

# Marketing messbar machen – Die Wirkung von Empfehlungsnetzwerken auf die Marketing Performance

Netzwerke und Kooperationen sind entscheidende Instrumente zur Steigerung des Unternehmenswertes. Bisher haben sich Ansätze hier auf die Unternehmensseite (Wertschöpfungs-, Entwicklungs- und Vertriebsnetzwerke) konzentriert. In jüngster Zeit rücken auch Netzwerke auf Nachfragerseite etwa in Form von Kommunikations- und Empfehlungsnetzwerken zunehmend in den Blickpunkt. Solche sozialen Netzwerke können gerade durch Marketingmaßnahmen initiiert und gestaltet werden. Sie sind zentrale Stellhebel zur Steigerung der Marketing Performance und somit zur Legitimierung der Marketingfunktion.



**Prof. Dr. Hans H. Bauer**  
Professor für Marketing an der Universität Mannheim sowie Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Markt-orientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim (D)



**Dr. Maik Hammerschmidt**  
Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim (D)



**Dipl.-Kfm. Gregor Stokburger**  
Geschäftsführer der Customer Impact Group GmbH (CIG), München (D)

## 1. Marketing Performance

In jüngster Zeit steht das Marketing in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand. Chief Marketing Officers (CMOs) müssen nachweisen, welchen Mehr-Wert sie mit ihren Aktivitäten für das Unternehmen erbringen. Ein von Intuition und Kreativität getriebenes Marketing, dessen Wertbeiträge im Unternehmen als kaum messbar gelten, ist für viele Chief Executive Officers (CEOs) nicht mehr tragbar. Ihre Forderung lautet, Marketing muss zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen, weil der weltweite Wettbewerb Unternehmen unter enormen Effizienzdruck setzt (vgl. Hammerschmidt 2006; Reinecke 2004).

Erschwerend kommt hinzu, dass CEOs und CMOs immer noch nicht die gleiche Sprache sprechen, wenn es z. B. um die Messung von Marketingleistungen geht. In der Vorstellung vieler CEOs muss die Marketing Performance anhand transparenter und nachvollziehbarer ökonomischer Kenngrößen gemessen werden (Seiwert 2006). Allerdings beschränken sich CMOs oftmals lieber auf die Erhebung von klassischen Größen wie bspw. Bekanntheits-

und Kundenzufriedenheitswerte. Welche finanziellen Auswirkungen diese Kennzahlen allerdings haben, ist häufig unklar (vgl. Herrmann et al. 2004).

Zunehmend erwarten das Topmanagement, Analysten und Investoren daher konkrete Aussagen von Marketingmanagern zu Fragestellungen, inwieweit sich die Marketinginvestitionen lohnen und wie die Marketing Performance im Unterneh-

men systematisch gemessen, analysiert und optimiert werden kann. Für die Beantwortung dieser wesentlichen Fragen werden Marketingmanager in Zukunft verstärkt „verantwortlich“ sein (vgl. Rust et al. 2004). Eine Chance besteht darin, sich bei der Messung, Analyse und Optimierung der Marketing Performance methodisch und verbal dem Verständnis von CEOs, CFOs, Analysten und Investoren anzunähern.

