. 36: Verteilung des TRI\*M Kundenbindungsindex' weltweit  
(Quelle: TNS Infratest 2004, S. 24 f.)

Eine visuelle Ergänzung zu dem TRI\*M Index bildet das *TRI\*M Portfolio*, das die jeweilige Anspruchsgruppe aufgrund ihrer aktuellen Beziehung zu dem Unternehmen genau definierten Typen zuordnet und diese in einer Vier-Felder-Matrix darstellt. Die Zugehörigkeit der Anspruchsgruppen zu den jeweiligen Feldern leitet sich aus den beiden Größen Zufriedenheit (vertikale Achse) und Loyalität (horizontale Achse) ab, wie in Abbildung 37 dargestellt. Erstere ergibt sich dabei aus den Basisfragen 1 und 2 und letztere aus den Basisfragen 3 und 4 des TRI\*M-Fragebogens.<sup>580</sup>

Eine einprägsame Terminologie<sup>581</sup> bezeichnet die vier im TRI\*M Portfolio definierten Kundentypen als *Apostel*, *Söldner*, *Geiseln* und *Terroristen*.<sup>582</sup> Sie sind durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:<sup>583</sup>

<sup>579</sup> Vgl. **TNS Infratest** 2007.

<sup>580</sup> Vgl. **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 56 f. Dabei definiert der TRI\*M-Anbieter die Felder durch unterschiedliche Zufriedenheitswerte.

<sup>581</sup> Vgl. **JONES/SASSER** 1995, S. 88 ff.

<sup>582</sup> Die entsprechenden Bezeichnungen der Mitarbeiter-Segmente lauten (1.) Erfolgsgaranten, (2.) Unternehmensbewohner, (3.) Distanzierte Leistungsträger, und (4.) Nicht Erreichte.

- ‚Apostel‘ weisen als zufriedene und loyale Stakeholder eine geringe Wechselbereitschaft auf. Sie bilden einen guten Werbekanal, indem sie bei Kontakten zu potenziellen anderen Stakeholdern des Unternehmens positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben. Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen weisen erfahrungsgemäß einen Anteil von etwa 50 % Aposteln unter ihren Kunden auf.

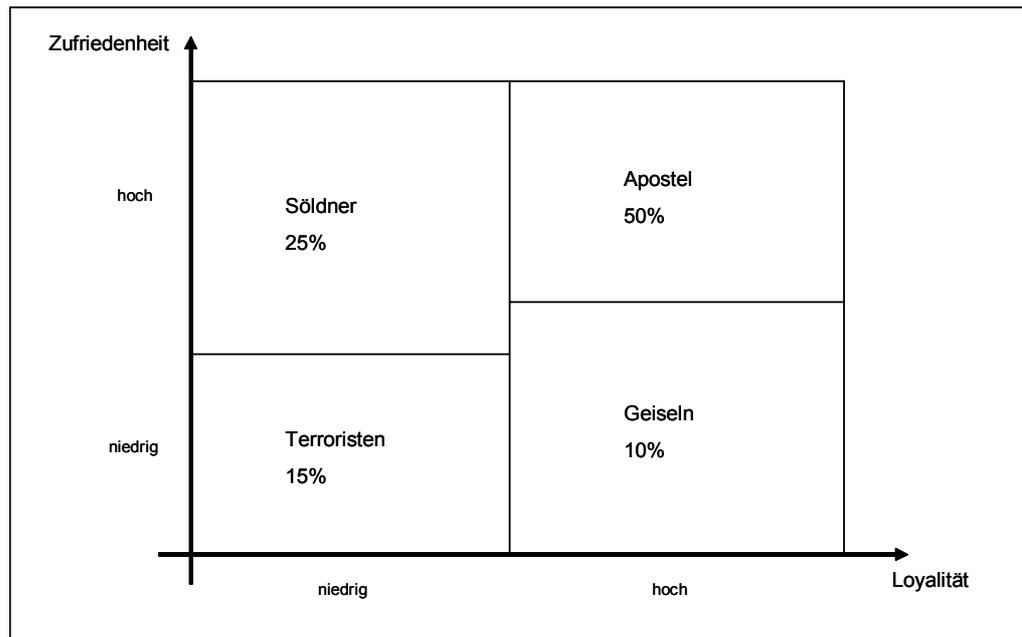


Abb. 37: Beispiel für ein TRI\*M Portfolio  
(in Anlehnung an SCHARIOTH/HUBER 2002, S. 57)

- ‚Söldner‘ sind mit den Leistungen eines Unternehmens zwar grundsätzlich zufrieden, sie zeigen aber nur wenig Loyalität, da sie sich nicht gebunden fühlen und deshalb dazu neigen, Vergleiche anzustellen und gegebenenfalls zu wechseln. Dieser Kundentyp bildet in der Regel einen Anteil von rund 25 %.
- ‚Geiseln‘ sind unzufriedene, zumeist durch vertragliche oder technologische Barrieren an ein Unternehmen gebundene Kunden. Sobald diese Barrieren nicht mehr gelten, drohen sie zur Konkurrenz zu wechseln, daher sollte das Unternehmen ihre Zufriedenheit erhöhen, um sie

<sup>583</sup> Vgl. O’GORMAN/PIRNER 2006, S. 92 ff.; SCHARIOTH/HUBER 2002, S. 56.

in Apostel „umzuwandeln“. Die Geiseln machen weltweit einen Kundenanteil von ca. 10 % aus.

- ‚Terroristen‘ sind weder zufrieden noch loyal. Sie können durch negative Mund-zu-Mund-Propaganda potenzielle Stakeholder verunsichern, weshalb ein großer Anteil dieses Stakeholdertyps ein Problem darstellt. Hingegen lässt es sich selbst für erfolgreiche Unternehmen oft nicht vermeiden, einen Anteil von etwa 15 % Terroristen unter ihren Kunden zu haben.

Das TRI\*M Portfolio visualisiert somit nicht nur die Loyalität, sondern auch die Wechselbereitschaft der aktuellen Stakeholder der Unternehmung.

## (2.) TRI\*M Grid

Das *TRI\*M Grid* dient der Analyse der Wichtigkeit verschiedener Qualitätselemente, die das Unternehmen und seine Leistungen näher beschreiben.<sup>584</sup> Der TRI\*M Fragebogen fragt diese zusätzlich ab, so dass das TRI\*M Grid die Bedeutung dieser Einflussfaktoren graphisch aufbereitet, um eine komplexe Marktsituation in einer einzigen Graphik zusammenzufassen.<sup>585</sup>

Das dreidimensionale Messinstrument setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen.<sup>586</sup>

1. Die verbale Wichtigkeit (vertikale Achse) gibt den Stellenwert an, den die einzelnen Qualitätselemente in der Kommunikation der Stakeholder einnehmen.
2. Die reale Bedeutung (horizontale Achse), die sich aus dem Korrelationskoeffizienten zwischen der Zufriedenheit mit dem jeweiligen Element mit dem TRI\*M Index ergibt, zeigt den Einfluss der ver-

---

<sup>584</sup> Typische Qualitätselemente wichtiger Anspruchsgruppen stellte Tab. 6 (S. 73) vor.

<sup>585</sup> Vgl. **SCHARIOTH** 1996, S. 43.

<sup>586</sup> Vgl. **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 58 ff.; **O’GORMAN/PIRNER** 2006, S. 95; **HÄUßLER** 1998, S. 10 f.

schiedenen Qualitätselemente auf die Stakeholder-Loyalität und deren Intensität.

3. Die Bewertung der Qualitätselemente (in Form von Symbolen) gibt an, wie zufrieden die Anspruchsgruppe mit einzelnen Elementen ist.

Innerhalb der Portfolio-Darstellung des TRI\*M Grids verdeutlicht die Position der Symbole, welche verbale Wichtigkeit (vertikale Achse) und reale Bedeutung (horizontale Achse) das betreffende Qualitätselement innehat.<sup>587</sup>

- *Motivatoren* verfügen sowohl über eine hohe verbale Wichtigkeit als auch über einen großen Einfluss auf die Stakeholder-Loyalität. Daher sollten Unternehmen vor allem im Hinblick auf diese Qualitätselemente eine möglichst hohe Zufriedenheit anstreben.
- *Hygienefaktoren* sind zwar wichtig für die Kommunikation zwischen Unternehmen und der jeweiligen Anspruchsgruppe, haben aber keinen großen Einfluss auf die Loyalität.
- *Versteckte Chancen* sind Qualitätselemente mit niedriger verbaler Wichtigkeit und hohem Einfluss auf die Stakeholder-Loyalität und stehen somit für Zukunftschancen, welche das Unternehmen künftig zur Steigerung der Bindung oder zum Ausbau seiner Wettbewerbsvorteile nutzen kann.
- *Einsparpotenziale* haben zwar keinen Einfluss auf die Stakeholder-Loyalität, können aber im Rahmen künftiger Entwicklungen eventuell Bedeutung erlangen. Gegenwärtig lassen sich in diesem Bereich Kosten einsparen.

Durch die Einteilung der Qualitätselemente in die oben beschriebene Vierfelder-Matrix stellt das TRI\*M Grid die qualitative Analyse des TRI\*M-Modells dar, womit es die Erklärung für die vom TRI\*M Index und dem TRI\*M Portfolio dargestellte Intensität der Stakeholder-Loyalität liefert. Die Qualitätselemente folgen häufig einem Lebenszyklus, indem beispielsweise

---

<sup>587</sup> Vgl. **FESTGE** 2006, S. 142 f.; **STAHL/BINDER/COSLER/SCHARIOTH** 1998, S. 23; **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 59 ff.

se aus ‚Versteckten Chancen‘ ‚Motivatoren‘ werden, die sich weiter zu ‚Hygienefaktoren‘ entwickeln, um schließlich irgendwann an Bedeutung zu verlieren.<sup>588</sup> Abbildung 38 stellt beispielhaft das TRI\*M Grid dar.

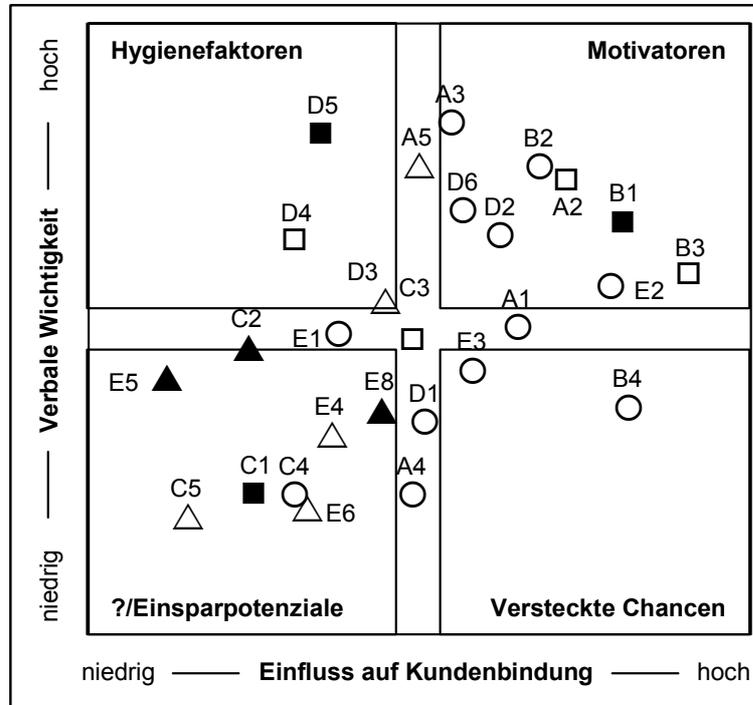


Abb. 38: Beispiel für ein TRI\*M Grid  
(Quelle: SCHARIOTH 1996, S. 44)

Die dritte Dimension bildet die Leistung (sog. Performance Level oder Fulfillment) der einzelnen Qualitätselemente, die eine 5-Punkte-Skala beurteilt.<sup>589</sup>

- weit überdurchschnittlich (well above average)
- überdurchschnittlich (above average)
- durchschnittlich/neutral (average)
- △ unterdurchschnittlich (below average)
- ▲ weit unterdurchschnittlich (well below average)

Mit Hilfe dieser Beurteilungsmöglichkeiten wird das TRI\*M Grid zu einem dreidimensionalen Messinstrument.

<sup>588</sup> Vgl. THEODOROVICS 2006, S. 33 f.; STAHL/BINDER/COSLER/SCHARIOTH 1998, S. 22 ff.

<sup>589</sup> Vgl. O'GORMAN/PIRNER 2006, S. 94.

Neben (1.) dem TRI\*M Index und dem TRI\*M Portfolio, welche die Höhe und die Typen der Stakeholder-Loyalität abbilden, sowie (2.) dem TRI\*M Grid zur Analyse der Qualitätselemente stellt das Modell noch weitere Analysewerkzeuge wie das TRI\*M Actiogram und das TRI\*M Stärken / Schwächenprofil zur Verfügung.<sup>590</sup> Diese sind jedoch weniger verbreitet, weshalb die vorliegende Arbeit nicht weiter auf sie eingeht.

#### **4.2.5.3.3. Beurteilung**

Das TRI\*M Modell umfasst eine Reihe von Instrumenten zur Messung der Intensität der Stakeholder-Loyalität. So gibt der TRI\*M Index Auskunft über seine Höhe, bietet das TRI\*M Portfolio eine Einteilung der Anspruchsgruppen in vordefinierte Typen, und liefert das TRI\*M Grid durch die Aufbereitung der Qualitätselemente die Erklärung für das Zustandekommen der Stakeholder-Loyalität. Weiterhin finden zukunftsgerichtete Aspekte wie z. B. die Bereitschaft zur Weiterempfehlung und zur Wiederholung der Beziehungsaufnahme, welche die Einleitung zukunftsorientierter Maßnahmen ermöglichen, Eingang in die Studie.

Der Einsatz von TRI\*M erfolgt in der Unternehmenspraxis vorrangig zur Messung der Kunden- und Mitarbeiterloyalität. Dabei ist es sinnvoll, beide Befragungen simultan durchzuführen (sog. „*Mitarbeiter-Spiegelbild*“), was direkte Rückschlüsse auf die Zusammenhänge zwischen diesen Stakeholder-Gruppen im Sinne des Internen Marketings zulässt.<sup>591</sup> Obwohl TRI\*M zur Messung der Stakeholder-Loyalität konzipiert ist,<sup>592</sup> fällt bei der Sichtung der – recht umfangreichen – Sammlung von Praxisbeispielen zu diesem Modell und der Expertenbefragung das Fehlen von Studien zu anderen Anspruchsgruppen (insbes. Investoren, Lieferanten, Öffentlichkeit) auf, die jedoch zur umfassenden Erforschung der anspruchsgruppenübergreifenden Zusammenhänge notwendig sind.

---

<sup>590</sup> Vgl. **TNS Infratest** 2007.

<sup>591</sup> Vgl. **SCHARIOTH** 1996, S. 44. Zu einem Beispiel des Mitarbeiter-Spiegelbilds vgl. **SIEBER** 2008, S. 117 ff.

<sup>592</sup> Vgl. **O’GORMAN** 2008, S. 89.

Der Schwerpunkt der Studien zur Kundenbindungsmessung liegt im Dienstleistungsbereich, insbesondere in den Branchen Telekommunikation und Finanzdienstleistungen.<sup>593</sup> Hat ein Unternehmen einmal eine TRI\*M-Studie durchgeführt, finden üblicherweise mit einer gewissen Regelmäßigkeit Wiederholungsstudien statt, um die Entwicklung des Grades der Zielerreichung zu beobachten.<sup>594</sup>

TRI\*M-Studien stellen rein quantitative Befragungen dar, deren Durchführung in der Praxis seit einigen Jahren auch online stattfindet.<sup>595</sup> Die TRI\*M-Fragebögen sind dabei vollständig standardisiert und bestehen ausschließlich aus geschlossenen Fragen. Mit Hinblick auf den Einsatz in einer kontinuierlichen automatisierten Online-Befragung ist dies von Vorteil, da die Verarbeitung und Aufbereitung offener Fragen in der Regel nicht ohne menschliches Eingreifen möglich ist.

Darüber hinaus stellt das Modell ein System standardisierter Kennzahlen bereit, die sich für die Aufnahme in die Balanced Scorecard eines Unternehmens und damit auch zur weiteren informationstechnischen Verarbeitung in Management-Informationssystemen eignen. Da der TRI\*M Index zumindest als Kennzahl für die Intensität der Kundenbindung in der Praxis vieler Unternehmen etabliert ist, kann man von einer hohen Akzeptanz auch im Controlling-Bereich ausgehen.<sup>596</sup>

Die wiederholte Durchführung von TRI\*M-Studien führt hingegen auch zu einer gewissen Abhängigkeit vom Marktforschungsinstitut TNS Infratest, das als Inhaber der Berechnungsmethode für die Kennzahlen beispielsweise deren Freigabe für eine betriebsinterne Erhebung verweigern kann. In diesem Zusammenhang liegt es auch im Interesse der Agentur, die komplette Studie von der Datenerhebung über die -analyse bis zur Ergeb-

---

<sup>593</sup> Vgl. **O'GORMAN** 2008, S. 93; **BUBMANN/LIEBERKNECHT/BLACHE** 2008, S. 621 f. Eine für den öffentlichen Sektor entwickelte und seit 2005 eingesetzte Variante ergibt für Behörden regelmäßig weit niedrigere TRI\*M Indizes (meist unter 50) als für Unternehmen. Vgl. **SONDERVAN** 2008, S. 31 ff.

<sup>594</sup> Vgl. z. B. **SIEBER** 2008, S. 117 f.

<sup>595</sup> Vgl. z. B. **THEODOROVICS** 2006, S. 34; **SIEBER** 2008, S. 118.

<sup>596</sup> Vgl. **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 53 f.

nispräsentation durchzuführen, was sich für die Unternehmung in entsprechend hohen Kosten niederschlägt. Den genannten Vorteilen stehen damit auch Nachteile gegenüber.

#### **4.2.5.4. Conversion Model**

##### **4.2.5.4.1. Übersicht**

Das Anfang der 1980er Jahre von dem südafrikanischen Pfarrer HOFMEYR entwickelte Conversion Model diente zunächst der Erforschung der Motive für einen Wechsel der Religions- bzw. Konfessionszugehörigkeit.<sup>597</sup> Seit 1989 erfolgt der Einsatz des Modells zur Messung der Kundenbindung,<sup>598</sup> weshalb eine beispielhafte Betrachtung dieser Anspruchsgruppe folgt. Zudem wird es seit einiger Zeit immer häufiger zur Messung der Mitarbeiter-Loyalität genutzt<sup>599</sup> und findet darüber hinaus beispielsweise auch Anwendung in der Politik.<sup>600</sup>

Vor der eigentlichen Anwendung des Conversion Model untersucht eine Vorstudie den zu analysierenden Markt nach den wichtigsten Marken und Produkten. Die Ergebnisse führen zur Entwicklung eines Algorithmus' für die Berechnung der einzelnen Kundenbindungssegmente des Marktes, bevor die Liste sämtlicher Anbieter die Grundlage der Messung bildet.

Diese besteht aus einer quantitativen Befragung der Konsumenten dieses Marktes über die vier Dimensionen des Conversion Model (s. u.). Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Befragung, die auch online durchgeführt werden kann, bildet das Modell einen Kundenbindungsindex und ordnet die Respondenten Kundenbindungssegmenten zu.<sup>601</sup>

---

<sup>597</sup> Vgl. HOFMEYR 1990, S. 4.

<sup>598</sup> Vgl. **Conversion Model** 2007b, S.1.

<sup>599</sup> Vgl. **Conversion Model** 2007a, S. 5.

<sup>600</sup> Vgl. **Conversion Model** 2007b, S.1. Die weltweiten Nutzungsrechte des Conversion Model besitzt seit 2004 das Marktforschungsinstitut TNS, welches seit der Übernahme von NFO Infratest im Jahre 2005 auch Eigentümer der Rechte an TRI\*M ist. Vgl. **TNS Infratest** 2007a.

<sup>601</sup> Vgl. **TNS Infratest** 2007a.

#### 4.2.5.4.2. Merkmale

Um die Kundenbindung zu erfassen, befragt das Conversion Model die Kunden eines Marktes mit Hilfe einiger weniger Fragen hinsichtlich der folgenden vier Dimensionen.<sup>602</sup>

1. Die *Zufriedenheit* (Needs Fit) bildet ein globales Urteil, indem es den Erfüllungsgrad der Konsumentenerwartungen und -bedürfnisse der genutzten Marken, Produkte bzw. Dienstleistungen widerspiegelt.
2. Das *Involvement in die Produktkategorie* gibt die Wichtigkeit der Marken- bzw. Anbieterwahl in dem betreffenden Markt oder Produktbereich an. Dabei gilt der Grundsatz: Je höher das Involvement, desto höher ist auch der Grad der Kundenbindung. So gilt der deutsche Bankenmarkt als ein Beispiel für einen Markt mit hohem Involvement.<sup>603</sup>
3. Die *Attraktivität von Alternativen* setzt sich mit den Wahrnehmungen und Beurteilungen der einzelnen Konkurrenzanbieter durch die Konsumenten auseinander. Je attraktiver die Alternativen im Markt sind, desto geringer ist die Kundenbindung, da dann auch zufriedene Kunden zum Markenwechsel bereit sind.
4. Die *Intensität der Ambivalenz* beschäftigt sich sowohl mit den subjektiven Hemmschwellen als auch mit den objektiven Wechselbarrieren der Kunden; je höher dieser Faktor, desto höher ist auch der Grad der Kundenbindung. Dies lässt sich durch den Aufwand beim Wechsel der Bankverbindung veranschaulichen.

Die Abfrage dieser vier Dimensionen ermöglicht die Ermittlung der emotionalen Beziehung zwischen dem Kunden und dem Anbieter (bzw. der Marke oder dem Produkt), womit es über die reine Messung der Zufrie-

---

<sup>602</sup> Vgl. **KRAUSE/ZÜTPHEN** 2008, S. 148 ff.; **SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN** 2004, S. 282 f.; **Conversion Model** 2007, S. 3 f.; **TNS Infratest** 2007a; **ZÜTPHEN/SIEK** 2002, S. 37 f.

<sup>603</sup> Vgl. **SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN** 2004, S. 282.

denheit hinausgeht.<sup>604</sup> Diese Abfrage bestimmt außerdem das Potenzial für die Erreichbarkeit eines Produktes für die Nicht-Kunden eines Anbieters. Dieser erhält dadurch einen Überblick über Bereiche, in denen Neukundenakquisitionen erfolgversprechend sein könnten. Damit betrachtet das Conversion Model nicht nur aktuelle, sondern auch potenzielle Kunden eines Anbieters<sup>605</sup> und bildet dessen gesamte Marktsituation ab.<sup>606</sup>

Neben den oben genannten Dimensionen kann der Fragebogen einer Conversion-Model-Studie weitere Fragen enthalten, wie z. B. zu<sup>607</sup>

- der Kundenzufriedenheit,
- der Struktur oder dem Hintergrund der Konsumenten,
- dem Image eines Anbieters,
- der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden,
- dem Preisniveau,
- den Wechselkosten.

Die Ergebnisse der gesamten Befragung werden schließlich zu einer Messzahl, dem Kundenbindungsindex, verrechnet. Dieser gibt Auskunft über die Stärken und Schwächen des betreffenden Anbieters und vermittelt einen Eindruck über seine Situation und die seiner Konkurrenten am Markt.<sup>608</sup>

Die Ermittlung der Kundenbindungselemente erfolgt durch die individuelle Zuordnung jedes Respondenten mit Hilfe eines vordefinierten Algorithmus' entsprechend seiner emotionalen Bindung bzw. deren Potenzial zu einem der acht Conversion-Model-Segmente. Dabei handelt es sich um jeweils vier Nutzer- und Nicht-Nutzer-Segmente, die Tabelle 10 zeigt.

---

<sup>604</sup> Vgl. **TNS Infratest** 2007a; **ZÜTPHEN/SIEK** 2002, S. 37 f.

<sup>605</sup> Bestimmte Informationen, z. B. die Zufriedenheit, können bei den Nicht-Kunden jedoch nicht ermittelt werden.

<sup>606</sup> Vgl. **TNS Infratest** 2007a.

<sup>607</sup> Vgl. **Taylor Nelson Sofres Emnid** 2002.

<sup>608</sup> Vgl. **KRAUSE/ZÜTPHEN** 2008, S. 149 f.

Nutzer				Nicht-Nutzer			
sichere Nutzer		gefährdete Nutzer		offene		nicht erreichbare	
verwurzelt	verbunden	schwankend	wechsel- bereit	erreichbar	vielleicht erreichbar	relativ un- erreichbar	gänzlich un- erreichbar

Tab. 10: Segmente des Conversion Model  
(Quelle: KRAUSE/ZÜTPHEN 2008, S. 150)

Die Unterscheidung der ‚Nutzer‘ erfolgt in sichere und gefährdete Kunden. Die ‚sicheren Nutzer‘ lassen sich wiederum in verwurzelte und verbundene Kunden unterteilen, wobei erstere ihrem momentanen Anbieter zumeist langfristig und letztere eher kurzfristig treu bleiben. Bei den ‚gefährdeten Nutzern‘ handelt es sich erstens um ‚schwankende Nutzer‘, die lediglich über eine niedrige Bindungsbereitschaft gegenüber ihrem momentanen Anbieter verfügen und sich eventuell schon nach Alternativen im Markt umsehen, sowie zweitens um ‚wechselbereite Nutzer‘, die sich bereits mit einem Anbieterwechsel beschäftigen.<sup>609</sup> Die Nutzerkategorien veranschaulicht Abbildung 39 mit dem Beispiel des deutschen Bankenmarktes.

Eine Reihe von Studien mit dem Conversion Model hat für viele Produktkategorien einen negativen Zusammenhang zwischen Kundenwert und Kundenbindung ermittelt: Umsatzstarke „A-Kunden“ weisen einen geringeren Kundenbindungsgrad und eine höhere Wechselbereitschaft auf als B- und C-Kunden.<sup>610</sup> Dieser Trend kommt auch in Abbildung 39 für die betuchteren und damit wertvolleren Kunden der Deutschen und Dresdner Bank gegenüber den umsatzschwächeren Kunden der Sparda- und Volksbanken sowie der Sparkassen zum Ausdruck.<sup>611</sup>

Neben den aktuellen Kunden analysiert das Conversion Model auch die ‚Nicht-Nutzer‘, die entweder als offen oder als nicht erreichbar gelten. Bei ‚offenen Nicht-Nutzern‘ handelt es sich um ‚erreichbare Nicht-Nutzer‘, welche die befragende Unternehmung gegenüber ihrem aktuellen Anbieter

<sup>609</sup> Vgl. SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN 2004, S. 283 f.; **Conversion Model** 2007, S. 3; ZÜTPHEN/SIEK 2002, S. 38.

<sup>610</sup> Zur ABC-Umsatz-Analyse vgl. ausführl. FRETER 2008, S. 374 ff.

<sup>611</sup> Vgl. SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN 2004, S. 287 f.

deutlich bevorzugen, und um ‚vielleicht erreichbare Nicht-Nutzer‘, die sie als genauso ansprechend empfinden. ‚Nicht erreichbare Nicht-Nutzer‘ lassen sich in ‚relativ unerreichbare‘ und ‚gänzlich unerreichbare Nicht-Kunden‘ unterteilen. Erstere bevorzugen dabei ihren momentanen Anbieter deutlich gegenüber dem befragenden, während ‚gänzlich unerreichbare Nicht-Nutzer‘ einen Wechsel kategorisch ausschließen.<sup>612</sup>

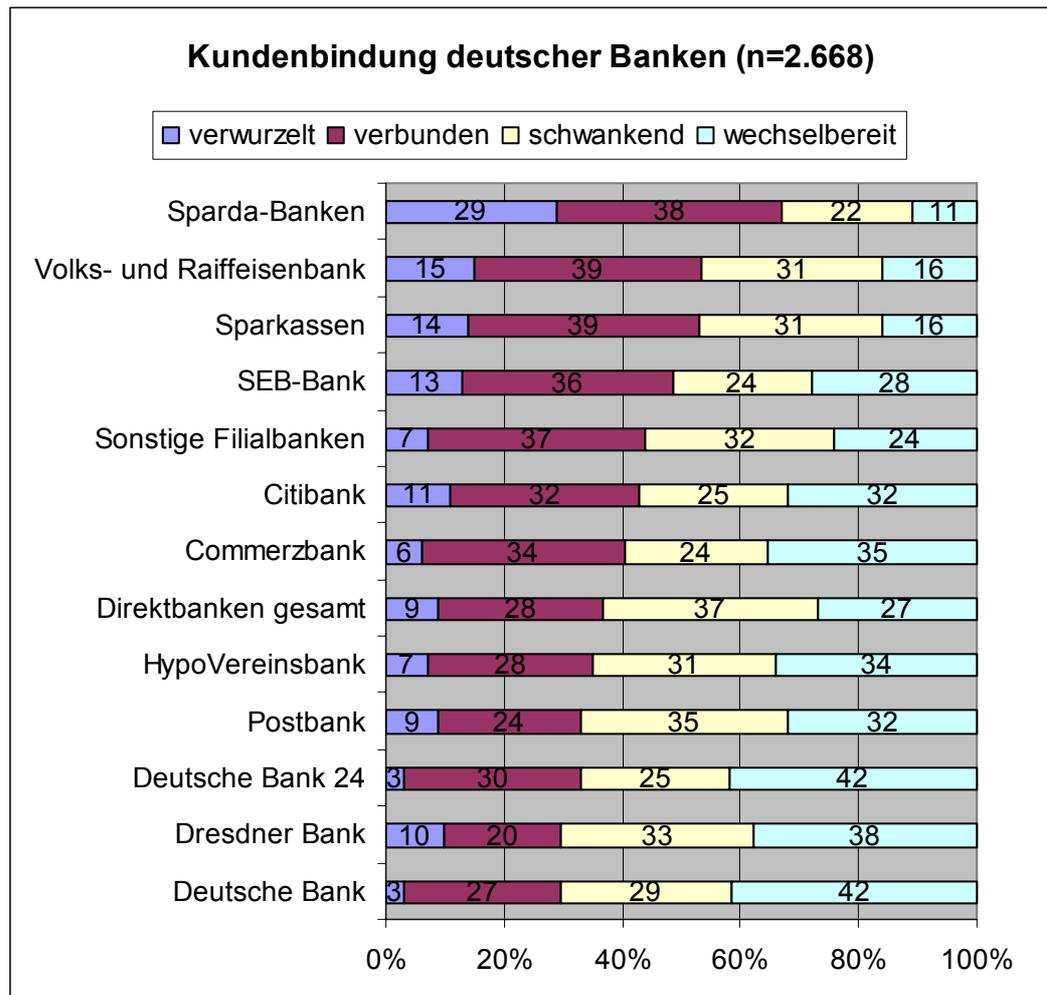


Abb. 39: Kundenbindung von Banken nach dem Conversion Model  
(in Anlehnung an SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN 2004, S. 283)

Die Verwendung des Conversion Model findet auch zur Analyse der Gefahr der Abwanderung von Kunden statt. So wurde in vielen Konsumgütermärkten ein positiver Zusammenhang zwischen dem Kundenbindungs-

<sup>612</sup> Vgl. **Taylor Nelson Sofres Emnid** 2002; **ZÜTPHEN/SIEK** 2002, S. 38. Ähnlich den ‚verwurzelten Kunden‘ lässt sich jedoch auch ein – wenngleich geringer – Teil der ‚gänzlich unerreichbaren Nicht-Nutzer‘ zum Wechsel bewegen (s. u. Abb. 40).

grad und der Kundenabwanderungsquote (Churn-Rate) ermittelt.<sup>613</sup> Dennoch besteht, wie Abbildung 40 zeigt, sogar bei ‚verwurzelten Kunden‘ eine gewisse Gefahr der zukünftigen Abwanderung, wenngleich diese deutlich geringer ausgeprägt ist als bei den anderen Nutzer-Segmenten.

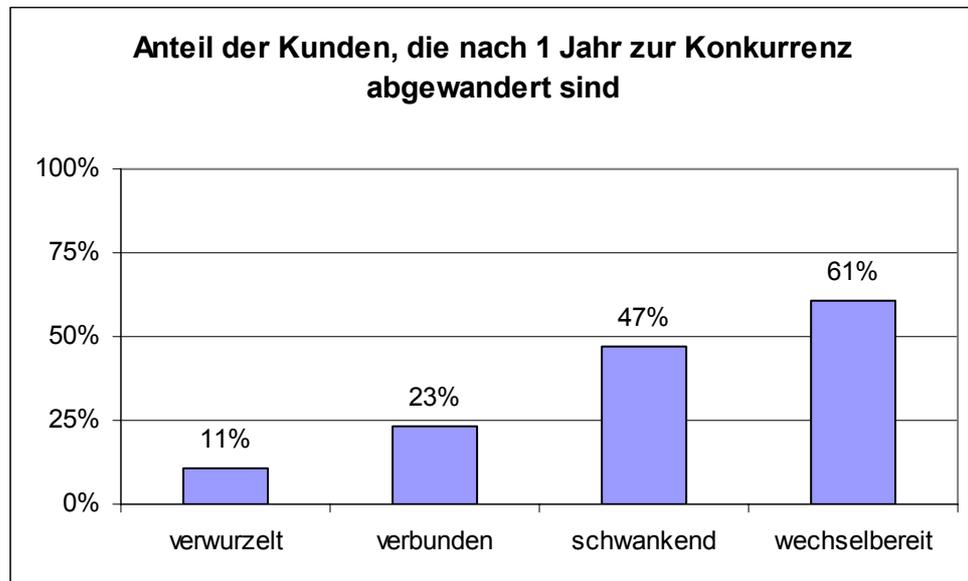


Abb. 40: Kundenbindungsgrad und Kundenabwanderungsquote  
(in Anlehnung an SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN 2004, S. 288)

Neben der Einteilung der Respondenten in die acht vordefinierten Segmente lässt sich für jeden Befragungsteilnehmer auch die Attraktivität anderer Anbieter individuell ermitteln. Die Kombination der Segmentierung mit der Attraktivitätsanalyse ergibt ein Portfolio, welches die Positionierung sämtlicher Anbieter im untersuchten Markt zeigt und dadurch einen Überblick über die gesamte Marktsituation gibt.<sup>614</sup>

Die Ergebnisse einer solchen Zuordnung lassen sich direkt mit einer bereits vorhandenen Kundendatenbank verknüpfen oder umgekehrt durch Verknüpfung sämtlicher Einträge der Kundendatenbank mit Hilfe statistischer Modelle einem der acht Segmente zuweisen. Daraus ergeben sich zielgenauere Ansprachen für einzelne Kundengruppen sowie direkte Ansatzpunkte für die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen zur Steige-

<sup>613</sup> Vgl. SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN 2004, S. 288; ähnl. BUBMANN/LIEBERKNECHT/BLACHE 2008, S. 628 f.

<sup>614</sup> Vgl. ZÜTPHEN/SIEK 2002, S. 38 f.

rung der Kundenbindung und damit zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges.<sup>615</sup>

#### **4.2.5.4.3. Beurteilung**

Das Conversion Model stellt einen Ansatz zur Bestimmung der Intensität der emotionalen Bindung eines Konsumenten an einen Anbieter (bzw. an eine bestimmte Marke oder an eine Dienstleistung) dar. Hierzu stellt es einen Kundenbindungsindex – ähnlich dem TRI\*M Index – bereit, bestimmt darüber hinaus aber auch das Potenzial, indem es Nutzer und Nicht-Nutzer aufgrund ihrer Verbundenheit, Wechselbereitschaft, Erreichbarkeit oder Nicht-Erreichbarkeit einem der acht Segmente zuordnet.<sup>616</sup>

Obwohl ursprünglich zur Messung der Loyalität zu Religionsgemeinschaften entwickelt, hat sich das Conversion Model mit weltweit mehreren Tausend Studien in den Unternehmensmärkten etabliert, womit es Benchmarking-Daten über die Kundenbindung zur Verfügung stellt.<sup>617</sup> Um über die Kunden und Mitarbeiter hinaus auch die Loyalität anderer Anspruchsgruppen, vor allem der Investoren und Lieferanten, im Rahmen der KOSMES messen zu können, *erfordert es jedoch umfangreiche Erweiterungen und Modifikationen*. Hingegen wirft die Tatsache, dass die Nicht-Kunden in der Regel keine relevante Stakeholder-Gruppe bilden,<sup>618</sup> mit ihrem Ausschluss von der Verwendung in der KOSMES keine größeren methodischen Probleme auf.

Mit der vollständigen Standardisierung seiner Fragebögen, die eine Befragungsdauer von durchschnittlich zwei bis vier Minuten aufweisen und aus geschlossenen Fragen bestehen,<sup>619</sup> eignet sich das Conversion Model sowohl für Online-Befragungen als auch für den wiederholten Einsatz. Seine Studien ermitteln damit standardisierte Management-Informationen

---

<sup>615</sup> Vgl. **Conversion Model** 2007, S. 6.

<sup>616</sup> Vgl. **ZÜTPHEN/SIEK** 2002, S. 39.

<sup>617</sup> Vgl. **SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN** 2004, S. 295.

<sup>618</sup> S. u. Kap. 4.3.1.4 (S. 189).

<sup>619</sup> Vgl. **Conversion Model** 2007, S. 4; **SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN** 2004, S. 295.

in Form von Kennzahlen wie dem Kundenbindungsindex, welche sich auch zur Verwendung im Performance Measurement anbieten.

Nachteilig wirkt sich aus, dass das Modell keine Begründung über die für das Ausmaß der Kundenbindung verantwortlichen Faktoren liefert, da es keine Qualitätselemente abfragt. Darüber hinaus macht auch das Conversion Model – ähnlich TRI\*M – die Unternehmung zu einem gewissen Grad abhängig von der Marktforschungsagentur (ebenfalls TNS Infratest) und weist dem entsprechende Kostennachteile auf. Aufgrund dieser Nachteile ist das Conversion Model für die Verwendung in der KOSMES selbst dann *weniger gut geeignet als TRI\*M*, wenn man eine Ergänzung um weitere Anspruchsgruppen vornimmt.

