

Teilhabeleistungen strategisch vermarkten – aber wie?

BeB Bundeskongress in Bergisch Gladbach
26.04.2010

Prof. Dr. Susanne Vaudt

Die FHdD stellt sich vor:

FHdD-Angebot:

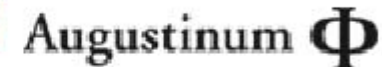
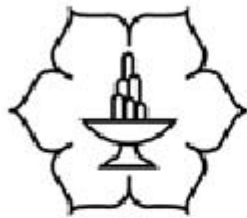
3 BA-Studiengänge (MA, ME, Dia) und ab 2010/11 zusätzlich Heilpädagogik



Das Hochschulgebäude:

Haus Terach
Grete-Reich-Weg 9
33617 Bielefeld-Bethel

Unsere Gesellschafter:



Teilhabeleistungen strategisch vermarkten

- Der ‚Markt‘ der Teilhabeleistungen
 - Teilhabeleistungen als besondere Dienstleistungen
 - Neue Produkte in der Behindertenhilfe
 - Vom Kunden zum Stakeholder: Wer bestimmt (mit) über die Nachfrage?

- Marketing ist *mehr* als Öffentlichkeitsarbeit + Werbung: strategische Schritte
 - Ausgangspunkt: Marktanalyse
 - Angebotsentwicklung , Profilbildung und Positionierung
 - Implikationen für operatives Marketing + Kommunikation

- Fazit

Teilhabeleistungen



.. umfassen alle notwendigen Sozialleistungen, um unabhängig von der Ursache der Behinderung die persönliche Entwicklung ganzheitlich zu fördern und die **Teilhabe am Leben in der Gesellschaft** sowie eine möglichst selbstständige + selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen oder zu erleichtern (**§ 4, Abs. 1 SGB IX**)

Sozialpolitische + gesellschaftliche Entwicklung

- Jede Komplexeinrichtung wählt ihren eigenen Weg der Konversion

- Auflösung von Anstalten + Dezentralisierung von Wohnangeboten:
 - (Teil-) Umwandlung in ambulante Strukturen
 - Umwandlung in kleinere stationäre Wohnprojekte in den Herkunftsgebieten

- **sozialraumorientiertes** Arbeiten als Herausforderung:
 - Angebote der Behindertenhilfe auch für andere Zielgruppen zu öffnen
 - ambulante + stationäre Strukturen stärker vernetzen

Stichwort: Sozialraum

Veränderungen im Angebot

	fallspezifisch = individuell	fallunspezifisch = gesellschaftlich
versorgungsorientiert = materieller Charakter	1. individuelle Versorgung mit trad. Angeboten (z.B. Ambulant Unterstütztes Wohnen)	3. Angebote zur Aufklärung der Öffentlichkeit über reg. Versorgungsstrukturen (z.B. Infoabende im komm. Sportverein, VHS, Kirchengemeinde...)
verhaltensorientiert = immaterieller Charakter	2. individuelle Aufklärungs-/Beratungsangebote zu persönlichen Teilhabemöglichkeiten (z.B. Budgetberatung)	4. Angebote für eine gesellschaftliche Öffnung gegenüber Inklusion (z.B. Kampagnen, Beratungsstellen)

Decken Sie als Einrichtung/Träger mit Ihren Angeboten alle 4 Felder ab?

Marketing (Management) -Herausforderung

„Sozialraumorientierung heißt fallunspezifisch arbeiten.“ (Budde/Früchtel 2006: 32)

Leistungsanbieter stecken bei der Entwicklung von fallunspezifischen Produkten in einer anderen Rolle:

- ‚Beziehungstifter‘ und ‚Brückenbauer‘ in die Gemeinde (Niehoff 2002: 8)
- mit Aufgabe des ‚Kompetenztransfers‘, d.h. durch Wissens- und Erfahrungstransfer die allgemeine Öffentlichkeit bzw. kommunale Netzwerke zu befähigen, behinderte Menschen mit ihren besonderen Bedürfnissen nicht auszuschließen ... z.B. durch Beratung von allg.-öffentl. Institutionen
- und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements

Ihre unternehmerische Rolle: ‚Gemeinwohlagentur‘

(Boeßenecker 2007 und Albrecht 2008: 19f.)

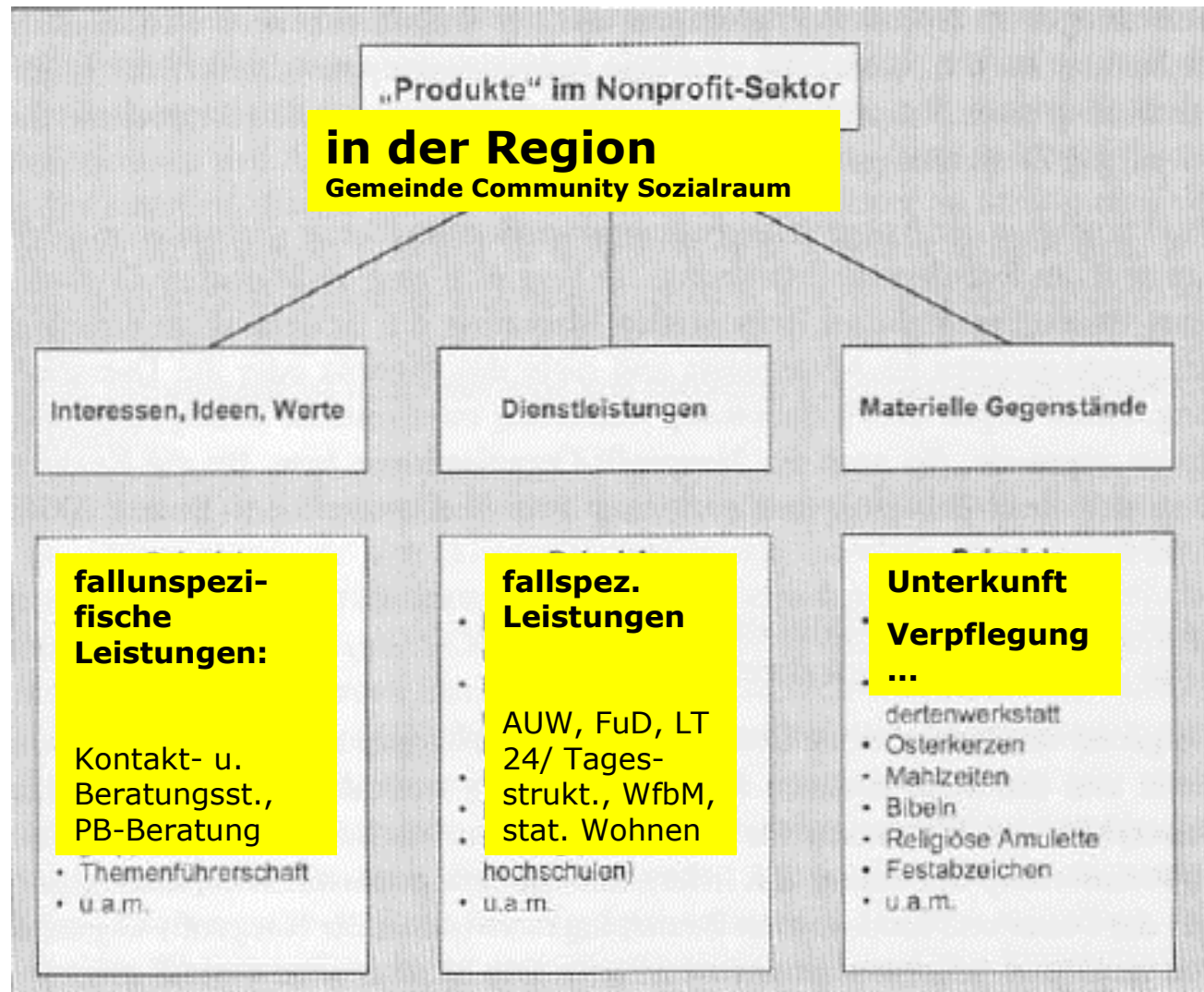
Auch „alte“ Leistungen verändern sich: Stichwort **Modularisierung**



IBRB
I. Ass. bei der Herausforderungen d. Alltags sowie sonst. allgemeinen Aufgaben + Anforderungen
II. Assistenz bei der Selbstversorgung und im häuslichen Leben
III. Assistenz bei der Gestaltung interpersonaler + sozialer Beziehungen
IV. Ass. bei Arbeit + sonst. Beschäftigung sowie sonst. bedeutenden Lebensbereichen
V. Assistenz bei der Gestaltung der Freizeit inkl. d. Teilhabe am Gemeinschafts-, sozialen und staatsbürgerlichen Leben
VI. Bereitstellung von Wohnraum
VII. Gewährleistung eines Notruf-systems