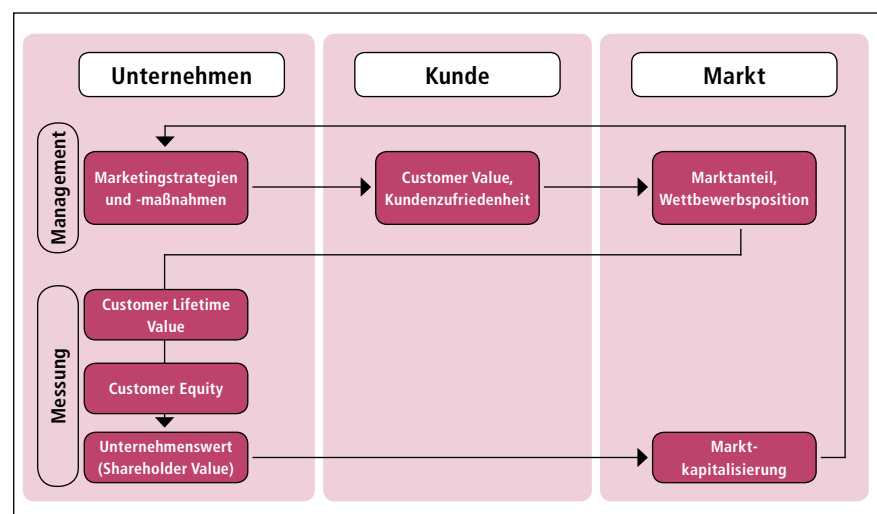


Abb. 1: Die Marketing Performance Chain

Quelle: Bauer et al. 2006.

Um dies zu ermöglichen, stellen wir in diesem Beitrag ein Rahmenkonzept vor, das es erlaubt, die wesentlichen Wirkungen des Marketing auf den drei Betrachtungsebenen Unternehmen, Kunde und Markt zu messen.

## 2. Die Marketing Performance Chain

Die Marketing Performance Chain (MPC) kombiniert Kennzahlen aus den Bereichen Marketing, Finanzierung und Controlling. Sie macht sichtbar, wie sich strategische und taktische Maßnahmen über die Schaffung von Customer Value (Kundennutzen) auf die zentralen Marketing-Performance-Größen, den Customer Lifetime Value (Kundenlebenswert aus Anbietersicht) und den Customer Equity (Kundenstammwert aus Anbietersicht) auswirken. Diese Größen sind wiederum unmittelbare Treiber des Unternehmenswertes (Shareholder Value). Dieser ist u. a. für das Top Management und Analysten die entscheidende Kennzahl zur Beurteilung der Wertentwicklung von Unternehmen. Marktteilnehmer lösen durch ihre Einschätzung der Wertentwicklung und die damit verbundenen Aktienkäufe/-verkäufe eine unmittelbare Wirkung auf die Marktkapitalisierung des Unternehmens aus. Besonders für börsennotierte Unternehmen ist es immer wichtiger, auch dem Finanzmarkt kundenrelevante Informationen bereitzustellen, mit Hilfe derer es Analysten und Investoren möglich ist, die langfristige Wertentwicklung eines Unternehmens mittels kundenbezogener Kennzahlen abzuschätzen. Letztlich sind es schließlich die Kunden, die Cash Flows für das Unternehmen generieren, und damit für den langfristigen Unternehmenserfolg verantwortlich sind.

Nachfolgend wird am Beispiel der Fluggesellschaft American Airlines (vgl. Rust et al. 2004) dargestellt, wie sich die zentralen Wirkungszusammenhänge der MPC anhand von Kennzahlen darstellen lassen. Mit Hilfe der strategischen Marketingspitzenkennzahl, dem Customer Equity, wird dabei der ROI einer Marketinginvestition (Return on Marketing) berechnet.

Die zentrale Fragestellung lautet: „Führt eine 70 Mio. \$ schwere Investition in die

