

Dominik Georgi  
Karsten Hadwich (Hrsg.)

# Management von Kundenbeziehungen

Perspektiven – Analysen –  
Strategien – Instrumente



Dominik Georgi / Karsten Hadwich (Hrsg.)

Management von Kundenbeziehungen

# Management von Kundenbeziehungen

Perspektiven – Analysen –  
Strategien – Instrumente

Herausgegeben von  
Dominik Georgi / Karsten Hadwich

Mit Beiträgen von:

René Algesheimer • Thomas Bauer • Martin Benkenstein,  
Florian Böckermann • Nicolas Bourbonus • H. Dieter Dahlhoff  
Martin Dietrich • Hermann Diller • Franz-Rudolf Esch • Hermann Freter  
Andreas Fürst • Dominika Gawlowski • Dominik Georgi • Olaf Göttgens  
Andrea Gröppel-Klein • Karsten Hadwich • Kerstin Hartmann  
Bernd Helmig • Uta Herbst • Andreas Herrmann • Robert Hörstrup  
Nikolaus A. D. Hohl • Christian Homburg • Frank Huber • Peter Ising  
Manfred Kirchgeorg • Jörg Königstorfer • Jan R. Landwehr  
Heribert Meffert • Silke Michalski • Daniel Mühlhaus • Steffen Munk  
Dieter Pfaff • Michael Pohl • André Pohlkamp • Hajo Riesenbeck  
Henner Schierenbeck • Christiane Springer • Bernd Stauss  
Dieter K. Tscheulin • Sebastian Uhrich • Markus Voeth • Rolf Weiber  
Klaus L. Wübbenhorst

Manfred Bruhn  
zum 60. Geburtstag



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Professor Dr. Dominik Georgi** ist Inhaber der Deutsche-Bank-Professur für Retail Banking und Dienstleistungsmanagement an der Frankfurt School of Finance and Management.

**Professor Dr. Karsten Hadwich** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungsmanagement und Dienstleistungsmärkte an der Universität Hohenheim.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1800-0



## Vorwort

Am 9. Dezember 2009 vollendet Manfred Bruhn, einer der renommiertesten deutschen BWL-Professoren, sein 60. Lebensjahr. Fast die Hälfte dieser Jahre widmete er als Lehrstuhlinhaber, zunächst in Oestrich-Winkel und bis heute in Basel, der Lehre und Forschung in seinem Fachgebiet Marketing. In diesen Funktionen begleitete er die akademischen Aus- und Fortbildung von Generationen von Studierenden und Wissenschaftlichen Mitarbeitern. Manfred Bruhn gilt als Pionier und treibende Kraft der Marketingdisziplin in Deutschland und genießt hohes Ansehen in Wissenschaft und Praxis. Die Begeisterung für sein Fachgebiet und sein unermüdliches Engagement spiegeln sich in einer beachtlichen Liste von Publikationen wider, die mehr als 300 Veröffentlichungen umfasst.

Die Marketingthemen, die er in den letzten drei Jahrzehnten wesentlich mitgeprägt hat, werden durch seine Kernpublikationen verdeutlicht. Zu Beginn seiner akademischen Laufbahn hat er mit der „Ökologischen Orientierung der Konsumenten“ sowie der „Konsumentenzufriedenheit“ damals noch neue, heute zentrale Themen der Marketingwissenschaft mitangestoßen. Sein Lehrbuch „Marketing Grundlagen“ ist heute ein Standardwerk, das das Marketingwissen in kompakter Form und gleichzeitig wissenschaftlich fundiert präsentiert. Mit der „Integrierten Kommunikation“ hat er wesentlich zu einer ganzheitlichen Sichtweise des Kommunikationsmanagements, insbesondere auch in der Unternehmenspraxis beigetragen. Den Paradigmenwechsel des Marketing hin zu einer stärkeren Kunden-, Service- und Beziehungsorientierung haben seine Werke „Kundenorientierung“, „Dienstleistungsmarketing“, „Handbuch Dienstleistungsmanagement“, „Handbuch Kundenbindungsmanagement“, „Integrierte Kundenorientierung“ und „Relationship Marketing“ wesentlich mitgetragen.