- Alltagsreflexion + Krisenintervention
- Ass. beim Schriftverkehr + Bearbeitung v. Behördeng.
- Ass. beim Umgang mit Geld und Geldverwaltung
- Ass. bei der Vorbereitung + Durchführung von Umzügen
- Unterstützung beim Einkaufen
- Unterstützung bei Ordnung + sauber Halten der Wohnung
- Unterstützung bei leichten Reparaturtätigkeiten

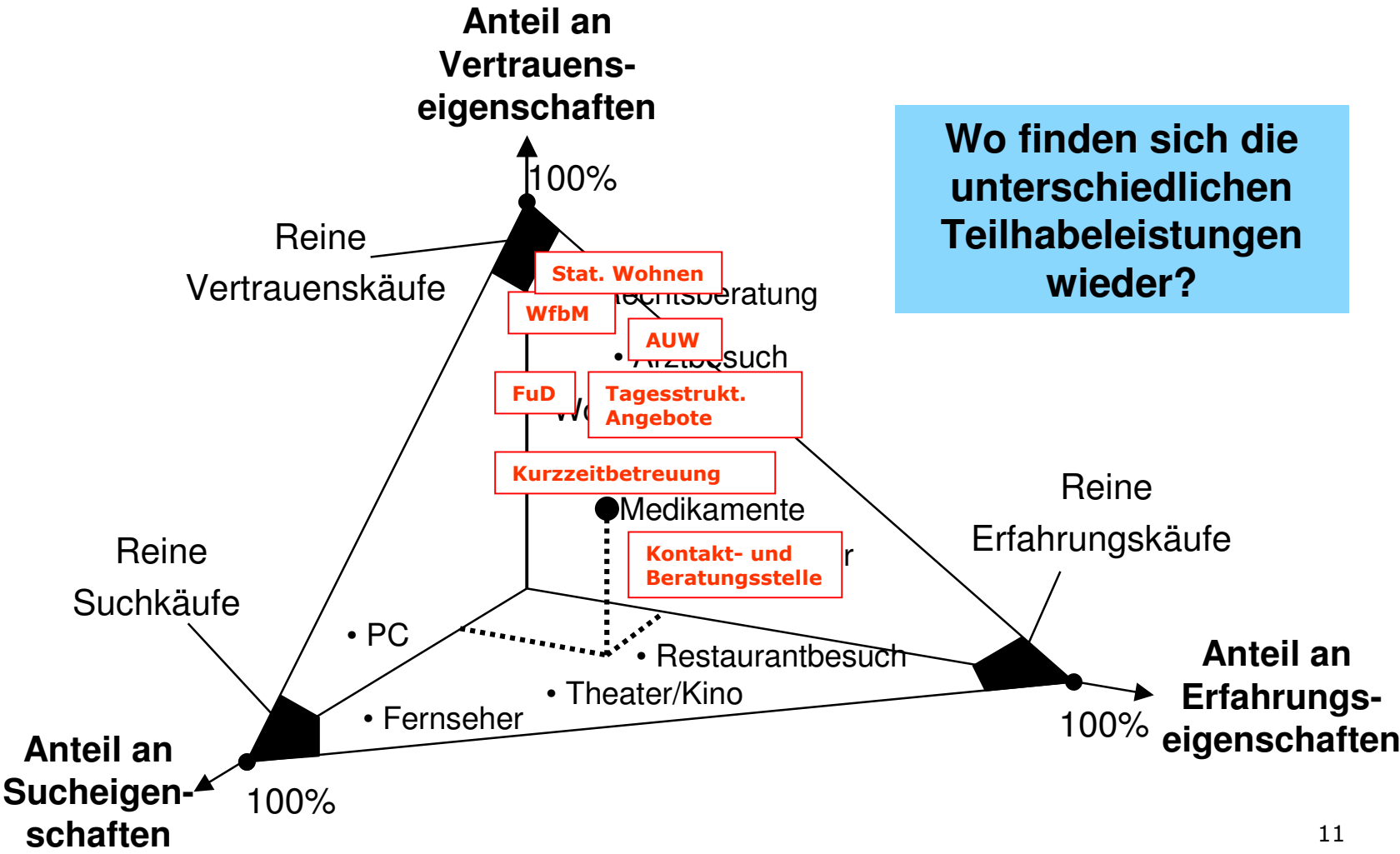
Welche Teilhabeleistungen bieten Sie an?



A!

Bruhn 2006: 43/
 Bruhn Tilmes 1989: 56

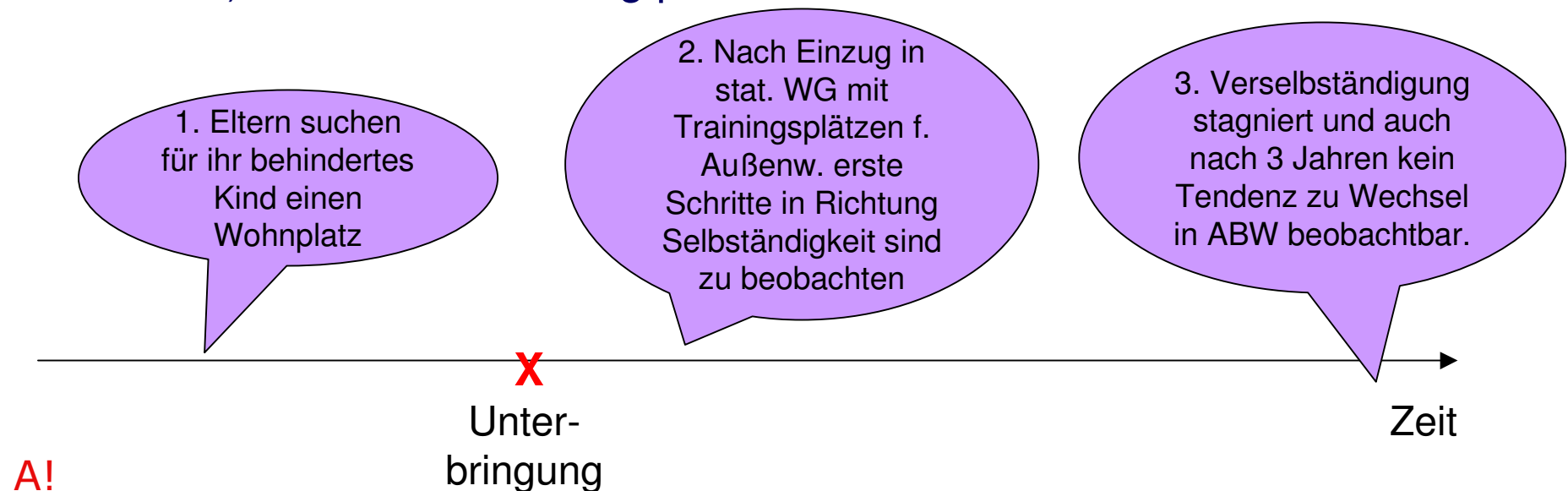
Teilhabeleistungen als besondere Produkte



Bruhn 2009 in Anlehnung an Weiber/Adler 1995, S. 61

Informationsökonomische Produkttypologisierung

1. Suchgüter:
Kunde **kann** bereits **vor** Kauf Qualität 100%ig prüfen.
2. Erfahrungsgüter
Kunde kann erst **nach** Kauf Qualität 100%ig prüfen.
3. Vertrauensgüter
Kunde kann auch nach Kauf **nicht!!!!** (bzw. nur mit extrem hohen Kosten) die Qualität 100%ig prüfen.



und die Marketing-Implicationen?

- wenn Teilhabeleistungen einen **sehr hohen** Vertrauensgutanteil (“Glaubenseigenschaften“) aufweisen
- besteht für Kunden/Klienten ein großes Opportunitätsrisiko.