#### **4.2.5.5. Kundenmonitor Deutschland**

Seit etwa 1990 erfolgte in verschiedenen Ländern die Einrichtung *nationaler Kundenbarometer*, so z. B. 1994 der American Customer Satisfaction Index (ACSI) in den USA,<sup>620</sup> sowie vergleichbare Indizes in Europa in Schweden, Norwegen, Österreich, und in der Schweiz.<sup>621</sup> Darüber hinaus streben die Europäische Kommission und andere europäische Organisationen an, mit dem European Performance Satisfaction Index (EPSI) einen supranationalen Kundenzufriedenheitsindex zu etablieren.<sup>622</sup>

Seit der Kundenmonitor Deutschland<sup>623</sup> 1992 an der Universität München entwickelt wurde, führt ihn die ServiceBarometer AG, München, jährlich als unabhängiges Forschungsinstitut als – kostensparende – Gemeinschaftsstudie vieler Auftraggeber (sog. „syndicated study“) mit Telefoninterviews durch.<sup>624</sup> Ursprünglich diente er dazu, einen Überblick über die

---

<sup>620</sup> Zur Gegenüberstellung des Kundenmonitors Deutschland mit dem ACSI vgl. ausführl. MEYER/ERTL 1996, S. 201 ff.

<sup>621</sup> Vgl. BRUHN 2008, S. 201 f.

<sup>622</sup> Vgl. BRUHN 2008, S. 216 f.

<sup>623</sup> Der Kundenmonitor Deutschland wurde von der Deutsche Marketing Vereinigung e. V. initiiert und in den ersten Jahren – damals noch unter dem Namen ‚Deutsches Kundenbarometer‘ – von der Deutschen Post AG gefördert. Vgl. BRUHN 2000, S. 391 ff.

<sup>624</sup> Vgl. ServiceBarometer 2007; MEYER/DORNACH 1997, S. 173.

Zufriedenheit der Kunden von Anbietern aus der Dienstleistungsbranche zu liefern,<sup>625</sup> womit er sich in dieser Form nicht für den Einsatz in der KOSMES eignet. Da der Ansatz heute auf Anfrage jedoch individuell für Unternehmen, und daneben auch im Konsumgüterbereich, für interne Dienstleistungen und Mitarbeiter angeboten wird, findet im Folgenden die Überprüfung daraufhin statt, ob er sich an die KOSMES anpassen lässt.<sup>626</sup>

Der Fragebogen beinhaltet je eine Basisfrage zur Zufriedenheit, zur Wiederwahl und zur Weiterempfehlung. Er fragt die Kundenerwartungen und ihre Erfüllung sowie das Qualitätsurteil ab, bei unternehmensindividuellen Studien lassen sich zusätzlich z. B. auch Fragen zum Beschwerdeverhalten oder zur Kundenbindung erheben. Zur Ermittlung des Zufriedenheitsurteils nimmt der Kundenmonitor anschließend Häufigkeitsauswertungen vor und bildet Mittelwerte. Da er auf einen Index und komplexere statistische Verfahren verzichtet, erfolgt lediglich ein Ranking aller untersuchten Branchen auf Basis der Mittelwerte.<sup>627</sup>

Die wichtigste Messgröße der Kundenbindung im Kundenmonitor Deutschland bildet die *Globalzufriedenheit*, die alle von einem Kunden in Anspruch genommenen Unternehmensleistungen umfasst und somit als eine übergeordnete Kennzahl fungiert, welche die wahrgenommene Leistungsfähigkeit eines Anbieters aus Sicht des Kunden repräsentiert; sie lässt sich folglich als Benchmarking-Instrument für direkte Unternehmensvergleiche einsetzen. Sie ist damit ein Frühindikator für die zukünftige Kundenbindung, die auf diese Weise quantitative Erfolgskennziffern, wie die Umsatzentwicklung und Return-on-Investment-Werte, ergänzen kann,<sup>628</sup> ist jedoch für das Aufzeigen konkreter Verbesserungsmaßnahmen ungeeignet.

---

<sup>625</sup> Vgl. MEYER/DORNACH 1997, S. 173 ff. Die ServiceBarometer AG nimmt dabei prinzipiell die Auswahl der Unternehmen vor, eine Abdeckung („Coverage“) der gesamten deutschen Wirtschaft erreicht er jedoch nicht. Vgl. BRUHN/MURMANN 1998, S. 136.

<sup>626</sup> Vgl. Marketing-Marktplatz 2001; s. a. BRUHN 2002, S. 162.

<sup>627</sup> Vgl. SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN 2004, S. 280; MEYER/DORNACH 1997, S. 174 ff.

<sup>628</sup> Vgl. ServiceBarometer 2007.

Der Kundenmonitor Deutschland verwendet eine verbalisierte 5er-Zufriedenheitsskala, welche als „linksschiefe“ Skala den Respondenten eine stärkere Differenzierung in den Top-Bereichen ermöglicht. Bezüglich des Zufriedenheitsniveaus lassen sich für die Globalzufriedenheit drei Kundentypen unterscheiden, wobei die Zahlen in Klammern den Werten der Zufriedenheitsskala entsprechen:<sup>629</sup>

1. Der ‚überzeugte Kunde‘ ist mit den angebotenen Produkten vollkommen (1) oder sehr zufrieden (2), denn das tatsächliche Produkt übertrifft seine Erwartungen. Die daraus resultierende Kundenzufriedenheit weist auf eine tendenziell höhere künftige Bindung hin.
2. Der ‚zufriedengestellte Kunde‘ hat in etwa diejenigen Produkte erhalten, die er erwartet hatte. Daher ist er zwar zufrieden (3), seine im Vergleich zum überzeugten Kunden geringere Kundenbindung, die sich in einer höheren Wechselbereitschaft ausdrückt.
3. Aufgrund der Nichterfüllung seiner Wünsche und Erwartungen ist der ‚enttäuschte Kunde‘ mit den angebotenen Produkten weniger (4) oder unzufrieden (5), woraus ergibt sich eine geringe Kundenbindung nebst hoher Wechsel- bzw. Abwanderungsbereitschaft ergibt.

Außer auf die Kundenbindung kann man aus der Globalzufriedenheit auch Rückschlüsse auf die Weiterempfehlungsbereitschaft ziehen. Daneben kann der Kundenmonitor auch unternehmensspezifische Leistungsmerkmale ermitteln, die eine differenzierte Beurteilung des Leistungsangebots aus Sicht des Kunden erlauben und mögliche Verbesserungsmaßnahmen für das Qualitätsmanagement aufzeigen. Typische Leistungsmerkmale einer Dienstleistungsunternehmung sind dabei z. B. Freundlichkeit, Fachkompetenz, Erreichbarkeit, Schnelligkeit und das Preis-Leistungsverhältnis.<sup>630</sup>

Durch die sukzessive Entwicklung zusätzlicher Konzepte und Methoden erfolgt heute auch die unternehmensindividuelle Anwendung des Kun-

---

<sup>629</sup> Vgl. MEYER/DORNACH 1997, S. 167 ff.; **Marketing-Marktplatz** 2001.

<sup>630</sup> Vgl. MEYER/DORNACH 1997, S. 178 ff.; **Marketing-Marktplatz** 2001; **ServiceBarometer** 2007.

denmonitors zur Kundenbindungsmessung einschließlich der Möglichkeit zum Benchmarking, da er die Ermittlung der eigenen Marktposition und den Vergleich mit den Schlüsselkonkurrenten („Key Competitors“) vereinfacht. In einer modifizierten Form, die z. B. andere Leistungsmerkmale enthält, lässt er sich auch zur Messung der Kundenbindung in B2B-Märkten und der Mitarbeiterbindung einsetzen,<sup>631</sup> zur Erhebung der Stakeholder-Loyalität wäre darüber hinaus jedoch eine erhebliche Modellerweiterung um weitere Anspruchsgruppen notwendig.

Als Kennzahl zur Stakeholder-Loyalität liefert der Kundenmonitor die Mittelwerte der absoluten Globalzufriedenheiten, die – auch im Vergleich zu TRI\*M und dem Conversion Model – vor allem im mittleren Bereich nur wenig differenzieren: So wird die globale Zufriedenheit im Jahr 2004 für den 3. Platz mit 2,13 und für den 11. Platz mit 2,36 ausgedrückt,<sup>632</sup> womit sich innerhalb einer Spannweite von 0,23 insgesamt 8 Unternehmen befinden. Diese Mittelwerte, die nur um durchschnittlich 0,0287 voneinander abweichen, weisen damit eine so geringe statistische Signifikanz auf, dass ihre Aussagekraft als KOSMES-Kennzahl zu gering für den Einsatz in Management Reports ist. Deshalb bildet das Fehlen eines Kundenbindungsindex ein erhebliches Manko des Kundenmonitors.

Die Durchführung des Modells für den wiederholten Einsatz unterstützt zwar einen kontinuierlichen Einsatz, ihre prinzipielle Konzipierung als Gemeinschaftsstudie steht aber einer unternehmensinternen Anpassung im Sinne der KOSMES entgegen. Die Tatsache, dass die Befragung der Respondenten bislang per Telefon stattfindet, erfordert die Ergänzung der Befragungsmethodik um die Möglichkeit einer Online-Datenerhebung. Darüber hinaus beinhaltet der Kundenmonitor im quantitativen Teil auch offene Fragen,<sup>633</sup> was eine weitere Einschränkung für die automatisierte Durchführung der Studie darstellt, womit sein Einsatz in der KOSMES folgende Ergänzungen und Modifikationen erfordert:

---

<sup>631</sup> Vgl. **BRUHN/MURMANN** 1998, S. 4; **MEYER/DORNACH** 1997, S. 173; **ServiceBarometer** 2007.

<sup>632</sup> Vgl. **BRUHN** 2008, S. 215.

<sup>633</sup> Vgl. **ServiceBarometer** 2007.

- Erweiterung des Modells um weitere Stakeholder-Gruppen,
- Entwicklung eines Loyalitätsindex,
- Implementierung des unternehmensinternen Einsatzes,
- Einführung der Komponente ‚Online-Befragung‘,
- Erhöhung des Standardisierungsgrades.

#### **4.2.5.6. Vergleich der Ansätze**

Die Expertenbefragung zeigt, dass deutsche Dienstleistungsunternehmen dem TRI\*M-Modell eine hohe Akzeptanz entgegenbringen. Zumeist messen sie mit gewisser Regelmäßigkeit – meist etwa einmal pro Jahr – die Loyalität ihrer Kunden und Mitarbeiter. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass es sich auch als das am besten geeignete Modell zum Einsatz in der zu entwickelnden KOSMES empfiehlt. Anhand von sechs Bewertungsfaktoren soll nachfolgend der Vergleich der drei vorgestellten Konzepte erfolgen:

1. *Abdeckung der Stakeholder-Gruppen*: Die KOSMES verlangt die Messung der Loyalität der wichtigsten Anspruchsgruppen in einem Modell oder zumindest eine einfache entsprechende Erweiterung.
2. *Eignung für Online-Befragungen*: In dieser Hinsicht sollte das Modell möglichst bereits in der Praxis erprobt sein oder zumindest keine Einschränkungen durch diese Befragungsmethodik erkennen lassen.
3. *Eignung zur kontinuierlichen Durchführung*: Das Modell erfordert die Möglichkeit häufig wiederkehrender Befragungen – auch mit verschiedenen und überlappenden Zeitintervallen.
4. *Eignung für Einsatz in Unternehmen*: Die KOSMES erfordert die Möglichkeit der flexiblen Anpassung des Modells an unternehmensindividuelle Gegebenheiten.
5. *Bereitstellung einfacher und geeigneter Kennzahlen*: Die wichtigsten Management-Informationen über die Stakeholder-Loyalität sollten in standardisierter Form bereitstehen.

6. *Wirtschaftlichkeit*: Die Kosten sollten kalkulierbar und in einem vertretbaren Rahmen bleiben.

Tabelle 11 veranschaulicht die Beurteilung, wobei die Bewertungssymbole folgende Bedeutung aufweisen:

- + gut geeignet
- o mäßig geeignet
- ungeeignet

	<b>TRI*M</b>	<b>Conversion Model</b>	<b>Kundenmonitor</b>
1. Abdeckung Stakeholder-Gruppen	+	o	-
2. Eignung für Online-Befragungen	+	+	o
3. Eignung kontinuierliche Befragung	+	+	o
4. Eignung Einsatz in Unternehmen	+	+	o
5. einfache & geeignete Kennzahlen	+	o	-
6. Wirtschaftlichkeit	o	o	+
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>gut geeignet</b>	<b>eingeschränkt geeignet</b>	<b>ungeeignet</b>

Tab. 11: Beurteilung der Modelle zur Stakeholder-Loyalitätsmessung  
(eigene Darstellung)

Es zeigt sich, dass TRI\*M hinsichtlich fünf von sechs Bewertungskriterien gut für die KOSMES geeignet ist. Zwar weist diesbezüglich auch das Conversion Model kein Kriterium mit schlechter Beurteilung auf, sein Instrumentarium deckt bisher jedoch nur einen Teil der Anspruchsgruppen ab und sein Kennzahlensystem kann nicht als ausgereift gelten; beide Einschränkungen lassen sich jedoch durch Modellerweiterungen beheben. Demgegenüber zeigt die Bewertung des Kundenmonitors Deutschland für keines der fünf fachlichen Kriterien eine gute Beurteilung, was auch durch seinen Kostenvorteil gegenüber den anderen Modellen nicht kompensiert wird.

Die Gesamtbetrachtung zeigt, dass TRI\*M weitgehend den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung über die Messung der Stakeholder-

Loyalität entspricht,<sup>634</sup> weshalb es sich gut zur Verwendung in der KOSMES eignet. Hingegen weist das Conversion Model diesbezüglich einige Einschränkungen auf, daher wäre für seine Erweiterung noch ein gewisser Aufwand notwendig. Daraus, dass TNS Infratest beide Modelle anbietet, ergibt sich weiterhin die Möglichkeit der Kombination beider in einer Studie.<sup>635</sup> Weniger geeignet ist der Kundenmonitor, da es sich hierbei eher um ein Instrument für Branchenvergleiche als für den Einsatz zur Generierung unternehmensindividueller Kennzahlen handelt.

Damit orientiert sich die weitere Untersuchung der vorliegenden Arbeit neben den theoretischen Erkenntnissen an TRI\*M als an dem am besten geeigneten der betrachteten Modelle. Prinzipiell lassen sich zu einem späteren Zeitpunkt sukzessive auch andere Elemente, z. B. des – erweiterten – Conversion Model, in der KOSMES integrieren.

#### **4.2.6. Kommunikation der Inhalte und Methoden**

Um das Management und die betroffenen Mitarbeiter zur Teilnahme an der Entwicklung der KOSMES zu motivieren und das Wissen aus unterschiedlichen Bereichen zu integrieren, sollte die Unternehmung eine breit angelegte Information und Kommunikation durchführen. Eine aktive Unterstützung des Top-Managements erleichtert dabei das Gelingen der Implementierung erheblich, da dies die Motivation der Mitarbeiter tendenziell steigert.<sup>636</sup> Für eine Erhöhung der Akzeptanz sorgen auch Schulungen, für die sich folgende Inhalte anbieten:

- Grundlagen des Beziehungs-Managements,<sup>637</sup>
- Grundlagen der KOSMES,
- Projekt ‚Einführung der KOSMES‘.

---

<sup>634</sup> S. o. Kap. 2.5.3.4 (S. 69).

<sup>635</sup> Vgl. **KRAUSE/ZÜTPHEN** 2008, S. 160 f.

<sup>636</sup> Vgl. **SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS** 2004, S. 8.

<sup>637</sup> Vgl. **HÜGENS** 2005a, S. 102.

Die Expertenbefragung ergab auch einen weiteren Aspekt der internen Kommunikation: Schon heute messen viele Unternehmen die Loyalität ihrer Mitarbeiter,<sup>638</sup> auf deren Teilnahmebereitschaft die Befragung angewiesen ist. Da man bereits hier von einer Aufnahme dieser Anspruchsgruppe in die KOSMES ausgehen kann, liegt es nahe, sie bereits in dieser Phase mit einzubeziehen.

Im Kontext der internen Kommunikation ist ein weiteres Ergebnis der Expertenbefragung bedeutsam, das die Einbindung der Mitarbeitervertreter betrifft. Um Probleme zu späteren Zeitpunkten zu verhindern, empfiehlt es sich, den Betriebsrat frühzeitig in die Vorbereitung der Studie zu involvieren, da dieser durch Verweigerung seiner Zustimmung die Befragung der Mitarbeiter verhindern kann.<sup>639</sup> Dabei bildet die Zusicherung der Anonymität der Befragungsteilnehmer einen kritischen Punkt, der schon verschiedentlich die Durchführung solcher Umfragen verzögert oder behindert hat. Auch hier wirkt sich die Unterstützung durch das Top-Management, z. B. in Form einer langfristigen Betriebsvereinbarung, positiv auf die Vorbereitung der KOSMES aus.<sup>640</sup>

### **4.3. Schritt 2: Auswahl der zu messenden Informationen**

Schritt 2 nimmt zunächst in 4.3.1 mit der so genannten Stakeholder-Analyse die Identifizierung der relevanten Anspruchsgruppen der betrachteten Unternehmung vor.<sup>641</sup> Im Allgemeinen sind dies, wie bereits in Kapitel 2 dargelegt, mindestens die Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Öffentlichkeit, unternehmensindividuell sind jedoch Abwei-

---

<sup>638</sup> Die im nächsten Schritt beispielhaft durchgeführte Stakeholder-Analyse zeigt, dass die Mitarbeiter eine der wichtigsten Anspruchsgruppen bilden.

<sup>639</sup> Bei internationalen Befragungen sollte man das in den lokalen Niederlassungen geltende national unterschiedliche Mitbestimmungsrecht beachten.

<sup>640</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ**, S. 179 ff.; **BORG** 2002, S. 64 f.

<sup>641</sup> Vgl. **BAUMGARTNER/BIEDERMANN/KLÜGL/SCHNEEBERGER/STROHMEIER/ZIELOWSKI** 2006, S. 20.

chungen hiervon möglich.<sup>642</sup> Anschließend erfolgt die Konkretisierung der für die ausgewählten Anspruchsgruppen erhobenen Kennzahlen in 4.3.2.

#### 4.3.1. Identifizierung der relevanten Anspruchsgruppen

##### 4.3.1.1. Bedeutung von Stakeholder-Gruppen

Die Frage, welche Stakeholder-Gruppen für ein konkretes Unternehmen relevant sind, lässt sich nicht pauschal beantworten, da jede Institution ihre individuellen internen und externen Charakteristika aufweist. Wie Tabelle 12, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, zeigt, bietet die Literatur hierzu eine Vielzahl von Vorschlägen. Diese unterscheiden sich voneinander jedoch nicht nur hinsichtlich der Auswahl der einzelnen Anspruchsgruppen, sondern auch nach deren Definition.

	Kunden	Mitarbeiter	Eigenkapitalgeber	Lieferanten	Öffentlichkeit	Fremdkapitalgeber	Staat	Konkurrenten	Umwelt	Management	versch. Institutionen
FREEMAN	•	•	•	•	•						
HUNGENBERG	•	•	•	•	•	•	•				
HINTERHUBER	•	•	•	•	•						
GOODPASTER et al.	•	•	•	•				•			•
STÖßLEIN	•	•	•	•	•	•					
GOMEZ/WUNDERLIN	•	•	•	•				•			•
RASTER	•	•	•	•	•				•	•	

Tab. 12: relevante Anspruchsgruppen<sup>643</sup>  
(eigene Darstellung)

<sup>642</sup> So nennt BISCHOF als mögliche weitere Anspruchsgruppen z. B. die Vertriebspartner, die Endkunden (wenn das Unternehmen nicht direkt mit diesen in Beziehung steht), die Partner strategischer Allianzen oder den Staat. Vgl. BISCHOF 2002, S. 172.

<sup>643</sup> Vgl. FREEMAN 1984, S. 220; HUNGENBERG 2004, S. 27 f.; HINTERHUBER 2004, S. 93 f.; GOODPASTER/MAINES/ROVANG 2002, S. 61 ff.; STÖßLEIN 2006, S. 16 f.; GOMEZ/WUNDERLIN 2000, S. 432 f.; RASTER 1995, S. 217. Dabei verwenden einzelne Autoren andere Begriffe (z. B. Arbeitnehmer statt Mitarbeiter) und Unterteilungen (z. B. in eine Gruppe ‚Staat / Gesellschaft‘).

Die Unternehmenspraxis weist bestimmten Anspruchsgruppen eine hohe Bedeutung zu. Wie Tabelle 13 zeigt, nennen die meisten Unternehmen die Kunden als wichtige Stakeholder-Gruppe, noch vor den Kapitalgebern und den Mitarbeitern, den Lieferanten und der Öffentlichkeit.<sup>644</sup> Auch daraus, dass die Mehrheit der Großunternehmen eine oder mehrere Anspruchsgruppen in ihrer Unternehmensmission aufführt, lässt sich schließen, dass die Stakeholder-Interessen in die Entscheidungsfindung eingehen.<sup>645</sup>

<b>Stakeholder-Gruppe</b>	<b>Anteil nach STIPPEL</b>	<b>Anteil nach HERMANN</b>
<i>Kunden</i>	71 %	93 %
<i>Mitarbeiter</i>	48 %	93 %
<i>Kapitalgeber</i>	49 %	82 %
<i>Lieferanten</i>	22 %	74 %
<i>Öffentlichkeit</i>	10 %	(nicht ermittelt)

Tab. 13: Bedeutung von Anspruchsgruppen aus Unternehmenssicht  
(Quelle: STIPPEL 1998, S. 15; HERMANN 2007, S. 110 f.)

Die Tatsache, dass jedes Unternehmen eine eigene Struktur seiner Anspruchsgruppen besitzt, führt zu dem Erfordernis einer individuellen Ermittlung der Relevanz seiner Anspruchsgruppen, die mit einer schrittweisen Vorgehensweise stattfindet.<sup>646</sup> Zwar lag zu dieser so genannten *Stakeholder-Analyse* bis vor kurzem keine Methodik vor,<sup>647</sup> dieses hat sich jedoch in jüngster Zeit mit dem anschließend vorgestellten Ansatz geändert.

<sup>644</sup> Vgl. HERMANN 2005, S. 110 f.; STIPPEL 1998, S. 15.

<sup>645</sup> Vgl. HERMANN 2005, S. 110.

<sup>646</sup> Vgl. HINTERHUBER 2004, S. 93 ff.

<sup>647</sup> Vgl. CHEVALIER 2001, S. 1.

#### 4.3.1.2. *Ansatz zur Stakeholder-Analyse*

Im Rahmen der Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard – als Teil des MOTIWIDI-Projekts<sup>648</sup> – wurde 2005 ein Konzept zur Stakeholder-Analyse vorgestellt, um die Anzahl der Perspektiven einzugrenzen.<sup>649</sup> Da man sich dabei an der Balanced Scorecard orientiert, beschränkt man sich zwar auf lediglich fünf Perspektiven,<sup>650</sup> prinzipiell eignet sich das Verfahren jedoch zur Auswahl einer beliebigen Anzahl von Anspruchsgruppen.<sup>651</sup>

Den Kern dieses Ansatzes bildet der *Analytic Hierarchy Process (AHP)*,<sup>652</sup> den SAATY 1971 zur Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme entwickelte. Der AHP ist durch ein Entscheidungsmodell gekennzeichnet, das jeder Entscheidungsalternative einen Wert zuweist. Der idealtypische Entscheidungsprozess weist im Allgemeinen folgende Schritte auf:<sup>653</sup>

1. Formulierung des zu lösenden Problems,
2. Zielfestlegung,
3. Kriterienformulierung,
4. Handlungsalternativensuche und -bewertung,
5. Entscheidung über zu präferierende Alternative(n),
6. Entscheidungsumsetzung,
7. Kontrolle und Feedback.

Dabei wählt der AHP aus einer Anzahl von Alternativen durch rationale und intuitive Selektion die optimalen aus,<sup>654</sup> wozu er das Entscheidungsproblem in drei Ebenen strukturiert.<sup>655</sup>

---

<sup>648</sup> Die Abkürzung MOTIWIDI steht für ‚Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken‘. Vgl. ausführl. **AHLERT/ZELEWSKI** 2005.

<sup>649</sup> Vgl. **ZELEWSKI/AHLERT** 2005, S. XIII f.

<sup>650</sup> Die Beschränkung auf fünf Anspruchsgruppen wird hier getroffen, da eine größere Anzahl von Perspektiven in einer Balanced Scorecard als nicht mehr handhabbar gilt. Vgl. **WEBER/SCHÄFFER** 2000, S. 12 f.; ähnl. **Horváth & Partner** 2001, S. 64.

<sup>651</sup> Vgl. **ZELEWSKI/HÜGENS/PETERS/SCHÜTTE** 2006, S. 333.

<sup>652</sup> Vgl. **HÜGENS/ZELEWSKI** 2006, S. 370.

<sup>653</sup> Vgl. **AHLERT** 2003, S. 32 ff.

<sup>654</sup> Vgl. **SAATY/VARGAS** 1994, S. 1 ff.

1. obere Ebene: Ziel der Entscheidung,
2. mittlere Ebene: (Sub-)Kriterien zur Alternativenbeurteilung,
3. untere Ebene: Beurteilung der Alternativen.

Derartige Entscheidungsprobleme zeichnen sich durch komplexen Beziehungen (1.) zwischen Alternativen und den Entscheidungskriterien, (2.) zwischen den Kriterien untereinander, und (3.) zwischen den Entscheidungskriterien und dem Entscheidungsziel aus. Der AHP vereinfacht die Komplexität des Problems, indem er diese Beziehungen durch paarweise Vergleiche darstellt. Er vergleicht die Elemente einerseits absolut nach einem bestimmten Standard, und andererseits relativ, das heißt paarweise nach einem Attribut.<sup>656</sup> Die Resultate dieser Vergleiche gehen in eine Paarvergleichsmatrix ein, die das relative Dominanzverhältnis zwischen zwei Elementen bezüglich eines übergeordneten Kriteriums darstellt.<sup>657</sup>

Eine konkrete Stakeholder-Analyse verläuft in der Reihenfolge gemäß Abbildung 41. Der *erste Schritt* dient der Festlegung der Vorgehensweise und der Ziele der Stakeholder-Analyse.<sup>658</sup> In einem *zweiten Schritt* identifiziert das Scanning die möglichen Anspruchsgruppen.<sup>659</sup> Dabei bedient es sich in 2.1 heuristischer Suchstrategien<sup>660</sup> und ordnet sie in 2.2 vorrangig nach ihrer Macht gegenüber dem Unternehmen, die sich unter anderem durch das Potenzial zur Sanktionierung auszeichnet. In 2.3 folgt für die betrachteten Anspruchsgruppen eine grobe Beurteilung hinsichtlich ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg.

Der *dritte Schritt* nimmt eine Grobbewertung zur Eingrenzung der zu untersuchenden Stakeholder vor. Dabei hat das *Monitoring* (3.1) die Aufgabe, Informationen über die Strategien und Einflussmöglichkeiten der Stakeholder zu sammeln, bevor das *Forecasting* (3.2) ihren zukünftigen Ein-

---

<sup>655</sup> Vgl. SAATY 2001, S. 24.

<sup>656</sup> Vgl. SAATY 2001, S. 24 f.

<sup>657</sup> Vgl. SAATY 2001, S. 28.

<sup>658</sup> Vgl. MAYERS 2005, S. 4.

<sup>659</sup> Vgl. BEA/HAAAS 2005, S. 105; s. a. GÖBEL 1995, S. 60.

<sup>660</sup> Vgl. ausführl. SCHOLZ 1987, S. 26 ff.

fluss auf das Unternehmen prognostiziert.<sup>661</sup> Den Abschluss bildet das *Assessment* (3.3), das durch Eingrenzung der Ergebnisse der vorherigen Schritte den ‚relevanten Stakeholdern‘ einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen zuspricht.<sup>662</sup>

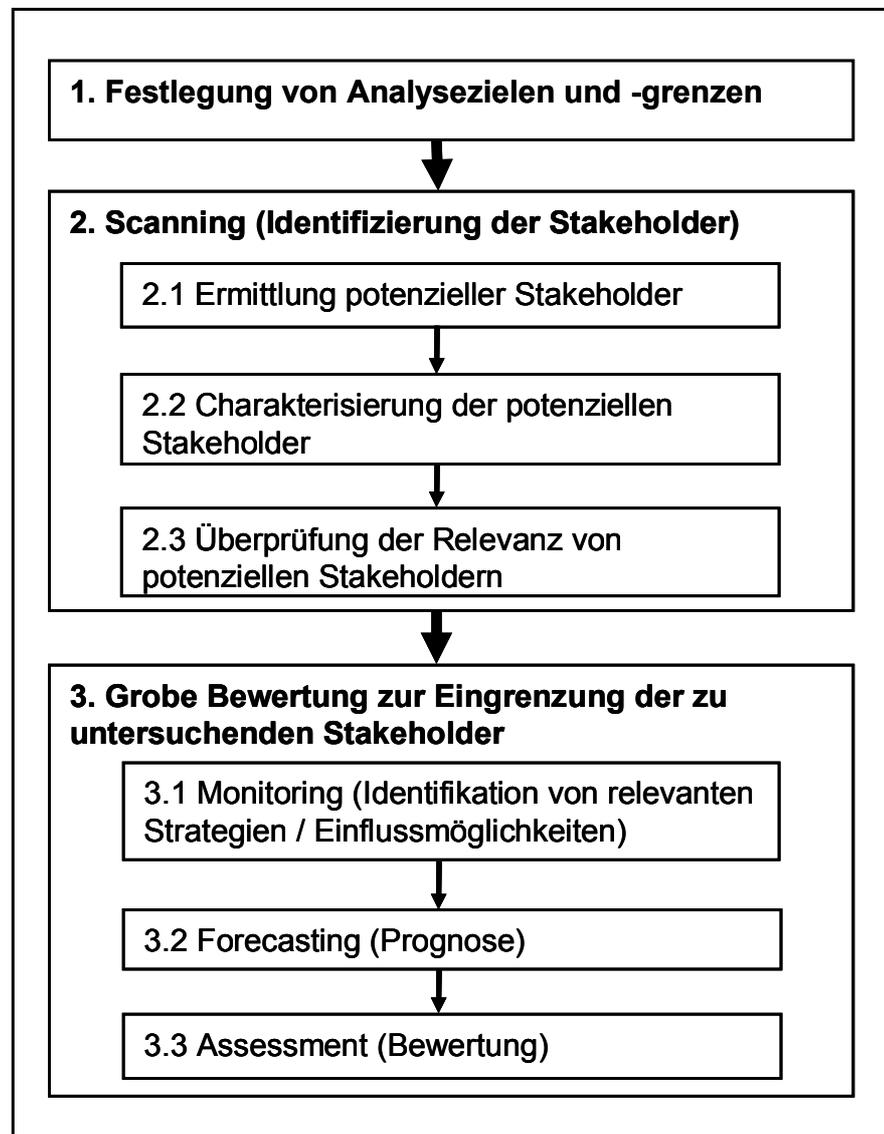


Abb. 41: Vorgehensweise einer Stakeholder-Analyse  
(eigene Darstellung)

<sup>661</sup> Vgl. GÖBEL 1995, S. 60 ff.

<sup>662</sup> Vgl. BEA/HAAS 2005, S. 105.

#### 4.3.1.3. *Beispiel einer konkreten Stakeholder-Analyse*

Eine exemplarische Anwendung des AHP zur Stakeholder-Analyse eines Dienstleistungsunternehmens<sup>663</sup> bietet sich auch für die KOSMES an, obwohl diese der obigen Vorgehensweise nur bis zu Punkt 2.2 folgt, da die weiteren Schritte unternehmensindividuelle Informationen erfordern würden, die jedoch nicht vorliegen.<sup>664</sup> Darüber hinaus betrachtet diese Untersuchung Dienstleistungsnetzwerke, weshalb sie eine hohe Priorität auf die Betrachtung der Anspruchsgruppe der Kooperationspartner und eine niedrige auf die der Öffentlichkeit legt. Die Analyse überprüft zunächst die Stakeholder-Gruppen nach folgenden vier Kriterien:<sup>665</sup>

1. Ist eine *Überschneidungsfreiheit* (z. B. bezüglich der Aufgaben oder Leistungen) zwischen den Anspruchsgruppen gewährleistet, so empfiehlt sich eine Einzelbetrachtung.
2. Lassen sich die Daten einer Stakeholder-Gruppe *separat* erfassen, so empfiehlt sich eine selbstständige Betrachtung.
3. Eine zu große *Inhomogenität* der Ansichten und Anforderungen innerhalb einer Gruppe deutet auf deren notwendige Aufspaltung hin.
4. Bei einer überragenden *Bedeutung* für die Zukunft der Unternehmung folgt idealerweise eine Einzelbetrachtung.

Danach erfolgt anhand dieser Kriterien die Bewertung in folgender dreiwertiger Skala:<sup>666</sup>

- + Kriterium erfüllt
- o Kriterium nicht beurteilbar
- Kriterium nicht erfüllt

Die Stakeholder-Analyse zieht zu Beginn möglichst viele Anspruchsgruppen in die Betrachtung ein, da der Unternehmung die Relevanz seiner An-

<sup>663</sup> Diese Stakeholder-Analyse fand im Rahmen des o. g. MOTIWIDI-Projekts von AHLERT und ZELEWSKI statt. Vgl. ausführl. SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS 2004, S. 27 ff.; s. a. HÜGENS 2005b, S. 143 ff.

<sup>664</sup> Vgl. HÜGENS/ZELEWSKI 2006, S. 371.

<sup>665</sup> Vgl. HÜGENS 2005b, S. 143 f.

<sup>666</sup> Vgl. SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS 2004, S. 28 f.

spruchsgruppen zunächst nicht bekannt ist. Dem entsprechend betrachtet das vorliegende Beispiel zunächst elf mögliche Stakeholder-Gruppen eines typischen Dienstleistungsunternehmens, um aus diesen die fünf wichtigsten zu ermitteln. Daraus ergeben sich die Bewertungen, die Tabelle 14 exemplarisch zusammenfasst.

<b>Anspruchsgruppe</b>	<b>Überschneidungsfreiheit</b>	<b>Erfassbarkeit</b>	<b>Homogenität</b>	<b>Bedeutung</b>
Kunden	+	+	-	+
Mitarbeiter	+	+	+	+
Kapitalgeber	+	+	+	+
Lieferanten	+	+	+	+
Öffentlichkeit	+	+	-	-
Interessenvertretungen	+	+	+	-
Staat	+	+	+	+
Kooperationspartner	+	+	+	+
Wettbewerber	+	o	-	+
zukünftige Generationen	+	-	-	-
natürliche Umwelt	+	-	-	-

Tab. 14: Eingrenzende Bewertung der Stakeholder-Perspektiven  
(Quelle: HÜGENS 2005b, S. 145)

Die Auswertung ergibt für die Unternehmung eines Dienstleistungsnetzwerks folgende Reihenfolge der Relevanz der Anspruchsgruppen:<sup>667</sup>

1. Kapitalgeber,
2. Staat,
3. Lieferanten,
4. Kunden,
5. Mitarbeiter,
6. Kooperationspartner,
7. Wettbewerber.

<sup>667</sup> Vgl. HÜGENS 2005b, S. 146. Die Auswahl kann im Einzelfall durchaus anders ausfallen; z. B. können für Unternehmen des öffentlichen Personenfernverkehrs die Interessenvertretungen eine entscheidende Stakeholder-Gruppe bilden.

Von den ursprünglich elf Stakeholder-Gruppen schließt die Analyse an dieser Stelle die übrigen vier von der weiteren Betrachtung aus. Dies geschieht jedoch nicht nur auf Grund ihrer relativ geringen Bedeutung, sondern zumindest teilweise auch wegen ihrer eingeschränkten Erfassbarkeit und Homogenität.

Dabei handelt es sich im Einzelnen um:<sup>668</sup>

- Öffentlichkeit,
- Interessenvertretungen,
- Zukünftige Generationen,
- Natürliche Umwelt.

Zur Durchführung des AHP mit dem Ziel ‚Auswahl der Anspruchsgruppen‘ findet im nächsten Schritt die Ermittlung der Kriterien zur weiteren Auswahl der Anspruchsgruppen nebst anschließender Bildung einer Hierarchie statt.<sup>669</sup> Diese Vorgehensweise zeigt Abbildung 42.

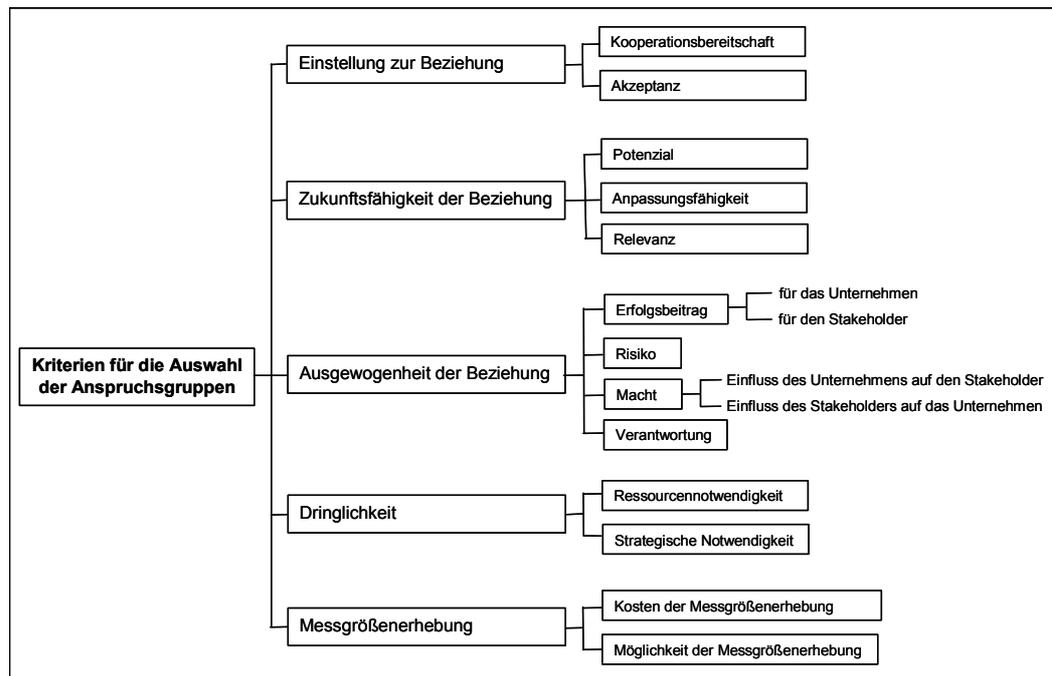


Abb. 42: Kriterienhierarchie zur Auswahl der Anspruchsgruppen  
(in Anlehnung an SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS 2004, S. 33)

<sup>668</sup> Vgl. HÜGENS 2005b, S. 146.