Gerade das Relationship Marketing hat sich als ein integrierendes Thema im Werk von Manfred Bruhn herauskristallisiert, das seine Bemühungen um eine Systematisierung und Professionalisierung des Managements von Kundenbeziehungen ganzheitlich auf den Punkt bringt. Daher war es naheliegend, das Management von Kundenbeziehungen als Titel für diese Festschrift zu wählen. Diese hat zum Ziel, nicht nur die von Manfred Bruhn bearbeiteten Themen möglichst umfassend zu präsentieren, sondern dies durch seine Kollegen und Wegbegleiter in der deutschen Marketing Community geschehen zu lassen. Dass dieser Bitte durch die Herausgeber so bedeutende Marketingwissenschaftler und -manager gefolgt sind, freut nicht nur die Herausgeber, sondern dokumentiert in besonderem Maße den Integrationscharakter von Manfred Bruhn in der deutschen Marketingwissenschaft.

In der vorliegenden Festschrift greifen insgesamt 44 Autoren in 22 Beiträgen viele der von Manfred Bruhn ausgehenden Impulse auf das Relationship Marketing auf. Das Spektrum der Beiträge dieses Geburtstagsgeschenks reflektiert in seiner Breite die wissenschaftliche Spannweite des Jubilars in vier verschiedenen Themengebieten.

Als Ausgangspunkt der Auseinandersetzung mit dem, der Festschrift namengebenden, Management von Kundenbeziehungen, werden in einem ersten Teil des Buches *Perspektiven des Kundenbeziehungsmanagements* dargestellt.

Als Einstieg in die ebenso spannende wie vielschichtige Thematik gehen *Heribert Mefwert, André Pohlkamp und Florian Böckermann* der Frage nach, wie das Kundenbeziehungsmanagement strategisch bzw. wettbewerbsperspektivisch eingeordnet und erfolgreich umgesetzt werden kann. Da Manfred Bruhn die Verbindung von Theorie und Praxis immer ein besonderes Anliegen war, wählen sie dazu ein Vorgehen, das wissenschaftliche Erkenntnisse und Best-Practice-Beispiele vereint. *Bernd Stauss* überprüft in seinem Beitrag, für welche Typen interner Dienstleistungen ein *Internes Relationship Marketing* sinnvoll erscheint. Darüber hinaus wird diskutiert, ob dessen Anwendung zwangsläufig zu einer konsequenten Orientierung des Gesamtunternehmens an den Bedürfnissen und Erwartungen externer Kunden führt.

Der zweite Teil der Festschrift ist *Analysen im Kundenbeziehungsmanagement* gewidmet. Zum Einstieg in diese Thematik beschäftigen sich *Andrea Gröppel-Klein und Jörg Königstorfer* mit der Frage, welche positiven Emotionen ein Kunde erleben muss, um sich an ein Unternehmen langfristig zu binden und welche negativen Emotionen eine Kundenbeziehung beeinträchtigen. Den Umstand, dass nicht jeder Customer-Lifetime-Value-Ansatz für jeden Kontext geeignet ist, greifen *Hermann Diller und Thomas Bauer* auf. Um sich diesem Problem zu nähern, steht im Zentrum ihrer Überlegungen die Anwendung des Customer Lifetime Values (CLV) im Kontext des Einzelhandels. Sie diskutieren Stärken und Schwächen dreier Modelle zur Berechnung des Kundenwerts und geben Empfehlungen für die Wahl eines geeigneten CLV-Modells. *Dieter Pfaff und Peter Ising* geben einen Überblick über die methodischen Grundlagen des Kundencontrolling. Diskutiert werden Methoden, welche die Kundenbeziehung kontinuierlich begleiten und anhand derer ein Unternehmen profitable und unprofitable Kunden identifizieren und differenziert bearbeiten kann. Dies steht in Einklang mit der langjährigen Forderung von Manfred Bruhn, dass Unternehmen die Beziehungen zu besonders profitablen Kunden stabilisieren und ausbauen sollten. *Klaus Wübbenhorst* setzt sich in seinem Beitrag mit Kundenbindung bei Fast Moving Consumer Goods (FMCG) auseinander. Bei FMCG-Gütern werden Kundendaten üblicherweise nicht erfasst, was eine individuelle Ansprache von Kunden erschwert. Kundenbindung ist daher auf diesen Märkten vor allem Markenbindung. Wie Markenbindung bei FMCG entsteht, wie sie gefördert oder beschädigt, steht im Mittelpunkt seines Beitrags. *Olaf Göttgens* stellt in seinem Beitrag fest, dass sich der Wert von Kunden im Zeitablauf verändert und Unternehmen ein Management von Kundenmigration als Teilaspekt des Customer Equity Managements vornehmen müssen.