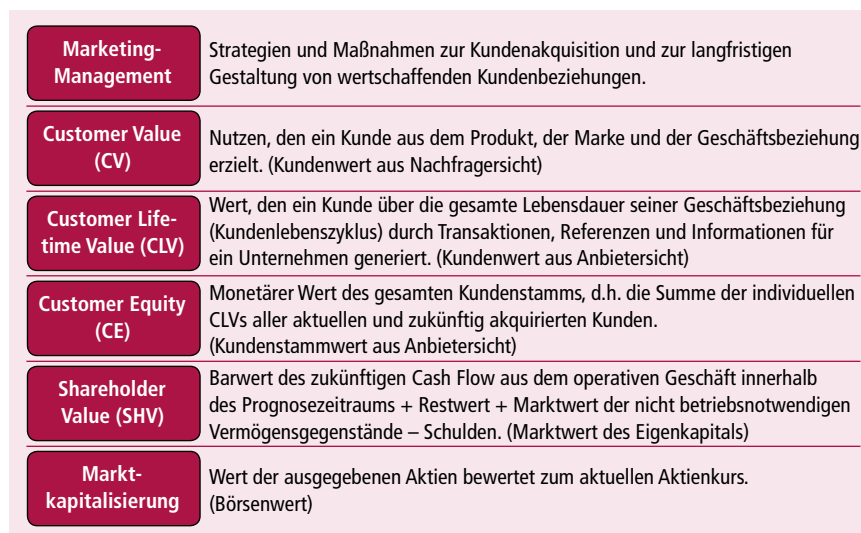


Abb. 2: Komponenten der Marketing Performance Chain  
Quelle: Bauer et al. 2006.

Verbesserung der Kabinenqualität durch Erweiterung des Platzangebots (Beinfreiheit) zur Erhöhung der Leistungsqualität bzw. der Kundenzufriedenheit und ist diese auch profitabel für das Unternehmen?“

Zur Durchführung einer derartigen Analyse wurden zunächst Kunden befragt und entsprechende Veränderungen der Bewertung der funktionalen Qualität prognostiziert. Über eine Regressionsfunktion, die den Zusammenhang zwischen Treibergrößen wie etwa Qualität und Produktnutzen abbildet, kann die Veränderung des individuellen Kundennutzenwertes durch die Erhöhung der Qualität abgeschätzt werden.

Die Veränderungen der individuellen Nutzeneinschätzungen bedingen direkt Veränderungen der Markenloyalität. Diese gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der ein AA-Kunde beim nächsten Mal dieselbe Marke (hier also den Anbieter AA) wählt. Diese Wahrscheinlichkeiten fließen in die Berechnung der individuellen Customer Lifetime Values ein, die dann zum Customer Equity aggregiert werden.

Die Untersuchung hat ergeben, dass sich die Treibergröße Qualität um 0,2 Punkte erhöhen würde. Basierend auf der skizzierten Vorgehensweise ergäbe sich daraus eine Customer-Equity-Erhöhung um 1,39 %, was sich national in einem erhöhten Customer Equity von 101,3 Mio. \$ oder einem ROI von 44,7 % niederschlagen würde. Dieser positive ROI verdeutlicht, dass das Programm eine hohe finanzielle Wirkung nach sich zieht und daher durchgeführt werden sollte.

In Abbildung 2 sind die zentralen Konzepte und Metriken der Marketing Performance Chain kompakt beschrieben.

In jüngster Zeit werden sowohl in der Praxis (vgl. Allianz 2006; Creamer 2006; McGregor 2006) als auch in der Marketingforschung (vgl. Morgan/Rego 2006; von Wangenheim 2003) Weiterempfehlungen von Kunden als der zentrale Treiber des Unternehmenserfolges hervorgehoben. Zum Teil wird sogar argumentiert, dass Unternehmen nur noch die Weiterempfehlungsbereitschaft als „single most reliable indicator“ zur Messung des Kundenwertes benötigen, da sie als ultimative Kennzahl alle anderen Treibergrößen beinhaltet bzw. reflektiert (vgl. Reichheld 2003; Reichheld/Seidensticker 2006). So werden nur Kunden, die vom Unternehmen begeistert sind und die Leistungen wiederkaufen, auch als „Promotoren“ für das Unternehmen auftreten. Wir möchten diese aktuelle Diskussion aufgreifen und konkreter zeigen, ob und wie durch die stärkere Ausrichtung des Marketing auf die Initiierung und Beeinflussung von Weiterempfehlungen eine bessere Implementierung der MPC erreicht werden kann. Dies soll im nächsten Abschnitt am Beispiel des Aufbaus und der Gestaltung von Empfehlungsnetzwerken konzeptionell verdeutlicht werden. Im nachfolgenden vierten Abschnitt soll durch Beispiele aus der Praxis und empirische Befunde die Relevanz von Weiterempfehlungen für den Unternehmenserfolg überprüft werden, um die beanspruchte Überlegenheit dieser Marketing-Metrik kritisch zu hinterfragen.