<sup>669</sup> Vgl. SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS 2004, S. 33.

Anschließend erfolgt für jedes dieser (Sub-)Kriterien die Zuweisung eines subjektiven Bedeutungsurteils in Form eines Gewichtungsfaktors. Dabei addieren sich die (Sub-)Kriterien eines Elements der nächsthöheren Ebene jeweils zur Summe 1. Tabelle 15 zeigt die für diese Stakeholder-Analyse ermittelten einzelnen und aggregierten Gewichtungsfaktoren.<sup>670</sup>

Als *Beispiel* für das Zustandekommen dieser Werte dient die Berechnung des aggregierten Bedeutungsurteils des Kriteriums ‚Dringlichkeit‘ mit dem Sub-Kriterium ‚strategische Notwendigkeit‘: Das Bedeutungsurteil (= geschätzter Gewichtungsfaktor) von ‚Dringlichkeit‘ beträgt 0,330 und das von ‚strategische Notwendigkeit‘ 0,250, wodurch die Multiplikation beider Faktoren das aggregierte Bedeutungsurteil von  $0,330 * 0,250 = 0,083$  ergibt.

Kriterium	lokale Prioritäten	Sub- Kriterium	lokale Prioritäten	Sub- Kriterium	lokale Prioritäten	globale Prioritäten
Einstellung	0,179	Kooperationsbereitschaft	0,750			0,134
		Akzeptanz	0,250			0,045
Zukunftsfähigkeit der Beziehung	0,103	Anpassungsfähigkeit	0,122			0,013
		Relevanz	0,320			0,033
		Potenzial	0,558			0,057
Ausgewogenheit der Beziehung	0,281	Erfolgsbeitrag	0,560	für das Unternehmen	0,857	0,135
				für den Stakeholder	0,143	0,023
		Risiko	0,216			0,061
		Macht	0,089	Einfluss auf das Unternehmen	0,250	0,006
				Einfluss auf den Stakeholder	0,750	0,019
Verantwortung	0,135			0,038		
Dringlichkeit	0,330	Ressourcennotwendigkeit	0,750			0,248
		strategische Notwendigkeit	0,250			0,083
Messgrößen-erhebung	0,107	Kosten	0,667			0,071
		Möglichkeit	0,333			0,036
Summe	1					1

Tab. 15: Ermittlung der globalen Prioritäten

(Quelle: HÜGENS 2005b, S. 154)

<sup>670</sup> Vgl. ausführl. HÜGENS 2005b, S. 150 ff.

Im Anschluss daran erfolgt für jede einzelne Alternative die Zuweisung der relativen Bewertung für die Sub-Kriterien niedrigster Stufe, woraus durch Multiplikation die Berechnung der Prioritäten der Alternativen für jedes dieser Sub-Kriterien stattfindet, welche sich dann im letzten Schritt für jede Stakeholder-Gruppe zu ihrer jeweiligen *gewichteten Priorität* aggregieren.<sup>671</sup> Die Stakeholder-Analyse ergibt damit eine Rangfolge gemäß Tabelle 16.

<b>Anspruchsgruppe</b>	<b>Gewichtete Prioritäten der Alternativen</b>	<b>Rang</b>
<i>Mitarbeiter</i>	0,227	1
<i>Kooperationspartner</i>	0,203	2
<i>Kapitalgeber</i>	0,199	3
<i>Lieferanten</i>	0,146	4
<i>Kunden</i>	0,126	5
<i>Wettbewerber</i>	0,056	6
<i>Staat</i>	0,043	7

Tab. 16: Gewichtete Prioritäten der Alternativen und Ränge  
(Quelle: HÜGENS 2005b, S. 168)

Die Vorgabe, etwa fünf relevante Anspruchsgruppen auszuwählen, führt zum Ausschluss der Wettbewerber und des Staates, die beide mit Abstand die geringsten Prioritäten einnehmen. Damit identifiziert diese Analyse die *Mitarbeiter, Kooperationspartner, Kapitalgeber, Lieferanten und Kunden* als wichtigste Stakeholder-Gruppen.<sup>672</sup> Dieses Ergebnis gilt jedoch nur für die vorgegebene Konstellation und kann – abhängig von den konkreten Bedeutungsurteilen – in vielen Einzelfällen auch anders ausfallen.

Bei der Betrachtung dieses beispielhaften Resultats fällt jedoch ins Gewicht, dass es sich bei der zugrunde liegenden Stakeholder-Analyse um die Berechnung für den Spezialfall eines *Unternehmens in einem Dienst-*

<sup>671</sup> Vgl. ausführl. SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS 2004, S. 38.

<sup>672</sup> Vgl. HÜGENS 2005b, S. 168. Bei diesem Ergebnis fällt die niedrige Bewertung der Anspruchsgruppe ‚Kunden‘ (5. Rang) auf, was im Widerspruch zu den Erkenntnissen aus allen anderen Untersuchungen steht, wo sie meist an erster Stelle stehen. S. o. Tab. 13 (S. 179).

*Leistungsnetzwerk* handelt.<sup>673</sup> Darauf gründen sich insbes. die Prämissen (1.) einer großen Bedeutung der Kooperationspartner sowie (2.) einer geringen Bedeutung und Homogenität der Öffentlichkeit,<sup>674</sup> die im vorliegenden Modell zu einer entsprechenden Überbewertung der ersteren und einer Unterbewertung der letzteren führen. Da diese beiden Annahmen für die KOSMES nicht gelten, findet zunächst eine Untersuchung über die Bedeutung dieses Ergebnisses statt.

#### **4.3.1.4. Stakeholder-Auswahl für das KOSMES-Projekt**

Eine allgemeingültige Stakeholder-Analyse lässt sich nicht durchführen, da die Bedeutung der Anspruchsgruppen für ein Unternehmen vom jeweiligen Einzelfall abhängt. Um dennoch eine möglichst realitätsnahe Auswahl der relevanten Anspruchsgruppen vorzunehmen, betrachtet die vorliegende Untersuchung ein exemplarisches Dienstleistungsunternehmen, für das sie eine gewisse Repräsentativität anstrebt.

Zwar führt die Stakeholder-Analyse für viele Unternehmen zu anderen Resultaten als die obige, aber deren Ergebnis stimmt insoweit mit der Literatur überein, dass auch diese die Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeiter und Lieferanten durchgängig zu den wichtigsten Anspruchsgruppen vieler Dienstleistungsanbieter zählt,<sup>675</sup> weshalb diese in die beispielhafte Betrachtung der KOSMES eingehen.

Daneben gilt nach herrschender Meinung auch die *Öffentlichkeit* für viele Unternehmen als relevante Anspruchsgruppe.<sup>676</sup> Trotz ihrer hohen Bedeutung schloss sie die obige Stakeholder-Analyse jedoch schon vor der Durchführung des AHP aus, da sie für das dort betrachtete Dienstleistungsnetzwerk hinsichtlich ihrer Anforderungen und Interessen als zu he-

---

<sup>673</sup> Vgl. ZELEWSKI/AHLERT 2005, S. VIII ff.

<sup>674</sup> Vgl. HÜGENS 2005b, S. 145 f.

<sup>675</sup> Vgl. z. B. FREEMAN 1984, S. 6; HUNGENBERG 2004, S. 27 f.; HINTERHUBER 2004, S. 93 f.; STÖBLEIN 2006, S. 16 f.; GOMEZ/WUNDERLIN 200, S. 432 f.

<sup>676</sup> Vgl. z. B. FREEMAN 1984, S. 220; HUNGENBERG 2004, S. 28; HINTERHUBER 2004, S. 94; STÖBLEIN 2006, S. 17.

terogen gilt.<sup>677</sup> Diese Einschränkung ist jedoch für die KOSMES nicht gerechtfertigt, weshalb auch die Öffentlichkeit als fünfte Anspruchsgruppe in die idealtypische Selektion einbezogen wird.

Umgekehrt stützt die Literatur die für die *Kooperationspartner* ermittelte zweithöchste Bedeutung aller Stakeholder-Gruppen generell nicht,<sup>678</sup> obwohl dieses im vorliegenden Fall eines Dienstleistungsnetzwerks durchaus plausibel erscheint. Bei diesem Ergebnis handelt es sich offensichtlich um eine Folge der für diesen Einzelfall getroffenen Annahmen,<sup>679</sup> die für die vorliegende Untersuchung jedoch nicht gelten. Daher liegen hier keine Gründe dafür vor, diese Stakeholder-Gruppe für die Betrachtung der KOSMES zu übernehmen, was zu ihrem Ausschluss führt.

Damit ergibt sich für die weitere Untersuchung die exemplarische Betrachtung der folgenden fünf relevanten Anspruchsgruppen:

1. Kunden,
2. Kapitalgeber,
3. Mitarbeiter,
4. Lieferanten,
5. Öffentlichkeit.

Zwar kann man davon ausgehen, dass diese Selektion repräsentativ für viele Dienstleistungsunternehmen ist, aber dennoch gibt es in der Praxis viele Ausnahmen, auf die sich diese idealtypische Auswahl nicht vollständig anwenden lässt. Neben dem schon betrachteten Szenario eines Unternehmens in einem Dienstleistungsnetzwerk, für das die Kooperationspartner eine große Rolle spielen, gelten beispielsweise folgende Fälle:

- Für *eigentümergeführte Unternehmen*, die im Mittelstand besonders häufig sind, bilden die *Kapitalgeber* zwar eine relevante An-

---

<sup>677</sup> Vgl. HÜGENS 2005b, S. 145.

<sup>678</sup> So findet sich kein weiterer Autor, der die Kooperationspartner grundsätzlich zu den wichtigsten Anspruchsgruppen der Unternehmung zählt. S. o. 4.3.1.1 (S. 182).

<sup>679</sup> Vgl. SCHÜTTE/KENNING/HÜGENS 2004, S. 38 ff.

spruchsgruppe, als gleichzeitiger Top-Manager benötigt der Unternehmensinhaber die Informationen jedoch nicht.<sup>680</sup>

- Einen bedeutenden Stakeholder von *pharmazeutischen Unternehmen* bildet der *Staat*, da er auf verschiedene Weise in den Markt eingreift (Preisregulation, Produktzulassung, Verschreibungspflicht usw.).

#### **4.3.2. Informationen über die Stakeholder-Loyalität**

##### **4.3.2.1. Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard**

Die Unternehmung sieht ihre verschiedenen Anspruchsgruppenbeziehungen in dem Sinne als vergleichbar an, dass sie einen positiven Einfluss auf ihren Erfolg haben. Wie Kapitel 2 gezeigt hat, bildet die Stakeholder-Loyalität damit den zentralen Erfolgsmaßstab für die Beziehungsqualität gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen.<sup>681</sup>

Ihre Messung erfolgt mit Hilfe eines einheitlichen Instrumentariums im Rahmen von quantitativen Marktforschungsmethoden, mit denen die Unternehmung ihre Stakeholder befragt. Das Ergebnis der KOSMES lässt sich damit zu einer *Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard* als System standardisierter Loyalitätskennzahlen zusammenfassen, deren Aufbau sich an der Balanced Scorecard orientiert. Sie enthält für jede Anspruchsgruppe die aktuellen Soll- und Ist-Werte, Vorgaben und die geforderten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Gebundenheit.<sup>682</sup> Ihre schematische Darstellung zeigt Abbildung 43.

Als Teil des Performance Measurements gehen die mit der KOSMES ermittelten Stakeholder-Loyalitätskennzahlen auch in andere Instrumente ein; so lassen sie sich gegebenenfalls in eine Balanced Scorecard integrieren. Zudem enthält die Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard neben Infor-

---

<sup>680</sup> In diesem Fall entfällt daneben auch die Möglichkeit der Informationserhebung mit quantitativen Marktforschungsmethoden.

<sup>681</sup> Vgl. HELM 2007, S. 191 f.

<sup>682</sup> Ähnl. KAPLAN/NORTON 2001, S. 93 f.

mationen über anspruchsrgruppenübergreifende Zusammenhänge auch solche, die die einzelnen Stakeholder-Gruppen isoliert betreffen. Die dafür verantwortlichen Funktionsbereiche der Unternehmung erhalten die betreffenden Daten ebenfalls übermittelt.

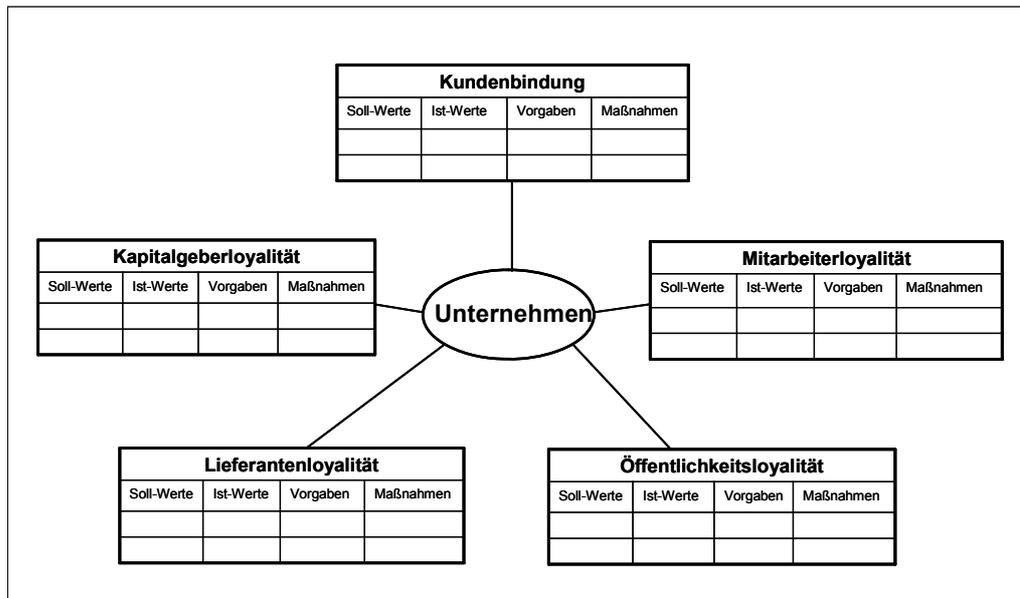


Abb. 43: Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard  
(in Anlehnung an Wunderlich 2005, S. 194)

#### 4.3.2.2. Auswahl und Berechnung der Kennzahlen

Die KOSMES erhebt mittels eines festgelegten Modells aussagekräftige Informationen über die Stakeholder-Loyalität,<sup>683</sup> die sowohl über deren Höhe als auch über ihre Bestimmungsfaktoren Auskunft geben. Danach liefert sie regelmäßig für jede der ausgewählten Anspruchsgruppen folgende konkrete Kennzahlen:

*Loyalitätsindex:* Index über das Ausmaß der Stakeholder-Loyalität,<sup>684</sup>

<sup>683</sup> Die Anforderungen an das Modell und die bereitzustellenden Informationen wurden unter 2.5.3.5 (S. 73) erarbeitet, und mit TRI\*M unter 4.2.4.3 (S. 153) ein geeignetes Konzept vorgestellt.

<sup>684</sup> Vgl. BEUTIN 2008, S. 825 ff. Diese Kennzahl entspricht weitgehend dem TRI\*M Index.

<i>Stakeholder-Portfolio:</i>	Anteile der vier Stakeholder-Typen, <sup>685</sup>
<i>Loyalitätsfaktoren:</i>	Bedeutung von und Zufriedenheit mit wichtigen Einflussfaktoren für die Loyalität. <sup>686</sup>

Die höchste Priorität hat dabei der Loyalitätsindex, da er als Maßstab für die Höhe der Loyalität der Stakeholder-Gruppen eine entscheidende Kennzahl des Performance Measurements darstellt.<sup>687</sup> Die Berechnung dieses – in der Regel zwischen 0 und 100 liegenden – Index' erfolgt aus den Befragungswerten über die vier Basisfragen, welche die Zufriedenheit, die Nachhaltigkeit, die Weiterempfehlung und die Beziehungsausweitung betreffen.

Die Zufriedenheit als maßgeblicher Bestimmungsgrund der Loyalität weist dabei mit dem Faktor 0,4 eine doppelt so hohe Gewichtung auf wie die übrigen Fragen (je 0,2). Jeder Respondent bewertet diese über einer Skala von 5 (höchster Wert) bis 1 (niedrigster Wert).<sup>688</sup> Für jede Antwort erfolgt daraus die Zuweisung eines festgelegten Punktwertes, so dass der Befragte eine Summe aus vier Punktwerten erhält, dessen Durchschnitt den Loyalitätsindex ergibt.

Für den Fragebogen eines jeden Respondenten errechnet sich daraus ein bestimmter Wert, womit sich ein einzelner Stakeholder-Loyalitätsindex aus dem Durchschnitt aller Werte der befragten Stakeholder ergibt. Einen Vorschlag für die Gewichtungsfaktoren und konkrete Punktwerte zur Indexberechnung zeigt Tabelle 17.

---

<sup>685</sup> Diese dem TRI\*M Portfolio entsprechenden Daten enthalten die Anteile der nach Zufriedenheit und Loyalität eingeteilten Typen (sog. ‚Apostel‘ usw.).

<sup>686</sup> Vgl. **HOMBURG/FÜRST** 2008, S. 617 f. Diese entsprechen den durch das TRI\*M Grid gelieferten Informationen.

<sup>687</sup> Vgl. **HINTERHUBER** 2004, S. 43; **BRUHN** 1998, S. 152 f.

<sup>688</sup> Vgl. z. B. **AAKER/KUMAR/DAY** 2004, S. 689; **BAUMGARTH/BERNECKER** 1999, S. 71; **SANDER/SCHIEFFLER/ZÜTPHEN** 2004, S. 280. Zur konkreten Ausgestaltung des KOSMES-Fragebogens s. u. Kap. 4.4.2.3 (S. 202).

Stakeholder-Loyalitätsindex (SLI = Stakeholder Loyalty Index)	Basisfrage	Gewichtungsfaktor	Skala (im Fragebogen)				
			5	4	3	2	1
			zugeordneter Punktwert				
	Zufriedenheit	0,4	60	40	20	0	-20
	Nachhaltigkeit	0,2	25	15	5	-5	-15
	Weiterempfehlung	0,2	25	15	5	-5	-15
	Beziehungsausweitung	0,2	25	15	5	-5	-15

Tab. 17: Indexberechnung aus den Basisfragen  
(eigene Darstellung)

Das folgende Beispiel dient der Veranschaulichung der Berechnung des Stakeholder-Loyalitätsindex: Ein Stakeholder A bewertet in seinem Fragebogen die Fragen zur Zufriedenheit und zur Nachhaltigkeit jeweils mit dem Faktor 4 und die Fragen zur Weiterempfehlung sowie zur Beziehungsausweitung jeweils mit 3, dann ergeben sich die dazugehörigen Punktwerte aus Tabelle 18:

Basisfrage	Bewertung	Punktwert
Zufriedenheit	4	40
Nachhaltigkeit	4	15
Weiterempfehlung	3	5
Beziehungsausweitung	3	5

Tab. 18: Beispiel zur Indexberechnung  
(eigene Darstellung)

Der Stakeholder-Loyalitätsindex dieses Fragebogens errechnet sich dann aus der Summe der Punktwerte:

$$\begin{aligned}
 &\text{Stakeholder-Loyalitätsindex (Fragebogen A)} \\
 &= \Sigma (\text{Punktwerte des Fragebogens A}) \\
 &= 40 + 15 + 5 + 5 \\
 &= 65
 \end{aligned}$$

Der Stakeholder-Loyalitätsindex der gesamten Befragung ergibt sich dann aus dem Durchschnitt der Indizes aller Fragebögen. Diese Art der Indexberechnung führt dazu, dass der Loyalitätsindex auch im mittleren Bereich

gut differenziert, was bei einer Verwendung der Mittelwerte nicht der Fall wäre.<sup>689</sup> Damit sind rechnerisch Werte aus dem gesamten Intervall von -65 bis 135 möglich, womit der Index im Ausnahmefall auch einen Wert unter 0 oder über 100 annehmen kann.<sup>690</sup> Der Index hat dabei auch die Aufgabe, internes und externes *Benchmarking* zu ermöglichen.

Die einzelnen Indizes lassen sich zu einer unternehmensweiten Kennzahl kumulieren, die als *Gesamt-Stakeholder-Loyalitätsindex* die Beziehungsqualität gegenüber allen Stakeholdern anzeigt. Hierzu kann die Unternehmung die Indizes seiner relevanten Anspruchsgruppen gemäß der in der Stakeholder-Analyse ermittelten Bedeutung individuell gewichten. Der anspruchsgruppenübergreifende Index berechnet sich dann nach der folgenden Formel:

$$GSI = \sum_{i=1}^n g_i SI_i$$

Dabei gelten:

- GSI: Gesamt-Stakeholder-Loyalitätsindex
- $g_i$ : Gewichtungsfaktor der Anspruchsgruppe  $i$
- $SI_i$ : Stakeholder-Loyalitätsindex der Anspruchsgruppe  $i$
- $n$ : Anzahl der relevanten Anspruchsgruppen

Ein konkretes Zahlenbeispiel zeigt Tabelle 19.

Das Stakeholder-Portfolio liefert Kennzahlen über den Anteil der zufriedenen bzw. loyalen Stakeholder innerhalb ihrer jeweiligen Anspruchsgruppe. Diese Kriterien unterteilen die Stakeholder in die vier Typen („Apostel“ usw.),<sup>691</sup> womit das Stakeholder-Portfolio bereits eine Erklärung für das Ausmaß der Loyalität liefert, die über die Information des Stakeholder-Loyalitätsindex hinausgeht.

---

<sup>689</sup> Ähnl. BRUHN 2008, S. 215.

<sup>690</sup> So kann auch der – nach einem ähnlichen Prinzip ermittelte – TRI\*M Index in Einzelfällen Werte außerhalb des Intervalls von 0 bis 100 annehmen. Vgl. SONDERVAN 2008, S. 31.

<sup>691</sup> Vgl. JONES/SASSER 1995, S. 88 ff.

<b>Anspruchsgruppe</b>	<b>Gewichtungsfaktor <math>g_i</math> (mit <math>\sum g_i = 1</math>)</b>	<b>Index <math>SI_i</math></b>
1. Kundenbindung	0,30	80
2. Investorenloyalität	0,25	55
3. Mitarbeiterloyalität	0,20	70
4. Lieferantenloyalität	0,15	40
5. Öffentlichkeitsloyalität	0,10	45
<b>Gesamt-Stakeholder-Loyalität</b>		<b>62</b>

Tab. 19: Berechnung eines Gesamt-Stakeholder-Loyalitätsindex  
(eigene Darstellung)

Die Loyalitätsfaktoren beinhalten zwei miteinander zusammenhängende Informationen über konkrete Leistungsbereiche und -merkmale, die für die jeweilige Anspruchsgruppe von Bedeutung sind. Einerseits ergibt eine entsprechende Abfrage die *Zufriedenheit* der Stakeholder mit diesen Faktoren, andererseits ergibt sich ihre *Bedeutung* für die Stakeholder-Loyalität aus der Korrelation zwischen diesem Zufriedenheitsmaß mit den einzelnen Faktoren und dem dazugehörenden Stakeholder-Loyalitätsindex.<sup>692</sup>

Somit lässt sich die Bedeutung mit dem Rangkorrelationskoeffizienten nach SPEARMAN ausdrücken, der einen Wertebereich von -1 bis 1 aufweist. In der Praxis liegt die entsprechende Korrelation zwischen der Kundenbindung und den einzelnen Leistungskriterien durchweg im positiven Bereich, empirische Studien ermittelten zumeist Werte zwischen etwa 0,17 und 0,62.<sup>693</sup>

Diese Kennzahlen liefern dem Management zukunftsgerichtete Informationen über das Ausmaß und die Bestimmungsgründe der Beziehungsqualität zu den relevanten Anspruchsgruppen der Unternehmung und damit über den zukünftigen ökonomischen Erfolg. Sie dienen dabei nicht nur der isolierten Analyse innerhalb der einzelnen Stakeholder-Gruppen, sondern

<sup>692</sup> Vgl. HOMBURG/FÜRST 2008, S. 617 f.

<sup>693</sup> Vgl. FESTGE 2006, S. 143 f.; HOMBURG/KLARMANN 2008, S. 230 f.

mit ihrer Hilfe lassen sich auch Zusammenhänge zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen aufzeigen.

#### **4.4. Schritt 3: Vorbereitung der KOSMES-Befragung**

##### **4.4.1. Überblick**

Schritt 3 der Entwicklung der KOSMES befasst sich mit der Vorbereitung der regelmäßigen Stakeholder-Loyalitätsbefragung. Hierzu behandelt er zunächst ihre Methodik, die auf dem Instrumentarium der Online-Marktforschung aufbaut. Anschließend folgen die Betrachtungen der für die Befragung der einzelnen Anspruchsgruppen bedeutsamen Spezifika sowie der Besonderheiten internationaler Befragungen, bevor die Durchführung der Pilotstudie die KOSMES-Vorbereitung abschließt.

Eine Übersicht über die vorbereitenden Komponenten der KOSMES gibt Abbildung 44.

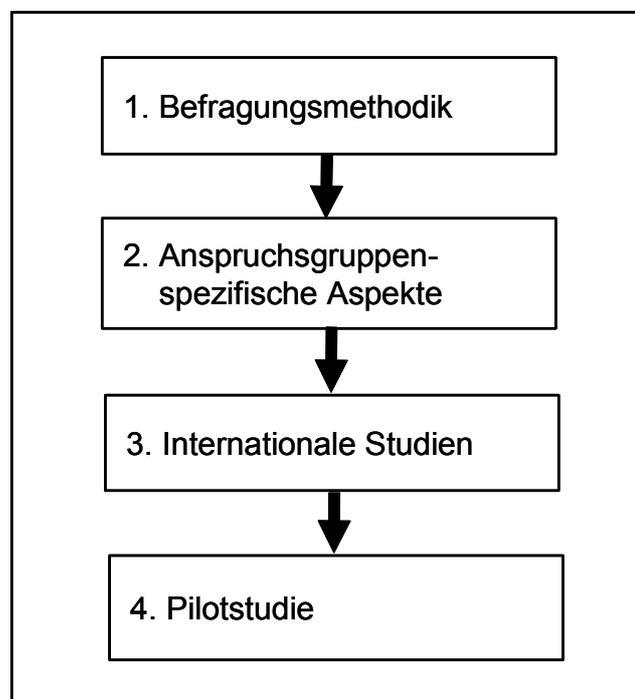


Abb. 44: Vorbereitung der KOSMES  
(eigene Darstellung)

#### 4.4.2. Befragungsmethodik

Die KOSMES ermittelt die benötigten Informationen, indem sie eine automatisierte simultane Befragung in den Stakeholder Panels vornimmt. Zur Betrachtung der methodischen Aspekte erfolgt zunächst die Diskussion der Frage nach der Erhebungsform, insbesondere als Voll- oder Teilerhebung, anschließend der Teilnehmeransprache, -motivation und -kontrolle sowie abschließend der Gestaltung des Fragebogens.

##### 4.4.2.1. Erhebungsform (Voll- oder Teilerhebung)

Ob sich die Voll- oder Teilerhebung besser für die KOSMES eignen, hängt zunächst von der Struktur der Respondenten ab. Diese wiederum ergibt sich vorrangig aus der jeweiligen Anspruchsgruppe, wobei die ‚Öffentlichkeit‘ den übrigen Stakeholder-Gruppen gegenübersteht, da ihre Angehörigen aus Sicht der Unternehmung im Allgemeinen anonym sind.

Deshalb lässt sich diese Stakeholder-Gruppe weder vollständig noch direkt per E-Mail zur KOSMES-Loyalitätsbefragung einladen. Um eine für die Internet-Bevölkerung möglichst repräsentative Stichprobe zu erhalten, bietet es sich daher an, auf einen Online Access Pool zurückzugreifen, womit die Befragung in Form einer Teilerhebung stattfindet.<sup>694</sup>

Dagegen kann die Unternehmung die in Online Stakeholder Panels zusammengefassten Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Lieferanten direkt per E-Mail zur Loyalitätsbefragung einladen, womit sie eine wesentliche Forderung der KOSMES erfüllt. Als nächstes stellt sich die Frage, ob die Online-Befragung mit einer Voll- oder Teilerhebung stattfindet.<sup>695</sup> Die Gegenüberstellung beider Alternativen zeigt Tabelle 20.

Für die Vollerhebung spricht die Tatsache, dass die Erhebung über der vollständigen Grundgesamtheit den statistischen Fehler minimiert, dem stehen jedoch Nachteile in Form von Panel-Effekten gegenüber.<sup>696</sup> Für die

---

<sup>694</sup> S. o. Kap. 3.3.9 (S. 113).

<sup>695</sup> Vgl. **BEUTIN** 2008a, S. 133 f.

<sup>696</sup> Ähnl. **BORG** 2003, S. 77 f.; **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 36 f.

KOSMES kommt sie in ihrer reinen Form nicht in Betracht, da sie unter anderem zu einer zu hohen Befragungsfrequenz der Panelisten führt.<sup>697</sup>

	<b>Vollerhebung</b>	<b>Teilerhebung</b>
<i>kleine Grundgesamtheit</i>	gut geeignet	schlecht geeignet
<i>große Grundgesamtheit</i>	schlecht geeignet	gut geeignet
<i>definierte Grundgesamtheit</i>	gut geeignet	möglich
<i>anonyme Grundgesamtheit</i>	unmöglich	gut geeignet
<i>häufige Befragung</i>	schlecht geeignet	gut geeignet
<i>statistische Fehler</i>	gering	hoch
<i>Datenqualität</i>	hoch	unterschiedlich
<i>Sampling</i>	nicht vorhanden	aufwändig
<i>Kosten</i>	gering	gering

Tab. 20: Gegenüberstellung von Online-Voll- und -Teilerhebung  
(eigene Darstellung)

Um die Vorteile des Online Stakeholder Panels dennoch auszunutzen, bietet sich eine Kombination beider Erhebungsformen an: Da das Panel die Grundgesamtheit bildet, kann die KOSMES unter Verzicht auf die Mehrfachauswahl monatlich eine Stichprobe ziehen, die aus je einem Zwölftel des Panels besteht. Über das ganze Jahr betrachtet nimmt sie damit eine Vollerhebung vor, ohne dass sie in der Regel einen Respondenten öfter als einmal befragt. Die Interviews eines einzelnen Panelisten finden damit durchschnittlich im jährlichen Rhythmus statt, was als unproblematisch gilt.<sup>698</sup>

Die Zufallsauswahl der Respondenten aus dem Stakeholder Panel bildet eine Voraussetzung für die Aussagekraft der dabei erhobenen Daten.<sup>699</sup> Doch auch in diesem Fall lässt sich ein statistischer Fehler vor allem für

<sup>697</sup> Vgl. BEUTIN 2008, S. 819 f.; s. u. Kap. 4.5.2 (S. 227).

<sup>698</sup> Vgl. BRUHN/GRUND 2008, S. 880.

<sup>699</sup> Vgl. BEUTIN 2008, S. 820.

die Monats-, aber auch für die Quartalskennzahlen der Stakeholder-Loyalität nicht vermeiden, während die jährlichen Daten, die ja einer Vollerhebung entstammen, dagegen nur geringe Verzerrungen aufweisen.

Die KOSMES ermittelt die Loyalitätskennzahlen aber nicht nur auf der Ebene der gesamten Unternehmung, sondern auch für Bereiche innerhalb der einzelnen Anspruchsgruppen. Damit stellt sie die Informationen über die Loyalität z. B. für einzelne Produkte, Segmente, Abteilungen und Regionen in einer Stakeholder-Gruppe zur Verfügung. In welchem Maße dies möglich ist, hängt jedoch von der Anzahl der Respondenten aus der jeweiligen Zielgruppe ab, die empfohlene Mindestanzahl liegt bei 40 bis 50.<sup>700</sup> Der für kleine Anspruchsgruppen bestehende Konflikt zwischen der Qualität und der Aktualität der Daten lässt sich durch gleitende Durchschnitte lösen, wie das Beispiel (siehe Kasten) veranschaulicht.

Ein Unternehmen, das die KOSMES zur monatlichen Messung der Stakeholder-Loyalität einsetzt, verfügt über eine Grundgesamtheit von 360 online erreichbaren Lieferanten, für die 90 Respondenten als repräsentativ gelten. Unter der Annahme einer Verweigerungsrate von 0 ergäben sich bei einer monatlichen Durchführung 1080 Befragungen pro Jahr, wodurch ein Lieferant den Fragebogen durchschnittlich jeden vierten Monat ausfüllen müsste, was jedoch schon nach kurzer Zeit eine steigende Umfragemüdigkeit nebst sinkender Rücklaufquote herbeiführen würde. Bei einer Berechnung der Kennzahlen aus den gleitenden Durchschnitten der letzten drei Monate reichen hingegen 30 Befragungen pro Monat aus, womit jeder Lieferant durchschnittlich nur einmal jährlich an der Befragung teilnehmen müsste. Dies erbringt eine höhere Datenqualität auf Kosten einer leichten Verringerung der Aktualität, da die aktuellsten Daten zur Lieferantenbindung auf dem letzten Quartal basieren und nicht auf dem letzten Monat.

Abhängig von der Größe der jeweiligen Grundgesamtheit setzt die KOSMES aus diesen Gründen als Befragungsmethodik eine Kombination von Voll- und Teilerhebung ein, da dies sowohl eine hohe Berichtsfrequenz der Kennzahlen als auch die Messung der Loyalität von Unternehmensteilen gewährleistet.

---

<sup>700</sup> Vgl. **BEUTIN** 2008a, S. 134.

#### **4.4.2.2. Teilnehmeransprache, -motivation und -kontrolle**

Sofern die Stakeholder der Unternehmung in Online Stakeholder Panels registriert sind (Kunden-, Investoren-, Mitarbeiter-Panel usw.), lädt die KOSMES daraus die Respondenten per E-Mail zur Befragung ein. Das Vorliegen soziodemographischer Stammdaten über alle Panelisten erlaubt dabei nicht nur eine persönliche Ansprache, sondern auch die detaillierte Analyse der Stakeholder-Loyalität, z. B. nach Stakeholder-Segmenten.

Sie beinhalten zunächst soziodemographische Informationen, die für alle Anspruchsgruppen gelten, wie Alter, Geschlecht, Adresse, Bildungsgrad und die Dauer der Stakeholder-Beziehung. Daneben umfassen die Stammdaten aber auch konkrete Variable für die einzelnen Stakeholder-Gruppen.<sup>701</sup>

Mit Hilfe der Stammdaten identifiziert die Unternehmung auch hybride Stakeholder sowie die konkreten Anspruchsgruppen, denen sie gleichzeitig angehören. Dieses erlaubt es der KOSMES, Informationen über die Zusammenhänge der verschiedenen Beziehungen der hybriden Stakeholder zu liefern. Damit bietet sie ein Instrument zur Analyse von Fragestellungen, wie z. B. in welchem Maße die Möglichkeit zu Belegschaftseinkauf oder -aktien die Mitarbeiterloyalität erhöht, oder wie der Aktienkursverlauf die Kundenbindung beeinflusst.

Die Stakeholder-Beziehung, in der die Panelisten zur Unternehmung stehen, impliziert ein Mindestmaß an intrinsischer Motivation zur Befragungsteilnahme, so dass die Angehörigen der Online Stakeholder Panels keine materiellen Anreize benötigen. Im Vorfeld einer Befragungswelle informiert der Ansprechpartner, an den sie sich auch im Falle von Fragen oder Problemen wenden können, die Respondenten per E-Mail. Dabei deuten Untersuchungsergebnisse auf höhere Antwortquoten hin, wenn eine weibliche Kontaktperson die Teilnehmer anspricht (sog. „Anita-Effekt“).<sup>702</sup> Die E-

---

<sup>701</sup> Die Merkmale der einzelnen Stakeholder-Gruppen stellt Kap. 4.4.3 (S. 209) vor.

<sup>702</sup> Eine Studie der Lufthansa ergab 2005 das Resultat, dass die Rücklaufquoten der B2B-Online-Befragung überwiegend männlicher Respondenten höher waren, wenn die Einladungsmail von weiblichen Absendern versandt wurde. Dieses Phänomen, der

Mail enthält Basisinformationen über die Studie, die voraussichtliche Dauer zum Ausfüllen des Fragebogens und den Anfangs- und Endtermin.

Die Feldzeit beginnt mit der Freischaltung des Online-Fragebogens, mit der die Ansprechpartnerin eine weitere E-Mail an alle Respondenten schickt, die über den Beginn der Online-Befragung informiert sowie den Link zum Fragebogen enthält. Zur Teilnehmerkontrolle finden während der Datenerhebungsphase (1.) eine permanente Erfassung des Fragebogenrücklaufs sowie die Protokollierung der Antwortzeiten<sup>703</sup> sowie (2.) eine automatische Plausibilitätsprüfung der gegebenen Antworten statt.