*Strategien des Kundenbeziehungsmanagements* sind Bestandteil des dritten Teils der Festschrift. Vor dem Hintergrund, dass sich Kunden in Bezug auf ihren Wert für ein Unternehmen unterscheiden, hat sich die Kundensegmentierung als Grundlage für das Kundenbeziehungsmanagement etabliert. Im Zentrum des Beitrags von *Hermann Freter und Nikolaus Hohl* steht diesbezüglich die Bildung, Auswahl und spezifische Bearbeitung von Kundensegmenten. Aus einer praxisorientierten Perspektive heraus diskutiert *Hajo Riesenbeck* in seinem Beitrag Erfolgsfaktoren des Kundenbeziehungsmanagements aus Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten. *Silke Michalski und Bernd Helmig* greifen das Bruhn'sche Denken in Erfolgsketten auf und geben Impulse für eine Weiterentwicklung der Erfolgskette in Richtung einer „Service Value Chain“ für Nonprofit-Organisationen. *Dieter K. Tscheulin und Martin Dietrich* betrachten das Management von Kundenbeziehungen im Gesundheitswesen. Sie geben einen Überblick, welche Besonderheiten in dieser Branche bestehen und welche spezifischen Probleme ein Management von Kundenbeziehungen im Gesundheitswesen bereitet. Die Folgen der Subprime-Krise haben dazu geführt, dass sich Banken wieder verstärkt auf das oft vernachlässigte Kundengeschäft fokussieren. *Henner Schierenbeck und Michael Pohl* greifen diese Entwicklung auf und gehen in ihrem Beitrag der Frage nach, wie ein Steuerungsinstrumentarium ausgestaltet sein muss, um nachhaltige Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten und zu fördern.

Der abschließende vierte Teil der Festschrift befasst sich mit *Instrumenten des Kundenbeziehungsmanagements*. *Christian Homburg und Andreas Fürst* setzen sich mit der Frage auseinander, wie Unternehmen ihr Beschwerdemanagement gestalten sollten. Sie wählen dazu einen integrativen Forschungsansatz der gleichzeitig Aktivitäten von Unternehmen in Zusammenhang mit Beschwerden und Reaktionen unzufriedener Kunden analysiert. Die Ausführungen von *Manfred Kirchgeorg und Christiane Springer* knüpfen an jene Perspektiven des Marken- und Kommunikationsmanagements an, denen sich auch Manfred Bruhn im Rahmen seines akademischen Wirkens intensiv widmete und weiterhin widmet. Sie beschäftigen sich mit der Frage, welche Wirkungen das Markenkommunikationsinstrument der Brand Lands entfalten kann und wie seine Effizienz im Vergleich zu den Instrumenten der klassischen und virtuellen Kommunikation zu beurteilen ist. *H. Dieter Dahlhoff* fordert, das Instrument der Direktkommunikation als ganzheitlichen Kommunikationsansatz anzusehen und behauptet, dass diese Erkenntnis mit Gewinn auf den institutionellen Bereich übertragen werden kann. Er zeigt in seinem Beitrag Möglichkeiten und Wege auf, das professionalisierte, bestehende Know-how und Vorgehen der Direktkommunikation zur Gestaltung von Kundenbeziehungen in öffentlichen Institutionen zu etablieren. Wie auch von Manfred Bruhn betont wird, birgt die rasante Ausbreitung des Internets neue Möglichkeiten, aber auch Gefahren für Unternehmen. Den Umstand, dass im Zuge dieser Entwicklung persönliche Interaktionen in Kundenbeziehungen häufig durch Online-Interaktionen ersetzt werden, greifen *Dominik Georgi und Nicolas Bourbonus* auf. Sie gehen in ihrem Beitrag der Frage nach, ob ein Online-Beziehungsaufbau überhaupt möglich ist, d. h., ob Online-Kontakte zum Entstehen einer emotionalen Beziehung