### 3. Empfehlungsnetzwerke zur Steigerung der Marketing Performance

Empfehlungsnetzwerke beschreiben soziale Netzwerke, innerhalb derer Informationen und Erfahrungen bzgl. eines Anbieters bzw. dessen Leistungsangebotes durch Kommunikation von bestehenden Kunden mit anderen Konsumenten verbreitet werden (vgl. Helm 2000). Dabei stehen in der Regel keine kommerziellen Interessen im Vordergrund (vgl. Schögel et al. 2005). Im Rahmen dieser Mund-zu-Mund-Propaganda geben zufriedene und loyale Kunden Weiterempfehlungen ab, durch die neue Kunden gewonnen bzw. die Abwanderung bestehender Kunden verhindert werden. Insbesondere bei Leistungen, die ein hohes Maß an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften aufweisen und bei denen eine Qualitätsbeurteilung durch den Kunden nur mit großer Unsicherheit und, wenn überhaupt, erst nach der Inanspruchnahme der Leistung möglich ist, ist die Kaufentscheidung mit einem großen Risiko verbunden (vgl. Diller 1996). In diesem Zusammenhang werden Referenzen aufgrund ihrer privaten Eigenschaft als besonders vertrauenswürdig und somit besonders relevant für die Kaufabsicht angesehen.

Die informationelle Kooperation innerhalb von sozialen Netzwerken von Nachfragern hat somit einen erheblichen Einfluss auf die Entstehung neuer Geschäftsbeziehungen und somit neuer Erlösquellen in Form von neu akquirierten Kunden. Empirische Ergebnisse belegen den starken positiven Einfluss von Mund-zu-Mund-Kommunikation (word of mouth) auf die Kundenakquisition und somit das Wachstum des Kundenstamms (vgl. Gupta et al. 2004). Dies gilt in stärkstem Maße für die Automobilindustrie, wo ca. 90 % der Kunden mit Freunden und Bekannten über ihren Neuwagen und 84 % über den Autohändler sprechen (vgl. Swan/Oliver 1989). Cornelsen (2000) hat zudem ermittelt, dass eine Neuwagen-Kaufentscheidung zu 18 % durch Referenzgespräche mit Verwandten, Bekannten etc. beeinflusst wird, was einer Brutto-Referenzrate von 18 % entspricht. Da jede Person im Durchschnitt mit ca. 14 weiteren Personen über Autos

spricht, ergibt sich ein durchschnittlicher Nettoeffekt pro Referenz im Automobilbereich von 1,29 % ( $= 0,18/14$ ). Für einen durchschnittlichen „Oberklasse“-Kunden berechnet Cornelsen (2000) das Kaufvolumen unter Annahme einer fünfjährigen Automobil-Nutzungsdauer und dem fahrzeugklassen-spezifischen Anschaffungspreis mit 66.000 DM. Hieraus resultiert somit ein durchschnittliches Kaufvolumen pro Jahr von 13.200 DM ( $= 66.000 \text{ DM} / 5 \text{ Jahre}$ ). Aufgrund der ermittelten Netto-Referenzrate von 0,0129 zeigt sich, dass etwa 170 DM jährliches Kaufvolumen eines „Oberklasse“-Kunden auf Referenzen zurückzuführen sind.