In der Regel geht die Beteiligung schon nach wenigen Tagen deutlich zurück und bleibt dann auf einem niedrigen Niveau, so dass nur noch wenige zusätzliche Fragebögen eingehen, wenn nicht von außen eingegriffen wird. So wurde für die ersten zwei bis drei Feldtage ein starker und ab dem sechsten Tag praktisch kein Rücklauf mehr ermittelt.<sup>704</sup> Hingegen kann eine Feldzeit von unter fünf Tagen zu verzerrten Stichproben durch die Heavy-User-Lastigkeit führen,<sup>705</sup> die wiederum die Datenqualität beeinträchtigen. Nach verschiedenen Untersuchungen liegt die optimale Dauer der Feldphase bei etwa zehn Tagen, keinesfalls sollte sie weniger als sechs Tage betragen.<sup>706</sup>

Im Falle einer niedrigen Antwortquote gegen Ende der Feldzeit lässt sich die Frist für die Bearbeitung des Fragebogens um mehrere Tage verlängern. Dazu schickt die Ansprechpartnerin an die Non-Responder, die den Fragebogen noch nicht ausgefüllt haben, eine Erinnerungsmail mit dem Hinweis auf die Fristverlängerung und mit der Bitte um Bearbeitung.<sup>707</sup>

---

sog. „Anita-Effekt“, ist wissenschaftlich allerdings noch nicht weiter untersucht. Vgl. **ALTHOFF/GREIF/GRIEL/BATINIC** 2006.

<sup>703</sup> Vgl. **BATINIC** 2001, S. 82 ff.; **LEOPOLD** 2005, S. 61 ff. Zu technischen Aspekten der Zeiterfassung in Online-Fragebögen vgl. ausführl. **JANETZKO/HILDEBRANDT/MEYER** 2001, S. 193 ff.

<sup>704</sup> Vgl. **LEOPOLD** 2005, S. 62 f.; **BATINIC** 2003, S. 154.

<sup>705</sup> Dies gilt vor allem für Stakeholder-Gruppen, die einen hohen Anonymitätsgrad aufweisen, vor allem für die Öffentlichkeit.

<sup>706</sup> Vgl. **BATINIC** 2001, S. 82; **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 78; **LEOPOLD** 2005, S. 62.

<sup>707</sup> Vgl. **LEOPOLD** 2005, S. 62.

Obwohl Panelisten in standardisierten Befragungen nur selten von der Hotline Gebrauch machen,<sup>708</sup> steht die Ansprechpartnerin den Respondenten während der gesamten Feldzeit per E-Mail sowie telefonisch (Hotline) zur Beantwortung von Fragen und zur Klärung von Problemen zur Verfügung. Gegebenenfalls protokolliert sie diese Anfragen, um sie auszuwerten und in späteren Studien umzusetzen.

#### **4.4.2.3. Fragebogeninhalt und -gestaltung**

Ihre Standardisierung legt die Form der KOSMES-Abfrage auf die vorgestellte Struktur mit (1.) vier Basisfragen zur Ermittlung des Stakeholder-Loyalitäts-Index (Zufriedenheit, Nachhaltigkeit, Weiterempfehlung und Beziehungsausweitung) sowie (2.) der Abfrage der Zufriedenheit mit den Qualitätselementen fest.<sup>709</sup> Beide sind je nach Stakeholder-Gruppe verschieden, letztere darüber hinaus auch unternehmensindividuell, was im Bedarfsfall ihre zusätzliche Ermittlung erfordert.

Für die Kunden eines Dienstleistungsunternehmens können beispielsweise die folgenden Elemente von Bedeutung sein:

- Preise,
- Kompetenz der Mitarbeiter,
- Höflichkeit / Freundlichkeit der Mitarbeiter,
- Lieferzeiten,
- Nähe zum Kunden,
- einfache Bestellprozeduren,
- Planung und Beratung,
- After Sales Service,
- Management von Beschwerden,
- Informationsmaterial.

Damit unterliegen zwar alle Fragebögen der gleichen Grundstruktur, sind aber dennoch an die jeweilige Anspruchsgruppe angepasst. Zur Bewer-

---

<sup>708</sup> Vgl. **BATINIC** 2003, S. 153.

<sup>709</sup> S. o. Kap. 2.5.3.4 (S. 70) und Kap. 4.3.2.2 (S. 191).

tung der Zufriedenheiten findet – wie auch in der anschließend betrachteten Vodafone-D2-Fallstudie – folgende Fünfpunkte-Skala Anwendung:

5. vollkommen zufrieden,
4. sehr zufrieden,
3. zufrieden,
2. weniger zufrieden,
1. unzufrieden.

Hingegen nimmt für die Basisfragen zur Nachhaltigkeit, zur Weiterempfehlung und zur Beziehungsausweitung eine abgewandelte Fünfpunkte-Skala die Bewertung vor:

5. bestimmt,
4. wahrscheinlich ja,
3. eventuell,
2. wahrscheinlich nein,
1. bestimmt nicht.

Im Sinne der Corporate Identity bietet es sich an, den Fragebogen an das Corporate Design (Farben, Firmenlogo usw.) und die „Sprache des Unternehmens“ anzupassen.<sup>710</sup> Die Anpassung der Fragen an das Internet geschieht durch den Einsatz eines Fragebogen-Tools wie den Internet-Rogator oder dem www-Fragebogen-Generator<sup>711</sup>, die die Fragebögen in computerlesbare Form (z. B. HTML-Code) umwandeln.

Zur Gewährleistung einer regelmäßigen automatischen Informationsgenerierung sollte die Fragebogenerstellung der Automatisierung der Abläufe Rechnung tragen. Dem entsprechend vermeiden die KOSMES-Fragebögen offene Fragen, die sich nur schwer numerisch auswerten lassen, zu Gunsten geschlossener Fragen, und verwenden vor allem Radiobuttons, Checkboxen und Matrixfragen. Neben der leichteren Datenanalyse verkürzen diese die Dauer zum Ausfüllen des Fragebogens.

---

<sup>710</sup> Vgl. **BULLINGER** 1996, S. 167; s. a. **Prisma Prof. Scholz GmbH** 2000.

<sup>711</sup> Vgl. **BATINIC** 2001, S. 31 ff.

#### 4.4.2.4. Fallstudie: Vodafone-Kundenbindungsbefragung

Der Veranschaulichung von Gestaltungsempfehlungen einer Stakeholder-Loyalitätsbefragung dient das folgende praktische Beispiel, das die Fragebögen der Kundenbindungsstudie des Mobilfunkanbieters Vodafone D2 darstellt. Ihre Fragebögen entsprechen hinsichtlich Form und Inhalt der vier Basisfragen weitgehend den obigen Forderungen.<sup>712</sup> Wie die in Abbildung 45 dargestellte Abfrage der Zufriedenheit zeigt, weist die Form das Corporate Design von Vodafone auf. Die Fragestellung zur Ermittlung der Zufriedenheit entspricht inhaltlich und die Skala vollständig den anderen betrachteten Ansätzen.<sup>713</sup>

Abb. 45: Vodafone-Basisfrage zur Zufriedenheit

(Quelle: Vodafone 2003, S. 1)

Mit der Einschränkung, dass ihre Reihenfolge mit der dritten Basisfrage vertauscht ist,<sup>714</sup> stimmt auch die in Abbildung 46 gezeigte Frage zur Weiterempfehlung weitgehend mit der KOSMES überein.

<sup>712</sup> Vgl. **Vodafone** 2003, S. 1 ff.

<sup>713</sup> Neben den bereits betrachteten Ansätzen (TRI\*M und Prof. Homburg & Partner) werden die Basisfragen der KOSMES nachfolgend vorgestellt (s. u. Kap. 4.4.3, S. 209).

<sup>714</sup> Die Vodafone-D2-Studie stimmt darin mit TRI\*M überein.

VodafoneStars - Microsoft Internet Explorer

**vodafone**  
D2

**Umfrage**

**2. Würden Sie Freunden und Bekannten empfehlen, Vodafone-Kunde zu werden?**

Bestimmt

Wahrscheinlich ja

Eventuell

Wahrscheinlich nicht

Bestimmt nicht

FENSTER SCHLIEßEN      ZURÜCK      WEITER

Abb. 46: Vodafone-Basisfrage zur Weiterempfehlung  
(Quelle: Vodafone 2003, S. 2)

Das gleiche gilt auch für die Frage zur Wiederkaufsabsicht, die der Basisfrage über die Nachhaltigkeit in der KOSMES entspricht. Abbildung 47 stellt die dritte Basisfrage der Vodafone-D2-Kundenbindungsstudie dar.

VodafoneStars - Microsoft Internet Explorer

**vodafone**  
D2

**Umfrage**

**3. Wenn Sie noch einmal vor der Entscheidung stünden, würden Sie wieder Vodafone D2 wählen?**

Bestimmt

Wahrscheinlich ja

Eventuell

Wahrscheinlich nicht

Bestimmt nicht

FENSTER SCHLIEßEN      ZURÜCK      WEITER

Abb. 47: Vodafone-Basisfrage zum Wiederkauf  
(Quelle: Vodafone 2003, S. 3)

Die vierte Basisfrage der Vodafone-D2-Studie betrifft nicht das Cross Selling oder die Beziehungsausweitung, sondern den Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten.<sup>715</sup> Sowohl darin als auch in der Reihenfolge der Basisfragen entspricht dieses Beispiel einer TRI\*M-Befragung, womit sie gleichzeitig große Ähnlichkeiten zu dem – nachfolgend betrachteten – Befragungsstandard der KOSMES zur Messung der Kundenbindung aufweist.

#### **4.4.2.5. Selbst- oder Fremdbezug**

Die Experten-Interviews ergaben, dass Dienstleistungsunternehmen komplexere Marktforschungsstudien wie die Messung der Kundenbindung und der Mitarbeiterloyalität vorrangig von Instituten durchführen lassen, während sie einfache Online-Befragungen selbst umsetzen. Die Agenturen beschränken sich in der Regel nicht auf die Ermittlung der konkreten Informationen aus den Befragungsdaten, sondern führen die gesamte Untersuchung (einschließlich Interviews, Datenverarbeitung und -analyse, Präsentation usw.) durch. Daher entstehen für die Erhebung der Kennzahlen hohe Kosten.

Ein Hauptgrund für die Implementierung einer KOSMES ist jedoch die Reduzierung der Kosten für die Beschaffung der Informationen über die Stakeholder-Loyalität, die bislang zu einem großen Teil aus dem Preis für die konventionelle Institutsmarktforschung bestehen.<sup>716</sup> Im Vergleich zu konventionellen Stakeholder-Loyalitätsstudien ist diese daher in größerem Maße als betriebliche Marktforschung konzipiert. Daher stellt sich die Frage über die Make-or-Buy-Entscheidung, das heißt welcher Teil der Studie betrieblich oder welcher von einer Marktforschungsagentur durchgeführt

---

<sup>715</sup> Vgl. **Vodafone** 2003, S. 4. Da die KOSMES die Frage zum Wettbewerbsvorteil nicht verwendet, wird diese Basisfrage hier nicht abgebildet.

<sup>716</sup> Gegenwärtig weisen Online-Befragungen unter den verschiedenen Erhebungsformen (Online, CATI, CAPI) tendenziell den niedrigsten Preis pro Omnibus-Interview auf. Zu den aktuellen Preisen von Omnibus-Studien vgl. **Planung & Analyse** 2008; **Planung & Analyse** 2008a; **Planung & Analyse** 2008b.

wird.<sup>717</sup> Die allgemeine Bewertung der Institutsmarktforschung zeigt Tabelle 21.

Vorteile	Nachteile / Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• größere und glaubhaftere Objektivität</li> <li>• Kosten fallen nur bei Inanspruchnahme an</li> <li>• Wechsel problemlos möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eingeschränktes Problembewusstsein</li> <li>• schlechte Auftragserfüllung, Indiskretionen</li> <li>• höhere Kosten</li> <li>• keine Entwicklung einer eigenen Marktforschungskompetenz und -verantwortung</li> </ul>

Tab. 21: Vor- und Nachteile der Institutsmarktforschung  
(Quelle: BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 38)

Befragt das Unternehmen selbst, herrscht bei einzelnen Stakeholdern eine hohe Sensibilität gegenüber einem möglichen Bruch der Anonymität und des Datenmissbrauchs. Daraus entsteht die Gefahr, dass sie aus Angst vor Konsequenzen nicht oder bewusst falsch antworten. Diese Respondenten bringen einem (externen) Marktforschungsinstitut als neutraler Instanz ein größeres Vertrauen entgegen, wodurch wiederum die Objektivität der Ergebnisse steigt.<sup>718</sup>

In diesem Kontext stimmen auch Betriebsräte Online-Mitarbeiterbefragungen eher zu, wenn externe Marktforschungsagenturen sie durchführen.<sup>719</sup> Umgekehrt ist es beispielsweise den Schweizer Bankhäusern datenschutzrechtlich verboten, Kundendaten an Marktforschungsinstitute zu übermitteln, so dass sie gezwungen sind, vollständig selbst zu befragen.<sup>720</sup>

<sup>717</sup> Zu Make-or-Buy-Entscheidungen in der Marktforschung vgl. **AAKER/KUMAR/DAY** 2004, S. 34 ff.

<sup>718</sup> Vgl. **BORG** 2002, S. 26 ff.; **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 181 f.

<sup>719</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 182.

<sup>720</sup> Vgl. **GIER/PRYKOP** 2007, S. 44 ff. So weist die Kundenbindungsforschung gegenüber betuchten Bankkunden einige Besonderheiten auf: Sie erfordert nicht nur ein Höchstmaß an Diskretion, Unaufdringlichkeit und Selbstbestimmung für den Kunden, son-

Einen wichtigen Vorteil des Fremdbezugs bildet die Möglichkeit zum *Benchmarking*, die ein Modell wie TRI\*M – zumindest für die Anspruchsgruppen Kunden und Mitarbeiter – bietet, indem die Marktforschungsagentur das Datenmaterial von einer Vielzahl von Vergleichsstudien zur Verfügung stellt. Demgegenüber lässt sich ein selbst entwickelter Messansatz bestenfalls zum internen Vergleich anwenden.

Wie die Expertenbefragung ergab, wirkt sich die Online-Marktforschung in einer tendenziell größeren Unabhängigkeit von den Marktforschungsinstituten aus. Dies gilt umso stärker für die KOSMES, deren hoher Automatisierungs- und Standardisierungsgrad mit einer Verringerung der Komplexität der Marktforschungsmethodik einhergeht. Dennoch benötigen vor allem die Unternehmen, die über geringere Erfahrungen in der Marktforschung verfügen, fachliche Unterstützung bei der Implementierung.

In diesem Fall bietet sich die Durchführung der Studie in Kooperation mit einem Institut an, das bereits Erfahrung mit der Messung der Stakeholder-Loyalität hat. Dabei kann für die Unternehmung eine Vereinbarung am (kosten-)günstigsten sein, nach der sie diese Leistungen ganz oder teilweise selbst ausführt und nur den Modelleinsatz erwirbt, für den gewisse Lizenzkosten anfallen.<sup>721</sup> Dadurch ermittelt es allgemeingültige Loyalitätsindizes, die unter anderem ein Benchmarking erlauben. Dabei ist auch die Option denkbar, dass es die Studie zu einem späteren Zeitpunkt selbst übernimmt.

Insbesondere dann, wenn das Unternehmen eine betriebliche Marktforschung besitzt oder über einschlägige Expertise mit Kunden- oder Mitarbeiterbindungsstudien verfügt, lässt sich die KOSMES größtenteils selbst durchführen. Dies erfordert vor allem die Klärung folgender Fragen:<sup>722</sup>

---

dem es lässt sich eine Steigerung der Rücklaufquote erreichen, wenn der Fragebogen am Ende der Befragung einige wohltätige Organisationen zur Auswahl anbietet, an die die Bank für jeden ausgefüllten Fragebogen einen bestimmten Spendenbetrag überweist. Zum Beispiel der Credit Suisse vgl. ebenda.

<sup>721</sup> Hier kann ein Interessengegensatz zwischen der Unternehmung und dem Marktforschungsinstitut bestehen, da letzteres zur Generierung eines höheren Umsatzes eine vollständige Durchführung der Studie anstrebt.

<sup>722</sup> Vgl. **BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER** 2006, S. 36 f.

1. Welche Aufgaben fallen in welchen zeitlichen Intervallen an?
2. Welche personelle und sachliche Ausstattung erfordern diese?
3. In welcher Relation stehen Kosten und Nutzen im Vergleich zum Fremdbezug?

Nach der Implementierungsphase treten in jeder Befragungswelle personelle Anforderungen für folgende Tätigkeiten auf:

1. Überwachung des notwendigen Sampling innerhalb der befragten Anspruchsgruppen,
2. Supervision der Befragung und Klärung von Problemen und Anregungen der Respondenten,
3. Kontrolle der Datenverarbeitung und der Kennzahlenberechnung,
4. Interpretation der Kennzahlen über die Stakeholder-Loyalität.

Mit Ausnahme der letzten stellen sie wegen der hohen Automatisierung weitgehend Supervisionstätigkeiten dar, weshalb Eingriffe nur in Ausnahmefällen erforderlich sind und ihre Bewältigung einen vertretbaren personellen Mehraufwand erfordert. Damit führt der Kostenvergleich zwischen Selbst- und Fremdbezug sehr oft zu der Entscheidung für eine vollständige oder zumindest teilweise Selbstdurchführung, wobei sich die Unternehmung auf den Ankauf des Modelleinsatzes und die dafür anfallenden Lizenzgebühren beschränken kann.

#### **4.4.3. Anspruchsgruppenspezifische Aspekte der Befragung**

Neben den bereits betrachteten allgemeinen Gesichtspunkten, welche die KOSMES beachten sollte, weist jede Stakeholder-Gruppe gewisse Besonderheiten auf, die bei der Befragungsdurchführung ins Gewicht fallen können.

##### **4.4.3.1. Kunden**

Kapitel 2 legte dar, dass die intensiv erforschte Kundenbindung als Vorbild für die Operationalisierung der Stakeholder-Loyalität dient. Da die Kunden gerade im Dienstleistungsbereich einen geringen Anonymitätsgrad auf-

weisen, dienen Kundendatenbanken zur Rekrutierung der Befragungsteilnehmer,<sup>723</sup> so dass hinsichtlich der Ansprache im Online-Kunden-Panel keine grundsätzlichen Einschränkungen vorliegen.

Die KOSMES nutzt die soziodemographischen Daten zur Berechnung der Kundenbindungsdaten einzelner Segmente,<sup>724</sup> wozu sich neben den bereits betrachteten Kriterien, die für alle Stakeholder gelten,<sup>725</sup> folgende kundenspezifischen Merkmale anbieten:

- Höhe des Umsatzes,
- Dauer der Kundenbeziehung,
- Geschäfts- oder Privatkunde (z. B. bei Banken).

Darüber hinaus ermöglicht die Gewichtung der individuellen Befragungsergebnisse nach dem Umsatz mit den jeweiligen Respondenten (= Kunden) die Ermittlung einer *gewichteten Kundenbindung*, was der unterschiedlichen Bedeutung der Kunden Rechnung trägt.

Wegen der Anonymität der KOSMES-Befragung lassen sich die Marktforschungsergebnisse zwar nicht für Beschwerden über konkrete Missstände verwenden,<sup>726</sup> aber dennoch kann man sie mit dem Beschwerde-Management verknüpfen. Dazu empfiehlt es sich, den Fragebogen mit einem Link zu versehen, so dass der Respondent seine konkrete Beschwerde nach der Befragung direkt der zuständigen Abteilung anzeigen kann. Da dies die Anonymität aufhebt, erfordert es eine zusätzliche Einverständniserklärung.

Auf der Grundlage der bereits diskutierten Messung der Kundenbindung und Stakeholder-Loyalität<sup>727</sup> schlägt Tabelle 22 vier Basisfragen zur Ermittlung des Kundenbindungsindex vor. Dabei liegen einzelne Fragen in verschiedenen Versionen vor, die in Abhängigkeit von der konkreten Stakeholder-Struktur der Unternehmung eingesetzt werden.

---

<sup>723</sup> Vgl. **HOMBURG/BUCERIUS** 2008, S. 73; **GRÄF** 2003, S. 270.

<sup>724</sup> Zu den möglichen Segmentierungskriterien vgl. ausführl. **FRETER** 2008, S. 92 ff.

<sup>725</sup> S. o. Kap. 4.3.2.2 (S. 191).

<sup>726</sup> Vgl. **HÜGENS** 2004a, S. 30.

<sup>727</sup> S. o. Kap. 2.5.2.8 (S. 60) und 2.5.3.4 Kap. (S. 69).

<b>Kundenbindungsindex (Customer Loyalty Index)</b>	Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XYZ?
		Wie gut erfüllt die Firma XYZ insgesamt Ihre Erwartungen?
	Nachhaltigkeit	Wenn Sie die betrachtete Kundenbeziehung nochmals eingehen müssten, würden Sie es wieder mit Firma XYZ tun?
		Werden Sie die Kundenbeziehung zu Firma XYZ langfristig aufrechterhalten?
	Weiterempfehlung	Werden Sie die Firma XYZ weiterempfehlen?
	Beziehungsausweitung	Werden Sie auch beim Kauf anderer Produkte die Firma XYZ in Erwägung ziehen?
		Werden Sie auch in Erwägung ziehen, Aktionär / Mitarbeiter / Lieferant von Firma XYZ zu werden?

Tab. 22: Basisfragen zum Kundenbindungsindex  
(eigene Darstellung)

#### 4.4.3.2. Investoren

Wegen seines höheren Entwicklungsstandes findet ein Erkenntnistransfer vom (Absatz-)Marketing zum Finanzmarketing statt, der auch die Anwendung der Marktforschung einschließt.<sup>728</sup> In diesem Sinne erlaubt die in den letzten Jahren zunehmende Verwendung von Namensaktien<sup>729</sup> die einfachere Durchführung eines *Shareholder Relationship Managements*.<sup>730</sup>

Indem die Investoren einer Aktiengesellschaft durch Aktienkauf Eigenkapital bereitstellen, werden sie zu Eigentümern der Unternehmung.<sup>731</sup> So

<sup>728</sup> Vgl. LINK 1991, S. 3 ff.

<sup>729</sup> Eine Ursache für diese Entwicklung ist die Tatsache, dass die Börsen in den USA nur Namensaktien zulassen, was deutsche AGs, deren Aktien dort notiert werden sollen, zu einer entsprechenden Änderung zwingt. Vgl. KIRCHHOFF 2001, S. 38 f.

<sup>730</sup> Vgl. HELM 2007, S. 200 f.

<sup>731</sup> Bei den Fremdkapitalgebern konzentrieren sich die meisten Unternehmen auf wenige Banken, die solange keinen Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben, wie die Unternehmung ihre Kredite bedient. Neben diesen Gründen schließt die Tatsache, dass die Literatur sie nicht als relevante Anspruchsgruppe ansieht, zum Ausschluss der Fremdkapitalgeber von der KOSMES.

können sie z. B. über die Verwendung des Jahresüberschusses befinden und Vorstände entlasten<sup>732</sup> oder als Großaktionäre Einfluss auf die operative Geschäftsführung anstreben, z. B. um das Unternehmen umzustrukturieren oder zu „filettieren“.<sup>733</sup>

Folgende spezielle Merkmale bieten sich zur Segmentierung der Kapitalgeber an:

- Höhe des investierten Kapitals,
- Dauer der Geldanlage,
- privater oder institutioneller Anleger.

Die Befragung von Aktionären bietet sich vor allem für börsennotierte Aktiengesellschaften an, weil sie über eine große Zahl Eigentümer verfügen<sup>734</sup> und intensiv Investor Relations im Internet betreiben. Wegen der in Deutschland noch immer vorherrschenden Form der Inhaberaktie weisen die Shareholder jedoch einen höheren Anonymisierungsgrad auf als die Kunden, was Probleme bei der Erstellung des Online Shareholder Panels aufwirft.

Die Unternehmung kann dem entgegenwirken, indem sie die E-Mail-Adressen der Besucher ihres IR-Web-Auftritts registriert.<sup>735</sup> Auch durch Kooperation mit den Banken lassen sich Panelisten rekrutieren, da die Kreditinstitute die Wertpapiere der Aktionäre verwahren und damit über deren Informationen verfügen. So lassen sich mit den Einladungen zur Jahreshauptversammlung auch die Informationen zur KOSMES versenden. Darüber hinaus bieten Online-Banken ihren Kunden Diskussionsforen zum Austausch über bestimmte Unternehmen und Aktien an, die sich zur Kontaktaufnahme mit den Aktionären eignen. Abbildung 48 zeigt das Community und Broker Board von Cortal Consors.

---

<sup>732</sup> Vgl. **MADER** 1998, S. 70 ff.

<sup>733</sup> Vgl. **EBERHARDT** 1998, S. 272 f.

<sup>734</sup> Vgl. **HÜGENS** 2005, S. 25.

<sup>735</sup> Vgl. **KISS** 2001, S. 38 f.

The screenshot shows the Consors Community website interface. The main content area is titled "Community" and features several sections:

- Broker Board**: A table showing trading activity for various markets.
 

Serviceboard *	7	Technologie/Internet/Biotech	8
ActiveTrader *	0	US-Börsen	1
ConsorsTrader *	0	Asien/Emerging Markets	4
FutureTrader *	0	Währungen/Rohstoffe	3
Fonds/Anleihen *	2	EM-TV Board	6
DAXM-DAXS-DAXSTOXX	2	Politik/Wirtschaft	6
TecDAX/Neuer Markt	2	Beginner Board	2
Optionsscheine/Futures *	17	Small Talk/Sonstiges	7
- Kult Board**: A table showing discussion topics.
 

US-Börsen	1
Asien/Emerging Markets	4
Währungen/Rohstoffe	3
EM-TV Board	6
Politik/Wirtschaft	6
Beginner Board	2
Small Talk/Sonstiges	7
- Community News**: A list of updates, including "Neue Features in der Community", "Zahlungsverkehrsprogramme T-Online Classic", and "Umstellung neue Boardstruktur".
- Umfrage Aktuell**: A poll question "Welche Märkte favorisieren Sie derzeit?" with radio button options for "Deutschland", "EU-Länder", "USA", "Osteuropa", "Asien", and "andere".
- Top 5 von Consors Kunden gehandelte Aktien (13.08.2003)**: A list of the top 5 traded stocks by clients.
 

1. Allianz AG	IB	IS	6608391
2. Infineon Tech. AG	IB	IS	5975635
3. Münck. Rückvers.	IB	IS	2024338
4. Siemens AG	IB	IS	1910851
5. Dt. Telekom AG	IB	IS	1495783

Abb. 48: Consors Community und Broker Board  
(Quelle: Consors AG 2003)

Bei *Namensaktien* entfällt hingegen die aufwändige Identifizierung der Aktionäre, darüber hinaus senkt das so genannte virtuelle Aktienbuch, das verzeichnet, wer wann wie viele Aktien kauft bzw. verkauft, die bisher hohen Transaktionskosten beim Handel mit dieser Aktienform. Informationen wie Name, E-Mail-Adresse und Größe des erworbenen Aktienpaketes erhalten hierdurch Eingang in den Online Shareholder Panel.<sup>736</sup>

Einen Vorschlag für die vier Basisfragen zur Ermittlung des Investoren-Loyalitätsindex zeigt Tabelle 23.

#### 4.4.3.3. Mitarbeiter

Wie die Expertenbefragung ergab, führen mittlerweile viele Unternehmen Mitarbeiterbefragungen nicht nur standardmäßig online durch,<sup>737</sup> sondern

<sup>736</sup> Vgl. KIRCHHOFF 2001, S. 38 f.

<sup>737</sup> Ähnl. WENZEL/HOFMANN 2005, S. 26.

die Möglichkeit der Online-Marktforschung ist auch ein wesentlicher Grund für die Bedeutungszunahme der internen Marktforschung. In der Praxis setzen insbesondere mittlere und größere sowie international agierende Unternehmen regelmäßige Befragungen zur Mitarbeiterloyalität ein.<sup>738</sup>

<b>Investoren-Loyalitätsindex (Investor Loyalty Index)</b>	Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XYZ?
		Wie gut erfüllt die Firma XYZ insgesamt Ihre Erwartungen?
	Nachhaltigkeit	Wenn Sie die betrachtete Aktionärsbeziehung nochmals eingehen müssten, würden Sie es wieder mit Firma XYZ tun?
		Werden Sie die Aktionärsbeziehung zu Firma XYZ langfristig aufrechterhalten?
	Weiterempfehlung	Werden Sie die Firma XYZ weiterempfehlen?
	Beziehungsausweitung	Werden Sie auch beim Kauf weiterer Wertpapiere die Firma XYZ in Erwägung ziehen?
		Werden Sie auch in Erwägung ziehen, Kunde von Firma XYZ zu werden?

Tab. 23: Basisfragen zum Investoren-Loyalitätsindex  
(eigene Darstellung)

Die Mitarbeiter lassen sich beispielsweise nach folgenden Kriterien segmentieren:

- Abteilung / Organisationseinheit,
- Funktion,
- Dauer der Unternehmenszugehörigkeit,
- Gehalt,
- Hierarchiestufe.

Das Mitbestimmungsrecht erfordert schon während der Vorbereitung der Mitarbeiterbefragung die Mitwirkung des *Betriebsrats*,<sup>739</sup> der sonst die Studie verhindern kann, indem er ihr die Zustimmung verweigert. Er kann

<sup>738</sup> Vgl. BRUHN/GRUND 2008, S. 880; SCHREIER 2008, S. 293.

<sup>739</sup> S. o. Kap. 4.2.6 (S. 176).

die KOSMES sogar aktiv unterstützen, indem er z. B. die Mitarbeiter über die Gewährleistung ihrer Anonymität bei der Befragung informiert. Diesbezüglich herrscht hier eine besondere Sensibilität, zumal die Befürchtung, dass kritische Antworten Repressalien nach sich ziehen, zu einem unehrlichen Antwortverhalten führen kann. Weiterhin bietet sich die Einbeziehung der Mitarbeitervertreter auch während des Ablaufs der KOSMES an.

Da mittlerweile ein Großteil der Angestellten über eine berufliche E-Mail-Adresse mit einem Intranet- oder Internet-Zugang am Arbeitsplatz verfügt,<sup>740</sup> liegt ein Online-Mitarbeiter-Panel vor, der die Respondentenansprache und -auswahl für die KOSMES erheblich erleichtert. Um auch Mitarbeiter ohne dienstlichen Intranet- bzw. Internet-Zugang einzubeziehen, bietet sich die Einrichtung von Terminals zur Teilnahme an der Umfrage an.<sup>741</sup>

Die vollständige Erfassung von Mitarbeitern führt dazu, dass viele Unternehmen diese regelmäßig und in Form der Vollerhebung befragen.<sup>742</sup> Unter dieser Prämisse führt die Forderung, dass die KOSMES monatlich oder quartalsmäßig aktuelle Kennzahlen liefert, jedoch zu einer baldigen Befragungsmüdigkeit der Respondenten.<sup>743</sup> Wie an anderer Stelle gezeigt wird, erfolgt die Befragung daher auf eine andere Art.<sup>744</sup>

Ebenso wie beim Beschwerde-Management für Kunden können im Sinne des betrieblichen Vorschlagswesens auch Mitarbeiter der zuständigen Abteilung konkrete Sachverhalte oder Verbesserungsanregungen mitteilen. Dies erfordert einen entsprechenden Link im Fragebogen, der auch mit einer Einverständniserklärung für die Aufhebung der Anonymität verbunden ist.

Die Basisfragen zur Ermittlung der Mitarbeiterloyalität nennt Tabelle 24.

---

<sup>740</sup> Vgl. **DONATH** 2007.

<sup>741</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 175.

<sup>742</sup> Vgl. **WELKER/WERNER/SCHOLZ** 2005, S. 180; ähnl. **BEUTIN** 2008, S. 819 f.

<sup>743</sup> Vgl. **RASMUSSEN** 2008, S. 89.

<sup>744</sup> S. u. Kap. 4.5.2 (S. 227).

<b>Mitarbeiter-loyalitätsindex (Employee Loyalty Index)</b>	Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XYZ?
		Wie gut erfüllt die Firma XYZ insgesamt Ihre Erwartungen?
	Nachhaltigkeit	Wenn Sie die betrachtete Beschäftigungsbeziehung nochmals eingehen müssten, würden Sie es wieder mit Firma XYZ tun?
		Werden Sie die Beschäftigungsbeziehung zu Firma XYZ langfristig aufrechterhalten?
	Weiterempfehlung	Werden Sie die Firma XYZ weiterempfehlen?
	Beziehungsausweitung	Werden Sie in Erwägung ziehen, Ihre Mitarbeiterbeziehung zu Firma XYZ auszuweiten, indem Sie z. B. Ihre weitere Karriere dort planen?
		Werden Sie auch in Erwägung ziehen, Kunde / Aktionär von Firma XYZ zu werden?

Tab. 24: Basisfragen zum Mitarbeiterloyalitätsindex  
(eigene Darstellung)

#### **4.4.3.4. Lieferanten**

Im Rahmen des in vielen Branchen existierenden Supply Chain Managements integrieren viele Unternehmen die Zulieferer weitgehend in ihre Prozesse. Dennoch nehmen Forschung und Praxis bei der Betrachtung der Beziehungen zumeist die Kundenperspektive ein, was vor allem am Vorherrschen der Anbietermärkte liegt.<sup>745</sup> Dem entsprechend entwickelt sich die Beschaffungsmarktforschung erst in Ansätzen, und es ist bislang nicht erkennbar, dass eine systematische Messung der Lieferantenloyalität oder -zufriedenheit stattfindet.<sup>746</sup>

<sup>745</sup> Vgl. z. B. **STUHLERT** 2005, S. 86; **PRZYGODDA/FERRERAS** 2004, S. 2.

<sup>746</sup> Vgl. **HOLBACH** 2002, S. 1 f.; ähnl. **REICHMANN** 2002, S. 417; s. a. **WEIS/STEINMETZ** 2002, S. 15 f. Symptomatisch für die geringe Bedeutung der Lieferantenzufriedenheit ist die Tatsache, dass die Literatur den Begriff als die Zufriedenheit des Unternehmens mit den Zulieferern definiert anstatt – wie für andere Anspruchsgruppen üblich – umgekehrt. Vgl. **PRZYGODDA/FERRERAS** 2004, S. 20 f.

Tatsächlich begründet eine Lieferantenbeziehung auch eine Abhängigkeit des Kunden, die insbesondere bei hohen Wechselkosten zum Tragen kommt. So haben viele Unternehmen mit der Entscheidung für einen Software-Anbieter (z. B. Microsoft oder SAP) eine langfristige Beziehung zu diesen Lieferanten aufgebaut, womit sie auf deren Kooperation angewiesen sind.<sup>747</sup> Zumal die Literatur die Lieferanten durchgängig als eine der bedeutendsten Stakeholder-Gruppen identifiziert, ist kein Grund für die Vernachlässigung der Loyalität dieser Anspruchsgruppe erkennbar.<sup>748</sup> Dem entsprechend fordert die Controlling-Literatur die Einbeziehung der Lieferantenperspektive in die Balanced Scorecard,<sup>749</sup> was auch die Messung der Loyalität impliziert.

Typische Segmentierungskriterien für Lieferanten bilden folgende Merkmale:

- Vertragsdauer der Lieferantenbeziehung,
- Höhe des Umsatzes,
- Produktbereich.

Zwar können Unternehmen ihre Lieferanten heute in der Regel per E-Mail erreichen, womit sich ein Online-Lieferanten-Panel problemlos realisieren lässt. Dem steht meist aber einschränkend eine überschaubare Anzahl von Lieferanten gegenüber, was hinsichtlich der quantitativen Befragung methodische Probleme aufwirft (ähnlich den Mitarbeitern). Die vier Basisfragen zum Lieferantenloyalitätsindex zeigt Tabelle 25.

#### **4.4.3.5. Öffentlichkeit**

Obwohl die Öffentlichkeit eine ähnlich hohe Relevanz aufweist wie die vier zuvor betrachteten Anspruchsgruppen, gestaltet sich ihre Operationalisierung schwieriger, weil sie<sup>750</sup>

---

<sup>747</sup> Vgl. ausführl. **BACKHAUS/VOETH** 2007, S. 581 ff.; **HOMBURG/JENSEN** 2004, S. 505 ff.

<sup>748</sup> Ähnl. **HAMMANN/ERICHSON** 2000, S. 31.

<sup>749</sup> Vgl. **KAPLAN/NORTON** 1996, 34 f.; **BISCHOF** 2002, S. 108; **HUNGENBERG** 2004, S. 280.

<sup>750</sup> Vgl. **FIEDLER** 2007, S. 87 f.; s. a. **HÜGENS** 2005b, S. 145 f.; **BUSCHMANN** 2006, S. 130.

1. eine weitgehend informale Beziehung zur Unternehmung aufweist,
2. sehr heterogene Interessen und Sichtweisen in sich vereinigt,
3. indirekte Wirkungsmechanismen überwiegend über die Medien aufbaut.

<b>Lieferanten-loyalitätsindex (Supplier Loyalty Index)</b>	Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XYZ?
		Wie gut erfüllt die Firma XYZ insgesamt Ihre Erwartungen?
	Nachhaltigkeit	Wenn Sie die betrachtete Lieferantenbeziehung nochmals eingehen müssten, würden Sie es wieder mit Firma XYZ tun?
		Werden Sie die Lieferantenbeziehung zu Firma XYZ langfristig aufrechterhalten?
	Weiterempfehlung	Werden Sie die Firma XYZ an Kooperationspartner weiterempfehlen?
	Beziehungsausweitung	Werden Sie auch in Erwägung ziehen, Ihre Lieferantenbeziehung zu Firma XYZ auszuweiten?
		Werden Sie auch in Erwägung ziehen, Kunde / Aktionär von Firma XYZ zu werden?

Tab. 25: Basisfragen zum Lieferantenloyalitätsindex  
(eigene Darstellung)

Aus diesen Gründen haben Unternehmen, die Befragungen gegenüber der Öffentlichkeit durchführen wollen, das Problem, dass die Angehörigen dieser Stakeholder-Gruppe nur schwer greifbar sind. Insbesondere besteht praktisch keine Möglichkeit, ein eigenes Online-Öffentlichkeits-Panel zu bilden, das für die Ansprache und Motivation geeigneter Befragungsteilnehmer notwendig ist. Diese Einschränkung führt dazu, dass die KOSMES hier auf ein Marktforschungsinstitut zurückgreifen sollte, welches die Befragung (kostenpflichtig) in einem kommerziellen Online Access Pool durchführt.