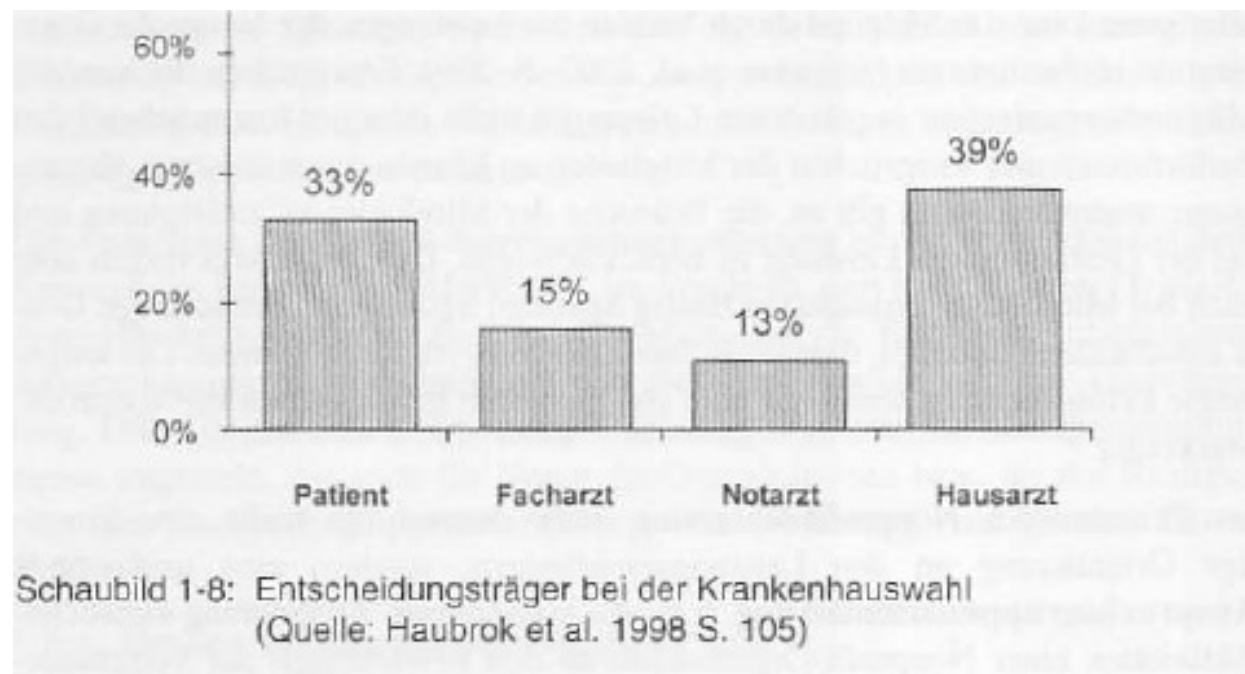
1. Vertrauenssignale
senden

2. Kunden-Wünsche
kennen und erfüllen

		Anbieter
Signaling	Information	Informationen für den Nachfrager <ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsqualität ■ Servicegarantien ■ Reputation/Image
	Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klassische Werbung ■ Direktmarketing ■ PR/Sponsoring
Screening	Information	Informationen über den Nachfrager <ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenzufriedenheit ■ Kundenerwartungen/Einstellungen ■ Kaufkraft/Bonität
	Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klassische Marktforschung ■ Persönliche Kommunikation ■ Beschwerdemanagement

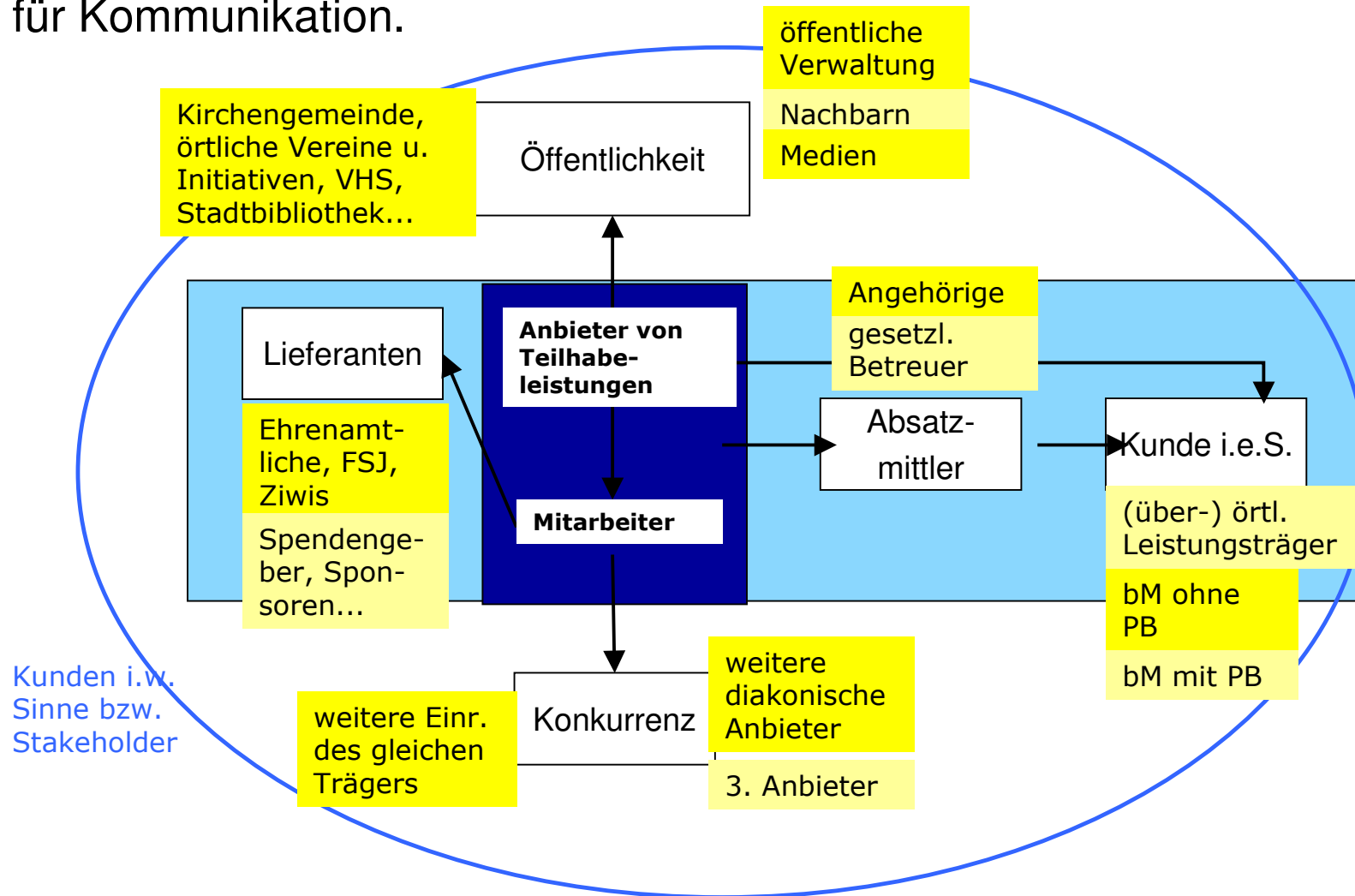
Wer bestimmt (mit) über die Nachfrage?

- Kunden vs. Stakeholder
- Stakeholder sind Kunden und (mit-) entscheiden über die Nachfrage z.B: Klienten/ Patienten/ Bewohner, Kostenträger, Ehrenamtliche, Angehörige, Spendengeber, Mitarbeiter....



Wer bestimmt mit über die Nachfrage?

Viele Stakeholder bestimmen mit über Unternehmenserfolg. Sie sind je nach ‚Produkt‘ unterschiedlich und Adressaten für Kommunikation.

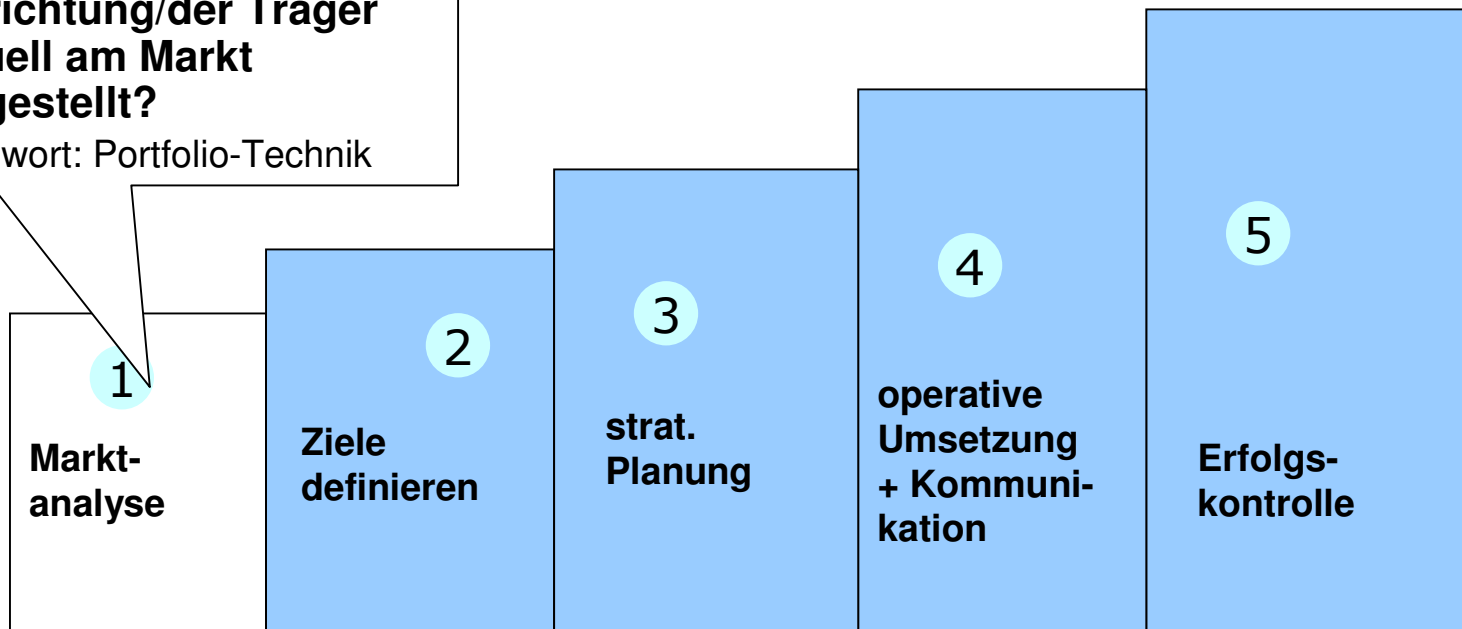


A!