Es ist zudem zu vermuten, dass auf privaten Empfehlungen beruhende Kaufentscheidungen zu höherer Zufriedenheit mit der Kaufentscheidung führen, da die Rechtfertigung des Kaufes und das Vertrauen in ein gutes Entscheidungsergebnis verbessert und das erwartete Bedauern nach der Entscheidung (anticipated regret) vermindert werden (vgl. Heitmann 2006). Dadurch wird die Intensität und Frequenz zukünftiger Wiederkäufe gesteigert und die Preissensibilität vermindert (vgl. Anderson et al. 2004; Reinecke 2004). Von Wangenheim (2003) weist zudem empirisch nach, dass durch Referenzen gewonnene Kunden schneller zusätzliche und höherwertige Leistungen des Anbieters in Anspruch nehmen (Cross- und Up-Buying) als andere Kunden sowie eine längere Kundenbeziehungsdauer aufweisen. Außerdem geben Kunden, die selbst Referenzen empfangen haben, später auch mit höherer Wahrscheinlichkeit selbst Referenzen weiter (Schneeballeffekt). Daher erzeugen im Rahmen von Empfehlungsnetzwerken akquirierte Kunden auch nachhaltigere und im Zeitverlauf wachsende Cash Flows.

Aufgrund der genannten positiven Effekte sowohl auf die Anzahl der zukünftigen Kunden als auch deren Wertbeiträge haben Empfehlungsnetzwerke das Potenzial zur Steigerung des Kundenstammwertes (Customer Equity). Wie in Abschnitt 2 skizziert, repräsentiert der Customer Equity die operativen Cash Flows eines Unternehmens, die zuzüglich der nicht-betrieblichen Vermögensgegenstände und abzüglich der Schulden den Shareholder Value ergeben (vgl. Bauer/Hammerschmidt 2005; Skiera/Wiesel 2007). Auf diese Weise wird ersichtlich,

dass Weiterempfehlungen einen wichtigen Treiber des Unternehmenswertes darstellen können.

Inwieweit dieses ökonomische Potenzial von Empfehlungsnetzwerken tatsächlich ausgeschöpft werden kann, hängt von drei Größen ab (vgl. Cornelsen 2000; von Wangenheim 2003): der Größe des Netzwerkes, der Intensität des Informationsaustausches sowie der Richtung der Kommunikation. Die Größe des Netzwerkes ergibt sich aus der Anzahl von Individuen, die in einem bestimmten Zeitraum produktbezogene Diskussionen führen sowie der Kontakthäufigkeit. Die Intensität erfasst die Überzeugungskraft der ausgetauschten positiven oder negativen Informationen. Dies kann etwa durch den Stellenwert von Meinungsführern für die Kaufentscheidung bzw. den Anteil an Meinungsführern im Beziehungsnetzwerk gemessen werden, der von Produkt- und Marktgegebenheiten abhängt. Schließlich hängt die Richtung (positiver oder negativer Inhalt) der Referenzgespräche von der Zufriedenheit der Individuen im Netzwerk ab. Zur Messung der genannten drei Größen wurden in der Literatur in den letzten Jahren mehrere Skalen bzw. Verfahren entwickelt und empirisch validiert (für einen umfassenden Überblick dazu vgl. Schneider 2007).

Durch das Marketing sind konkrete Maßnahmen zu initiieren, um diese Größen positiv zu beeinflussen und so die Entstehung und Ausweitung von Empfehlungsnetzwerken zu unterstützen. Eine positive Beeinflussung des Referenzverhaltens ist sehr effektiv durch eine persönliche Kontaktaufnahme mit dem Kunden erreichbar (vgl. Schneider 2006). Diese dient dazu, nach Erfahrungen mit dem Anbieter (Zufriedenheit, Problemen, Beschwerden) zu fragen und individuelle Lösungsvorschläge für Probleme anzubieten. Auf diese Weise steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden zu „Fahnenträgern“ oder gar „Missionaren“ des Unternehmens werden. Zudem sollten Unternehmen Kommunikationsforen wie Brand Communities, Diskussionsforen oder Chat Rooms schaffen, die den Austausch mit anderen Personen erleichtern (vgl. Schögel et al. 2005). Darüber hinaus können mit sog. „Kunden werben Kunden“-Programmen Weiterempfehlungsprämien als Anreize für die Anwerbung von Neukunden durch Bestandskunden gegeben werden. Zur Ver-