Als Segmentierungsmerkmal bietet sich für die Öffentlichkeit vor allem die Art der Interessengruppe (Medien, Politik, Umweltgruppe usw.) an.

Den Wortlaut der Basisfragen für die Öffentlichkeit zeigt Tabelle 26.

<b>Öffentlichkeits- index</b>	Zufrieden- heit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Firma XYZ?
		Wie gut erfüllt die Firma XYZ insgesamt Ihre Erwartungen?
	Nachhaltig- keit	Wie stark ist Ihre persönliche Sympathie für Firma XYZ ausgeprägt?
	Weiter- empfehlung	Werden Sie die Firma XYZ weiterempfehlen? <sup>751</sup>
	Beziehungs- ausweitung	Mit welchem Interesse werden Sie die Entwicklung von Firma XYZ zukünftig verfolgen?
		Werden Sie eine Beziehung zu Firma XYZ als Kunde / Aktionär / Mitarbeiter / Lieferant in Erwägung ziehen?

Tab. 26: Basisfragen zum Öffentlichkeitsindex<sup>752</sup>  
(eigene Darstellung)

#### 4.4.3.6. Weitere Anspruchsgruppen

Über die betrachteten Stakeholder-Gruppen hinaus können in Einzelfällen auch die folgenden für Dienstleistungsunternehmen Bedeutung erhalten:

1. Kooperationspartner,
2. Konkurrenten,
3. Staat und Behörden,

deren Betrachtung nachfolgend erfolgt:

##### (1.) Kooperationspartner

---

<sup>751</sup> Die Definition der Loyalität als *positive* Einstellung führt hier zum Ausschluss kritischer Teile der Öffentlichkeit wie z. B. Öko-Gruppen. S. o. Kap. 2.5.3.2 (S. 67).

<sup>752</sup> Da die Öffentlichkeitsbeziehung weder eine formale Grundlage hat noch Transaktionen o. ä. begründet, stützen nicht alle Auffassungen die Anwendbarkeit der Loyalität für diese Anspruchsgruppe. Dem entsprechend ist der Begriff 'Öffentlichkeitsloyalität' ungebrauchlich, weshalb die Bezeichnung des 'Öffentlichkeitsindex' auf den Loyalitätsbegriff verzichtet.

Im tertiären Sektor stellt gegenwärtig die Verknüpfung folgender zwei Konstruktionsprinzipien von Dienstleistungsunternehmen die wichtigste Entwicklungstendenz dar:<sup>753</sup>

1. dezentrale Managementverantwortung für Flexibilität und Kunden-  
nähe, und
2. Zentralisierung kundenferner Aktivitäten zur Effizienzsteigerung.

Deren Kombination findet vorrangig in *Dienstleistungsnetzwerken* statt, die die Vorteile marktlicher und hierarchischer Elemente in der Organisation und Steuerung der Unternehmen miteinander vereinigen. Die bekanntesten Formen bilden Franchise- und Lizenzsysteme sowie vertragliche Vertriebssysteme. Da sich die Bedeutung der Kooperationspartner auf einige spezielle Bereiche (insbesondere im Handel) beschränkt, berücksichtigt sie die KOSMES vorliegend nicht weiter.

## (2.) Wettbewerber

Die Konkurrenten stellen für fast alle Unternehmen eine wichtige Anspruchsgruppe dar.<sup>754</sup> Von den anderen unterscheiden sie sich jedoch dadurch, dass sie

1. auf Grund der Konkurrenzsituation eine negative Einstellung zur Unternehmung haben, womit keine Loyalität vorliegt, und
2. ein Unternehmen gerade keine dauerhafte Beziehung mit ihnen anstrebt.

Die Wettbewerber haben auch kein Interesse an einer positiven Bewertung des befragenden Unternehmens. Daher besteht in methodischer Hinsicht die Gefahr, dass sie bewusst negative Befragungsergebnisse herbeiführen, indem sie schlechte Wertungen abgeben. Diese Gründe stellen den Sinn des Versuchs einer Loyalitätsmessung infrage und führen zum Ausschluss der Konkurrenten von der KOSMES.

---

<sup>753</sup> Vgl. EVANSCHITZKY 2003, S. 5 f.

<sup>754</sup> Vgl. GRÜNING 2002, S. 29 f.

### (3.) *Staat und Behörden*

Der Staat bildet mit seinen Behörden für alle Unternehmen schon aus dem Grunde eine wichtige Anspruchsgruppe, dass er (konkret: die Steuerbehörde) unter anderem die Unternehmensbesteuerung vornimmt. Allerdings haben Unternehmen und Behörden keine Wahl- oder Vertragsfreiheit, sondern es handelt sich im Regelfall um die Beziehung zwischen so genannten „Zwangskontrahierungspartnern“.<sup>755</sup>

Da die Bindung des Staates an ein Unternehmen damit weniger auf seinen subjektiven Zufriedenheitsurteilen als auf dem Rechtsverhältnis basiert, ist die Bedeutung der Stakeholder-Loyalität in diesem Falle vergleichsweise gering. Darüber hinaus gestaltet sich die Ansprache der Respondenten bei einer Befragung auf Grund der behördenimmanenten Intransparenz schwierig; so kann es in einzelnen Bereichen bereits unvereinbar mit dem Dienstrecht sein, dass die Behördenmitarbeiter Fragebögen eines Unternehmens ausfüllen.

#### **4.4.4. Internationale Studien**

Das immer stärkere Zusammenwachsen der internationalen Märkte im Zuge der Globalisierung führt auch eine zunehmende Internationalisierung vieler, vorrangig größerer Unternehmen herbei.<sup>756</sup> Da sich der Einsatz der KOSMES gerade für diese anbietet, wirkt sich diese Entwicklung hierfür in einer erhöhten Komplexität und Heterogenität in physischer, soziokultureller, technischer, ökonomischer, politischer und rechtlicher Hinsicht aus.

Dabei lassen sich folgende drei generelle Problembereiche internationaler Forschungsprojekte unterscheiden:<sup>757</sup>

1. Das (ausländische) Management benötigt zusätzliche Informationen von lokalen Entscheidern, die durch ihre Sozialisation im natio-

---

<sup>755</sup> Vgl. **GRUND** 1998, S. 70.

<sup>756</sup> Vgl. **KLARMANN** 2008, S. 265. Zur Vergleichbarkeit internationaler Kundenzufriedenheitsstudien vgl. ausführl. ebenda 2008, S. 266 ff.

<sup>757</sup> Vgl. **HOLZMÜLLER/WOISETSCHLÄGER** 2008, S. 125 f.

nalen Kontext implizit alle gesellschaftlichen Rahmenbedingungen kennen.

2. Eine aufwändigere Koordination und Zusammenarbeit aufgrund einer größeren Fehleranfälligkeit ist notwendig.
3. Es bestehen größere Risiken als in einem einheitlichen nationalen Kontext (z. B. kulturelle Missverständnisse).

Die internationale Befragung sollte vorrangig das letztgenannte Risiko, unter das auch Sprachen als wichtigster soziokultureller Unterschied fallen,<sup>758</sup> minimieren. Dies erfordert nicht nur die korrekte und vollständige Übersetzung der KOSMES-Fragebögen, sondern auch die des Grundes für die Umfrage, der Befragungsinstruktionen sowie der Antwortvorgaben.<sup>759</sup>

Aus der Standardisierung der Stakeholder-Loyalitätsdaten entsteht für internationale Unternehmen die Forderung der Vergleichbarkeit der in den einzelnen Ländern erhobenen Daten. Daher ist insbesondere die interkulturelle Äquivalenz von Untersuchungssachverhalt, -methode, -einheit, -situation und -datenaufbereitung erforderlich.<sup>760</sup> Die KOSMES gewährleistet dies dadurch, dass sie gegenüber den einzelnen Anspruchsgruppen prinzipiell immer und überall (das heißt in allen Ländern)<sup>761</sup>

- denselben Untersuchungsplan,
- dieselbe Art und Weise und
- dieselbe Methodik

angewendet. Das ‚Vergleichbarkeitspostulat der internationalen Marktforschung‘<sup>762</sup> führt darüber hinaus zur Berücksichtigung einer Reihe weiterer

---

<sup>758</sup> Zu diesem Problembereich zählen auch Differenzen innerhalb eines Sprachraumes (z. B. britisches und amerikanisches Englisch). Vgl. **BAUER** 2002, S. 32 f.

<sup>759</sup> Vgl. **HOLZMÜLLER** 1995, S. 102 ff.; s. a. **BAUER** 2002, S. 31 ff. Aus diesem Grunde stellt der Anbieter TNS Infratest die TRI\*M-Standardfragebögen in den wichtigsten Sprachen (Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, Portugiesisch usw.) zur Verfügung.

<sup>760</sup> Vgl. **HOLZMÜLLER** 1995, S. 90 ff.

<sup>761</sup> Vgl. **BAUER** 2002, S. 29 f.

<sup>762</sup> Vgl. ausführlich **BAUER** 2002, S. 54 ff.

kultureller Einflüsse, die die Befragungsergebnisse verzerren können (siehe Tabelle 27).

<i>Fragebogenbezogener Bias</i>	<b>Charakterisierung</b>
<i>Zustimmungstendenz</i>	tendenziell zustimmende Beantwortung aller Fragen aus kulturellen Gründen
<i>Extremantworten</i>	Tendenz zu kulturell differenzierter extremer Ablehnung oder Zustimmung
<i>Tendenz zur Mitte</i>	kulturell unterschiedliche Vermeidung einer deutlich positiven oder negativen Beantwortung
<i>sozial erwünschte Antworten</i>	Versuchen der Respondenten, im Sinne des Interviewers oder gemäß der in ihrer Kultur mehrheitlich vertretenen Erwartungen und Überzeugungen zu antworten
<i>Reihenfolgeeffekte</i>	unterschiedliche Beeinflussung des Antwortverhaltens im jeweiligen kulturellen Kontext durch die Reihenfolge der Fragestellung
<i>Antwortverweigerung</i>	Verweigerung von Antworten bei kulturell sensiblen Themen
<i>unklares Antwortformat</i>	Fehlinterpretation der verbalen Ausprägungen von Rating-Skalen

Tab. 27: Messeinflüsse internationaler Forschungsprojekte  
(in Anlehnung an: CRAIG/DOUGLAS 2005, S. 260 ff.)

#### **4.4.5. Pilotstudie**

Die Pilotstudie, die einzelne Autoren auch als Pretest oder Testphase bezeichnen, findet vor dem regulären Beginn der KOSMES statt. Sie befragt testweise ausgewählte Teilnehmer, vorrangig um Fehler in der Konzeption aufzudecken und damit beispielsweise die rechtzeitige Korrektur der Fragebögen zu ermöglichen. Sie empfiehlt sich für das Unternehmen – gegebenenfalls gemeinsam mit dem beauftragten Marktforschungsinstitut – zur

Gewährleistung eines fehlerfreien regelmäßigen Ablaufs von Beginn an.<sup>763</sup>  
Den Ablauf der Pilotstudie illustriert Abbildung 49.

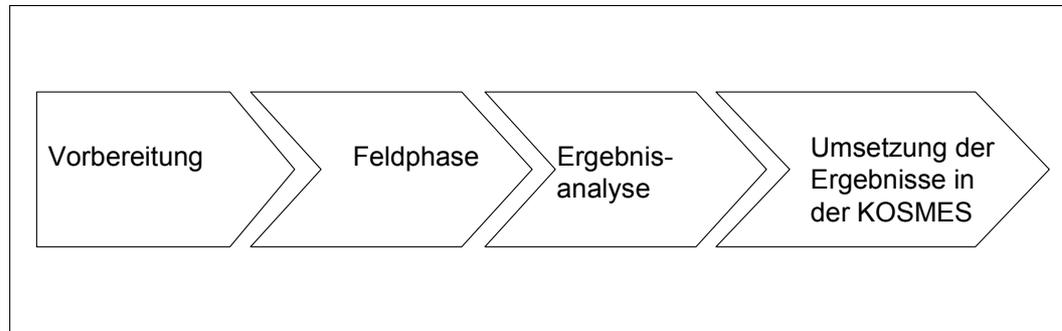


Abb. 49: Ablauf der KOSMES-Pilotstudie  
(eigene Darstellung)

Im Rahmen der *Vorbereitung* findet die praktische Überprüfung der inhaltlichen Qualität des Fragebogens auf Vollständigkeit, Schlüssigkeit, Verständlichkeit, Neutralität und Eindeutigkeit statt. Die Generierung von Management-Informationen bildet bestenfalls einen Nebenzweck des Pretests.<sup>764</sup> Um den Respondenten noch während der Studie Kritik zu ermöglichen, kann man den Fragebogen (im Unterschied zu der regulären KOSMES) um offene Fragen ergänzen, um Fehler aufzudecken oder Kritik und Verbesserungsvorschläge zu erhalten.

Für die Pilotstudie brauchen die Stichproben nicht unbedingt repräsentativ zu sein, und es reichen kleinere Samples aus; dies gilt auch für internationale bzw. mehrsprachige Unternehmen, für die daneben keine Übersetzung der Fragebögen in alle Sprachen erforderlich ist. Stattdessen sollte die Pilotstudie jedoch Respondenten aus allen Anspruchsgruppen umfassen, da dies zu einer praktischen Überprüfung aller Stakeholder-Versionen des Fragebogens führt.<sup>765</sup>

Im Vorfeld der *Feldphase* orientiert sich der Pretest an einer KOSMES-Befragungswelle,<sup>766</sup> im Unterschied zu dieser lassen sich die verschiede-

<sup>763</sup> Vgl. BEUTIN 2008a, S. 146.

<sup>764</sup> Vgl. HOMBURG/FÜRST 2008, S. 622; BEUTIN 2008, S. 827 f.

<sup>765</sup> Vgl. BEUTIN 2008b, S. 572.

<sup>766</sup> S. u. Kap. 4.5.2 (S. 227).

nen Stakeholder-Gruppen zur Vermeidung von Engpässen jedoch auch zeitversetzt befragen. Zusätzlich informiert die vorbereitende E-Mail die Respondenten über den Testcharakter der Studie, fordert sie aber zur gewissenhaften Beantwortung der Fragen auf.

Nach dem Beginn der Feldphase, das heißt mit der Freischaltung des Online-Fragebogens, findet die permanente Erfassung des Fragebogenrücklaufs statt. Bei einer zu niedrigen Antwortquote kann man die Feldzeit um mehrere Tage verlängern.<sup>767</sup> Währenddessen steht den Respondenten ein Ansprechpartner zur Beantwortung von Fragen und zur Klärung von Problemen zur Verfügung, wobei sich eine Protokollierung der Anfragen anbietet, um sie für die Umsetzung in späteren Befragungswellen auszuwerten.<sup>768</sup>

Nach dem Abschluss der Datenerhebung umfasst die *Ergebnisanalyse* zunächst die Auswertung der Antwort-, Ausschöpfungs-, Verweigerungs- und Abbrecherquoten der Befragung sowie die Aufbereitung der Erkenntnisse für deren Umsetzung in der KOSMES. Diese Quoten können so stark von den Zielwerten abweichen, dass die statistische Qualität der Befragungsergebnisse darunter zu leiden droht. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn

1. ein großer Anteil von Panelisten die Teilnahme verweigert,
2. die Ergebnisse nahe legen, dass Respondenten bewusst falsch antworten, indem sie beispielsweise alle Fragen stereotyp mit der besten oder schlechtesten Bewertung versehen,<sup>769</sup> oder
3. die Analyse der Bearbeitungszeit darauf hindeutet, dass Befragungsteilnehmer zur Zeitersparnis die Fragen ohne vorheriges Lesen beantwortet haben.<sup>770</sup>

---

<sup>767</sup> Vgl. **BATINIC** 2001, S. 82 ff.; **LEOPOLD** 2005, S. 61 ff.

<sup>768</sup> Vgl. **BATINIC** 2003, S. 153.

<sup>769</sup> So wäre es bei einer Befragung der Stakeholder-Gruppe Wettbewerber denkbar, dass bewusst negative Bewertungen abgegeben werden, um ein möglichst schlechtes Ergebnis zu erreichen. S. o. Kap. 4.4.3.6 (S. 220).

<sup>770</sup> Vgl. **ZLATKOVSKY/STILLE** 2005, S. 43 ff.

Daneben erfolgt die zusammenfassende Analyse der Rückfragen der Teilnehmer sowie eventueller technischer Probleme, die z. B. zu Unterbrechungen oder zum Abbruch der Befragung geführt haben. Anschließend folgen die quantitative und inhaltliche Analyse der in den offenen Fragen genannten Kritik, Fehler und Verbesserungsvorschläge. Bei unklaren Anmerkungen empfiehlt sich bei den entsprechenden Respondenten gegebenenfalls eine Nacherhebung.<sup>771</sup>

Obwohl es sich dabei in dieser Phase nur um einen Nebenzweck handelt, erfolgt schließlich die Berechnung der Loyalitätskennzahlen sowie ihre Überprüfung auf Korrektheit im Rahmen des Messverfahrens. Da das Sample keine ausreichende Repräsentativität aufweist und die Validität der Pretest-Daten unsicher ist,<sup>772</sup> sind diese jedoch nur für Testzwecke und nicht zum Management der Stakeholder-Beziehungen einsetzbar.

Zur *Umsetzung der Erkenntnisse für die KOSMES* empfiehlt sich die entsprechende Anpassung des Designs der regelmäßigen Studie nach Maßgabe der Ergebnisse aus der Analyse. Im Einzelnen kommen hier folgende Möglichkeiten in Betracht:

- Intensivierung der Respondentenansprache,
- Anpassung der Feldzeit,
- Anpassung der Samples in den Anspruchsgruppen,
- Veränderung des Fragebogendesigns,
- Einsatz von Incentives,
- Erhöhung der technischen Stabilität des Servers,
- Verbesserung der Konnektivität.

Nach der Umsetzung der Erkenntnisse aus der Pilotstudie und der Beseitigung aller eventuellen Mängel und Unklarheiten kann die Vorbereitung zur ersten Befragungswelle der KOSMES beginnen.

---

<sup>771</sup> Vgl. KACZMIREK 2008, S. 247 f.

<sup>772</sup> Vgl. HOSSINGER 1982, S. 58 ff.

## **4.5. Schritt 4: Regelmäßige Ermittlung der Kennzahlen**

### **4.5.1. Übersicht**

Die kontinuierliche und automatisierte Erhebung der Stakeholder-Kennzahlen über die KOSMES soll sicherstellen, dass dem Management immer aktuelle, zuverlässige und kostengünstige Informationen über die Qualität der wichtigsten Stakeholder-Beziehungen zur Verfügung stehen. Der Stakeholder-Loyalitätsindex bildet dabei einen Schlüsselindikator für die wichtigsten Anspruchsgruppen, das heißt zumeist für die Kunden, Investoren, Mitarbeiter, Lieferanten sowie die Öffentlichkeit.

Die Überwachung des Stakeholder-Loyalitätsindex' macht die Implementierung eines regelmäßigen Ablaufs der KOSMES notwendig. Dazu leitet der vierte Schritt zunächst die anzuwendende Berichts- und Erhebungsfrequenz her (4.5.2). Der anschließenden Integration ihrer Ergebnisse (4.5.3) folgt schließlich die Interpretation einschließlich der Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen (4.5.4), bevor das Feedback und der Lernprozess (4.5.5) die Entwicklung der regulären Studie abschließen.

Neben der unternehmensinternen Vergleichbarkeit bildet auch die Möglichkeit zum (externen) Benchmarking einen wichtigen Zweck der Ermittlung des Stakeholder-Loyalitätsindex, um der Unternehmung so eine bessere Einschätzung des Niveaus ihrer Beziehungsqualität zu bieten.<sup>773</sup> Durch die Festlegung von konkreten Zielwerten für jede Anspruchsgruppe wird die Vergleichbarkeit quantifiziert. Abbildung 50 zeigt das Beispiel der jährlichen Entwicklung eines konkreten Stakeholder-Loyalitätsindex für die Jahre 2004 bis 2007 mit dem für 2008 angestrebten Zielwert 71.

### **4.5.2. Berichts- und Erhebungsfrequenz**

Eine wichtige Funktion des Performance Measurements bildet die Früherkennung, aus der sich die Forderung einer hohen Aktualität der Kennzah-

---

<sup>773</sup> Vgl. **BUBMANN/LIEBERKNECHT/BLACHE** 2008, S. 621.

len ableitet.<sup>774</sup> Die Literatur empfiehlt hierfür überwiegend ein monatliches bis vierteljährliches Reporting.<sup>775</sup> Da dieser Maßstab auch für die KOSMES gilt, findet idealerweise eine entsprechend häufige Informationsermittlung in den jeweiligen Stakeholder Panels statt. Eine häufige Datenerhebung mit der bereits beschriebenen Gefahr einer Befragungsmüdigkeit der Panelisten gerät jedoch in Konflikt mit dem Ziel einer hohen Datenqualität.<sup>776</sup> Deshalb lässt sich zumindest eine regelmäßige Vollerhebung, die den geringsten statistischen Fehler aufweist, nicht durchführen.<sup>777</sup>

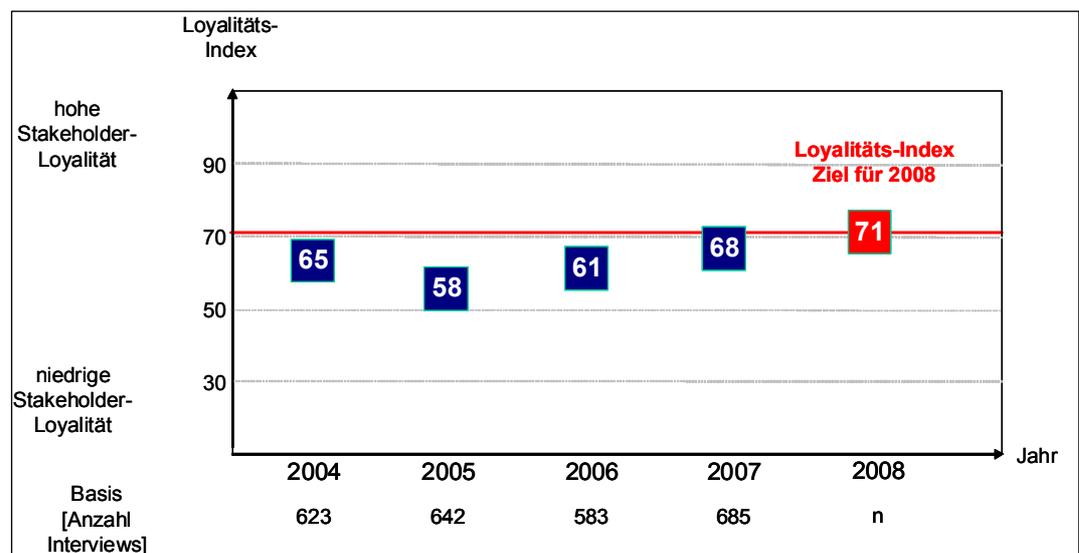


Abb. 50: Beispiel für die Entwicklung der Stakeholder-Loyalität  
(eigene Darstellung)

Bei zahlenmäßig großen Anspruchsgruppen wie der Öffentlichkeit lässt sich diese Problematik durch die Teilerhebung mit der Ziehung repräsen-

<sup>774</sup> Vgl. REINECKE 2004, S. 57 f.

<sup>775</sup> So empfehlen KAPLAN und NORTON für die Balanced Scorecard eine monatliche bis vierteljährliche, HÜGENS für die Relationship Management Balanced Scorecard mindestens eine halbjährliche, REINECKE für die Key-Account-Steuerung eine quartalsweise und HELMKE, UEBEL und BRINKER für die CRM-Kundenzufriedenheitsanalyse eine monatliche Berichtsfrequenz. Vgl. KAPLAN/NORTON 1996, S. 15; HÜGENS 2005a, S. 116; REINECKE 2004, S. 408 f.; HELMKE/UEBEL/BRINKER 2002, S. 360 ff. Um die Reportfrequenz der Balanced Scorecard unternehmensindividuell anpassen zu können, soll die Balanced Scorecard Software in diesem Punkt Flexibilität erlauben. Vgl. **Balanced Scorecard Collaborative** 2000, S. 6.

<sup>776</sup> Vgl. RASMUSSEN 2008, S. 89.

<sup>777</sup> In der Praxis bildet dies einen Hauptgrund dafür, dass die meist als Vollerhebung konzipierten Mitarbeiterloyalitätsstudien in der Regel nicht öfter als einmal pro Jahr stattfinden. Vgl. BRUHN/GRUND 2008, S. 880.

tativer Stichproben beheben. Als bestes Verfahren bietet sich hierfür – wie auch allgemein für das Sampling einer Befragungswelle innerhalb des Online Stakeholder Panels – die Ziehung von Zufallsstichproben an.<sup>778</sup>

Dieses Verfahren wendet auch die Deutsche Bank für ihre kontinuierliche TRI\*M-Kundenbindungsbefragung an, die auf mehreren zehntausend Interviews pro Jahr aus dem Kunden-Panel basiert.<sup>779</sup> Kleinere Anspruchsgruppen, wie die Lieferanten, erlauben diese Lösung hingegen nicht, da kleine Stichproben überproportional große Schätzfehler nach sich ziehen.<sup>780</sup>

Die Mindestgröße der für die Befragung zur Verfügung stehenden Grundgesamtheit errechnet sich nach folgender Formel:

$$N = \frac{S}{(1 - p)} * k$$

Dabei gelten:

- N: Größe der Grundgesamtheit (Stakeholder-Gruppe),
- S: Mindestgröße der Stichprobe pro Befragungswelle,
- p: Verweigerungsrate (→ (1 – p): Antwortquote),
- k: Befragungsfrequenz eines Respondenten in Monaten,  
Berichtsfrequenz: monatlich.

**Beispiel 1:** Bei einer Stichprobengröße von S = 100 Interviews pro Befragungswelle sei der statistische Fehler akzeptabel gering. Weiterhin liege die Antwortquote bei 70 % (p = 0,3) und die Befragungsfrequenz der Respondenten bei 9 Monaten. Daraus errechnet sich eine Größe der Grundgesamtheit von N = 1.286, womit die Stakeholder-Gruppe mindestens 1.286 potenzielle Respondenten umfassen sollte, um monatlich den aktuellen Loyalitätsindex zu erheben.

---

<sup>778</sup> Vgl. LÜTTERS 2004, S. 75 ff.

<sup>779</sup> Vgl. BUBMANN/LIEBERKNECHT/BLACHE 2008, S. 621.

<sup>780</sup> Vgl. RAAB/UNGER/UNGER 2004, S. 45 ff.

**Beispiel 2:** Hat ein Unternehmen 2.500 Mitarbeiter, so lässt sich jeden Monat durch Online-Befragung von  $n = 150$  Arbeitnehmern der aktuelle Mitarbeiterbindungsindex ermitteln, wie Abbildung 51 zeigt.<sup>781</sup>

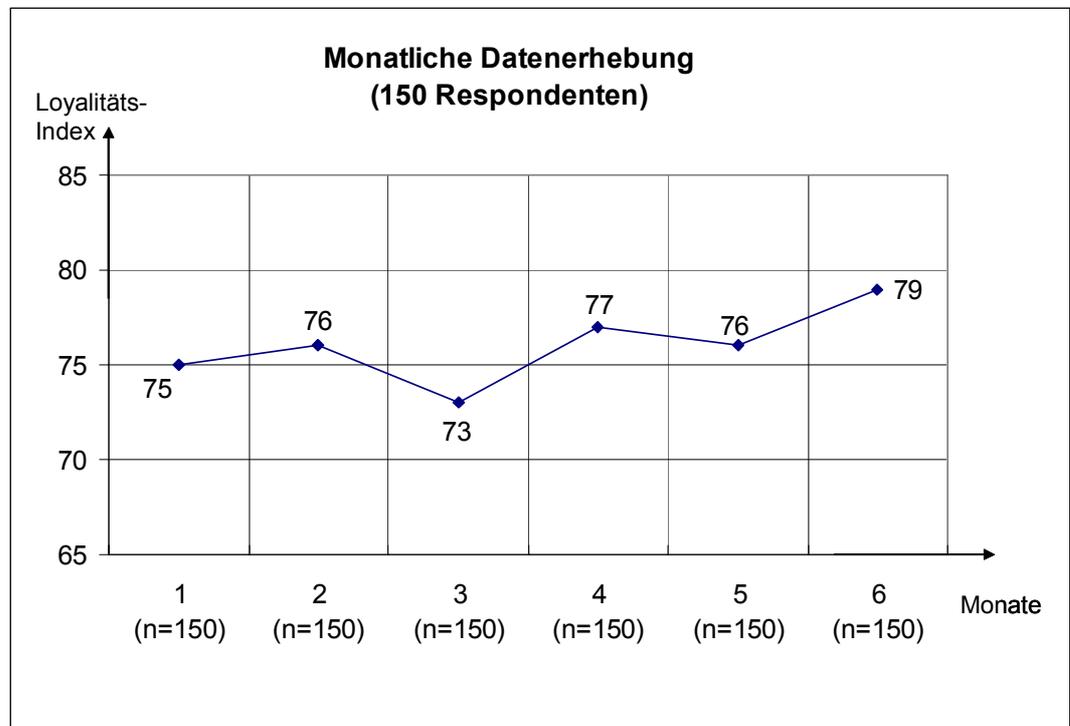


Abb. 51: Beispiel einer monatlichen Datenerhebung  
(eigene Darstellung)

Daraus folgt aber auch, dass eine Anspruchsgruppe mit weniger als etwa  $N = 1.200$  Mitgliedern nicht über genügend Respondenten verfügt, um einen monatlich aktuellen Stakeholder-Loyalitätsindex zu erhalten, da sonst jeder entsprechend oft – im Extremfall ebenfalls monatlich – befragt würde. Dennoch lässt sich auch in diesem Falle ein monatlicher Index ermitteln, und zwar als so genanntes ‚rollierendes Quartal‘<sup>782</sup>, das den monatlichen Index aus den kumulierten Befragungen der letzten drei Monatserhebungen generiert. Trotz eines gewissen Verlustes an Aktualität erscheint diese Ermittlungsform des Bindungsindex durchaus praktikabel,

<sup>781</sup> Aus methodischen Gründen lässt sich für diesen Index ein statistischer Fehler nicht vermeiden. Vgl. ausführlich **BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER** 2006, S. 64 ff.

<sup>782</sup> Diese Bezeichnung orientiert sich an dem Begriff ‚rollierendes Jahr‘ (MAT – Moving Annual Total). Vgl. **GÜNTHER/VOSSEBEIN/WILDNER** 2006, S. 209.

wie das Beispiel mit monatlich  $n = 50$  Interviews veranschaulicht (siehe Abbildung 52).

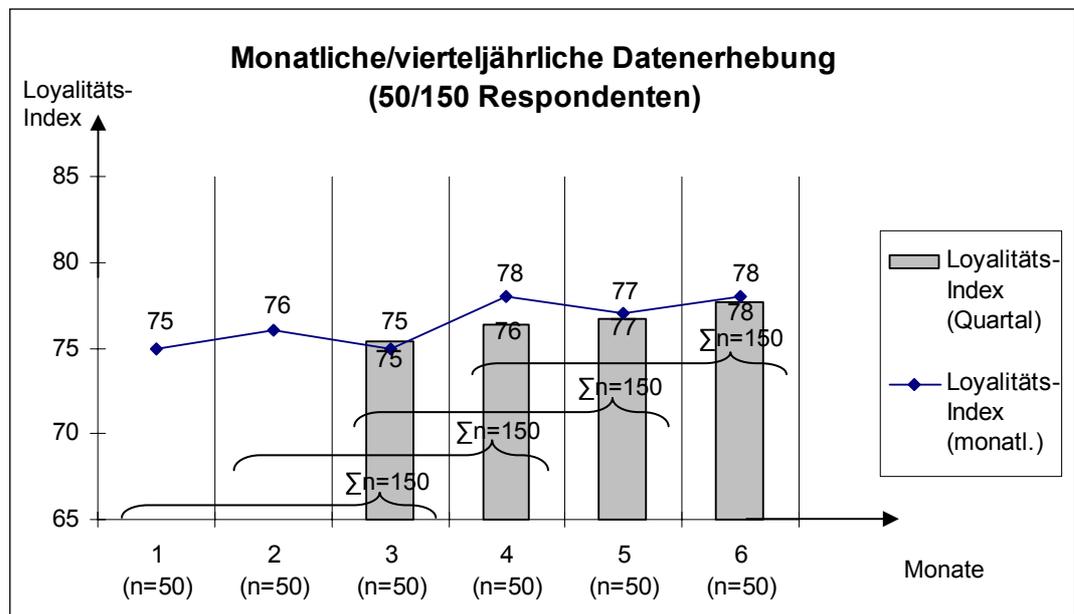


Abb. 52: Beispiel einer Datenermittlung im rollierenden Quartal  
(eigene Darstellung)

Umfasst eine Anspruchsgruppe noch weniger Personen, so hat dies eine entsprechend niedrigere Befragungsfrequenz (quartalsmäßig, halbjährlich oder jährlich) zur Folge. Für die praktische Anwendung ergeben sich daraus die folgenden empfohlenen Richtwerte (Anzahl der Stakeholder je Anspruchsgruppe):<sup>783</sup>

- > ca. 2.000      monatliche Erhebung möglich,
- ca. 1.000      Erhebung im rollierenden Quartal,
- ca. 500      quartalsmäßige Erhebung.

Darüber hinaus kommt aber auch ein Verzicht auf die Abfrage der Einflussfaktoren in Betracht, womit sich die Befragung auf die vier Basisfragen zum Stakeholder-Loyalitätsindex beschränkt. Dadurch gehen zwar Informationen über das Zustandekommen der Loyalität verloren,<sup>784</sup> in An-

<sup>783</sup> Ähnl. BEUTIN 2008, S. 820.

<sup>784</sup> In diesem Falle lässt sich die zeitaufwändige Abfrage der Zufriedenheit mit allen Einflussfaktoren auch in einem langsameren Befragungsrhythmus erheben als die Basisfragen, womit die Daten über die Gründe für das jeweilige Loyalitätsmaß z. B. jährlich vorliegen.

betrachtet einer Befragungsdauer von etwa einer Minute wirkt es dann aber zumutbar, die Panelisten etwa zweimal pro Jahr zu interviewen. Eine deutlich höhere Befragungsfrequenz führt jedoch auch hier zu negativen Effekten wie einem Anstieg der Verweigerungsrate oder gar der Verärgerung der Stakeholder.<sup>785</sup>

#### 4.5.3. Generierung der Ergebnisse

Durch ihre Konzeption als Online-Befragung weist die KOSMES eine Freiheit von Medienbrüchen auf. Die Tatsache, dass damit alle Daten in digitaler Form vorliegen, ermöglicht eine Automatisierung der regulären Abläufe anhand vorgegebener Parameter wie der Erhebungs- und Berichtsfrequenz. Dabei werden grundsätzlich alle anfallenden Aufgaben (Stichprobenziehung, Teilnehmeransprache und -kontrolle, Befragung, Auswertung und Reporting) unabhängig vom Computer-System durchgeführt,<sup>786</sup> während das verantwortliche Personal nur noch in Ausnahmesituationen eingreift.

Als Plattform für die informationstechnische Verwaltung bieten sich relationale Datenbanken an, die unter anderem den Zugriff über die verbreitete Abfragesprache SQL erlauben und über Schnittstellen zu verschiedenen Computer-Systemen verfügen.<sup>787</sup> Wie Abbildung 53 zeigt, stehen die Befragungsdaten durch den Export aus der Online-Befragungs-Software in eine SQL-Datenbank diese damit auch für andere Programm-Standards zur Verfügung. Um die statistische Analyse durchzuführen, erfolgt der Export der Daten in ein statistisches Software-Paket wie z. B. SPSS, das dann die Berechnung der Stakeholder-Loyalitätsindizes und der Korrelationskoeffizienten als Bedeutung der Loyalitätsfaktoren vornimmt.<sup>788</sup>

---

<sup>785</sup> Vgl. z. B. **KÜNZEL** 2005, S. 221; **GIER/PRYKOP** 2007, S. 44 ff.; **BEUTIN** 2008, S. 827.

<sup>786</sup> Vgl. **KACZMIREK** 2008, S. 240 f. Ein Überblick über Online-Befragungs-Software befindet sich ebenda, S. 239 ff.

<sup>787</sup> Vgl. **FERNANDES** 2008, S. 100 f. Zur Integration von Marktforschungsdaten mit anderen Daten vgl. ausführl. ebenda, S. 99 ff.

<sup>788</sup> Vgl. **LEE/FIELDING/BLANK** 2008, S. 9; **WELSER/SMITH/FISHER/GLEAVE** 2008, S. 119 f. Zum Einsatz von SQL-Datenbanken in der Online-Marktforschung vgl. ausführl. ebenda, S. 123 ff.