Marketing ist *mehr* als Öffentlichkeitsarbeit und Werbung

Wie ist die
Einrichtung/der Träger
aktuell am Markt
aufgestellt?

Stichwort: Portfolio-Technik



Diakonische Portfoliovariante

- vorab: SWOT, um eigene Stärken/Schwächen und Markt-Chancen/Risiken zu identifizieren
- sowohl anwendbar auf einzelne Angebote/ Geschäftsfelder einer Einrichtung, eines Trägers, einer Region

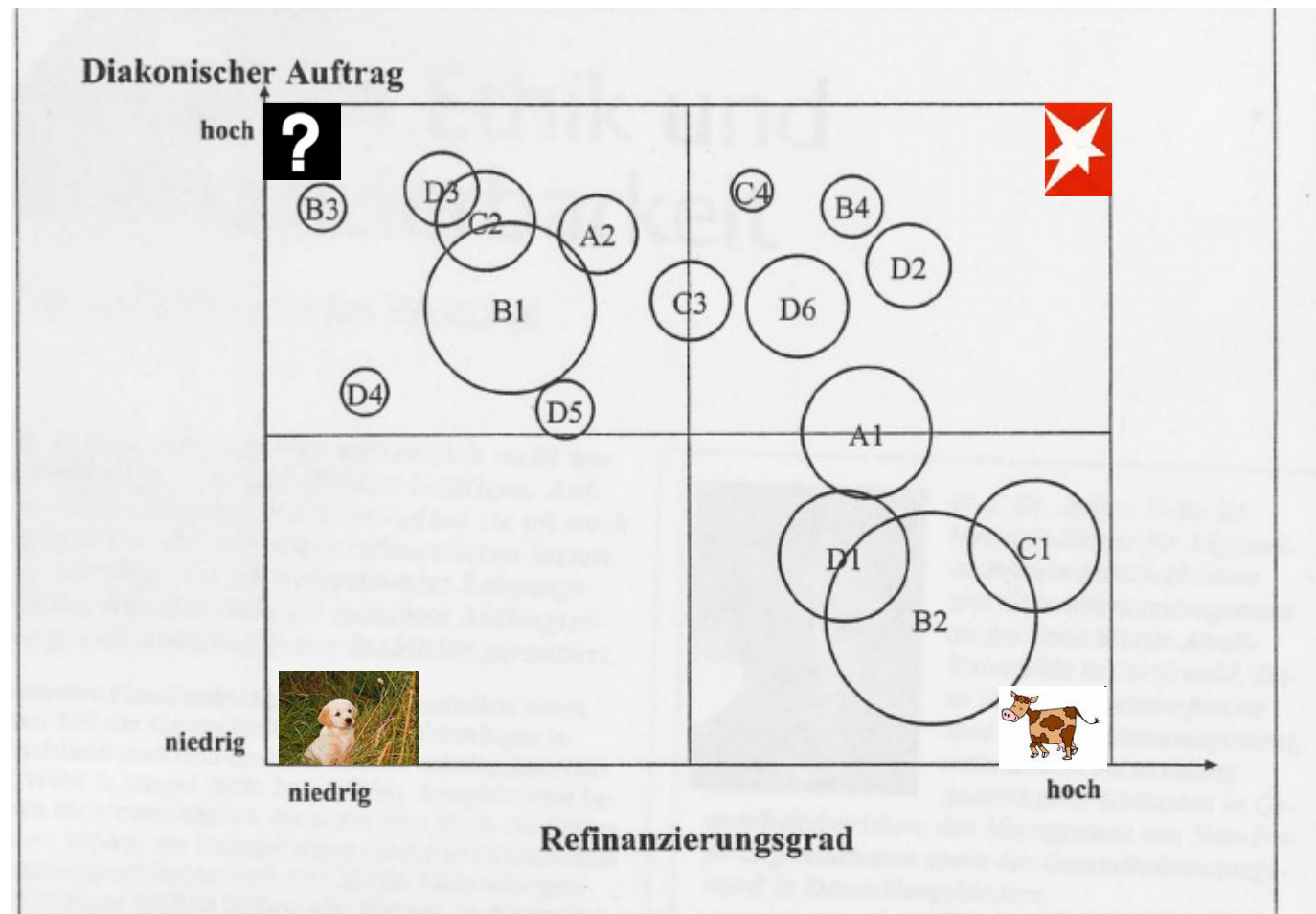


Abb. 1: Portfolio-Matrix diakonischer Anbieter in Vorpommern. Die Abbildung zeigt das Leistungsportfolio der vier größten diakonischen Unternehmen.

Unternehmen A: Werkstatt für behinderte Menschen (A1); stationäre Altenpflege (A2). Unternehmen B: stationäre Altenhilfe (B1); stationärer und teilstationärer Krankenhausbereich (B2); Arbeitsbereich Sucht (B3); Schule (B4). Unternehmen C: ambulante Krankenpflege (C1); ambulante Altenpflege (C2); ambulante Zusatzleistungen (C3); Heimverhinderungspflege (C4). Unternehmen D: Frühförderung (D1); ambulante und teilstationäre Suchthilfe (D2); Hospizdienst (D3); ambulante Kinder- und Jugendhilfe (D4); Beratungsstellen (D5); Kindertagesstätten (D6).

Marktanalyse und -bewertung

- nach Bestimmung des Selbstbildes ist Erfassung des Fremdbildes durch Kunden/ Stakeholder wichtig:



Stimmen Selbst- und Fremdbild überein?

Instrumente:

- Kundenbefragung: Interview oder Fragebogen
- professionell ohne Ausrichtung auf Sozialwirtschaft
www.markt-studie.de , www.absatzwirtschaft.de u.a.
- alternativ: selber Kunden befragen...