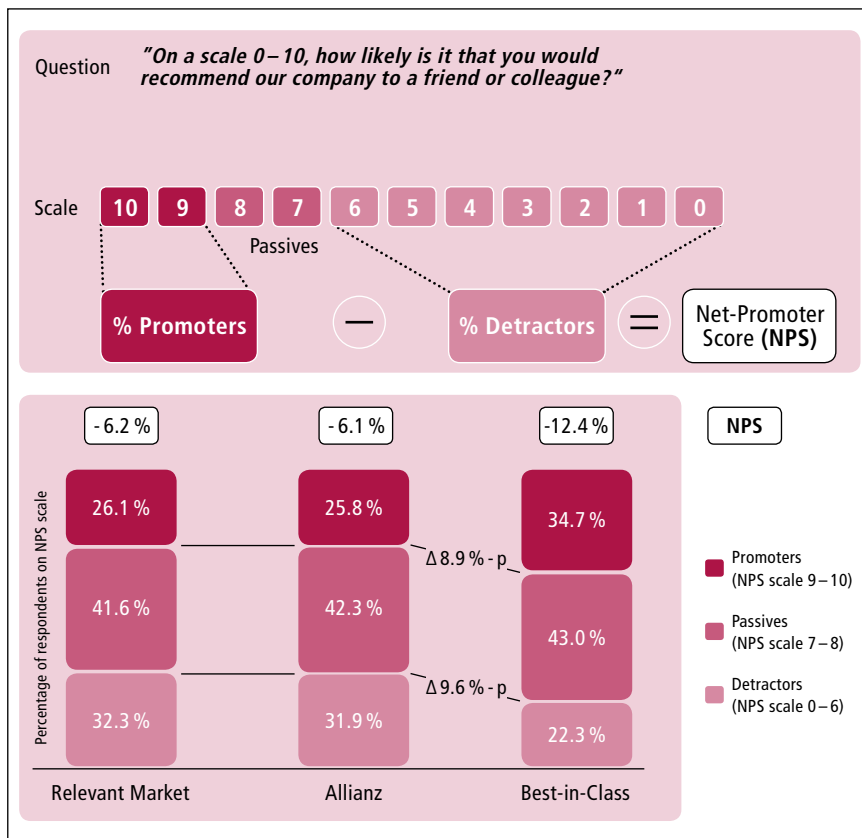


Abb. 3: Beispiel zur Berechnung des Net-Promoter Score (NPS)  
Quelle: Allianz 2006.

stärkung der Meinungsführerschaft von sozial aktiven und zufriedenen Kunden kann der Anbieter versuchen, die Fachkompetenz zu erhöhen. So könnten regelmäßig mittels gezielt gestreuter Markt- und Produktinformationen im Rahmen von Kundens Schulungen, Workshops oder Messen segmentbezogene Meinungsführer i. S. von Insidern aufgebaut werden. Weiter wäre es denkbar, Kunden durch Einladung zu Produkttests, Integration in die Produktentwicklung oder durch Mitgliedschaft in VIP-Kundenclubs stärker zu involvieren (vgl. Cornelsen 2000). Die Kosten zur Stimulierung von Referenzaktivitäten sind bei der Bewertung von Empfehlungsnetzwerken natürlich zu berücksichtigen, um deren Wertsteigerungsbeitrag vollständig zu erfassen.