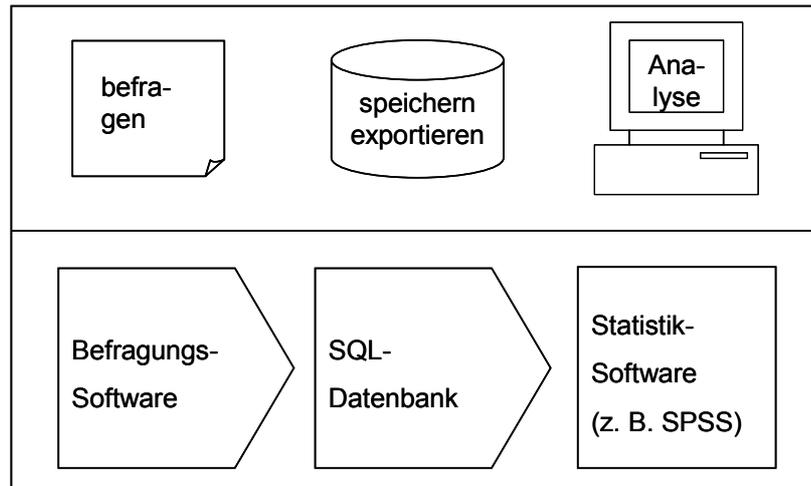


Abb. 53: Daten-Pipeline der Online-Marktforschung  
(in Anlehnung an WELSER/SMITH/FISHER/GLEAVE 2008, S. 124)

Unmittelbar nach einer Plausibilitätskontrolle wertet das Computer-System jeden ausgefüllten Online-Fragebogen aus und berechnet daraus die aktuellen Kennzahlen, die damit sofort in das Performance Measurement eingehen. Für das Controlling steht dabei das Ausmaß der Loyalität im Vordergrund, das die Stakeholder-Loyalitätsindizes und die dazu gehörenden Anteile der Stakeholder-Typen („Apostel“ usw.) angeben. Das Beispiel einer graphischen Übersicht über die einzelnen Loyalitätsindizes zeigt Abbildung 54.<sup>789</sup>

Die Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard importiert die mit der KOSMES erhobenen Daten in die Perspektiven der relevanten Anspruchsgruppen. Neben den aktuellen Ist-Werten enthält sie auch die angestrebten Zielwerte sowie die Vorgaben und die geforderten Maßnahmen. Sie bietet dem Top-Management damit einen Überblick über die aktuelle Beziehungsqualität der Unternehmung gegenüber ihren wichtigsten Stakeholder-Gruppen und zeigt dabei einen notwendigen Handlungsbedarf auf.<sup>790</sup>

Darüber hinaus empfiehlt sich die Integration von Ergebnissen aus der KOSMES in die vorhandenen Management- und Steuerungssysteme,

<sup>789</sup> Vgl. TÖPFER 2006, S. 132 ff.

<sup>790</sup> S. o. Kap. 4.3.2.1 (S. 190). Ähnl. KAPLAN/NORTON 2001, S. 93 f.

woraus das Erfordernis einer Abstimmung dieser Systeme entsteht.<sup>791</sup> Beispielsweise gehen die einzelnen Stakeholder-Loyalitätsindizes in die Balanced Scorecard ein, die Kennzahlen aus verschiedenen Quellen integriert.<sup>792</sup> Dabei zeigt die langfristige Analyse der Zusammenhänge zwischen den Loyalitätskennzahlen und den finanziellen Daten die Wirkungen der Beziehungsqualität auf die Leistungen und Kosten einzelner Bereiche sowie auf den ökonomischen Erfolg der Unternehmung insgesamt auf.

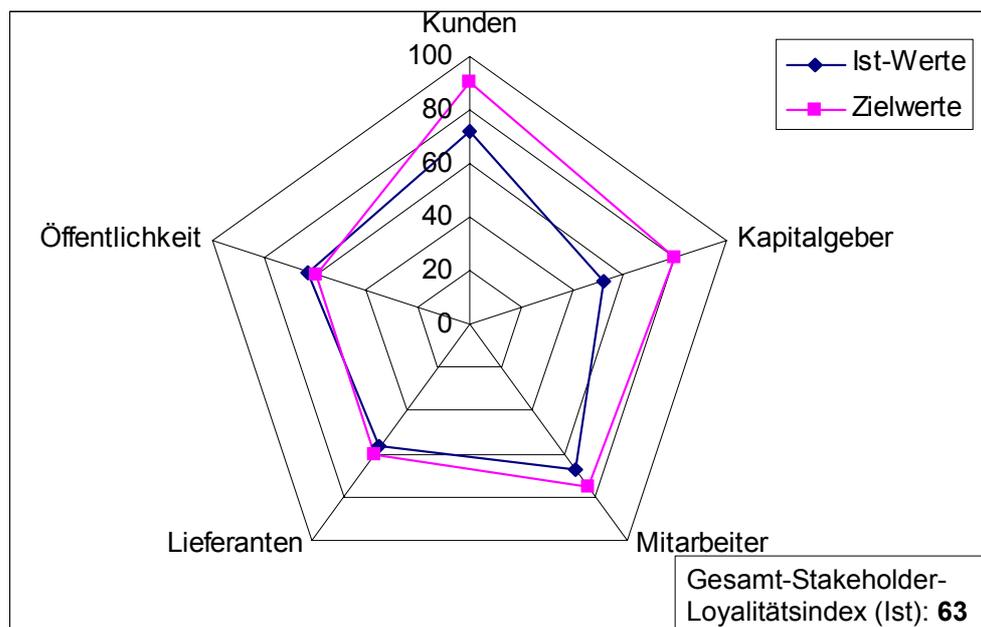


Abb. 54: Beispielhafte Übersicht der Loyalitätsindizes  
(in Anlehnung an CHRISTOPHER/PAYNE/BALLANTYNE 2002, S. 116)

#### 4.5.4. Ergebnisinterpretation und Verbesserungsmaßnahmen

Die Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard zeigt dem Controlling einen anspruchsrgruppenübergreifenden Handlungsbedarf auf. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich eine konkrete Stakeholder-Beziehung negativ auf mindestens eine andere auswirkt. In diesem Falle geht die Verantwortung für die Umsetzung der erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen auf die Unternehmensleitung als zumindest koordinierende Instanz über. Ein Bei-

<sup>791</sup> Vgl. Horváth & Partner 2001, S. 276 ff.

<sup>792</sup> Vgl. SCHARIOTH/HUBER 2002, S. 46 ff.; ähnl. HINTERHUBER 2004, S. 43.

spiel für einen starken anspruchsrgruppenübergreifenden Loyalitätsverlust bildet die Nokia-Werksschließung in Bochum im Jahr 2008, die sich dynamisch von den Mitarbeitern über die Öffentlichkeit auf die Kunden auswirkte und sich schließlich in einem signifikanten Rückgang des Marktanteils – mit entsprechenden Umsatzeinbußen – niederschlug.<sup>793</sup>

Das Controlling als der für die KOSMES zuständige Bereich ermöglicht darüber hinaus den für die jeweiligen Anspruchsgruppen zuständigen Funktionsstellen den Zugriff auf die Ergebnisse, für die zunächst die Kennzahlen zur Höhe der Loyalität von Interesse sind. Falls darüber hinaus auch Informationen über die Einflussfaktoren erhoben werden, welche die Erklärungsansätze für die Stakeholder-Beziehungsqualität und damit Ansatzpunkte zu ihrer Verbesserung aufzeigen, stellt die KOSMES auch diese dem Controlling zur Verfügung. Die Verwendung der Korrelationskoeffizienten führt hier zu einer gewissen Standardisierung.

Beschränken sich die Auswirkungen der Loyalität auf eine Anspruchsgruppe, so konzentriert sich auch der Handlungsbedarf auf diese. Damit erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen zur Erhöhung der Loyalität in dem hierfür zuständigen Funktionsbereich. So erhalten das Marketing, die Investor Relations, das Personal Management, der Einkauf und die Public Relations ständig aktuelle Informationen über die Beziehungsqualität zu ihren jeweiligen Anspruchsgruppen.

Insbesondere dann, wenn die Maßnahmen zur Verbesserung der Stakeholder-Loyalität wirkungslos bleiben und die Unternehmung die Zielwerte deutlich und dauerhaft verfehlt, ergibt sich zur Erforschung der Ursachen die Notwendigkeit für weitergehende Untersuchungen.<sup>794</sup> Dieses ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Stakeholder ein konkretes Item (z. B. Freundlichkeit der Sachbearbeiter, Schnelligkeit der Informationen) negativ bewerten, ohne dass der Kritikpunkt genauer spezifiziert wird, da der Fragebogen den Respondenten dazu keine Möglichkeit gibt. Hierfür bietet

---

<sup>793</sup> Nokias Marktanteil auf dem deutschen Mobiltelefonmarkt ging während der ersten Jahreshälfte 2008 von 44 % auf 36 % zurück. Vgl. **Spiegel Online** 2008; **PC-Welt** 2008.

<sup>794</sup> Vgl. **BISCHOF** 2002, S. 190 f.

sich eine separate Marktforschungsstudie an, die gemeinsam mit der für die jeweilige Zielgruppe verantwortlichen Abteilung und in einer anderen Form als die KOSMES stattfindet, z. B. als Fokusgruppe oder als telefonische Befragung.

#### **4.5.5. Feedback und Lernprozess**

Um das Ziel eines hohen Stakeholder-Loyalitätsniveaus zu realisieren, bedarf die KOSMES eines kontinuierlichen Prozesses. Hierzu setzt zunächst die Unternehmensleitung für jede relevante Stakeholder-Gruppe ein mittel- bis langfristiges Ziel in Form eines konkreten Loyalitätsindex fest. Nach der Messung der realen Loyalitäten, deren Indizes den Erfolg angeben und deren Einflussfaktoren die Ursache ihrer Höhe erklären, passt das Controlling die Planung an die tatsächlichen Bedingungen an, während die betreffenden Unternehmensbereiche die Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgaben umsetzen. Den vollständigen Regelkreislauf dieses Prozesses veranschaulicht Abbildung 55.

Dieser Prozess impliziert eine ständige Kontrolle des Unternehmenserfolges gegenüber ihren Anspruchsgruppen. Wenn die konkreten Bestimmungsfaktoren und ihr tatsächlicher Einfluss auf die Stakeholder-Loyalität und die Zufriedenheit erhoben werden, geben die ermittelten Ergebnisse direkte Hinweise für die systematische Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen.<sup>795</sup>

Daneben erfolgt während der KOSMES auch die ständige Überprüfung der Befragung auf Änderungen in inhaltlicher, methodischer und formaler Hinsicht,<sup>796</sup> die dann wieder bei der Vorbereitung jeder neuen Befragungswelle Berücksichtigung finden. So erfordert beispielsweise die Einführung eines neuen Vertriebskanals, dass die davon betroffenen Kunden

---

<sup>795</sup> Vgl. **HOMBURG/FÜRST** 2008, S. 617 f. In der Praxis bilden Mängel in der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse das Hauptproblem von Kundenbindungsprojekten. Vgl. **BEUTIN** 2008a, S. 160 ff.

<sup>796</sup> Vgl. **Horváth & Partner** 2001, S. 278 f.

diesen bewerten können, indem ihr Fragebogen zur Erhebung der Kundenbindung einen entsprechenden Leistungsparameter aufnimmt.

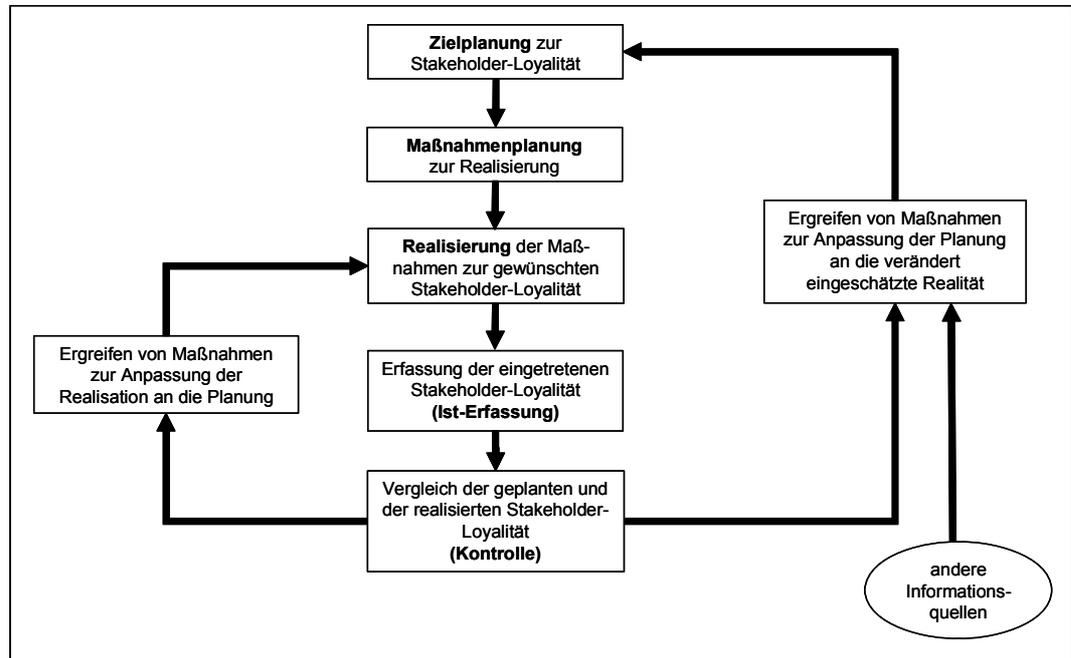


Abb. 55: Die KOSMES in der Planung, Kontrolle und Information  
(in Anlehnung an WEBER 2008, S. 311)

## 5. Implikationen

Durch den langfristigen Einsatz einer KOSMES entsteht eine umfassende Datenbasis der Unternehmung über die relevanten Anspruchsgruppenbeziehungen und deren Entwicklung im Zeitablauf. Sie umfasst einerseits über das Ausmaß der Loyalität und enthält andererseits auch Daten über die Einflussfaktoren, die kausal für die Höhe der Loyalität verantwortlich sind. Dieses erlaubt die die im Folgenden vorgestellten Analysen, zu denen neben (1.) den grundlegenden Anwendungsmöglichkeiten (2.) die Prognose des zukünftigen Stakeholder-Verhaltens sowie (3.) die Interdependenzen zwischen den Anspruchsgruppen zählen.

### 5.1. Grundlegende Anwendung

Die KOSMES liefert regelmäßig und weitgehend automatisch aktuelle Kennzahlen über die folgenden Sachverhalte:

- Niveau der Stakeholder-Loyalität (Loyalitätsindex),
- Anteile der Stakeholder-Typen nach dem Grad ihrer Loyalität,
- Korrelation wichtiger Einflussfaktoren mit der Loyalität,
- Zufriedenheit mit diesen Faktoren.

Damit liegen der Unternehmung für alle relevanten Anspruchsgruppen – im Idealfall in monatlicher Frequenz – die Informationen vor, die die bisherige Unternehmenspraxis bestenfalls in jährlicher Frequenz für die Kunden und die Mitarbeiter ermittelt. Die KOSMES erlaubt der Unternehmensleitung eine schnelle und präzise Steuerung des Beziehungs-Managements, indem sie gemeinsam mit der Höhe der Beziehungsqualität gleich die Begründung für deren Veränderungen mitliefert.<sup>797</sup>

Dieses ermöglicht im Bedarfsfall – z. B. nach dem Eintreten eines starken Loyalitätsverlustes – die sofortige Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. So kann eine intensive Bearbeitung von als wichtige Einflussfaktoren für die Loyalität identifizierten Leistungsmerkmalen den negativen

---

<sup>797</sup> Vgl. v. Doorn 2004, S. 229.

Trend tendenziell umkehren, wie auch das folgende Beispiel veranschaulicht:

**Beispiel:** Das Niveau der Lieferantenloyalität bleibt signifikant hinter den Zielen zurück, und die KOSMES hat eine schleppende Begleichung der Rechnungen als wesentlichen Faktor hierfür ermittelt. Eine Überprüfung des entsprechenden Arbeitsprozesses in der Debitorenbuchhaltung und die Verkürzung der Zahlungsfrist mit gleichzeitiger aktiver Kommunikation der Leistungsverbesserung an die Lieferanten sorgen hier für eine Erhöhung der Loyalität.

Der Einsatz der KOSMES erlaubt dem Management, den einzelnen Anspruchsgruppen in Abhängigkeit von dem Stakeholder-Wert konkrete Ziele für das Ausmaß ihrer Beziehungsqualität in Form der Stakeholder-Loyalitätsindizes zuzuweisen. Ein Beispiel für zwei verschiedene – in Loyalitäts-Indizes ausgedrückte – Strategiealternativen, die ein Unternehmen hinsichtlich der Beziehungsqualität seiner Anspruchsgruppen verfolgen kann, zeigt Abbildung 56: Während Strategie A eine sehr gute Kundenbeziehung (Index: 90) und eine gute Kapitalgeberbeziehung (70) anstrebt, räumt Strategie B der Beziehung zu den Investoren (90) und den Mitarbeitern (75) die Priorität gegenüber den anderen Anspruchsgruppen ein.

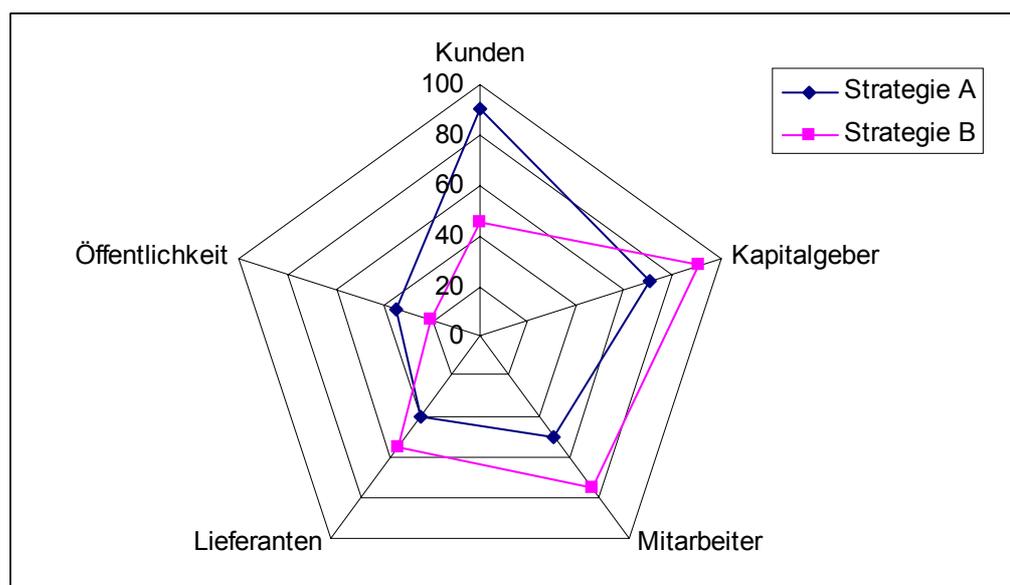


Abb. 56: Stakeholder-Loyalität alternativer Beziehungsstrategien  
(in Anlehnung an HINTERHUBER 2004, S. 104)

Das Loyalitäts-Niveau errechnet sich aus den Bewertungen der vier KOSMES-Basisfragen zu Zufriedenheit, Nachhaltigkeit, Weiterempfehlung und Beziehungsausweitung, deren genaue Betrachtung eine detaillierte Analyse der internen Zusammensetzung der Loyalität erlaubt. Diese umfasst z. B. die Interdependenzen zwischen diesen Faktoren oder den Zusammenhängen zwischen der Zufriedenheit und der Loyalität und zeigt ihre Trends im Zeitablauf auf.

## **5.2. Prognose des Stakeholder-Verhaltens**

Einen wichtigen Zweck der Loyalitätsmessung stellt die Gewinnung einer Planungsgrundlage dar, da der Grad der Stakeholder-Loyalität Rückschlüsse über das zukünftige Verhalten der Stakeholder gegenüber der Unternehmung zulässt. Ein für das Abwanderungsverhalten der anderen Anspruchsgruppen exemplarisches Beispiel bildet die Prognose der künftigen Kundenabwanderungsraten auf der Basis des Kundenbindungsgrades, die Abbildung 57 zeigt.<sup>798</sup> So braucht ein Anbieter, der einen Kundenbindungsindex von fast 100 aufweist, nicht unmittelbar eine Kundenabwanderung in größerem Ausmaße zu befürchten,<sup>799</sup> weshalb eine kostenintensive weitere Steigerung der Kundenbindung unwirtschaftlich wäre.

Die prinzipielle Abhängigkeit der Stakeholder-Abwanderung von der Stakeholder-Loyalität ist zwar bekannt, aber im Regelfall liegen keine allgemeingültigen Werte vor, sondern nur einzelne Informationen in Form von Benchmarking-Daten (z. B. von Marktforschungsinstituten). Der funktionale Zusammenhang zwischen den Loyalitätsgraden und dem Anteil der abgewanderten Stakeholder lässt sich durch die Verwendung der KOSMES-Daten ermitteln. Daneben spielen jedoch auch die Bedingungen des Marktes, der Anspruchsgruppe, der Unternehmung und der konkreten Situation eine Rolle.

---

<sup>798</sup> Vgl. **BUBMANN/LIEBERKNECHT/BLACHE** 2008, S. 628 f.; **SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN** 2004, S. 288.

<sup>799</sup> Vgl. **SCHARIOTH/HUBER** 2002, S. 54.

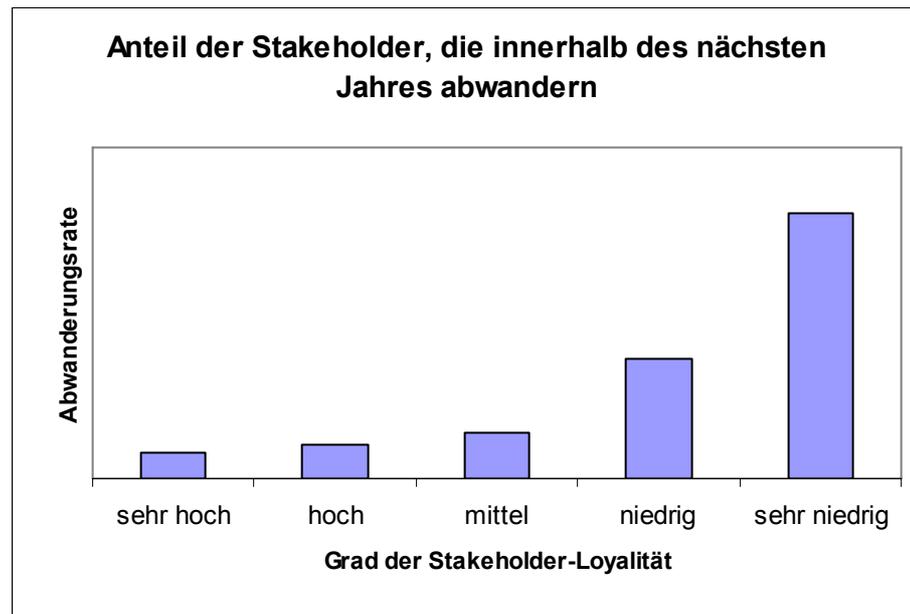


Abb. 57: Stakeholder-Loyalität und Abwanderungsrate  
(in Anlehnung an SANDER/SCHEFFLER/ZÜTPHEN 2004, S. 288)

Daher besitzt die Höhe des Stakeholder-Loyalitätsindex allein nur eine beschränkte Aussagekraft für zukünftige Entwicklungen. So ist es im Einzelfall möglich, dass die Zulieferer eines Unternehmens, das einen niedrigen Lieferanten-Loyalitätsindex von etwa 40 aufweist, nicht abwandern, da sie weitgehend abhängig sind. Umgekehrt kann die Börsenlage dazu führen, dass sich trotz eines zufrieden stellenden Investoren-Loyalitätsindex von ca. 70 ein Großteil der Anteilseigner der Unternehmung von ihren Aktien trennt.

Ebenso wie gebundene Kunden ein erhöhtes Cross-Buying-Potenzial aufweisen, sind loyale Stakeholder gegenüber dem Unternehmen allgemein zur Beziehungsausweitung auf zusätzliche Bereiche bereit. Beispielsweise wird ein loyaler Zulieferer bestrebt sein, seine Lieferantenbeziehung auf zusätzliche Leistungsbereiche auszudehnen. Umgekehrt tendieren illoyale Stakeholder eher zu einer Reduzierung; so sind nicht gebundene Mitarbeiter geneigt, besser dotierte Stellen auf dem Arbeitsmarkt anzunehmen.

Die Beziehungsausweitung kann dabei sowohl innerhalb einer Anspruchsgruppe – wie beim Cross Buying – als auch über die Grenzen der

Anspruchsgruppen hinweg stattfinden. Letztere liegt z. B. dann vor, wenn ein Dienstleistungsunternehmen seine Mitarbeiter dazu motivieren kann, auch Kunden zu werden,<sup>800</sup> oder ein Anbieter einen Kunden so sehr von seinen Produkten überzeugt, dass dieser auch Aktien des Unternehmens erwirbt.<sup>801</sup> Die vierte Basisfrage der KOSMES ermittelt daher die Bereitschaft der Stakeholder, die Beziehung zur Unternehmung auf zusätzliche Bereiche auszuweiten. Sie zeigt damit die anspruchsrgruppenübergreifende Attraktivität an, die dem Potenzial entspricht, das die Unternehmung für das Ziel der Hybridisierung der Stakeholder gewinnen kann.<sup>802</sup>

Den Zusammenhang zwischen der Loyalität und der Beziehungsausweitung veranschaulicht Abbildung 58.

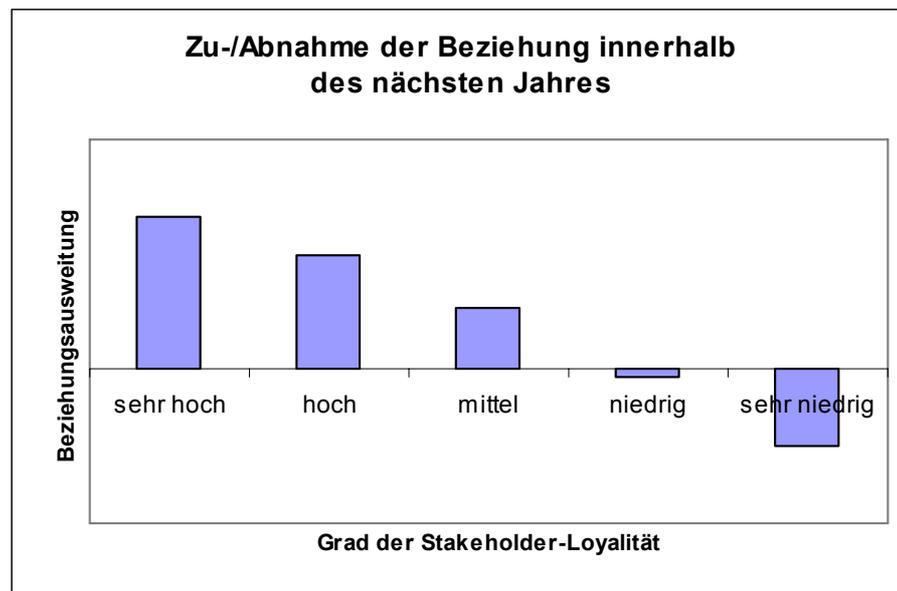


Abb. 58: Stakeholder-Loyalität und Beziehungsausweitung  
(in Anlehnung an BUBMANN/LIEBERKNECHT/BLACHE 2008, S. 629)

Ebenso wie im Fall möglicher Stakeholder-Abwanderungen hat das Management auch für die Beziehungsausweitungen ein Interesse an zuverlässigen Prognosen. Während ersteren per se ein Rückgang auf das Null-

<sup>800</sup> Vgl. HELM 2007, S. 180.

<sup>801</sup> Vgl. GIERL/GANSSER 2003, S. 47 f. Dieses bildet keinen Regelfall, da es nur für einen geringeren Anteil der Kunden gelten dürfte.

<sup>802</sup> Vgl. HELM 2007, S. 182.

Niveau folgt, ergibt sich bei letzteren jedoch zusätzlich das Problem der Quantifizierung, da eine Zu- oder Abnahme de facto in jedem Ausmaß möglich ist. Dem entsprechend dient der Einsatz der Loyalitätsdaten hier nicht nur der Ermittlung des Anteils der zur Beziehungsausweitung bereiteten Stakeholder, sondern der funktionale Zusammenhang schließt die Höhe der Beziehungsänderung ein.

### **5.3. Integration in das Performance Measurement**

Ein hohes Maß an Stakeholder-Loyalität stellt keinen Selbstzweck dar, sondern es dient letztlich der Erzielung eines ökonomischen Erfolges der Unternehmung. Dieses Ziel findet seinen Ausdruck im Konzept des Stakeholder-Wertes,<sup>803</sup> das in einem engen Zusammenhang zur Stakeholder-Loyalität steht, bei dem die Loyalitätskennzahlen eine Basis für die Vorhersage des zukünftigen Stakeholder-Verhaltens gegenüber der Unternehmung bilden.

Eine vollständige Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Stakeholder-Beziehungen erfordert die Analyse ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Für dieses können allgemein folgende funktionalen Zusammenhänge als gegeben angenommen werden:

1. Stakeholder-Loyalität = f (Kosten der Stakeholder-Beziehung)
2. Stakeholder-Wert = f (Stakeholder-Loyalität)

In der bisherigen betriebswirtschaftlichen Praxis verfügen die Unternehmen zumeist über keine ausreichende Datenbasis zur Berechnung der konkreten Funktionen, weil die quantitativen Informationen über die Stakeholder-Loyalität fehlen. Ein integriertes Performance Measurement erlaubt jedoch, die Loyalitätskennzahlen in eine Beziehung zu den finanziellen Controlling-Daten zu setzen, so dass sich im Zeitablauf eine umfassende Datenbank entwickelt, die als Grundlage für eine – zumindest nähe-

---

<sup>803</sup> Vgl. CORNELSEN 2000, S. 300.

rungsweise – Berechnung dieser Modelle dient.<sup>804</sup> Für die oben erwähnten Zusammenhänge ergeben sich damit die konkreten Abhängigkeiten

1. der einzelnen Stakeholder-Loyalitäten von den zur Loyalitätserzielung notwendigen Kosten,
2. der erzielten Stakeholder-Werte von den Stakeholder-Loyalitäten.

Damit bildet die Stakeholder-Loyalität ein bedeutendes Element für die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit der Stakeholder-Beziehungen.

#### **5.4. Interdependenzen von Stakeholder-Gruppen**

Bisher konzentriert sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Auswirkungen zwischen Anspruchsgruppen auf Zweierbeziehungen, bei denen einerseits die Mitarbeiter und Kunden sowie andererseits die Kunden und Lieferanten im Vordergrund stehen, deren Zusammenhang verschiedene Studien nachgewiesen haben. Hingegen steht die systematische Erforschung von tiefer gehenden Zusammenhängen der Beziehungen zwischen mehreren Stakeholder-Gruppen erst am Anfang.<sup>805</sup>

Daraus entsteht die Forderung nach einem *integrierten Loyalitäts-Management*, das die Analyse dieser Interdependenzen ermöglicht. Hierfür liefert die KOSMES mit der Stakeholder-Loyalitäts-Scorecard ein geeignetes Instrument, das eine umfassende Datenbasis zur Verfügung stellt, die für eine Mehrgruppen-Kausalanalyse zur langfristigen Erforschung der anspruchsgruppenübergreifenden Zusammenhänge notwendig ist.<sup>806</sup> Ein Beispiel für ein mögliches Beziehungsgeflecht veranschaulicht Abbildung 59, in der jeder Pfeil einen signifikanten Einfluss anzeigt.

---

<sup>804</sup> Vgl. WUNDERLICH 2005, S. 193 f.

<sup>805</sup> Vgl. WUNDERLICH 2005, S. 197 f. Eine empirische Studie in Franchising-Netzwerken ergab signifikante Zusammenhänge zwischen der Franchise-Nehmer-, der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit sowie der Kundenbindung. Vgl. ebenda, S. 137 ff.

<sup>806</sup> Ähnl. WUNDERLICH 2005, S. 52 f.

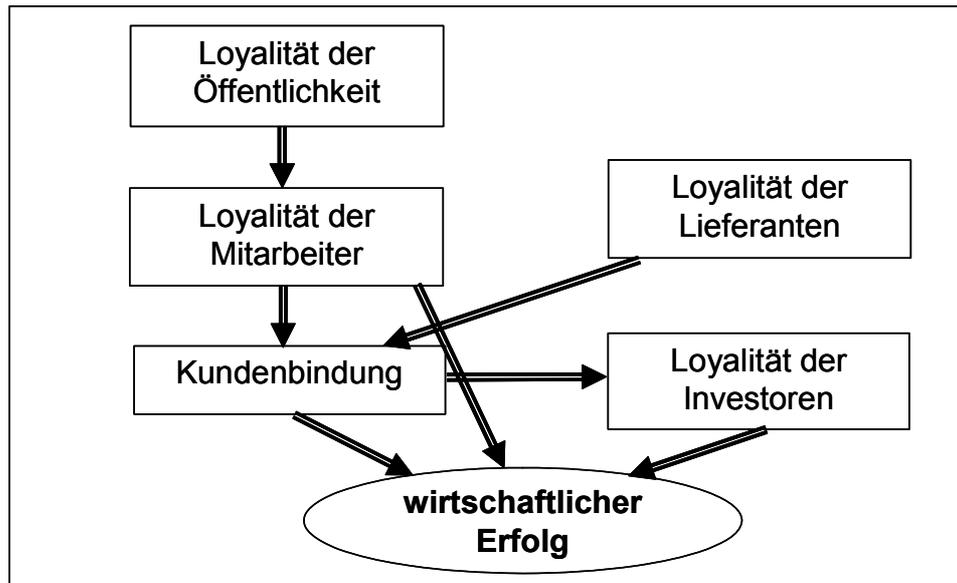


Abb. 59: Beispielhafter Zusammenhang der Stakeholder-Loyalitäten  
(eigene Darstellung)

## 6. Schlussbetrachtungen

### 6.1. Zusammenfassung

Ausgehend von einem existierenden Informationsdefizit über die Stakeholder-Beziehungen entwickelte die vorliegende Arbeit ein umfassendes, auf der Online-Marktforschung basierendes Instrumentarium zur kontinuierlichen Messung der Stakeholder-Loyalität. Sie trug damit zur Schließung der Lücke zwischen der Marktforschung und dem Controlling bei.

Kapitel 2 legte die Basis der Untersuchung, indem es zunächst das Stakeholder-Konzept vorstellte und anschließend das *Stakeholder Relationship Management* betrachtete. Dabei stellte es die Bedeutung der Stakeholder-Beziehungen für den Unternehmenserfolg heraus und wies für das Performance Measurement einen bislang unzureichend gedeckten Informationsbedarf über die Beziehungsqualität nach. Aus den Erkenntnissen, die die Marketing-Wissenschaft über die Kundenbindung gewonnen hat, wurde daraufhin die *Stakeholder-Loyalität* als geeignetes Konstrukt zur Messung der Beziehungsqualität abgeleitet. Da diese eine zukunftsgerichtete Einstellung der Stakeholder darstellt, empfiehlt sich ihre Ermittlung mit Hilfe der Marktforschung.

Kapitel 3 betrachtete die *Online-Marktforschung*, die als geeignetes Erhebungsmittel in Betracht kommt, um den Bedarf an Informationen über die Stakeholder-Loyalität zu decken. Es folgte die Untersuchung der quantitativen Online-Befragungen, aus denen sich das Online Stakeholder Panel als wichtigstes Instrument für die vorliegende Fragestellung herleitet. Daneben wurden hier mit den qualitativen Online-Befragungen, der Nutzerbeobachtung im www und der Online-Sekundärforschung ergänzende Methoden vorgestellt. Der bewertende Vergleich ergab die prinzipielle Eignung der Online-Marktforschung für die Messung der Stakeholder-Loyalität.

In Kapitel 4 erfolgte die Zusammenführung dieser Erkenntnisse, indem die KOSMES als idealtypische Studie in vier Schritten entwickelt wurde:

1. Zunächst fand die Herleitung der *Rahmenbedingungen* sowie in deren Rahmen speziell die Auswahl eines Modells zur Messung der Stakeholder-Loyalität statt, wozu verschiedene in der Praxis etablierte Ansätze vorgestellt wurden. Darüber hinaus erfolgte die Betrachtung der Aspekte der Organisation, des Implementierungsprojekts, der Standardisierung und der Kommunikation.
2. Der folgende Schritt legte *die zu messenden Informationen* fest. Hierfür wurde ein Verfahren zur Stakeholder-Analyse betrachtet, das die relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens identifiziert. Im Anschluss wurde eine Konkretisierung der Kennzahlen über die Stakeholder-Loyalität vorgenommen.
3. Schritt 3 beinhaltete die Maßnahmen zur *Vorbereitung der kontinuierlichen Befragung*. Diese umfassten allgemeine und anspruchsrgruppen-spezifische Aspekte der Befragungsmethodik sowie eine Betrachtung von internationalen Studien, bevor die Untersuchung der Pilotstudie die regelmäßige Durchführung vorbereitete.
4. Schließlich wurde der *kontinuierliche Ablauf* der Kennzahlenerhebung vorgestellt, wozu die Berichts- und Erhebungsfrequenz sowie die Integration der Ergebnisse diskutiert wurden, bevor die Betrachtung der aus den Resultaten der Studie abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen die Entwicklung der KOSMES komplettierte.

Die in Kapitel 5 behandelten *Schlussfolgerungen* umfassten zunächst die grundlegende Anwendung der kontinuierlich erhobenen Informationen und ihren Einsatz zur Prognose des künftigen Stakeholder-Verhaltens, bevor die Betrachtung der übergreifenden Zusammenhänge mit der Integration in das Performance Measurement und der Analyse der Interdependenzen zwischen den Anspruchsgruppen die Untersuchung abschloss.

## **6.2. Ausblick**

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass Dienstleistungsunternehmen einen konkreten Informationsbedarf über die Beziehungen zu ihren Stake-

holdern haben, und dass in Forschung und Praxis prinzipiell auch eine Nachfrage für derartige Informationen besteht. Dem steht jedoch ein beschränktes Informationsangebot gegenüber, da die Informationsermittlung mit den traditionellen Marktforschungsverfahren verschiedene Probleme, wie z. B. hohe Kosten, Langsamkeit und Medienbrüche, aufwirft.

Wie Abbildung 60 zeigt, trägt das in den vorherigen Kapiteln entwickelte Instrumentarium einer kontinuierlichen Online-Studie zur Messung der Stakeholder-Loyalität (KOSMES) zur Vergrößerung des Informationsangebotes und damit zur Verringerung dieser Diskrepanz bei.