Fragebogen

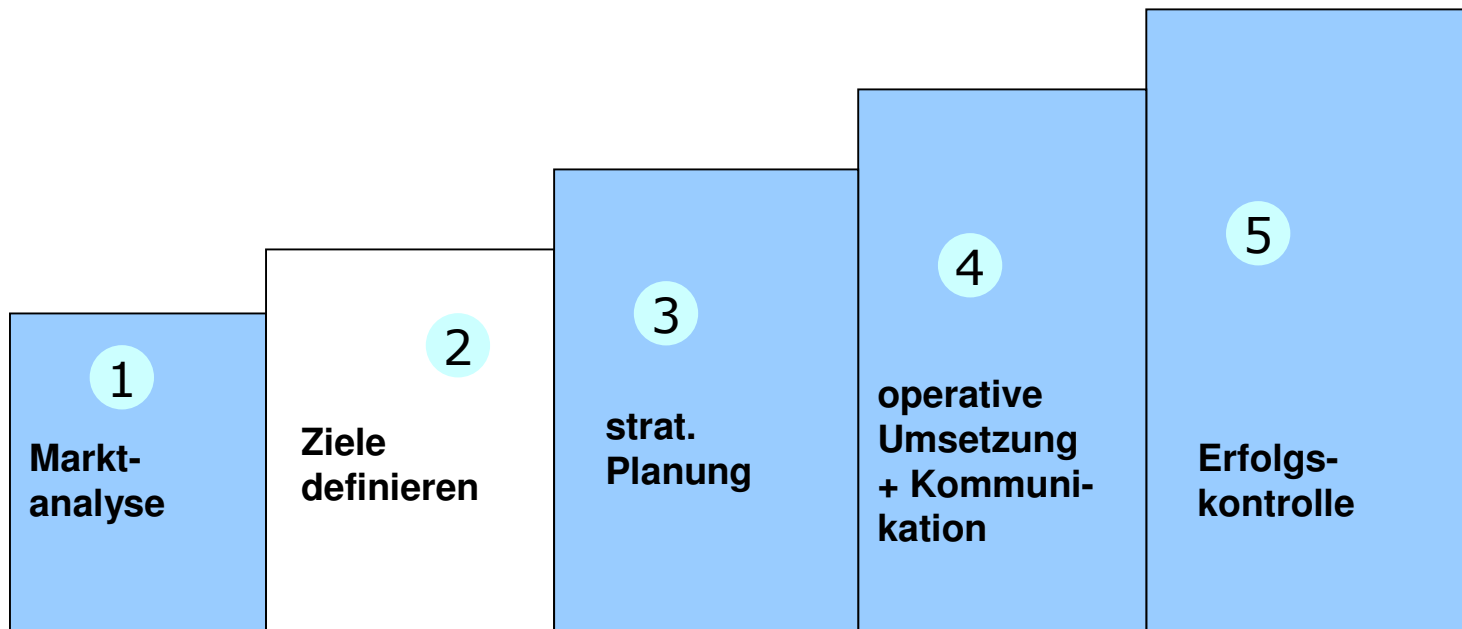
- für Kunden/Klienten bzw. ihre Angehörigen
 - Wie oft haben Sie in den vergangenen 6 Monaten folgende Leistungen genutzt...
 - Welches Motiv spielte dabei für Ihre Entscheidung eine Rolle.....
 - Wie zufrieden sind Sie mit unserem derzeitigen Leistungsangebot?
 - Zukünftig planen wir auch die folgenden Leistungen... hätten Sie hier ein grundsätzliches Interesse?
 - Welche weiteren Leistungen finden Sie wichtig?
 - Wünschen Sie sich von uns mehr Unterstützung in allen Fragen rund um
 - Was können wir sonst noch für Sie tun, damit Sie (weiterhin) unsere Leistungen nutzen.....
 -

Kundenbefragung

- Wirkung nach innen:
 - Reflexion des Selbstbildes
 - Anpassung des Leistungsangebotes
 - gezielte Mitarbeiter-Schulung bzgl. erfragter Kundenwünsche...


- Wirkung nach außen:
 - gezieltere Ansprache von Kunden möglich
 - Erkenntnisgewinn für Kundenrückgewinnung..
 - hilft für Profilbildung + die richtige Positionierung am Markt

Marketing als mehrschrittiger Prozess



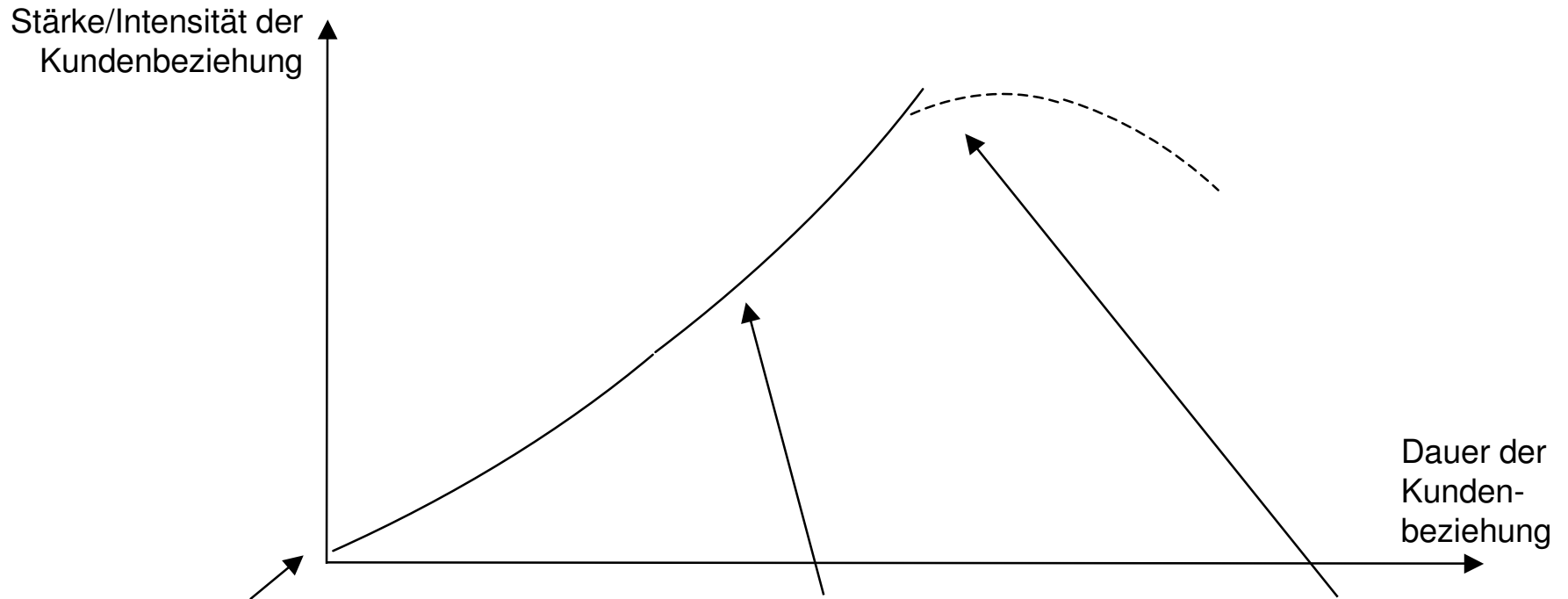
Welches Ziel soll mit (mehr) Marketing / Öffentlichkeit verfolgt werden?

Strategische Ziele differenzieren:

<p>Unternehmensgerichtete Ziele:</p> <p>→ wirtschaftlicher Erfolg</p>	<p>relevante betriebswirtschaftliche Kennziffern, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absatz, • Verkaufserlöse (Umsatz), • Gewinn, • Deckungsbeitrag • Liquidität • Marktanteil
<p>Kundengerichtete Ziele</p> <p>→ Kundenzufriedenheit und -bindung</p> 	<p>Dazu zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ psychologische Ziele wie Bekanntheitsgrad, Image, wahrgenommene Qualität und Kundenzufriedenheit ▪ verhaltensbezogene Ziele, z.B. das Verhalten bzgl. Wiederkauf, Weiterempfehlung und Cross-Selling (= Verkauf von Produkten unterschiedlicher SGF) und Up-Selling (Verkauf höherwertiger Produkte) ▪ kundenbezogene ökonomische Ziele wie der Kundenlebenszeitwert.
<p>Mitarbeitergerichtete Ziele</p> <p>→ Motivation</p>	<p>Dazu zählen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterzufriedenheit ▪ Produktivität (neg. Produktivität = Reklamationsquote) ▪ Mitarbeiterbindung / Betriebszugehörigkeitsdauer

Kundengerichtete Marketing-Ziele

Geht es bei Ihnen **nur** um Neukunden-Akquise?



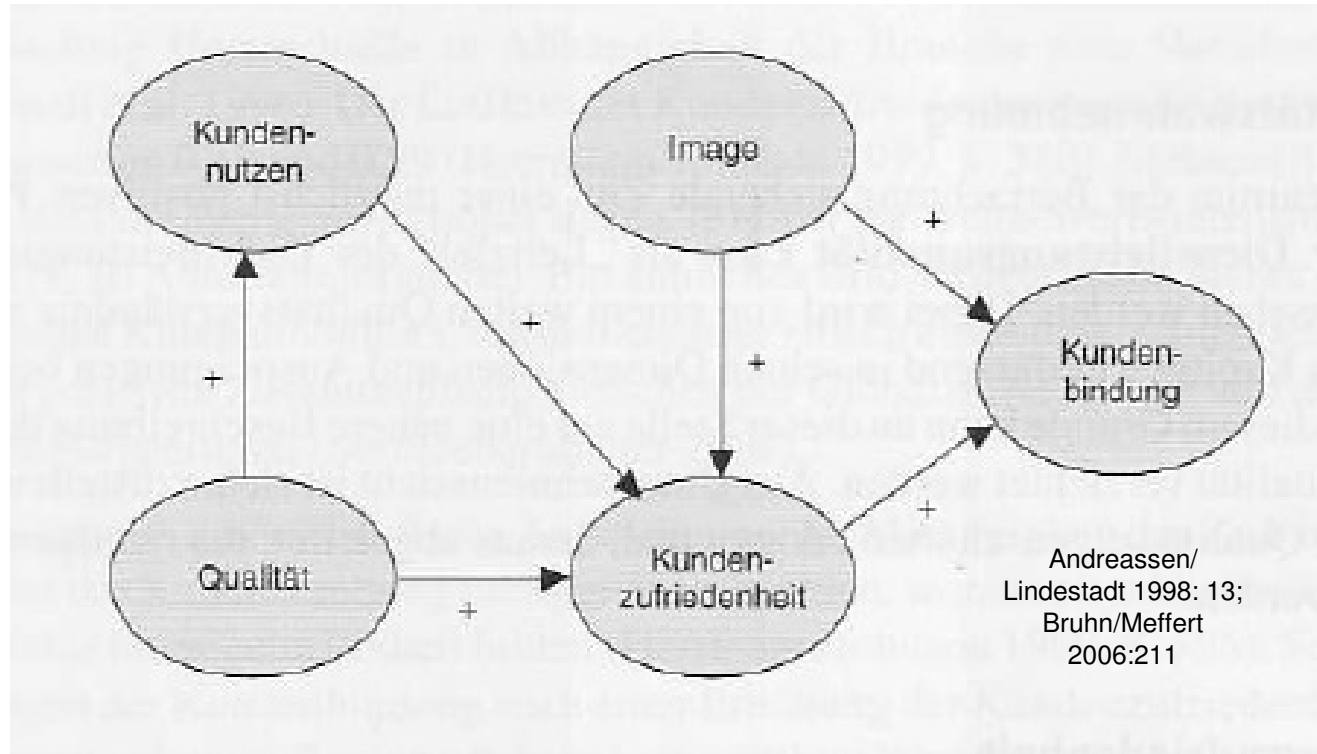
Kundenakquisition
▪ z.B. wichtig:
in Zielgruppe
bekannt werden