#### 4. Beispiele aus der Praxis

Die Allianz AG hat es sich zum Ziel gesetzt, die Kundenorientierung im Unternehmen systematisch zu messen, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Der Maßstab zur Operationalisierung der

Kundenzufriedenheit ist der von Reichheld (2003) entwickelte Net-Promoter Score, d. h. die Differenz zwischen dem Prozentsatz der Promotoren und dem Prozentsatz der Kritiker (detractors) eines Unternehmens (vgl. Abb. 3). Als Promotoren, d. h. Kunden die das Unternehmen an Freunde oder Kollegen weiterempfehlen, gelten solche, die auf der Net-Promoter Scale eine 9 oder 10 angegeben haben. Alle Kunden, die eine Bewertung von 6 oder geringer abgegeben haben, werden als Kritiker eingestuft, die eine negative Mundpropaganda betreiben (vgl. Abb. 3). Die Allianz strebt an, ihre Angebote stärker auf solche Kunden auszurichten, die das höchste Potenzial haben zu Promotoren zu werden. Gleichzeitig erwägt das Unternehmen bspw. die Vorstandsvergütung nicht mehr an den Gewinn, sondern an den Anteil der Promotoren zu koppeln. So soll sichergestellt werden, dass die Schaffung langfristiger positiver Kundenerfahrungen (und entsprechende Investitionen) nicht kurzfristigen Gewinnen geopfert werden. Diese Initiative wurde Finanzanalysten auf dem „Capital Markets Day 2006“ vorgestellt, um

auch der Finanzwelt zu demonstrieren, dass die Kundenorientierung im Unternehmen systematisch gemessen wird und als zukünftiger Wachstumsfaktor tatsächlich zu einem „Return on Marketing“ führt. Erste empirische Ergebnisse belegen den starken Zusammenhang zwischen dem Absatzwachstum bzw. dem Prämienwachstum der Filialen und der Höhe von deren Net-Promoter Score (vgl. Allianz 2006; Reichheld/Seidensticker 2006).

Auch für andere Branchen (PCs, Fluggesellschaften, Internet-Provider, Supermärkte und Automobilhersteller) kann die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden einen erheblichen Teil des Umsatzwachstums der Unternehmen in einem Dreijahreszeitraum erklären (vgl. Morgan/Rego 2006; Reichheld/Seidensticker 2006). So liegt das R<sup>2</sup> im Durchschnitt über diese Branchen bei 0,75 mit dem höchsten Wert für Internet-Provider (0,93). Daher plädiert bspw. Reichheld (2003) dafür, profitable Kunden nur anhand der Referenzbereitschaft zu identifizieren.

Allerdings zeigt eine aktuelle Untersuchung (vgl. Keiningham et al. 2007), dass die Weiterempfehlungsbereitschaft, gemessen durch den Net-Promoter Score, keineswegs die einzige Kennzahl ist, um das zukünftige Unternehmenswachstum zu prognostizieren. Es wird anhand von Unternehmen aus drei Branchen gezeigt, dass das Unternehmenswachstum durch die Kundenzufriedenheit (American Customer Satisfaction Index) in zwei der drei Branchen besser prognostiziert werden kann als durch den Net-Promoter Score (vgl. Tab. 1).

#### 5. Fazit

Mit diesem Beitrag soll verdeutlicht werden, dass der Netzwerkgedanke auch auf die Nachfragerseite übertragen werden kann, da im kommunikativen Austausch zwischen Konsumenten ebenso erhebliche Potenziale zur Wertsteigerung liegen wie in der Kooperation zwischen Unternehmen. Wir haben auf Grundlage der MPC gezeigt, durch welche Effekte referenzbezogene Marketingmaßnahmen auf den Unternehmenswert wirken. Eine hohe Marketing Performance ist jedoch nur dann realisierbar, wenn die MPC für alle



|                      | Net-Promoter Score    | Customer Satisfaction Index |
|----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| PC's                 | R <sup>2</sup> = 0,70 | R <sup>2</sup> = 0,76       |
| Lebensversicherungen | R <sup>2</sup> = 0,83 | R <sup>2</sup> = 0,58       |
| Fluggesellschaften   | R <sup>2</sup> = 0,57 | R <sup>2</sup> = 0,70       |

Anmerkung: R<sup>2</sup> ist ein Maß der Varianzaufklärung der abhängigen Variable und gibt in diesem Fall die prognostische Qualität für das Unternehmenswachstum an.