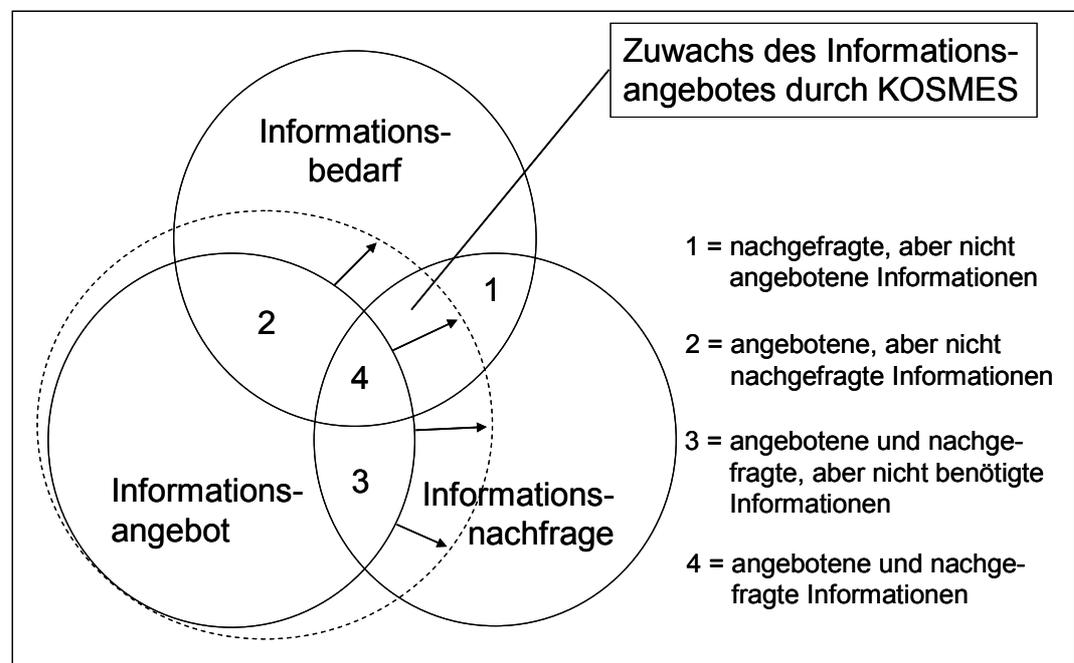


Abb. 60: Auswirkungen der KOSMES auf die Informationssituation  
(in Anlehnung an BERTHEL 1975, S. 30)

Aufgrund ihrer Konzeption als Online-Marktforschungsstudie kann die KOSMES die Unternehmung laufend mit aktuellen und umfassenden Daten über die Stakeholder-Loyalität versorgen. Die Nutzung dieses verbesserten Informationsangebotes erlaubt Analysen über die Stakeholder-Beziehungen, die sich mit einer konventionellen Datenbasis nur punktuell und mit großem Aufwand durchführen lassen.

Aus den Untersuchungsergebnissen ergibt sich ein *weiterer Forschungsbedarf* vorrangig hinsichtlich der quantitativen Analyse der Daten, die nach

der Implementierung einer KOSMES in der Unternehmenspraxis vorliegen. Die sich daraus entwickelnde Informationsbasis erlaubt vielfache Auswertungsmöglichkeiten, die für Forschung und Praxis von Interesse sind:

1. Innerhalb der einzelnen Anspruchsgruppen lassen sich die für das Management der *einzelnen Stakeholder-Beziehungen* relevanten Einflüsse ermitteln. Beispielsweise betrifft dies – analog zu der gegenwärtigen intensiven Erforschung der Kundenbeziehungen – die Zusammenhänge zwischen Konstrukten wie Stakeholder-Loyalität, -Zufriedenheit und -Weiterempfehlung.
2. Die *anspruchsgruppenübergreifende Analyse* ermittelt die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Beziehungen und zeigt damit das Stakeholder-Relationship-Netzwerk der Unternehmung auf.
3. Die *Integration mit anderen Kennzahlen* in einem Data Warehouse ermöglicht die Erforschung der Einflüsse der Stakeholder-Beziehungen auf andere Größen, beispielsweise auf den wirtschaftlichen Erfolg durch die Kombination mit den Finanzdaten der Unternehmung in einer Balanced Scorecard. Darüber hinaus führt die Integration von Loyalitätsdaten und Logfiles zur Analyse im Rahmen des Web Minings, um den Internet-Auftritt zu optimieren, und die kombinierten Daten stehen den Verfahren des Knowledge Discovery in Databases zur Ermittlung verborgener Muster zur Verfügung.
4. Als Längsschnittstudie wertet die KOSMES die Informationen über *Entwicklungen über einen längeren Zeitraum* aus, um Trends über die Bestimmungsfaktoren der Stakeholder-Loyalität zu untersuchen.
5. Schließlich liefert die Untersuchung die Datenbasis, die zur Entwicklung des Konzepts des Stakeholder-Werts als Maß für die wirtschaftliche Bedeutung des Stakeholders erforderlich ist.

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. / KUMAR, V. / DAY, G. S.** [2004]: Marketing Research, 8. Aufl., New York et al.
- ABFALTER, D. / RAICH, M. / WOHLFART, H.** [2003]: Investor Relationship Management – effiziente Kommunikation mit der Financial Community, in: MATZLER, K. / PECHLANER, H. / RENZL, B. (Hrsg.): Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 347-360.
- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.** (Hrsg.) [o. J.]: Kernprobleme im Datenschutzrecht und Standesrecht der demoskopischen Umfrageforschung, Frankfurt a. M., URL: [http://www.adm-ev.de/pdf/Kernprobleme\\_D.pdf](http://www.adm-ev.de/pdf/Kernprobleme_D.pdf), Zugriff am 26.10.2008.
- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.** (Hrsg.) [o. J.a]: Erklärung zum Datenschutz und zur absoluten Vertraulichkeit Ihrer Angaben bei mündlichen oder schriftlichen Interviews, Frankfurt a. M., URL: <http://www.adm-ev.de/pdf/Merkblatt.pdf>, Zugriff am 26.10.2008.
- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.** (Hrsg.) [2001]: Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen (Ausgabe: Mai 2001), Frankfurt a. M., URL: [http://www.adm-ev.de/pdf/Onlinestandards\\_D.pdf](http://www.adm-ev.de/pdf/Onlinestandards_D.pdf), Zugriff am 31.08.2008.
- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.** (Hrsg.) [2001a]: Checkliste für Auftraggeber von Online-Befragungen (Ausgabe September 2001), Frankfurt a. M., 2001, URL: [http://www.adm-ev.de/pdf/Checkliste\\_D.pdf](http://www.adm-ev.de/pdf/Checkliste_D.pdf), Zugriff am 31.08.2008.
- ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V.** (Hrsg.) [2007]: Richtlinie für Online-Befragungen (Ausgabe:

August 2007), Frankfurt a. M., URL: [http://www.adm-ev.de/pdf/R08\\_D\\_07\\_08.pdf](http://www.adm-ev.de/pdf/R08_D_07_08.pdf), Zugriff am 31.08.2008.

**ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.**

**V.** [2008]: Zahlen, URL: <http://www.adm-ev.de/zahlen.html#Anker8>, Zugriff am 31.08.2008.

**AHLERT, D. / EVANSCHITZKY, H.** [2003]: Dienstleistungsnetzwerke, Berlin et al.

**AHLERT, D. / ZELEWSKI, S.** (Hrsg.) [2005]: Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI) – 20 Projektberichte, Essen / Münster.

**AHLERT, M.** [2003]: Einsatz des Analytic Hierarchy Process im Relationship Marketing. Eine Analyse strategischer Optionen bei Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden; zugl. Diss. Universität Basel.

**ALBERS, S.** [2007]: Geleitwort, in: KRAFFT, M.: Kundenbindung und Kundenwert, 2. Aufl., Heidelberg.

**ALTHOFF, S. / GREIF, V. / GRIEL, B. / BATINIC, B.** [2006]: Determinants of Response Rates of Online Surveys. The Anita Effect – Results of a Joint Project, URL: [http://www.gor.de/gor06/index\\_1.php](http://www.gor.de/gor06/index_1.php), Zugriff am 22.08.2007.

**ARNDT, R.** [2003]: Produkt- und Verbraucherpanels online, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 271-280.

**BACKHAUS, K. / VOETH, M.** [2007]: Industriegütermarketing, 8. Aufl., München.

**Balanced Scorecard Collaborative** (Hrsg.) [2000]: Balanced Scorecard Functional Standards Release 1.0a, Lincoln.

**BATINIC, B.** [2001]: Fragebogenuntersuchungen im Internet, Aachen; zugl. Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg.

- BATINIC, B.** [2002]: Online-Marktforschung auf dem Prüfstand, in: DILLER, H. (Hrsg.): Neue Entwicklungen in der Marktforschung, Nürnberg, S. 77-95.
- BATINIC, B.** [2002a]: Top Secret, in: Planung & Analyse Nr. 5, 29. Jg., S. 12.
- BATINIC, B.** [2003]: Datenqualität bei internetbasierten Befragungen, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 143-160.
- BATINIC, B. / MOSER, K.** [2001]: Neue Befragungsmethoden für die Medienpsychologie. Online Panels, in: Zeitschrift für Medienpsychologie, Nr. 1, 13. Jg., S. 45-49.
- BATTERLEY, R.** [2004]: Leading Through Relationship Marketing. How winning organisations leverage stakeholder relationships to improve business performance, Sydney et al.
- BAUER, E.** [2002]: Internationale Marketingforschung, 3. Aufl., München et al.
- BAUER, H. H. / WÖLFER, H.** [2001]: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, Mannheim.
- BAUER, H. H. / STOKBURGER, / HAMMERSCHMIDT, M.** [2006]: Marketing Performance. Messen – Analysieren – Optimieren, Wiesbaden.
- BAUER, W. / HAUPTMANN, C.** [1999]: Konzeption und Durchführung der Siemens Mitarbeiterbefragung via Intranet mit kontinuierlicher Sofortauswertung durch deskriptive Messzahlen, in: REIPS, U.-D. ET AL. (Hrsg.): Aktuelle Online-Forschung: Trends, Techniken, Ergebnisse, Zürich, URL: <http://dgof.de/tband99/>, Zugriff am 18.10.2003.
- BAUMGARTH, C.** [2003]: Wirkungen des Co-Brandings. Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus, Wiesbaden; zugl. Habil.-Schr. Univ. Siegen.

- BAUMGARTH C. / BERNECKER, M.** [1999]: Marketingforschung, München et al.
- BAUMGARTH, C. / STUHLERT, M.** [1999]: Marktforschungsmethoden zur Evaluation von Beziehungsqualität, in: Der Markt, Nr. 150/151, 38. Jg., S. 181-196.
- BAUMGARTNER, R. J. / BIEDERMANN, H. / KLÜGL, F. / SCHNEEBERGER, T. / STROHMEIER, G. / ZIELOWSKI, C.** [2006]: Generic Management. Unternehmensführung in einem komplexen und dynamischen Umfeld, Wiesbaden.
- BEA, F.X. / HAAS, J.** [2005]: Strategisches Management, 4. Aufl., Stuttgart.
- BENSBERG, F.** [2001]: Web Log Mining als Instrument der Marktforschung, Wiesbaden; zugl. Diss. Universität Münster.
- BEREKOVEN L. / ECKERT, W. / ELLENRIEDER, P.** [2006]: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11. Aufl., Wiesbaden.
- BERRY, L. L. / PARASURAMAN, A.** [1995]: Dienstleistungsmarketing fängt beim Mitarbeiter an, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 87-110.
- BERTHEL, J.** [1975]: Betriebliche Informationssysteme, Stuttgart.
- BERTHEL, J. / BECKER, F. G.** [2007]: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Aufl., Stuttgart.
- BEST, S. J. / KRUEGER, B. S.** [2008]: Internet Survey Design, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 217-235.
- BEUTIN, N.** [2008]: Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: HERRMANN, A. / HOMBURG, C. / KLARMANN, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 811-846.

- BEUTIN, N.** [2008a]: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 121-169.
- BEUTIN, N.** [2008b]: Management von Kundenzufriedenheit: ein Beispiel aus dem Maschinen-/Anlagenbau, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 431-446.
- BISCHOF, J.** [2002]: Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Eichstätt 2001.
- BLANK, R.** [2007]: Gruppendiskussionsverfahren, in: NADERER, G. / BALZER, E. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen, Wiesbaden, S. 279-301.
- BOGNER, W. / MAYER, M.** [2000]: Die Validität von Onlinebefragungen II – Land in Sicht?, in: Planung & Analyse Nr. 1, 27. Jg., S. 50-55.
- BOHNSACK, R. / PRZYBORSKI, A.** [2007]: Gruppendiskussionsverfahren und Focus Groups, in: BUBER, R. / HOLZMÜLLER, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, Wiesbaden, S. 491-506.
- BONACCI, M. / RINALDI, L.** [2006]: A Performance Measurement System for Sustainability, in: EPSTEIN, M. J. / MANZONI, J.-F. (Hrsg.): Performance Measurement and Management Control: Improving Organisations and Society, Amsterdam et al., S. 49-77.
- BONOMA, T. V.** [1985]: Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, in: JMR, May, 22. Jg., S. 199-208.
- BORG, I.** [2002]: Mitarbeiterbefragungen – kompakt, Göttingen et al.
- BORG, I.** [2003]: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, 3. Aufl., Göttingen et al.

- BROCKELMANN, K.** [1999]: Multimedia im persönlichen Verkauf unter besonderer Berücksichtigung des Außendienstes, Frankfurt a. M.; zugl. Diss. Univ. Siegen.
- BRUHN, M.** [1995]: Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 13-61.
- BRUHN, M.** [1995a]: Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen – Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Dienstleistungsmarketing, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 611-649.
- BRUHN, M.** [1998]: Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung? In: BRUHN, M. / LUSTI, M. / MÜLLER, W. R. / SCHIERENBECK, H. / STUDER, T. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung. Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden, S. 145-167.
- BRUHN, M.** [2000]: Kundenbindung durch Nationale Kundenbarometer, in: BRUHN, M. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 385-412.
- BRUHN, M.** [2001]: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, München.
- BRUHN, M.** [2002]: Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden.
- BRUHN, M.** [2006]: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Aufl., Berlin et al.

- BRUHN, M.** [2007]: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Aufl., München.
- BRUHN, M.** [2008]: Nationale Kundenzufriedenheitsindizes, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 173-201.
- BRUHN, M. / GEORGI, D.** [2008]: Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: BRUHN, M. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 643-676.
- BRUHN, M. / GRUND, M.** [2008]: Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung, in: HERRMANN, A. / HOMBURG, C. / KLARMANN, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 861-885.
- BRUHN, M. / MURMANN, B.** [1998]: Nationale Kundenbarometer: Messung von Qualität und Zufriedenheit. Methodenvergleich und Entwurf eines Schweizer Kundenbarometers, Wiesbaden.
- BUBMANN, C. / LIEBERKNECHT, J. / BLACHE, R.** [2008]: Von Kunden zu Fans: Kundenzufriedenheit im Retail-Banking messen, steuern und optimieren, in: HOMBURG, C. (HRSG.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 617-630.
- BULLINGER, H.-J.** [1996]: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation – Kreativität – Innovation, Stuttgart.
- BURNS, A. C. / BUSH, R. F.** [2003]: Marketing Research. Online Research Applications, 4. Aufl., Upper Saddle River.
- BUSCHMANN, H.** [2006]: Erfolgreiches Turnaround-Management. Empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. St. Gallen.
- BYSTRZYCKI, D.** [2005]: Expertengespräch bei der GE Money Bank, Prag, am 26.05.2005.

- CAMPHAUSEN, B.** [2007]: Strategisches Management. Planung – Entscheidung - Controlling, 2. Aufl., München.
- CARTELLIERI, M.** [2002]: Der Einfluss des Internets auf die Marktforschung: Vom Stiefkind zum Zukunftspartner des Managements? In: Planung & Analyse Nr. 2, 29. Jg., S. 34-38.
- CAUVIN, E. / DECOCK-GOOD, C. / BESCOS, P.-L.** [2006]: Characteristics of the Performance Measures in External Reporting: Non-Financial Information Used by French Companies in Their Communication, in: EPSTEIN, M. J. / MANZONI, J.-F. (Hrsg.): Performance Measurement and Management Control: Improving Organisations and Society, Amsterdam et al., S. 335-354.
- CHARLESWORTH, A.** [2008]: Understanding and Managing Legal Issues in Internet Research, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 42-57.
- CHEVALIER, J.** [2001]: Stakeholder Analysis and Natural Resource Management, URL: [http://www1.worldbank.org/publicsector/political\\_economy/November3Seminar/Stakeholder%20Readings/SA-Chevalier.pdf](http://www1.worldbank.org/publicsector/political_economy/November3Seminar/Stakeholder%20Readings/SA-Chevalier.pdf), Zugriff am 17.11.2008.
- CHRISTOPHER, M. / PAYNE, A. / BALLANTYNE, D.** [2002]: Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value, Amsterdam et al.
- CHUMPITAZ, R. / KERSTENS, K. / PAPADOIDAMIS, N.** [2006]: Marketingperformance: Von ein- zu multidimensionalen und von Durchschnitts- zu Frontier-Konzepten, in: BAUER, H. H. / STAAT, M. / HAMMERSCHMIDT, M. (Hrsg.): Marketingeffizienz. Messung und Steuerung mit der DEA – Konzept und Einsatz in der Praxis, München, S. 1-30.
- Consors Discount-Broker AG** (Hrsg.) [2003]: Unternehmenswebsite, URL: <http://web.consors.de/communityjsp/index.jsp>, Zugriff am 16.08.2003.

- Conversion Model** (Hrsg.) [2007]: Introduction, URL: [www.conversionmodel.com](http://www.conversionmodel.com), Zugriff am 07.08.2007.
- Conversion Model** (Hrsg.) [2007a]: Employee Commitment, URL: [www.conversionmodel.com](http://www.conversionmodel.com), Zugriff am 07.08.2007.
- Conversion Model** (Hrsg.) [2007b]: Where did it all begin? URL: [www.conversionmodel.com](http://www.conversionmodel.com), Zugriff am 07.08.2007.
- CORNELSEN, JENS** [2000]: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg; zugl. Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg.
- CRAIG, C. S. / DOUGLAS, S. P.** [2005]: International Market Research, 3. Aufl. herma, London.
- CRANE, A. / LIVESEY, S.** [2003]: Are You Talking to Me? Stakeholder Communication And The Risks And Rewards of Dialogue, in: ANDRIOF, J. / WADDOCK, S. / HUSTED, B. / SUTHERLAND RAHMAN, S. (Hrsg.): *Unfolding Stakeholder Thinking 2. Relationships, Communication, Reporting And Performance*, Sheffield, S. 39-52.
- DALLWITZ-WEGNER, D.** [2001]: Marktforschungsansatz eines Verbraucherportals, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): *Online-Marktforschung: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 335-348.
- DANNENBERG, M. / BARTHEL, S.** [2002]: *Effiziente Marktforschung*, Bonn.
- DAVIS, J.** [2007]: *Measuring Marketing. 103 Key Metrics Every Marketer Needs*, Singapore.
- Der Spiegel** (Hrsg.) [1995]: "Versenkt die Shell", in: *Der Spiegel*, Nr. 25/1995, 49. Jg., S. 22-23.
- DICK, B.** [2000]: Stakeholder Analysis, URL: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html>, Zugriff am 17.11.2008.
- DILLER, H.** [1995]: Beziehungsmarketing, in: *WiSt*, Nr. 9, 24. Jg., S. 442-447.

- DILLER, H.** [1996]: Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Nr. 2, 18. Jg., S. 81-94.
- DILLER, H.** [2002]: Marktforschung in Zeichen des Beziehungsmarketing: Herausforderungen und Trends, Nürnberg.
- DILLER, H.** [2003]: Entwicklungslinien und -perspektiven des Beziehungsmarketing. Eine Bestandsaufnahme, in: DILLER, H. (Hrsg.): Beziehungsmarketing und CRM erfolgreich realisieren, Nürnberg, S. 1-21.
- DILLER, H. / KUSTERER, M.** [1988]: Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, Nr. 3, 10. Jg., S. 211-220.
- DOMSCH, M. E. / LADWIG, D. H.** [1995]: Mitarbeiterbefragungen als markt-orientiertes Instrument einer professionellen Personalarbeit, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 415-432.
- DOMSCH, M. E. / LADWIG, D. H.** [2000]: Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklungen, In: DOMSCH, M. E. / LADWIG, D. H. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragungen, Berlin et al., S. 1-14.
- DONATH, A.** [2007]: 48 Prozent der Arbeitnehmer haben E-Mail im Job, URL: <http://www.golem.de/0711/55889.html>, Zugriff am 08.11.2007.
- DOORN, J. v.** [2004]: Zufriedenheitsdynamik. Eine Panelanalyse bei industriellen Dienstleistungen, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Münster 2003.
- DÜRR, K.** [2005]: Zehn Jahre Online-Forschung! Kleine Redaktionelle Rückschau, in: Planung & Analyse, Nr. 1, 32. Jg., S. 8.
- DYLLICK, T.** [1992]: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden, zugl. Habil.-Schr. Univ. St. Gallen 1988.

- DYLLICK, T. / TOMCZAK, T.** [2007]: Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft, in: BUBER, R. / HOLZMÜLLER, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, Wiesbaden, S. 65-79.
- EBERHARDT, S.** [1998]: Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz, Wiesbaden.
- EGGERT, A.** [1999]: Kundenbindung aus Kundensicht. Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Diss. Univ. Kaiserslautern.
- EGGERT, A.** [2006]: Die zwei Perspektiven des Kundenwerts. Darstellung und Versuch einer Integration, in: GÜNTER, B. / HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 41-60.
- EGGERT, A. / HELM, S.** [2000]: Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung? In: Der Markt, Nr. 2/2000, 39. Jg., S. 63-72.
- EHRMANN, H.** [2003]: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 3. Aufl., Ludwigshafen.
- EINHORN, M.** [2008]: Nutzen und Grenzen von Onlinemarktforschung in der Automobilindustrie am Beispiel von Audi, in: HERRMANN, A. / HOMBURG, C. / KLARMANN, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 1026-1040.
- EPPLE, M. / HAHN, G.** [2003]: Dialog im virtuellen Raum – Die Online Focusgroup in der Praxis der Marktforschung, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 297-307.
- EPSTEIN, M. J.** [2006]: Improving Organisations and Society: The Role of Performance Measurement and Management Control, in: EPSTEIN, M. J. / MANZONI, J.-F. (Hrsg.): Performance Measurement

and Management Control: Improving Organisations and Society, Amsterdam et al., S. 3-18.

**EVANSCHITZKY, H.** [2003]: Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken. Ein Netzwerkmarketingansatz, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Münster.

**EYNON, R. / FRY, J. / SCHROEDER, R.** [2008]: The Ethics of Internet Research, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 23-41.

**FELFE, J.** [2008]: Mitarbeiterbindung, Göttingen et al.

**FERNANDES, A. A. A.** [2008]: Middleware for Distributed Data Management, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 99-115.

**FESTGE, F.** [2006]: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich. Ermittlung zentraler Einflussfaktoren, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. München.

**FIEDLER, L.** [2007]: Stakeholderspezifische Aspekte von Corporate Brands, Wiesbaden; zugl. Diss. Handelshochschule Leipzig 2006.

**FIGGE, F. / SCHALTEGGER, S.** [1999]: Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung, Lüneburg.

**FREEMAN, R. E.** [1984]: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston et al.

**FREEMAN, R. E. / HARRISON, J. S. / WICKS, A. C.** [2007]: Managing for Stakeholders, New Haven et al.

**FRETER, H.** [2004]: Marketing. Eine Einführung mit Übungen, München et al.

**FRETER, H.** [2008]: Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Aufl., Stuttgart.

- FRETER, H. / HENDRICKS, I. / KEHREN, M. / SÄNGER, H.** [1999]: Quantitative Wirkungsmessung im Internet. Ergebnisse einer empirischen Studie, Siegen.
- FRICKER, R. D.** [2008]: Sampling Methods for Web and E-mail Surveys, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 195-216.
- FRIEDMAN, A. L. / MILES, S.** [2006]: Stakeholders: Theory and Practice, Oxford.
- FRIES, R.** [2006]: Großumfragen im World Wide Web. Durchführung, Repräsentativität und Bereinigung von Selektionseffekten untersucht am Beispiel von Perspektive-Deutschland 2001/02, Aachen; zugl. Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg 2005.
- FRITZ, W.** [2001]: Internet-Marketing und Electronic Commerce. Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden.
- GADEIB, A.** [2005]: Online-Stichproben – Anspruch und Wirklichkeit. Ein Praxisbericht, in: Planung & Analyse Nr. 1, 32. Jg., S. 87-92.
- GAISER, T. J.** [2008]: Online Focus Groups, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 290-306.
- GEORGE, W. R. / GRÖNROOS, C.** [1995]: Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 63-86.
- GfK AG** (Hrsg.) [2008]: GfK LoyaltyPlus, URL: [http://www.gfk.com/group/services/instruments\\_and\\_services/contact\\_dates/00151/index.de.html](http://www.gfk.com/group/services/instruments_and_services/contact_dates/00151/index.de.html), Zugriff am 26.10.2008.
- GIER, A. / PRYKOP, C.** [2007]: Wieviel Marktforschung erträgt das Private Banking? Kundenzufriedenheitsbefragungen im Finanzdienstleistungssektor, in: Planung & Analyse Nr. 2, 34. Jg., S. 44-46.

- GIERING, A.** [2000]: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Mannheim.
- GIERL, H. / GANSSE, O.** [2003]: Aktienbesitz und Kundenbindung, in: Planung & Analyse Nr. 6, 30. Jg., S. 47-52.
- GIERL, H. / KONCZ, J.** [2004]: Kundenbindung und die Wirkung von Kundenempfehlungen im Internet, in: Planung & Analyse Nr. 5, 31. Jg., S. 59-68.
- GLEICH, R.** [2001]: Das System des Performance Measurement. Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München, zugl. Habil.-Schr. Univ. Stuttgart 1999.
- GNABS, T. / BATINIC, B.** [2007]: Qualitative Online-Forschung, in: NADERER, G. / BALZER, E. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen, Wiesbaden, S. 343-362.
- GÖBEL, E.** [1995]: Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: Zeitschrift für Planung, Nr. 6, Heft 1, 6. Jg., S. 55-67.
- GÖRITZ, A. S.** [1999]: Online-Panels, in: GÖRITZ, A. S. / BATINIC, B. / BANDILLA, W. / BOSNJAK, M. (Hrsg.): ZUMA-Online Research Newsletter Nr. 17/1999, URL: <http://www.or.zuma-mannheim.de/inhalt/Informationsquellen/newsletter/um17.htm>, Zugriff am 04.06.2001.
- GÖRITZ, A.** [2003]: Online-Panels, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 227-239.
- GÖRITZ, A. S. / BATINIC, B. / MOSER, K.** [2000]: Online Marktforschung, Nürnberg.
- GÖRITZ, A. S. / REINHOLD, N. / BATINIC, B.** [2000]: Marktforschung mit Online-Panels: State of the Art, in: Planung & Analyse Nr. 3, 27. Jg., S. 62-67.

- GOMEZ, P. / WUNDERLIN, G.** [2000]: Stakeholder Value-orientierte Unternehmensführung: Das Konzept des Performance Management, in: HINTERHUBER, H. H. / FRIEDRICH, S. A. / AL-ANI, A. / HANDLBAUER, G. (Hrsg.): Das neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 425-446.
- GOODPASTER, K. E. / MAINES, T. D. / ROVANG, M. D.** [2002]: Stakeholder Thinking: Beyond Paradox to Practicality, in: ANDRIOF, J. / WADDOCK, S. / HUSTED, B. / SUTHERLAND RAHMAN, S. (Hrsg.): Unfolding Stakeholder Thinking 1. Theory, Responsibility And Engagement, Sheffield, S. 43-63.
- GRÄF, L.** [2003]: Internet Access Panels in der Praxis, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 255-270.
- GRAF, M.** [2006]: User Tracking im E-Commerce, URL: [www.mygraf.net/safeFHMDL.php?filename=Usertracking\\_im\\_E-Commerce.pdf&section=E-Commerce](http://www.mygraf.net/safeFHMDL.php?filename=Usertracking_im_E-Commerce.pdf&section=E-Commerce), Zugriff am 13.10.2008.
- GRAUER, M. / MERTEN, U.** [1997]: Multimedia. Entwurf, Entwicklung und Einsatz in betrieblichen Informationssystemen, Berlin et al.
- GRENZDÖRFFER, K.** [1998]: Stakeholder-Prozesse in der Weiterbildung, Bremer Diskussionspapiere zur Institutionellen Ökonomie und Sozialökonomie Nr. 27, Bremen.
- GRÜNING, M.** [2002]: Performance-Measurement-Systeme. Messung und Steuerung von Unternehmensleistung, Wiesbaden; zugl. Diss. TU Dresden 2001.
- GRUDOWSKI, S.** [2001]: Web Public Relations, in: RIEKERT, W.-F. / MICHELSON, M. (Hrsg.): Informationswirtschaft. Innovation für die Neue Ökonomie, Wiesbaden.

- GRUND, M. A.** [1998]: Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Basel.
- GÜNTHER, M. / VOSSEBEIN, U. / WILDNER, R.** [2006]: Marktforschung mit Panels. Arten – Erhebung – Analyse – Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- HADWICH, K.** [2003]: Beziehungsqualität im Relationship Marketing. Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Basel.
- HAHN, A. / JERUSALEM, M.** [2003]: Reliabilität und Validität in der Online-Forschung, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 161-186.
- HAHN, U. / ZERR, K.** [2001]: Intranet-Befragungen als Führungsinstrument bei organisatorischen Veränderungsprozessen, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 303-317.
- HAMMANN, P. / ERICHSON, B.** [2000]: Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart.
- HAMMER, R. M.** [2003]: Zur Weiterentwicklung des Performance Measurement Ansatzes, in: MATZLER, K. / PECHLANER, H. / RENZL, B. (Hrsg.): Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 513-535.
- HÄUBLER, J. N.** [1998]: Messung der Mitarbeiterzufriedenheit als Instrument der Qualitätssteuerung und -kontrolle, Sonderdruck aus: DUVVURI, S. / SCHÄFER, T. (Hrsg.): Qualitätsmanagement-Report der Banken: Erfahrungsberichte und Perspektiven, Wiesbaden.
- HAUPTMANN, P.** [1999]: Grenzen und Chancen von quantitativen Befragungen mit Hilfe des Internet, in: BATINIC, B. / WERNER, A. / GRÄF, L. / BANDILLA, W. (Hrsg.): Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen et al., S. 21-38.

- HAUPTMANN, P. / LANDER, B.** [2003]: Zur Problematik von Internet-Stichproben, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 27-40.
- HEINISCH, S. / SCHULTE, K.** [2007]: Mein Geld, meine Bank, mein Berater! Bankberater als Bindemittel in der Kundenbeziehung, in: Planung & Analyse Nr. 2, 34. Jg., S. 58-60.
- HELLWIG, J. O. / VON HEESSEN, B. / BOUWMEESTER, R.** [2003]: Rekrutierungsunterschiede bei Online-Panels und ihre Folgen, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 241-254.
- HELM, S.** [2000]: Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Düsseldorf.
- HELM, S.** [2007]: Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität, Wiesbaden, zugl. Habil.-Schr. Univ. Düsseldorf 2004.
- HELM, S. / GÜNTER, B.** [2006]: Kundenwert. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: GÜNTER, B. / HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-39.
- HELMKE, S. / UEBEL, M. F. / BRINKER, D.** [2002]: Kundenzufriedenheitsanalyse als CRM-Instrument für ein Unternehmen der Tourismusbranche, in: UEBEL, M. F. / HELMKE, S. / DANGELMAIER, W. (Hrsg.): Praxis des Customer Relationship Management. Branchenlösungen und Erfahrungsberichte, Wiesbaden, S. 354-374.
- HERMANN, S. P.** [2005]: Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken, Wiesbaden; zugl. Diss. Handelshochsch. Leipzig 2004.
- HERMANN, S. P.** [2007]: Stakeholder Management – Long term business success through sustainable stakeholder relationships, URL:

[www.tns-infratest.com/presse/pdf/autorenbeitraege/Herrmann\\_Stakeholder\\_Management.pdf](http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/autorenbeitraege/Herrmann_Stakeholder_Management.pdf), Zugriff am 17.11.2008.

- HERRMANN, A. / HOMBURG, C. / KLARMANN, M.** [2008]: Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Nutzung, in: HERRMANN, A. / HOMBURG, C. / KLARMANN, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-19.
- HESSE, J.** [2004]: Erfolgsforschung im Vertrieb. Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnelldrehender Konsumgüter, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Münster.
- HEWSON, C. / LAURENT, D.** [2008]: Research Design and Tools for Internet Research, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 58-78.
- HINTERHUBER, H. H.** [2004]: Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken, 7. Aufl., Berlin et al.
- HINTERHUBER, H. H.** [2004a]: Strategische Unternehmensführung. II. Strategisches Handeln, 7. Aufl., Berlin et al.
- HIPPNER, H. / MERZENICH, M. / WILDE, K.** [2002]: Grundlagen des Web Mining. Prozess. Methoden und praktischer Einsatz, in: HIPPNER, H. / MERZENICH, M. / WILDE, K. (Hrsg.): Handbuch Web Mining im Marketing. Konzepte – Systeme – Fallstudien, Braunschweig et al., S. 2-31.
- HOFMANN, O.** [2003]: Standards zur Qualitätssicherung für Online-Befragungen, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 135-141.
- HOFMEYR, JAN** [1990]: The Conversion Model. A New Foundation for Strategic Planning in Marketing, Athen 1990.
- HOLBACH, D.** [2002]: Beschaffungsmarktforschung in der digital vernetzten Welt – Grundlagen, Analyse und Anwendungen, Frankfurt a. M.; zugl. Diss. Universität Essen.

- HOLZMÜLLER, H. H.** [1995]: Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketing-Forschung, Stuttgart, zugl. Habil.-Schr. Wirtschaftsuniv. Wien.
- HOLZMÜLLER, H. H. / WOISETSCHLÄGER, D. M.** [2008]: Herausforderungen in internationalen Forschungsprojekten, in: HERRMANN, A. / HOMBURG, C. / KLARMANN, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 123-147.
- HOMBURG, C.** [2000]: Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3. Aufl., Wiesbaden.
- HOMBURG, C. / BECKER, A. / HENTSCHEL, F.** [2008]: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 103-134.
- HOMBURG, C. / BRUHN, M.** [2008]: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: BRUHN, M. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 3-37.
- HOMBURG, C. / BUCERIUS, M.** [2008]: Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 53-90.
- HOMBURG, C. / FÜRST, A.** [2008]: Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 607-642.
- HOMBURG, C. / GIERING, A. / HENTSCHEL, F.** [2000]: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: BRUHN, M./ HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanage-

ment: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 81-112.

**HOMBURG, C. / JENSEN, O.** [2004]: Die indirekte Wichtigkeitsbestimmung im Rahmen von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen: Probleme und Lösungsansätze, in: BACKHAUS, K. / VOETH, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing. Strategien – Instrumente – Anwendungen, Wiesbaden, S. 481-520.

**HOMBURG, C. / KLARMANN, M.** [2008]: Die indirekte Wichtigkeitsbestimmung im Rahmen von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen: Probleme und Lösungsansätze, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 203-239.

**HOMBURG, C. / KLENK, P.** [2008]: Management der Zufriedenheit von Firmenkunden im Finanzdienstleistungsbereich, in: BROST, H. / NESKE, R. / WRABETZ, W. (Hrsg.): Vertriebssteuerung in der Finanzdienstleistungsindustrie, Frankfurt a. M., S. 379-399.

**HOMBURG, C. / KROHMER, H.** [2006]: Marketingmanagement. Strategie - Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.

**HOMBURG, C. / SIEBEN, F. G.** [2008]: Customer Relationship Management (CRM). Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktionismus, in: BRUHN, M. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 501-528.

**HOMBURG, C. / STOCK-HOMBURG, R.** [2008]: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 17-51.

**HONOMICHL, J.** [2006]: Global Top 25. The World's Leading Marketing Research Companies, URL: <http://www.marketingpower.com/content/AUGAHONO25.pdf>, Zugriff am 10.08.2007.

- Horváth & Partner** (Hrsg.) [2001]: Balanced Scorecard umsetzen, 2. Aufl., Stuttgart.
- HOSSINGER, H.-P.** [1982]: Pretests in der Marktforschung. Die Validität von Pretestverfahren der Marktforschung unter besonderer Berücksichtigung der Tachistoskopie, Würzburg-Wien; zugl. Diss. Univ. Paderborn 1981.
- HUBER, F. / HERRMANN, A. / BRAUNSTEIN, CH.** [2000]: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: HINTERHUBER, H. / MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, Wiesbaden, S. 49-66.
- HUBER, M. / SCHARIOTH, J.** [2006]: Quality Management and Customer Retention, in: HUBER, M. / PALLAS, M. (Hrsg.): Customising Stakeholder Management Strategies. Concepts for Long-term Business Success, Berlin et al., S. 11-26.
- HÜGENS, T.** [2004]: State-of-the-art der Balanced Scorecard und prototypische Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard, in: AHLERT, D. / ZELEWSKI, S. (Hrsg.): Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI) – Projektbericht Nr. 15, Essen / Münster.
- HÜGENS, T.** [2004a]: State-of-the-art der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: AHLERT, D. / ZELEWSKI, S. (Hrsg.): Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI) – Projektbericht Nr. 16, Essen / Münster.
- HÜGENS, T.** [2005]: State-of-the-art der Bewertung von Kapitalgeberbeziehungen, in: AHLERT, D. / ZELEWSKI, S. (Hrsg.): Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI) – Projektbericht Nr. 18, Essen / Münster.
- HÜGENS, T.** [2005a]: Grundlagen der Relationship Management Balanced Scorecard, in: ZELEWSKI, S. / AHLERT, D. / KENNING, P. / SCHÜTTE, R. (Hrsg.): Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken.

Wissenstransfer fördern mit der Relationship Management Balanced Scorecard, Wiesbaden, S. 97-119.

**HÜGENS, T.** [2005b]: Auswahl der Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard, in: ZELEWSKI, S. / AHLERT, D. / KENNING, P. / SCHÜTTE, R. (Hrsg.): Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken. Wissenstransfer fördern mit der Relationship Management Balanced Scorecard, Wiesbaden, S. 121-173.