Kundenbindung
▪ z.B. wichtig:
gutes Image
behalten +
Wechselbarrieren

**Kundenrück-
gewinnung**
▪ z.B. wichtig:
Beschwerde-
management

Woran erkennt ein Unternehmen sein gutes Image?

Warum kann das Image in bestimmten sozialen Einrichtungen eine größere Rolle spielen als die wahrgenommene Qualität?



Was ist ein Image?

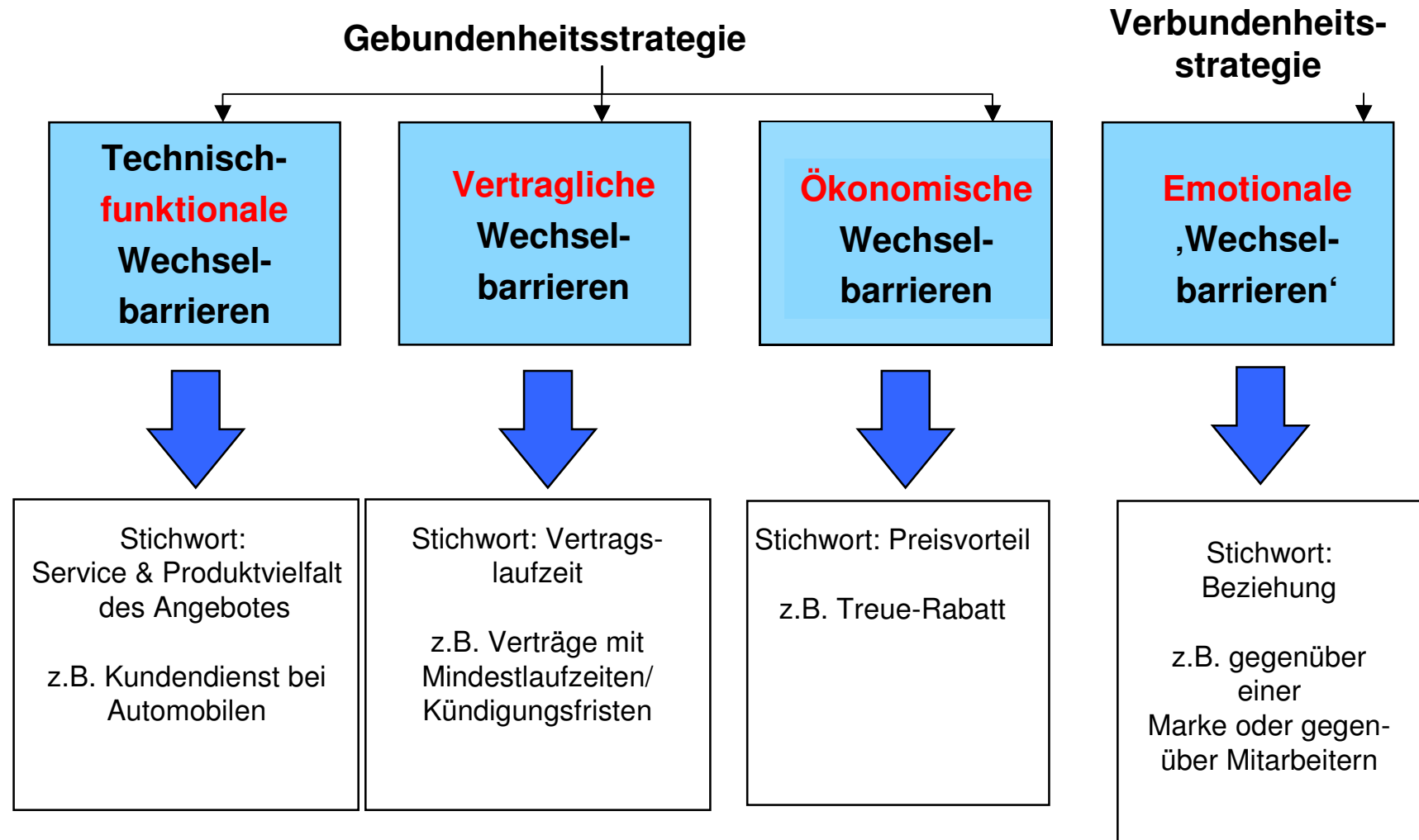
- „[...] die aggregierte + subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Dienstleistungsanbieter“ (Meffert/Bruhn 2006: 210)
- „[...] der wesentliche Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung (ebenda)
- reduziert das „Kaufrisiko“ beim Kunden

➔ Image kann die Kundenzufriedenheit steigern und – anders als Qualität - direkt die Kundenbindung erhöhen

Kundenbindung durch "Wechselbarrieren"

Welche verwenden Sie?

A!