und in der Folge zu Beziehungsverhalten führen. *Karsten Hadwich und Steffen Munk* gehen der Frage nach, wie Technologien erfolgreich in Kundenbeziehungen eingesetzt werden können. Sie geben einen Überblick, welche technologischen Möglichkeiten Unternehmen für die Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung zur Verfügung stehen und stellen ein Wirkungsmodell des Technologieeinsatzes vor, in dessen Mittelpunkt der kundenseitige Adoptionsprozess steht. *Rolf Weiber, Daniel Mühlhaus und Robert Hörstrup* widmen sich der Frage, ob sich unterschiedliche Entscheidungsstrategien beim Kauf von nur schwer vergleichbaren Angebotsalternativen identifizieren lassen. Nach einer Strukturierung von Kaufentscheidungsprozessen werden zwei generische Entscheidungstypen abgeleitet und empirisch überprüft. *Martin Benkenstein und Sebastian Uhrich* diskutieren das Konzept des Shared Decision Making im Rahmen der Arzt-Patienten-Interaktion und geben einen Überblick zum aktuellen Stand der Forschung. Dabei werden auch offene Fragestellungen und Problembereiche identifiziert, deren Untersuchung eine Herausforderung für die Relationship Marketing Forschung darstellt. Mit der Diskussion dienstleistungsbegleitender Produkte thematisieren *Markus Voeth und Uta Herbst* einen weiteren Ansatzpunkt des instrumentellen Kundenbeziehungsmanagements. Welche Ziele Dienstleistungsunternehmen mit dienstleistungsbegleitenden Produkten anstreben können und unter welchen Bedingungen das Angebot solcher Produkte für Dienstleister lohnenswert ist, steht im Mittelpunkt ihres Beitrags. Hohe Bedeutung für das Relationship Marketing hat die Betrachtung von Konsumenteninteraktionen erlangt. *Andreas Herrmann, René Algesheimer, Jan Landwehr und Frank Huber* befassen sich diesbezüglich in ihrem Beitrag mit dem Phänomen der „Brand Communities“ und legen dar, inwieweit sich daraus eine Erweiterung des Repertoires von Maßnahmen im Management von Kundenbeziehungen ergibt. Abschließend analysieren *Franz-Rudolf Esch, Kerstin Hartmann und Dominika Gawlowski* in ihrem Beitrag, wie interne Markenführung eingesetzt werden kann, um eine positive Mitarbeiter-Marken-Beziehung zu erreichen. Im Mittelpunkt stehen die Untersuchung verschiedener Instrumente der internen Markenführung und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter-Marken-Beziehungen.

Großer Dank gilt allen Autoren, die mit ihren inhaltlich außerordentlich interessanten Beiträgen, in denen teils innovative Fragen untersucht, teils der State of the Art des jeweiligen Bereichs dargelegt und analysiert wird, wesentlich zum Gelingen dieser Festschrift beigetragen haben und damit ihrer besonderen Anerkennung gegenüber der Forschungs- und Lehrleistung von Manfred Bruhn Ausdruck verleihen. Die Herausgeber würden sich freuen, wenn die in dieser Festschrift enthaltenen Abhandlungen Impulse für zukünftige Diskussionen des Managements von Kundenbeziehungen geben.