Tab. 1: Prädiktoren des Unternehmenswachstums

Quelle: Keiningham et al. 2007.

Maßnahmen erfolgreich durchlaufen wird. Die MPC ermöglicht es somit, den geforderten „Impact“ des Marketingmanagement auf Unternehmens-, Kunden- und Marktseite systematisch zu überprüfen und zu steuern.

## ■ Literatur

- Allianz AG (2006): Allianz Capital Markets Day: Creating Customer Loyalty, Unternehmenspräsentation, München, in: <http://www.allianz.com/migration/downloads/download2123.html>, 13.07.2006.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Mazvanchevryl, S. K. (2004): Customer Satisfaction and Shareholder Value, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, S. 172-185.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2005): Customer-Based Corporate Valuation - Integrating the Concepts of Customer Equity and Shareholder Value, in: *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, S. 331-348.
- Bauer, H. H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M. (2006): Marketing Performance: Messen – Analysieren – Optimieren, Wiesbaden.
- Belz, Ch./Bieger, T. (2006): Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, 2. Aufl., St. Gallen.
- Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing – Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.
- Creamer, M. (2006): Do You Know Your Score?, in: *Advertising Age*, Vol. 77, No. 27, S. 1, 24.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.
- Gupta, S./Lehman, D. R./Stuart, J. A. (2004): Valuing Customers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 1, S. 7-18.
- Hammerschmidt, M. (2006): Effizienzanalyse im Marketing, Wiesbaden.
- Heitmann, M. (2006): Entscheidungszufriedenheit: Grundidee, theoretisches Konzept und empirische Befunde, Wiesbaden.
- Helm, S. (2000): Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden.
- Herrmann, A./Lyczek, B./Brandenberg, A./Schaffner, D. (2004): Wahrnehmungswerte als Herausforderung für die Messung der Marketingproduktivität, in: *Thexis*, 21. Jg., Nr. 3, S. 2-7.
- Keiningham, T. L./Cool, B./Andreassen, T. W./Aksoy, L. (2007): A Longitudinal Examination of „Net Promoter“ on Firm Revenue Growth, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3 (in Druck).
- McGregor, J. (2006): Would You Recommend Us?, in: *Business Week*, January 30, S. 94.
- Morgan, N. A./Rego, L. L. (2006): The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance, in: *Marketing Science*, Vol. 25, No. 5, S. 426-439.
- Reichheld, F. F. (2003): The One Number You Need to Grow, *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 12, S. 46-54.
- Reichheld, F. F./Seidensticker, F.-J. (2006): Die ultimative Frage – Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und profitabilem Wachstum, München.
- Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.
- Rust, R. T./Lemon, K. N./Zeithaml, V. A. (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, S. 109-127.
- Schneider, N. C. (2007): Kundenwertbasierte Effizienzmessung – Der Beitrag von Marketingmaßnahmen zur Unternehmenswerterhöhung in der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- Schögel, M./Tomczak, T./Wentzel, D. (2005): Communities – Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung, in: *Thexis*, 22. Jg., Nr. 3, S. 2-5.
- Seiwert, M. (2006): Vitamin C, in: *Absatzwirtschaft*, 49. Jg., Nr. 7, S. 12-18.
- Skiera, B./Wiesel, T. (2007): Unternehmensbewertung auf der Basis von Kundenlebenswerten, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59. Jg. (in Druck).
- Swan, J. E. / Oliver, R. L. (1989): Post-purchase Communications by Consumers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 65, No. 4, S. 516-533.
- von Wangenheim, F. (2003): Weiterempfehlung und Kundenwert – Ein Ansatz zur persönlichen Kommunikation, Wiesbaden. ❌