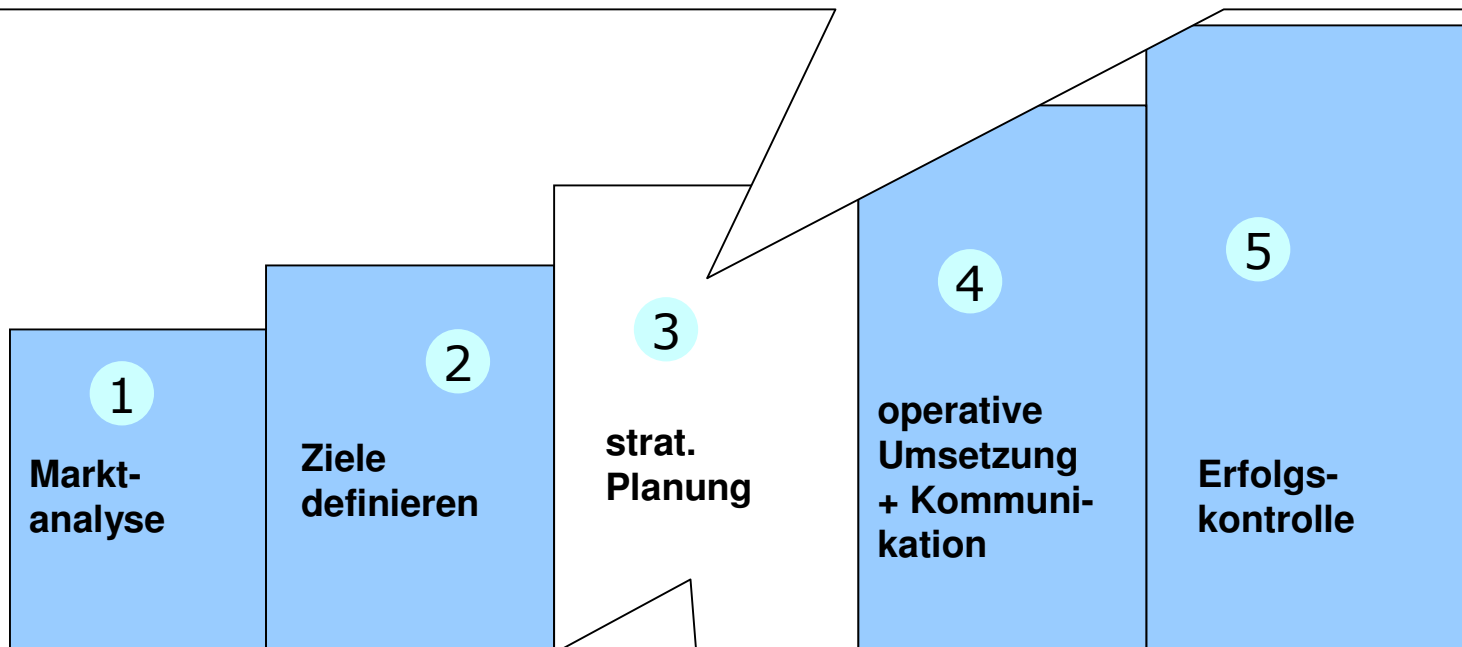


in Anlehnung an Bruhn 2009

Marketing als mehrschrittiger Prozess

**Wie lässt sich das aktuelle Leistungsangebot auch für neue Kunden/
Zielgruppen erschließen und weiter entwickeln?**

Stichwort: Angebotsentwicklung mit Ansoff-Matrix



**Welche Vorteile kennzeichnet das Leistungsangebot
gegenüber anderen Wettbewerben?**

Stichwort: Differenzierung, Profilbildung + Positionierung

Kundenbindung + Neukundengewinnung durch die Weiterentwicklung von Angeboten



□ Ansoff-Matrix: 4 Marktfeld-Strategien

Leistungen \ Empfänger	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Leistungsintensivierung	Empfängerentwicklung
neu	Leistungsentwicklung	Diversifikation

Kundenwünsche strategisch (weiter-) entwickeln am Bsp. der **Behindertenhilfe allgemein**

	alte Kunden/ Zielgruppe	neue Kunden/ Zielgruppe
bisherige Leistung versorgungsorientiert (materielle Dienstleistungen)	(1) individuell - materiell z.B. Ambulant Unterstütztes Wohnen, stationäres Wohnen, Kurzzeitbetreuung....	(3) gesellschaftlich - materiell z.B. Info der Öffentlichkeit über reg. Versorgungsstrukturen Infoabende im Cafe 3b, Neue Schmiede, komm. Sportverein, VHS, Kirchengemeinde...
neue Leistung verhaltensorientiert (immaterielle Werte, Appelle zum Handeln, Verhalten....)	(2) individuell - immateriell z.B. individuelle Aufklärung/ Beratung zu individuellen Teilhabemöglichkeiten, Budgetberatung	(4) gesellschaftlich- immateriell z.B. Kampagne für inklusive Gesellschaft

Für jedes der 4 Felder lässt sich auch eine eigene Ansoff-Matrix entwickeln!

Kundenwünsche strategisch (weiter) entwickeln am Bsp. einer **Stationären Wohneinrichtung**

	(Alt-) Kunden/ Zielgruppe	neue Kunden / Zielgruppe
bisherige Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stat. Wohnangebote für erwachsene Menschen mit geistigen und körperlichen Einschränkungen: Wohngruppen, Doppelappartments für Paarwohnen.... ❖ Betreuung angepasst an individ. Hilfebedarf (umfassende Pflege – selbst. Wohnen) 	<p>Angebote öffnen für Nachbarschaft/ Sozialraum....</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cafeteria-Restaurant mit Sonnenterasse mittags und abends öffnen für Gäste
neue Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ in-house Teilhabeberatung auch zu Fragen zum Persönlichen Budget ❖ Kiosk – als Ersatz für fehlende Einkaufsmöglichkeit in der Nachbarschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kiosk ❖ Schwimmbad/ Gymnastikhalle im Keller öffnen für Mutter-Kind-Kurse etc

Kundenwünsche strategisch (weiter) entwickeln am Bsp. **Kurzzeitbetreuung**

	(Alt-) Kunden/ Zielgruppe	neue Kunden / Zielgruppe
bisherige Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entlastung betreuender Angehöriger ❖ ‚Überbrücken‘ von abwesendenden betreuenden Angehörigen vor allem in den Sommer-Ferien 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fördermittel nutzen durch häufigere und/oder längere Aufenthalte auch außerhalb Ferienzeit durch.... ❖ gezielte Monatsangebote ❖ konkrete Wochenendangebote
neue Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ mehr als „überbrücken“: selbst Urlaub machen + Freizeitangebote nutzen, die im Alltag nicht/ nur eingeschränkt verfügbar ❖ Interesse am selbständigen Wohnen wecken (stat./amb.) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ www.campcourageous.org ❖ intensive Naturerlebnisse erleben – körperl./ sportliche Grenzerfahrungen machen

Wettbewerbsvorteile durch strategische Differenzierung



Strategische Leistungspolitik: Dimensionen qualitativer Differenzierung

Was ist unsere Kernleistung?

Welche unentgeltlichen Zusatzleistungen gibt es dazu?

Welche Zusatzleistung schätzen Ihre Klienten besonders?



Ziel: Profilbildung am Bsp. Kurzzeitbetreuung

	hohe Affinität zur Kernleistung	mittlere Affinität	geringe Affinität
	Profilierungsfeld 1		
Muss-Service	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> MA-Kompetenz + Fachlichkeit <input type="checkbox"/> Atmosphäre 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> soz. Kontakte fördern, Zusammentreffen mit anderen ,bekanntem bM 	Profilierungsfeld 2
Soll-Service	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Termintreue <input type="checkbox"/> ausführliche Gespräche am Aufnahme- + Entlassungstag 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Förderung Selbständigkeit <input type="checkbox"/> Erholungsgarantie des Kind/ Ang. (Hotelfaktor) 	
Kann-Service			<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> regelmäßige Info-Treffen für alte + neue Gäste <input type="checkbox"/> breite Auswahl an Freizeitangebote + kult. Angeboten

Mit welchen Kann-Service-Leistungen können Sie sich regional profilieren?

Profilierungsfeld 3

von Differenzierung zur Positionierung

Positionierung ist die Profilbildung + Differenzierung eines Produktes im Konkurrenz-Umfeld aus Kundensicht.



- Wer sind unsere wichtigsten Wettbewerber?
 - Wie heben wir uns positiv(!) von ihnen ab?
 - Welches USP **Unique Selling Proposition** haben wir?
- = Alleinstellungsmerkmal als vom Kunden/Klienten persönlich wahrnehmbarer Nutzen
- macht unverwechselbar und ist deshalb häufig Gegenstand der Werbung.



Eigene Positionierung ist wichtig – weil:
Kunden positionieren ein Unternehmen + seine Produkte sonst auch **ohne** Hilfe von Marketing...

Positionierungsregeln

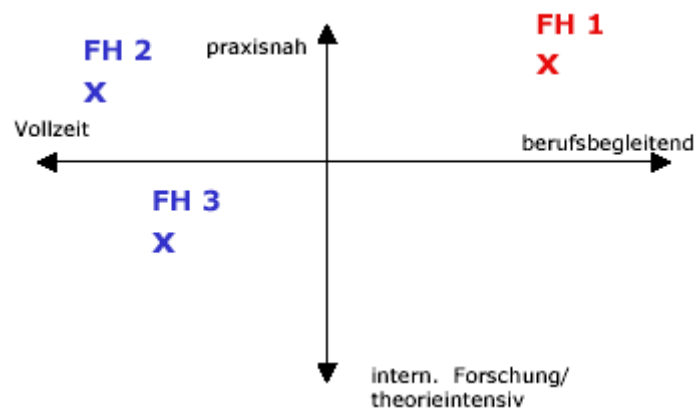
- positive Eigenschaften auf max. 2-3 wesentliche Merkmale reduzieren und zu Profil/ USP verdichten

- niedrige Kosten
- hohe Fachkompetenz/ Professionalität + Erfahrung
- Atmosphäre
- bauliche Infrastruktur, zentrale Lage
- (über-) regionale Vernetzung mit der Praxis
- innovative Lernformen
- persönliche Bindung.....