Ebenso gilt ein wesentlicher Dank dem Gabler Verlag und insbesondere Frau Roscher, die mit ihrer Umsicht und ihren Ideen wesentlichen Anteil an der Gestaltung der Festschrift hat. Bei der Umsetzung der Festschrift haben darüber hinaus Mitarbeiter des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim sowie der Deutsche Bank Professur für Retail Banking und Dienstleistungsmanagement an der

Frankfurt School of Finance & Management wesentlich mitgewirkt. Die Herausgeber danken daher Nadja Fries, Florian Becker, Sabine Schierling und Christina Sperker für ihre Unterstützung beim Redigieren und Formatieren der Beiträge. Ganz besonderer Dank gilt Steffen Munk von der Universität Hohenheim für seinen tatkräftigen und engagierten Einsatz rund um die Entstehung der Festschrift.

Dem Jubilar gelten die allerherzlichsten Glückwünsche zu seinem Festtag. Die Herausgeber danken Manfred Bruhn als seine Schüler für seine Wegbereitung und Begleitung in fachlicher und persönlicher Hinsicht und freuen sich, ihm diese Festschrift als ein Geschenk zum Jubiläum überreichen zu können. Verbunden damit ist der Wunsch, dass nicht nur die von Manfred Bruhn angestoßenen Themen über diesen Tag hinaus weiter vorangetrieben werden, sondern dass auch die persönliche Beziehung zum Jubilar in ihrer Intensität und Qualität weiter bestehen bleibt.

Frankfurt und Hohenheim, im Dezember 2009

Dominik Georgi  
Karsten Hadwich

Diese Festschrift ist entstanden mit freundlicher Unterstützung von



## Grußwort von Heribert Meffert

### **Manfred Bruhn – Ein engagierter und profilierter Vertreter des ganzheitlichen Marketing**

Die junge Marketingdisziplin hat sich in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts im deutschsprachigen Bereich stürmisch entwickelt. Die große Zahl von Lehrstühlen mit einem breitgefächerten Forschungs- und Lehrangebot legt davon ein beredtes Zeugnis ab. Manfred Bruhn zählt zu jenen Fachvertretern, die im Brückenschlag von Wissenschaft und Praxis zu dieser Entwicklung einen beachtlichen Beitrag geleistet haben. Dem Grundverständnis des Marketing als marktorientierte Unternehmensführung folgend, war und ist es ihm als engagiertem Forscher, Lehrer und Berater immer ein besonderes Anliegen, Fragestellungen und Entwicklungen in der Disziplin aus ganzheitlicher, praktisch angewandter Sicht zu behandeln. Diesen Anspruch teile ich mit ihm in einem fast 40-jährigen fruchtbaren Dialog und fachlicher Zusammenarbeit. Es freut mich deshalb, dass ihm Schüler, Kollegen und Freunde anlässlich seines 60. Geburtstages diese Festschrift widmen und mir Gelegenheit geben, meine Glückwünsche mit einigen Gedanken unserer Kooperation zu verbinden.

Nach der Gründung des Instituts für Marketing an der Universität Münster ist mir Manfred Bruhn erstmals 1970 im Rahmen meiner Lehrveranstaltungen als besonders engagierter, an Herausforderungen und Zukunftsfragen des Faches interessierter Student begegnet. Damals war das Fach angesichts der Konsumerismusbewegung vielfacher Kritik ausgesetzt und es war – wie übrigens auch heute – eine besondere gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmungen gefordert. Neben der engeren, klassischen Perspektive des Marketing interessierte sich Manfred Bruhn für diese Herausforderung, unterstützte mich bei Recherchen, brachte eigene Ideen ein und bewies seine besonderen Fähigkeiten zur klaren Strukturierung sowie fundierten wissenschaftlichen Analyse komplexer betrieblicher und marktlicher Sachverhalte. Nach Abschluss des Examens stieß er 1974 in mein Lehr- und Forschungsteam und trug in der Folgezeit wesentlich zum Ausbau bzw. zur Weiterentwicklung des Instituts bei. Im Mittelpunkt seines Interesses stand die verhaltenswissenschaftliche Fundierung und empirische Überprüfung sozialer, ökologischer und gesellschaftlicher Fragen des Marketing. Mit seiner Dissertation „Das soziale Bewusstsein von Konsumenten“ (1978) und der Forschungsarbeit „Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden“ (1982) leistete er im deutschsprachigen Bereich Pionierarbeit und gab richtungweisende Impulse für die weitere Forschung auf diesem Gebiet. Unser Interesse galt den Entwicklungen der US-amerikanischen Marketingwissenschaft. Damals entstand während unserer Forschungsreise der Beitrag „Marketingtheorie – Quo Vadis?“. In der mehr als 10-jährigen gemeinsamen Münsteraner Zeit gewann Manfred Bruhn Profil in