**HÜGENS, T. / ZELEWSKI, S.** [2006]: Eine Stakeholder-Analyse zur Ermittlung potenzieller Perspektiven für das Beziehungsmanagement mithilfe der Balanced Scorecard, in: WiSt, 35. Jg., Nr. 7, S. 368-373.

**HUNGENBERG, H.** [2004]: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 3. Aufl., Wiesbaden.

**IMHOF, R.** [2003]: Datenschutz und Wettbewerbsrecht in der Online-Marktforschung, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.). Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 211-224.

**Infratest Sozialforschung GmbH** (Hrsg.) [2002]: Stakeholder Management mit TRI\*M – Mitarbeiter-Commitment, URL: [www.infratest-sofo.de/downloads/trim.pdf](http://www.infratest-sofo.de/downloads/trim.pdf), Zugriff am 26.07.2003.

**JANETZKO, D.** [2008]: Nonreactive Data Collection on the Internet, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 161-173.

**JANETZKO, D. / HILDEBRANDT, M. / MEYER, H. A.** [2001]: Zeiterfassung in Online-Fragebögen, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 191-212.

**JANISCH, M.** [1993]: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern et al.; zugl. Diss. Hochschule St. Gallen 1992.

- JARCHOW, C.** [2005]: Online-Marktforschung: Wahrheit statt Dichtung, in: Planung & Analyse, Nr. 2, 32. Jg., S. 70-73.
- JARVIS, I.** [2008]: The Beginnings of TRI\*M – a Personal Account, in: HUBER, M. / O’GORMAN, S. (Hrsg.): From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Living a Vision, Berlin et al., S. 1-7.
- JENSEN, M. C.** [2002]: Value Maximisation, Stakeholder Theory And The Corporate Objective Function, in: ANDRIOF, J. / WADDOCK, S. / HUSTED, B. / SUTHERLAND RAHMAN, S. (Hrsg.): Unfolding Stakeholder Thinking 1. Theory, Responsibility And Engagement, Sheffield, S. 65-84.
- JONES T. O. / SASSER W. E.** [1995]: Why Satisfied Customers Defect, in: Harvard Business Review No. 6, 73. Jg., S. 88-99.
- KACZMIREK, L.** [2008]: Internet Survey Software Tools, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 236-254.
- KAMENZ, U.** [2002]: Chancen und Grenzen der Internet-Marktforschung, in: MANSCHWETUS, U. / RUMLER, A. (Hrsg.): Strategisches Internetmarketing: Entwicklungen in der Net-Economy, Wiesbaden, S.161-176.
- KAMMERER, M.** [2005]: Controlling von Customer Relationship Management-Projekten. Informationsgrundlagen zur Steuerung und Bewertung von CRM-Projekten, Berlin; zugl. Diss. Univ. Eichstätt.
- KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P.** [1996]: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston.
- KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P.** [2001]: Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.
- KINNEAR, T. C. / TAYLOR, J. R.** [1996]: Marketing Research. An Applied Approach, 5. Aufl., New York et al.

- KIPPES, ST.** [1991]: Stakeholder-Analyse, Instrument der Unternehmenspolitik: Ansprüche rechtzeitig erkennen, in: Gablers Magazin, Heft 7, 5. Jg., S. 32-36.
- KIRCHHOFF, K. R.** [2001]: Grundlagen der Investor Relations, in: KIRCHHOFF, K. R. / PIWINGER, M. (Hrsg.): Die Praxis der Investor Relations – effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt, 2. Aufl., Neuwied, S.25-55.
- KISS, P.** [2001]: Investor Relations im Internet – eine theoretische und praktische Analyse, Wolfratshausen.
- KLARMANN, M.** [2008]: Die Vergleichbarkeit der Messung als Herausforderung bei internationalen Kundenzufriedenheitsuntersuchungen, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 241-260.
- KLEE, A.** [2000]: Strategisches Beziehungsmanagement. Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement, Aachen; zugl. Diss. Univ. Hannover 1999.
- KORNMÜLLER, S.** [2008]: Das Online-Panel als Instrument der Primärforschung. Möglichkeiten und Grenzen in der Online-Primärforschung, Saarbrücken.
- KOSCHATE, N.** [2002]: Kundenzufriedenheit und Preisverhalten. Theoretische und empirisch experimentelle Analysen, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Mannheim.
- KOSCHATE, N.** [2008]: Preisbezogene Auswirkungen von Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 91-117.
- KOTHEN, W.** [2007]: Theorie der Marken-Kommunikation: Tradierte und konstruktivistische Erkenntnisse, Diss. Univ. Siegen.
- KOZINETS, R. V.** [2006]: Netnography 2.0, in: BELK, R. W.: Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing, Cheltenham et al., S. 129-142.

- KRAFFT, M.** [2003]: (e)-CRM-Strategien und ihre Erfolgswirkungen. Ergebnisse aus zwei branchen- und länderübergreifenden Studien, in: DILLER, H. (Hrsg.): Beziehungsmarketing und CRM erfolgreich realisieren, Nürnberg, S. 23-41.
- KRAFFT, M.** [2007]: Kundenbindung und Kundenwert, 2. Aufl., Heidelberg.
- KRAUSE, J. / ZÜTPHEN, T.** [2008]: Customer and Brand Loyalty Research – Two Separate Fields? In: HUBER, M. / O’GORMAN, S. (Hrsg.): From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Living a Vision, Berlin et al., S. 147-161.
- KRAUSE, O.** [2006]: Performance Management. Eine Stakeholder-Nutzenorientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode, Wiesbaden; zugl. Diss. TU Berlin 2005.
- KÜNZEL, H.** [2005]: Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Zufriedenheit von innen, in: Ders. (Hrsg.): Handbuch Kundenzufriedenheit. Strategie und Umsetzung in der Praxis, Berlin et al., S. 205-226.
- KULZICK, R.** [1999]: Stakeholder Analysis, URL: [www.kulzick.com/Stakehr1.htm](http://www.kulzick.com/Stakehr1.htm), Zugriff am 17.11.2008.
- KUNATH, J.** [2006]: Vergleichsstudie Online-Stichproben: Macht „aktiv“ oder „passiv“ einen Unterschied? In: Planung & Analyse Nr. 5, 33. Jg., S. 63-65.
- KUTSCH, H. B.** [2007]: Repräsentativität in der Online-Marktforschung. Lösungsansätze zur Reduktion von Verzerrungen bei Befragungen im Internet, Lohmar; zugl. Diss. Univ. Köln.
- LANNINGER, T.** [2003]: Ein neues Erhebungsinstrument auf dem Prüfstand – Online versus CATI, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 187-202.
- LAWRENCE, A. T.** [2002]: The Drivers of Stakeholder Engagement. Reflections on The Case of Royal Dutch / Shell, in: ANDRIOF, J. / WADDOCK, S. / HUSTED, B. / SUTHERLAND RAHMAN, S. (Hrsg.): Unfold-

ing Stakeholder Thinking 1. Theory, Responsibility And Engagement, Sheffield, S. 183-199.

- LEE, R. M. / FIELDING, N. / BLANK, G.** [2008]: The Internet as a Research Medium: An Editorial Introduction to The Sage Handbook of Online Research Methods, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 3-20.
- LEOPOLD, H.** [2004]: Rücklauf bei Online Befragungen im Online Access Panel, Hamburg; zugl. Diss. Univ. Gießen.
- LEOPOLD, H.** [2005]: Die richtige Feldzeit bei Online-Befragungen, in: Planung & Analyse Nr. 6, 32. Jg., S. 61-63.
- LICHTNER, B.** [2002]: Mitarbeiterin der AOK Baden-Württemberg, Hauptverwaltung Stuttgart, Referat Marketing, Markt- und Meinungsforschung, Gespräch am 15.03.2002.
- LINDER, A.** [2005]: Web Mining – Die Fallstudie Swarovski. Theoretische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Zürich 2004.
- LINK, R.** [1991]: Aktienmarketing in deutschen Publikumsgesellschaften, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Bochum.
- LÜTTERS, H.** [2004]: Online-Marktforschung. Eine Positionsbestimmung im Methodenkanon der Marktforschung unter Einsatz eines web-basierten Analytic Hierarchy Process (webAHP), Wiesbaden; zugl. Diss. FU Berlin.
- MADAUSS, B. J.** [2000]: Handbuch Projektmanagement. Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, 6. Aufl., Stuttgart.
- MADER, P.** [1998]: Kapitalgesellschaften, 3. Aufl., Wien.
- MADRIAN, J.-P.** [1998]: Interessengruppenorientierte Unternehmensführung. Eine organisationstheoretische Analyse am Beispiel großer Aktiengesellschaften, Hamburg; zugl. Diss. Univ. Münster.

- MAIER-MORITZ, C.** [2002]: Die Aktie als Marke und ihre Bedeutung am Kapitalmarkt, München.
- MALHOTRA, N. K.** [2007]: Marketing Research. An Applied Orientation, 5. Aufl., Upper Saddle River.
- MANZONI, J.-F.** [2006]: Reflections on the Human Implications of the Search for Corporate Performance, in: EPSTEIN, M. J. / MANZONI, J.-F. (Hrsg.): Performance Measurement and Management Control: Improving Organisations and Society, Amsterdam et al., S. 19-45.
- Marketing-Marktplatz** (Hrsg.) [2001]: URL: <http://www.marketing-marktplatz.de/Marktforschung/Kundenmonitor.htm>, Zugriff am 03.05.2002.
- MAYERHOFER, W.** [2007]: Das Fokusgruppeninterview, in: BUBER, R. / HOLZMÜLLER, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen, Wiesbaden, S. 477-490.
- MAYERS, J.** [2005]: Stakeholder Power Analysis, URL: <http://www.iied.org/docs/flu/stakeholder.pdf>, Zugriff am 07.08.2006.
- MEFFERT, H.** [2008]: Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: BRUHN, M. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 157-180.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KIRCHGEORG, M.** [2007]: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.
- MEIER-SCHERLING, P.** [1996]: Shareholder Value Analyse vs. Stakeholder Management: Unternehmenspolitische Grundkonzeptionen als Ansätze zur Erweiterung der Theorie der Unternehmung, Darmstadt.
- MERCHANT, K. A. / VAN DER STEDE, W. A.** [2007]: Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 2. Aufl., Harlow et al.

- MetrixLab** (Hrsg.) [2008]: Panel. Overview Panel, URL: [http://www.metrixlab.com/site/uk/panel\\_overview.asp](http://www.metrixlab.com/site/uk/panel_overview.asp), Zugriff am 24.10.2008.
- MEYER, A.** [1997]: Kundenzufriedenheit mit Investitionsgüteranbietern. Messung der Kundenzufriedenheit als Basis eines Managements von Kundennähe, in: BACKHAUS, K. / GÜNTER, B. / KLEIN-ALTENKAMP, M. / PLINKE, W. / RAFFÉE, H.: Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden, S. 309-330.
- MEYER, A. / DORNACH, F.** [1997]: Das Deutsche Kundenbarometer. Qualität und Zufriedenheit, in: HOMBURG, C. / SIMON, H. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden, S. 162-184.
- MEYER, A. / ERTL, R.** [1996]: Nationale Barometer zur Messung der Kundenzufriedenheit. Ein Vergleich zwischen dem „Deutschen Kundenbarometer: Qualität und Zufriedenheit“ und dem „American Customer Satisfaction Index (ACSI)“, in: MEYER, A. (Hrsg.): Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 201-231.
- MEYER, A. / KANTSPERGER, R. / SCHAFFER, M.** [2006]: Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung, in: GÜNTER, B. / HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 61-81.
- MEYER, M. W.** [2002]: Rethinking Performance Measurement. Beyond the Balanced Scorecard, Cambridge.
- MITCHELL, R. K. / AGLE, B. R. / WOOD, D. J.** [1997]: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, Nr. 4, 22. Jg., S. 853-886.
- MRS Market Research Society** (Hrsg.) [2006]: Internet Research Guidelines (Ausgabe: März 2006), URL:

[http://www.mrs.org.uk/standards/downloads/revised/active/internet\\_mar06.pdf](http://www.mrs.org.uk/standards/downloads/revised/active/internet_mar06.pdf), Zugriff am 31.08.2008.

**NEELY, A. / ADAMS, C. / KENNERLEY, M.** [2002]: The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, Prentice Hall.

**Netzmarkt** (Hrsg.) [2008]: URL: [http://www.netzmarkt.de/kc/?ID=881869&SID=59574942&ACTION=CHECK\\_PROFILE](http://www.netzmarkt.de/kc/?ID=881869&SID=59574942&ACTION=CHECK_PROFILE), Zugriff am 29.09.2008.

**NEUBARTH, W.** [2008]: Präferenzdaten online, Köln; zugl. Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg 2007.

**NEUNDORFER, L. / SCHUBERT, S.** [2003]: Online, Face-to-Face, Telefon – Forschung mit Internet-Zielgruppen. Das Forschungsprojekt Wayflow, in: Planung & Analyse Nr. 6, 30. Jg., S. 24-29.

**NFO Infratest GmbH & Co. KG** (Hrsg.) [2003]: TRI\*M, URL: [www.nfoeurope.com/ib/CountryProductDetail.cfm?lan=de&Country=deu&ObjectId=E75D61C3-2FB1-11D4-83FD0010A4ED9831](http://www.nfoeurope.com/ib/CountryProductDetail.cfm?lan=de&Country=deu&ObjectId=E75D61C3-2FB1-11D4-83FD0010A4ED9831), Zugriff am 26.07.2003.

**NFO Infratest Health** (Hrsg.) [2003]: TRI\*M: Die Beziehungen zu den Stakeholder-Gruppen optimal gestalten, URL: [www.nfohealth.com/engl/pdfs/NFOPharmaMarketD.pdf](http://www.nfohealth.com/engl/pdfs/NFOPharmaMarketD.pdf), Zugriff am 30.09.2003.

**NIEBING, J.** [2006]: Kundenbindung im Verkehrsdienstleistungsbereich. Ein Beitrag zum Verkehrsmittelwahlverhalten von Bahnreisenden, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Münster 2005.

**NÖLTING, A.** [1999]: Firmen vermarkten ihre Aktien wie Produkte. Der Shareholder Value steigt: Faktor Herz, in: Manager Magazin, Nr. 3, 29. Jg., S. 114-119.

**O'CONNOR, H. / MADGE, C. / SHAW, R. / WELLENS, J.** [2008]: Internet-based Interviewing, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 271-289.

- O’GORMAN, S.** [2008]: A Short History of Customer Retention – The TRI\*M Benchmarking Database as an Experience, in: HUBER, M. / O’GORMAN, S. (Hrsg.): From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Living a Vision, Berlin et al., S. 89-98.
- O’GORMAN, S. / PIRNER, P.** [2006]: Measuring and Monitoring Stakeholder Relationships: Using TRI\*M as an Innovative Tool for Corporate Communication, in: HUBER, M. / PALLAS, M.: Customising Stakeholder Management Strategies. Concepts for Long-term Business Success, Berlin et al., S. 89-100.
- OERTEL, C.** [2000]: Stakeholder Orientierung als Prinzip der Unternehmensführung, München.
- OTTAWA, M.** [2003]: Expertengespräch bei der Deutschen Telekom, Bonn, am 26.09.2003.
- PARASURAMAN, A. / ZEITHAML, V. A. / BERRY, L. L.** [2001]: Alternantive Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, in: BRUHN, M. / MEFFERT, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 465-498.
- PC-Welt** (Hrsg.) [2008]: Nokia Bochumer Werksschließung kostet Marktanteile, URL: [http://www.pcwelt.de/start/mobility\\_handy\\_pda/pda\\_smartphone/news/188290/bochumer\\_werksschliessung\\_kostet\\_marketanteile/](http://www.pcwelt.de/start/mobility_handy_pda/pda_smartphone/news/188290/bochumer_werksschliessung_kostet_marketanteile/), Zugriff am: 21.11.2008.
- Perspektive Deutschland** (Hrsg.) [2003]: Abridged Report 2003, Berlin, URL: [http://www.perspektive-deutschland.de/files/presse\\_2003/Abridged\\_Report\\_2003\\_Perspektive\\_Deutschland.pdf](http://www.perspektive-deutschland.de/files/presse_2003/Abridged_Report_2003_Perspektive_Deutschland.pdf), Zugriff am 06.12.2008.
- Perspektive Deutschland** (Hrsg.) [2006]: Mehr als 600.000 Bundesbürger haben teilgenommen, URL: <http://www.perspektive-deutschland.de/>, Zugriff am 01.09.2008.

- PETER, S. I.** [1999]: Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Mannheim 1996.
- PETERS, M. L. / HÜGENS, T. / PRZYGODDA, I. / ZELEWSKI, S.** [2004]: Beziehungsmanagement als elementarer Bestandteil des Wissensmanagements in Handel, URL: [www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx\\_itochairt3/publications/Beziehungsmanagement-Handel.pdf](http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/Beziehungsmanagement-Handel.pdf), Zugriff am 17.11.2008.
- PFLEIDERER, R.** [2003]: Zufallsauswahl im Internet, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 383-393.
- PICOT, A. / REICHWALD, R. / WIGAND, R. T.** [2003]: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Wiesbaden.
- PIROVSKY, W. / KOMAREK, F.** [2001]: Online Research – ein Erfahrungsbericht, in: Planung & Analyse, Nr. 1, 28. Jg., S. 28-32.
- Planet Project** (Hrsg.) [2000]: Planet Project – Your voice, your world, URL: <http://www.planetproject.com/de/>, Zugriff am 12.02.2001.
- Planung & Analyse** (Hrsg.) [2005]: Zehn Jahre Online-Forschung! Kleine redaktionelle Rückschau, in: Planung & Analyse, Nr. 1, 32. Jg., S. 8.
- Planung & Analyse** (Hrsg.) [2008]: Omnibus-Fahrplan. Online: Deutschland und Europa, URL: <http://www.planung-analyse.de/aktuelles/omnibus-fahrplan/online.html>, Zugriff am 08.11.2008.
- Planung & Analyse** (Hrsg.) [2008a]: Omnibus-Fahrplan. CATI: Deutschland, URL: [http://www.planung-analyse.de/aktuelles/omnibus-fahrplan/phone\\_d.html](http://www.planung-analyse.de/aktuelles/omnibus-fahrplan/phone_d.html), Zugriff am 08.11.2008.
- Planung & Analyse** (Hrsg.) [2008b]: Omnibus-Fahrplan. CAPI: Deutschland und Europa, URL: <http://www.planung-analyse.de/aktuelles/omnibus-fahrplan/capi.html>, Zugriff am 08.11.2008.

- POLONSKY, M. J. / SCHUPPISSER, S. W. / BELDONA, S.** [2002]: A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships, in: Journal of Market-Focused Management, Nr. 2, 5. Jg., S. 109-126.
- POPPER, K. R.** [1984]: Logik der Forschung, 8. Aufl., Tübingen.
- POSTOACA, A.** [2006]: The Anonymous Elect. Market Research Through Online Access Panels, Berlin et al.
- Prisma Prof. Scholz GmbH** (Hrsg.) [2000]: Mitarbeiterbefragungen: 6. Inhalte der Mitarbeiterbefragungen, URL: <http://prisma-scholz.de/internetbefragung/6.html>, Zugriff am 09.10.2003.
- PRZYGODDA, I. / FERRERAS, M.** [2004]: State-of-the-art der Bewertung von Lieferantenbeziehungen, in: AHLERT, D. / ZELEWSKI, S. (Hrsg.): Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI) – Projektbericht Nr. 19, Essen / Münster.
- PRZYGODDA, I. / HÜGENS, T. / PETERS, M. L.** [2005]: Bewertung der Beziehungsqualität im Rahmen der einzelnen Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard, in: ZELEWSKI, S. / AHLERT, D. / KENNING, P. / SCHÜTTE, R. (Hrsg.): Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken. Wissenstransfer fördern mit der Relationship Management Balanced Scorecard, Wiesbaden, S. 175-237.
- RAAB, G. / UNGER, A. / UNGER, F.** [2004]: Methoden der Marketing-Forschung. Grundlagen und Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- RAFFÉE, H.** [1974]: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen.
- RASMUSSEN, K. B.** [2008]: General Approaches to Data Quality and Internet-generated Data, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 79-96.
- RASTER, M.** [1995]: Shareholder-Value-Management. Ermittlung und Steigerung des Unternehmenswertes, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. d. Bundeswehr Hamburg.

- REGGENTIN-MICHAELIS, P.** [2005]: Expertengespräch bei der Commerzbank, Frankfurt a. M., am 14.11.2005.
- REICHHELD, F. F.** [1993]: Loyalty-Based Management, in: Harvard Business Review, Nr. 2, 71. Jg., S. 64-73.
- REICHHELD, F. F. / SASSER, W. E.** [1990]: Zero-Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Nr. 5, 68. Jg., S. 105-111.
- REIGBER, D. / FROST, C.** [2003]: Online-Reichweitenforschung in Deutschland, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 115-131.
- REIGBER, D. / SPÖHRER, J.** [2001]: Agentenbasierte Marktforschung, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 391-406.
- REICHMANN, S.** [2002]: Anspruchsgruppenorientiertes Informationsmanagement, in: NfD Information – Wissenschaft und Praxis, Nr. 7, 53. Jg., S. 411-418.
- REICHMANN, S.** [2003]: Kundenbindungsmessung, in: KAMENZ, U. (Hrsg.): Applied Marketing. Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft an deutschen Fachhochschulen, Heidelberg et al., S. 75-84.
- REINECKE, S.** [2004]: Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden 2004, zugl. Habil.-Schr. Univ. St. Gallen 2003.
- RUSO, M. V. / SCHULTZ, F. C.** [2003]: Top Managers And Institutional Stakeholders. A Test of Two Models of Adaption and Performance, in: ANDRIOF, J. / WADDOCK, S. / HUSTED, B. / SUTHERLAND RAHMAN, S. (Hrsg.): Unfolding Stakeholder Thinking 2. Relation-

ships, Communication, Reporting And Performance, Sheffield, S. 219-243.

- SAATY, T.L.** [2001]: Decision making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process, 2. Aufl., Pittsburgh, 2001.
- SAATY, T.L. / VARGAS, L.G.** [1994]: Decision making in Economic, Political, Social and Technological Environments: The Analytic Hierarchy Process, Pittsburgh.
- SANDER, I. / SCHEFFLER, H. / ZÜTPHEN, T.** [2004]: Markenwert durch Kundenbindung und Kundenwert: Das Conversion Model, in: SCHIMANSKY, A. (Hrsg.): Der Wert der Marke. Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement, München, S. 274-297.
- SÄNGER, H.** [2001]: Investor Relations im Internet, Frankfurt a. M.; zugl. Diss. Univ. Siegen 2000.
- SÄNGER, H. / FRETER, H.** [1999]: Aussagewert von Online-Kennzahlen, Siegen, 1999.
- SÄUBERLICH, F.** [2002]: Vorverarbeitung von Web-Daten. Pre-Processing, in: HIPPER, H. / MERZENICH, M. / WILDE, K. (Hrsg.): Handbuch Web Mining im Marketing. Konzepte – Systeme – Fallstudien, Braunschweig et al., S. 106-123.
- SCHANZ, G.** [1988]: Methodologie für Betriebswirte, 2. Aufl., Stuttgart.
- SCHARIOTH, J.** [1996]: TRI:M als Voraussetzung für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement, in: LÜBCKE, D. / PETERSEN, R. (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing, Stuttgart, S. 41-52.
- SCHARIOTH, J. / HUBER, M.** [2002]: Balanced Scorecard als Werkzeug für den Controller, in: Der Controlling-Berater, Nr. 1, o. Jg., S. 43-62.
- SCHARIOTH, J. / HUBER, M.** [2003]: From Customer Satisfaction via Stakeholder Management to the Balanced Scorecard, in: SCHARIOTH, J. / HUBER, M. (Hrsg.): Achieving Excellence in Stakeholder Management, Berlin et al., S. 1-7.

- SCHMITT, P.** [2003]: Die Verbesserung kundenorientierten Verhaltens. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Anbieter von Dienstleistungen, Hamburg; zugl. Diss. Univ. Leipzig.
- SCHMIDT-THIEME, L. / GAUL, W.** [2002]: Aufzeichnung des Nutzerverhaltens. Erhebungstechniken und Datenformate, in: HIPPNER, H. / MERZENICH, M. / WILDE, K. (Hrsg.): Handbuch Web Mining im Marketing. Konzepte – Systeme – Fallstudien, Braunschweig et al., S. 34-52.
- SCHOLZ, C.** [1993]: Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 3. Aufl., München.
- SCHOLZ, J.** [1987]: Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin.
- SCHOMANN, M.** [2001]: Wissensorientiertes Performance Measurement, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Göttingen 2000.
- SCHRANK, R.** [2002]: Neukonzeption des Performance Measurements. Der GOPE Ansatz; zugl. Diss. Univ. Mannheim 2001.
- SCHREIER, B.** [2008]: Total Quality Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 285-296.
- SCHROTH, M.** [2003]: Setting up a Customer Retention System for a major bank in Germany, in: SCHARIOTH, J. / HUBER, M. (Hrsg.): Achieving Excellence in Stakeholder Management, Berlin et al., S. 57-83.
- SCHROTH, M.** [2008]: Expertengespräch bei der Commerzbank, Frankfurt a. M., am 30.06.2008.
- SCHÜTTE, R. / KENNING, P. / HÜGENS, T.** [2004]: Identifikation der relevanten Stakeholder für die Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard, in: AHLERT, D. / ZELEWSKI, S. (Hrsg.): Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI) – Projektbericht Nr. 14, Essen / Münster.

- SCHÜTTE, R. / KENNING, P. / HÜGENS, T.** [2004a]: Konzeption einer Relationship Management Balanced Scorecard für das Beziehungsmanagement in Dienstleistungsnetzwerken, in: AHLERT, D. / ZELEWSKI, S. (Hrsg.): Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI) – Projektbericht Nr. 20, Essen / Münster.
- SCHÜÜR-LANGKAU, A.** [2000]: Marktforscher befragen online, in: Werben und Verkaufen, o. Jg., Nr. 41, S. 150-153.
- SCHUPPISSER, S. W.** [2002]: Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmungen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklungen und Einflussfaktoren, Bern et al.; zugl. Diss. Univ. Zürich 2000.
- SCHWETJE, T.** [1999]: Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen. Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Münster.
- ServiceBarometer AG** (Hrsg.) [2001]: Kundenmonitor Deutschland 2001, URL: <http://www.servicebarometer.de>, Zugriff am 17.11.2008.
- SIEBER, U.** [2008]: Firsthand Report of the Commerzbank on the Use of the TRI\*M-System for the Employee Survey, in: HUBER, M. / O'GORMAN, S. (Hrsg.): From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Living a Vision, Berlin et al., S. 117-126.
- SILBERER, G. / RENGELSHAUSEN, O.** [2000]: Der Internet-Auftritt deutscher Unternehmen – Ergebnisse wiederholter Website-Analysen, in: BLIEMEL, F. / FASSOTT, G. / THEOBALD, A.: Electronic Commerce – Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 275-296.
- SMITH, E.** [2005]: Research online – a global approach for a global tool? In: Planung & Analyse Market Research 2005, o. Jg., S. 37-39.

- SONDERVAN, E.** [2008]: The TRI\*M Principle – Applying It in the Public Sector, in: HUBER, M. / O’GORMAN, S. (Hrsg.): From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System. Living a Vision, Berlin et al., S. 31-43.
- Spiegel Online** (Hrsg.) [2008]: Nokia verliert Marktanteile in Deutschland, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,550060,00.html>, Zugriff am: 21.11.2008.
- STAHL, H. K.** [2003]: Voraussetzungen für ein nachhaltig gelungenes Stakeholder-Management, in: MATZLER, K. / PECHLANER, H. / RENZL, B. (Hrsg.): Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 21-47.
- STAHL, H. K. / HINTERHUBER H. H. / FRIEDRICH, S. / MATZLER, K.** [2000]: Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: HINTERHUBER, H. / MATZLER, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. Wiesbaden, S. 177-196.
- STAHL, H. K. / MATZLER, K. / HINTERHUBER H. H.** [2006]: Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese, in: GÜNTER, B. / HELM, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 425-445.
- STAHL, M. / BINDER, G. / COSLER, D. / SCHARIOTH, J.** [1998]: TRI\*M. Studie zur Kundenzufriedenheit (Mehrfachkunden) 1997. IZ – Arbeitsbericht Nr. 13. Bonn, 1998, URL: [http://www.gesis.org/Publikationen/Berichte/IZ\\_Arbeitsberichte/pdf/ab13.pdf](http://www.gesis.org/Publikationen/Berichte/IZ_Arbeitsberichte/pdf/ab13.pdf), Zugriff am 04.07.2003.
- STARSETZKI, T.** [2003]: Rekrutierungsformen und ihre Einsatzbereiche, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 41-53.
- STAUSS, B. / NEUHAUS, P.** [1995]: Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße des Total Quality Management: Dargestellt am Beispiel einer Abteilung Personalmanagement, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes

Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden, S. 575-609.

- STAUSS, B. / SEIDEL, W.** [2008]: Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 171-195.
- STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G.** [2005]: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden.
- STIPPEL, P.** [1998]: Kunde schlägt Shareholder, in: Absatzwirtschaft, Nr. 4, 41. Jg., S. 14-15.
- STOCK, R.** [2003]: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte, 2. Aufl., Wiesbaden.
- STOCK-HOMBURG, R.** [2008]: Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, in: BRUHN, M. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 677-712.
- STOCK-HOMBURG, R.** [2008a]: Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 285-310.
- STÖBLEIN, M.** [2006]: Anspruchsgruppenkommunikation. Wertorientierte Gestaltungsmöglichkeiten mit wissensbasierten Stakeholder-Informationen-Systemen, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Erlangen-Nürnberg.
- STUHLERT, M.** [2005]: Einsatz und Wirkung von Electronic Business-Anwendungen in Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Frankfurt a. M.; zugl. Diss. Univ. Siegen 2004.

- TADDICKEN, M.** [2005]: Perspektive Deutschland: Mehr als ein gesellschaftspolitisches Meinungsbild? In: Planung & Analyse, Nr. 1, 32. Jg., S. 29-34.
- Taylor Nelson Sofres Emnid (Hrsg.)** [2002]: Markenführung mit System. Kundenbindung messen und verstehen. Das Conversion Model, URL: <http://www.emnid.tnsfres.com>, Zugriff am 30.04.2002.
- TENGLER, M.** [2005]: Expertengespräch bei TNS, Prag, am 25.05.2005.
- THEOBALD, A.** [2000]: Das World Wide Web als Befragungsinstrument, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Kaiserslautern.
- THEOBALD, A.** [2000a]: Determinanten des Online Research, in: Planung & Analyse Nr. 5, 27. Jg., S. 72-76.
- THEOBALD, A.** [2003]: Zur Verwendung von Incentives in der Online-Marktforschung, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 395-407.
- THEOBALD, A.** [2003a]: Rücklaufquoten bei Online-Befragungen, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 203-210.
- THEODOROVICS, C.** [2006]: How to Use TRI\*M in a Six Sigma Project, in: HUBER, M. / PALLAS, M.: Customising Stakeholder Management Strategies. Concepts for Long-term Business Success, Berlin et al., S. 27-42.
- THEUVSEN, L.** [2001]: Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen, Münster, URL: [www.aktive-buergerschaft.de/vab/resources/diskussionspapiere/wp-band16.pdf](http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/resources/diskussionspapiere/wp-band16.pdf), Zugriff am 26.06.2003.
- THOMMEN, J.P.** [1996]: Glaubwürdigkeit: Die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns, Zürich.
- TURNER, B.** [2002]: Einbindung von Zusatzinformationen. Nutzerregistrierung und Online-Umfragen, in: HIPFNER, H. / MERZENICH, M. /

WILDE, K. (Hrsg.): Handbuch Web Mining im Marketing. Konzepte – Systeme – Fallstudien, Braunschweig et al., S. 54-74.

**TNS Infratest** (Hrsg.) [2004]: TRI\*M. The Business Solution for Stakeholder Management, München.

**TNS Infratest** (Hrsg.) [2007]: TRI\*M. Der Weg zum besseren Stakeholder Management, URL: [http://www.tns-infratest.com/02\\_business\\_solutions/02018\\_TRIM.asp](http://www.tns-infratest.com/02_business_solutions/02018_TRIM.asp), Zugriff am 07.08.2007.

**TNS Infratest** (Hrsg.) [2007a]: Conversion Model, URL: [http://www.tns-infratest.com/02\\_business\\_solutions/02005\\_Conversion.asp](http://www.tns-infratest.com/02_business_solutions/02005_Conversion.asp), Zugriff am 07.08.2007.

**TÖPFER, A.** [2006]: Audit von Business Excellence. Ganzheitliche strategische und operative Steuerung in der marktorientierten Unternehmensführung, in: REINECKE, S. / TOMCZAK, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 117-153.

**TOMCZAK, T.** [1992]: Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft, in: Marketing ZFP, Nr. 2, 14. Jg., S. 77-87.

**TSCHEULIN, D. K.** [2000]: Analytic Hierarchy Process, in: HERRMANN, A. / HOMBURG, C. (Hrsg.): Marktforschung – Methoden – Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 579-606.

**ULRICH, A.** [2003]: The Customer Retention Index as a marketing performance measurement tool for trade fairs, in: SCHARIOTH, J. / HUBER, M. (Hrsg.): Achieving Excellence in Stakeholder Management, Berlin et al., S. 113-123.

**VEHOVAR, V. / MANFREDA, K. L.** [2008]: Overview: Online Surveys, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 177-194.

- Vodafone D2 GmbH** (Hrsg.) [2003]: URL: <http://red1:8b66d6642ee77aaae846eef9ea404fe2@www.vodafone.de/vodafonestars/stars/18244.html>, Zugriff am 15.09.2003.
- W3B** (Hrsg.) [2008]: W3B-Umfrage, URL: <http://www.w3b.de/>, Zugriff am 01.09.2008.
- WALKER, S. F. / MARR, J. W.** [2002]: Erfolgsfaktor Stakeholder. Wie Mitarbeiter, Geschäftspartner und Öffentlichkeit zu dauerhaftem Unternehmenswachstum beitragen, München.
- WEBER, J.** [2008]: Controlling als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 297-318.
- WECKER, F.** [2004]: Kundenbindung im Markenportfolio. Ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie, Frankfurt a. M.; zugl. Diss. Univ. Siegen 2003.
- WEICHE, G.** [2002]: Akquisitorische Distributionskonzepte von Konsumgüterherstellern in elektronischen Märkten: Handlungsempfehlungen unter besonderer Berücksichtigung von Electronic Category Management mit Onlinehändlern, Diss. Univ. Siegen.
- WEIS, H. C. / STEINMETZ, P.** [2002]: Marktforschung, 5. Aufl., Ludwigshafen.
- WELCOMER, S. / COCHRAN, P. L. / GERDE, V. W.** [2003]: Power And Social Behaviour. A Structural Approach to Stakeholder Networks, in: ANDRIOF, J. / WADDOCK, S. / HUSTED, B. / SUTHERLAND RAHMAN, S. (Hrsg.): Unfolding Stakeholder Thinking 2. Relationships, Communication, Reporting And Performance, Sheffield, S. 83-105.
- WELGE, M. K. / AL-LAHAM, A.** [2003]: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- WELKER, M. / WERNER, A. / SCHOLZ, J.** [2005]: Online-Research. Markt- und Sozialforschung mit dem Internet, Heidelberg.
- WELSER, H. T. / SMITH, M. / FISHER, D. / GLEAVE, E.** [2008]: Distilling Digital Traces: Computational Social Science Approaches to Studying

the Internet, in: FIELDING, N. / LEE, R. M. / BLANK, G. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Online Research Methods, Los Angeles et al., S. 116-140.

- WENK, T.** [2006]: Performance Measurement Systeme und deren Einsatz als Managementsystem, Aachen; zugl. Diss. Univ. Potsdam 2005.
- WENZEL, O. / HOFMANN, O.** [2005]: 10 Jahre Online-Forschung: Von Visionen, dem Boden der Tatsachen und letztlich doch erfüllten Erwartungen, in: Planung & Analyse, Nr. 1, 32. Jg., S. 24-28.
- WUNDERLICH, M.** [2005]: Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisingnetzwerken. Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Münster 2004.
- ZELEWSKI, S. / AHLERT, D.** [2005]: Vorwort zur inhaltlichen Positionierung des Verbundprojekts MOTIWIDI – Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken, in: ZELEWSKI, S. / AHLERT, D. / KENNING, P. / SCHÜTTE, R. (Hrsg.): Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken. Wissenstransfer fördern mit der Relationship Management Balanced Scorecard, Wiesbaden, S. VII-XIX.
- ZELEWSKI, S. / HÜGENS, T. / PETERS, M. L. / SCHÜTTE, R.** [2006]: Die Balanced Scorecard als Instrument für das Beziehungsmanagement, in: WISU, Nr. 3, 35. Jg., S. 332-336.
- ZERFAß, A.** [2004]: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 2. Aufl., Wiesbaden.
- ZERR, K.** [2003]: Online-Marktforschung – Erscheinungsformen und Nutzenpotentiale, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 7-26.
- ZERR, K.** [2003a]: Das Internet als Instrument der Marktforschung – Ein Überblick, in: KAMENZ, U. (Hrsg.): Applied Marketing. Anwen-

dungsorientierte Marketingwissenschaft an deutschen Fachhochschulen, Heidelberg et al., S. 371-388.

**ZIMMERMANN, M. / JORDAN, R.** [2003]: Online-Mitarbeiterbefragungen, in: THEOBALD, A. / DREYER, M. / STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 91-114.

**ZLATKOVSKY, E. / STILLE, M.** [2005]: Qualitätsfalle „Durchklicken“. Der Ermüdungseffekt als Determinante des Antwortverhaltens in Online-Fragebögen, in: Planung & Analyse Nr. 1, 32. Jg., S. 42-46.

**Zou, B.** [1999]: Multimedia in der Marktforschung, Wiesbaden; zugl. Diss. Univ. Göttingen 1998.

**ZÜTPHEN, T. / SIEK, M.** [2002]: Zufriedenheit, Loyalität und Bindung. Drei Seiten derselben Medaille? In: Planung & Analyse. Nr. 4, 29. Jg., S. 35-39.