- Bsp. BA-Studium an FH

**zu Profil/USP
verdichten**

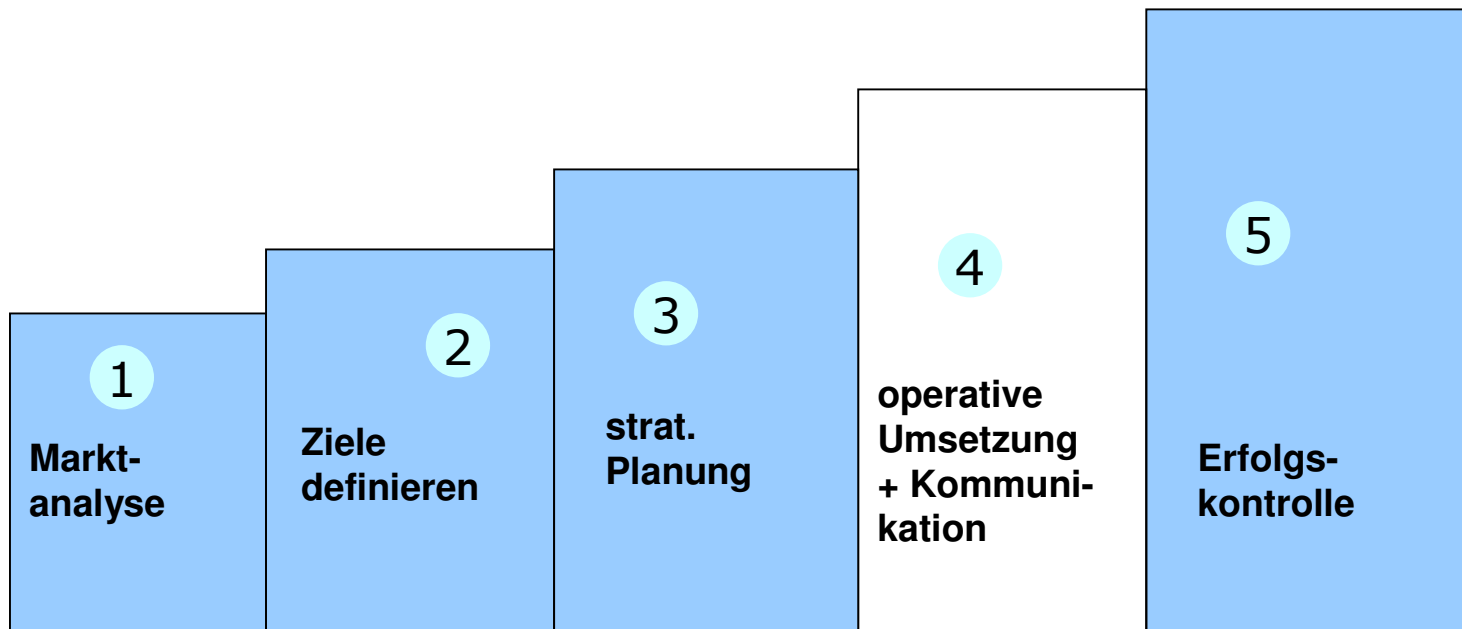
Profil FHdD:
*berufsbegleitend-des
staatlich
anerkanntes BA-
Studium für alle
Praktiker aus Sozial-
und Gesundheits-
berufen auch ohne
(Fach-) Abitur*



Koordinatenkreuz entwickeln:

- je näher am Schnittpunkt, desto weniger prägnant das Profil.....

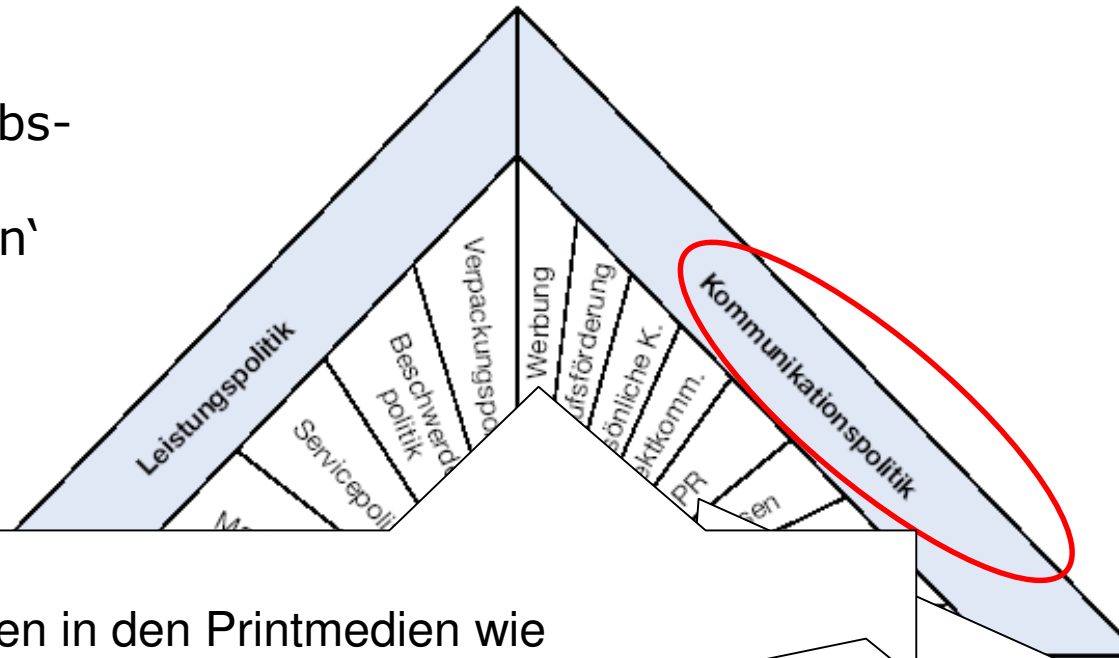
Ausblick



Ein Unternehmen, das sein Positionierungsproblem gelöst hat, ist auch in der Lage, das Marketing-Mix Problem zu lösen (Kotler/Bliemel 1995: 491).

Operative Umsetzung + Kommunikation

Wettbewerbs-
vorteile
,vermarkten`



- **Welches Instrument?**
- **wie konkret nutzen?**
- **wie inhaltlich + visuell gestalten?**

Werbung

- Werbeanzeigen in den Printmedien wie Tageszeitungen, Zeitschriften etc.

- Werbea
- Außenw
- Lichtwe
- Kinolein
- Vitrine,
- ...

hier: **Online-Kommunikation und -Werbung**

- Unternehmenshomepage
- Bannerwerbung im Internet auf vielfrequentierten Seiten:

passive Variante:

- Hyperlink zur eigenen Homepage
- Suchmaschinenwerbung (SEO).

aktive Variante

- Pop-up-Fenster
- Web 2.0-Angebote (interaktiv)...

Quelle

Fazit

Wie lässt sich eine Teilhabeleistung erfolgreich vermarkten?

- ❑ ist nicht nur Frage von Kommunikation/ Öffentlichkeitsarbeit.
- ❑ vorab erfordert der tiefgreifende Wandel in der Marktstruktur (Stichwort: Regionalisierung, Ambulantisierung, Individualisierung) weitere Schritte:
- ❑ Marktingerfolg jeder Teilhabeleistung bestimmt sich mit durch strategische **Marktanalyse**, **Angebotentwicklung**, **Profilbildung** und **Positionierung**.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Susanne Vaudt

FH der Diakonie
Grete-Reich-Weg 9
33617 Bielefeld
Tel: 0521 144.2703
Mail: susanne.vaudt@fhdd.de

Literatur

- Andreassen, Tor Wallin; Bodil Lindestad: Customer loyalty and complex services. The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise, in: International Journal of Service Industry Management, 9. Jg., 1998, Heft 1: 7-23.
- Budde, Wolfgang; Frank Früchtel: Die Felder der Sozialraumorientierung – ein Überblick, in: Budde, W. et al: Sozialraumorientierung, Wiesbaden 2006: 27-50.
- Bruhn, Manfred: Relationship Marketing – Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen, in: Grüning, R./ Pasquier, M. (Hrsg.): Strat. Management und Marketing. Festschrift für Prof. Dr. Richard Kühn zum 60. Geburtstag, Bernd u.a. 1999: 189-218
- Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2006
- Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 9. Aufl., Wiesbaden 2008
- Bruhn, Manfred: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München 2009
- Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert: Dienstleistungsmarketing, 2006
- Bruhn, Manfred; Tilmes, Jörg: Social Management. Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, 2. Aufl., Berlin/Köln 1994
- Homburg, C.; Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden 2008: 103-134
- Fleßa, Steffen; Jan Westphal: Zwischen Ethik und Refinanzierbarkeit, in: Sozialwirtschaft, 2008, Heft 4: 14-17.
- Kotler, Philip; Friedhelm Bliemel: Marketing-Management, 8. Auflage, Stuttgart 1995.
- Laakmann, Kai (1995): Value-Added-Service als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt/M (Lang).
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim: Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden 2005
- Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred; Kirchgeorg, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden 2007
- Palmer, Adrian (2001): Principles of Services Marketing. London et al. (McGraw-Hill).
- Plinke, W.; Söllner, A.: Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, a.a.O.: 77-101
- Rost, W.: Emotionen. Elixiere des Lebens, Berlin 1990
- Stauss, B.: Perspektivenwandel. Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Zyklus, in: Thexis, 17. Jg., 2000, Nr. 2: 15-18
- Welge, Martin, K.; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management, 5. Aufl., Wiesbaden 2008
- Weiber, Rolf; Adler, Jost: Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Heft 1: 43-65