der Lehre, fand vor allem auf dem Gebiet der Marketingkommunikation Anerkennung in der Praxis und erwies sich in den zahlreichen Doktoranden- und Forschungseminaren nicht nur als Ideengeber und Konzeptionist für eine ganzheitliche Sichtweise der marktorientierten Unternehmensführung. Vielmehr war er auch in vielen Bergwanderungen ein mutiger Alpinist und Gipfelstürmer.

Mit seiner Berufung auf den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel an der European Business School (EBS) begann 1983 ein neuer Abschnitt in der wissenschaftlichen Laufbahn von Bruhn. Auch dort leistete er bemerkenswerte Aufbauarbeit, entwickelte ein eigenständiges Lehrprogramm, vertiefte mit der Entwicklung von Fallstudien den Brückenschlag zur Praxis und widmete sich mit großem Nachdruck seiner Lieblingsbeschäftigung, dem Publizieren von Lehrbüchern, Beiträgen in Handbüchern und wissenschaftlichen Zeitschriften. Das Themenspektrum reicht von Marketingkommunikation über Sponsoring und Markenführung bis hin zu Kundenzufriedenheit und Marketingcontrolling. Es umfasst Grundsatzfragen in Lehrbüchern zum Dienstleistungs-, Qualitäts-, bis hin zum Social- und Nonprofit-Marketing. Auch in dieser besonders aktiven Phase als Hochschullehrer haben wir den Arbeitskontakt nicht verloren. Das große Reservoir gemeinsamer Fallstudien führte zu einer entsprechenden Publikation mit Begleitmaterialien für Dozenten. Darüber hinaus entstand die Idee und die Umsetzung eines Lehrbuchs zum Dienstleistungsmarketing, das in den 1980er Jahren im deutschsprachigen Bereich noch relativ stiefmütterlich behandelt wurde und sich inzwischen in der 6. Auflage als Standardwerk im Lehrbetrieb durchgesetzt hat. In dieser häufig sehr knappen Zeit der Koordination und Abstimmung erwies sich das Grundverständnis der marktorientierten Unternehmensführung vor dem Hintergrund des entscheidungs- und managementorientierten Ansatzes als sehr hilfreich. Besonders dankbar bin ich Herrn Bruhn für seine Bereitschaft, mich Anfang der 1990er Jahre während der Übernahme der Aufgaben des Rektors bei der Handelshochschule Leipzig (HHL) im Lehrbetrieb des Marketing an der Universität Münster zu vertreten und zu entlasten. Ohne diese Hilfeleistung hätte ich die herausfordernden Aufgaben beim Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft und an der Handelshochschule Leipzig nicht wahrnehmen können.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit fand mit der Berufung 1995 auf das Ordinariat für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel keinen Abbruch. Im Gegenteil, es wurde nicht nur die Arbeit an den gemeinsamen Lehrbüchern weitergeführt, verfeinert und optimiert. Es gelang auch gemeinsame empirische Projekte aus früheren Zeiten wieder aufzugreifen und fortzuführen. Dies betrifft insbesondere die Arbeiten auf dem Gebiet des Marketing und der Ökologie mit dem Langzeitprojekt „Die Beurteilung von Umweltproblemen durch Konsumenten“. Hier wurde dank der Initiative und des Engagements von Bruhn die erste Langzeitstudie seit 1977 über das ökologische Bewusstsein und Verhalten von Konsumenten im deutschsprachigen Bereich initiiert und über das Jahr 1996 bis hin zur Publikation der Veränderungen des Umweltbewusstseins in der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland 2006 fort-

geführt. Die Ergebnisse haben maßgeblich das Umweltverhalten von Unternehmungen (z. B. Einführung phosphatfreier Waschmittel) beeinflusst. Dieser Forschungszweig gewinnt angesichts des sich abzeichnenden Klimawandels und der Energie- und Ressourcenverknappung für die Gestaltung eines wirksamen Nachhaltigkeitsmanagements besondere Aktualität.

Unsere Zusammenarbeit fand mit der Berufung von Bruhn als Honorarprofessor an die Technische Universität München ihre besondere Bewährung. Er übernahm beim Aufbau des von der Bertelsmann Stiftung initiierten Executive Programms „communicate“ eine wichtige Rolle, in dem er seine reichhaltigen Lehrerfahrungen in der Weiterbildung einbrachte. Es war ihm dabei ein besonderes Anliegen, eine disziplinen- und funktionsübergreifende Denk- und Arbeitsweise in das anspruchsvolle Masterprogramm einzubringen. So absolvierte er in seiner akademischen Laufbahn immer ein bewundernswertes Arbeitsprogramm. Es ist hier nicht der Ort, die große Zahl seiner Publikationen (42 Seiten Publikationsverzeichnis!), die zahlreichen, z. T. in großer Auflagenzahl erschienenen Lehrbücher und wissenschaftlichen Beiträge zu würdigen. Sie befassen sich mit fast allen Gebieten der marktorientierten Unternehmensführung, von denen vor allem die Veröffentlichungen auf dem Gebiet der integrierten Marktkommunikation, des Relationship Marketing sowie des Nonprofit- und Social Marketing hervorzuheben sind. Wenngleich bei der derzeit zunehmenden Spezialisierung das Marketing als „Zehnkämpfer-Disziplin“ an Bedeutung zu verlieren scheint, so erbringt Manfred Bruhn mit seinen Veröffentlichungen doch den Beweis, dass bei aller Breite seiner Publikationen auch ein entsprechender Tiefgang möglich, d. h., die Forderung nach „Rigor“ und „Relevance“ vereinbar ist. Als Herausgeber der schweizerischen Zeitschrift „Die Unternehmung“ zeigt er darüber hinaus, dass Marketing im Zusammenspiel der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis in anspruchsvoller Weise über den Tellerrand des Faches hinausblicken kann. In diesem Sinne wünsche ich Manfred Bruhn für das neue Lebensjahrzehnt weiterhin viel Glück, Freude und Erfolg bei der wissenschaftlichen Arbeit. Mögen sich noch viele Gelegenheiten ergeben, den wissenschaftlichen Dialog in freundschaftlicher Verbundenheit fortzusetzen.

Münster, im Dezember 2009

Heribert Meffert

## Vita

### Professor Dr. Manfred Bruhn

1949	Geboren in Bremen
1970 - 1974	Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster/Westfalen.
1973	Promotion
1974 – 1983	Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster
1985	Habilitation
1983 - 1995	Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der European Business School, Private Wissenschaftliche Hochschule (Oestrich-Winkel)
Seit 1995	Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel
Seit 2005	Honorarprofessor an der Technischen Universität München

#### *Lehr- und Forschungsschwerpunkte*

Strategische Unternehmensführung, Marketingmanagement, Konsumentenverhalten, Kommunikationspolitik, Dienstleistungsmarketing, Non-Profit-Marketing, Relationship Marketing und Markenpolitik

#### *Veröffentlichungen*

Mehr als 300 Veröffentlichungen zu Problemen der oben genannten Forschungsschwerpunkte. Herausgeber verschiedener Schriftenreihen, Handbücher und Sammelwerke sowie zahlreicher selbstständiger Schriften.

#### *Mitgliedschaften*

Vorstandsmitglied der Schweizer Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB).

Herausgeber der Schweizerischen Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis „Die Unternehmung“.

Leiter des Masterprogramms (MAS) „Marketing und Betriebswirtschaft“ in Deutschland und in der Schweiz.

Mitglied in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
Grußwort .....	XIII
Vita Prof. Dr. Manfred Bruhn.....	XVII
Autorenverzeichnis .....	XXIII

## Teil 1: Perspektiven des Kundenbeziehungsmanagements

*Heribert Meffert, André Pohlkamp und Florian Böckermann*

Wettbewerbsperspektiven des Kundenbeziehungsmanagements im Spannungsfeld wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Exzellenz.....	3
---	---

*Bernd Stauss*

Internes Relationship Management – Das Beziehungsmanagement interner Dienstleister .....	27
--	----

## Teil 2: Analysen im Kundenbeziehungsmanagement

*Andrea Gröppel-Klein und Jörg Königstorfer*

Die Bedeutung von Emotionen für die Bindung an Marken und Handelsunternehmen.....	55
---	----

*Hermann Diller und Thomas Bauer*

Kundenlebenswertmodelle im Einzelhandel – Ein empirischer Vergleich konkurrierender Ansätze .....	81
---	----

*Dieter Pfaff und Peter Ising*

Kundencontrolling – Wichtige Methoden und Techniken .....	105
---	-----

*Klaus L. Wübberhorst*

Kundenbindung bei Fast Moving Consumer Goods (FMCG).....	129
--	-----

*Olaf Göttgens*

Kundenmigration – Die Steigerung des Kundenwerts als zentrales  
Unternehmensziel..... 151

**Teil 3: Strategien des Kundenbeziehungsmanagements**

*Hermann Freter und Nikolaus A.D. Hohl*

Kundensegmentierung im Kundenbeziehungsmanagement ..... 177

*Hajo Riesenbeck*

Erfolgsfaktoren im Kundenbeziehungsmanagement ..... 201

*Silke Michalski und Bernd Helmig*

Management von Non-Profit-Beziehungen – ein Service Value Chain-orientierter  
Ansatz..... 229

*Dieter K. Tscheulin und Martin Dietrich*

Das Management von Kundenbeziehungen im Gesundheitswesen ..... 251

*Henner Schierenbeck und Michael Pohl*

Sicherstellung nachhaltiger Kundenbeziehungen als Herausforderung für  
bankbetriebliche Steuerungssysteme ..... 277

**Teil 4: Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements**

*Christian Homburg und Andreas Fürst*

Gestaltung des Beschwerdemanagements – Eine integrative Betrachtung ..... 297

*Manfred Kirchgeorg und Christiane Springer*

Einsatz und Wirkung von Instrumenten der Live Communication im  
Kundenbeziehungszyklus ..... 325

*H. Dieter Dahlhoff*

Die Rolle der Direktkommunikation im Management von Kundenbeziehungen  
öffentlicher Institutionen ..... 345

*Dominik Georgi und Nicolas Bourbonus*

Online Relationship Marketing – Einfluss der Online-Interaktionsfrequenz  
auf das Beziehungsverhalten der Kunden ..... 367

<i>Karsten Hadwich und Steffen Munk</i> Einsatz und Auswirkungen von Technologien in Kundenbeziehungen.....	387
<i>Rolf Weiber, Daniel Mühlhaus und Robert Hörstrup</i> Kategoriezentrierte und repräsentantenorientierte Auswahlentscheidungen – Konsequenzen für das Management von Kundenbeziehungen .....	407
<i>Martin Benkenstein und Sebastian Uhrich</i> Dienstleistungsbeziehungen im Gesundheitswesen – Ein Überblick zum Konzept „Shared Decision Making“ in der Arzt-Patienten-Interaktion.....	431
<i>Markus Voeth und Uta Herbst</i> Dienstleistungsbegleitende Produkte .....	453
<i>Andreas Herrmann, René Algesheimer, Jan R. Landwehr und Frank Huber</i> Management von Kundenbeziehungen durch Brand Communities.....	469
<i>Franz-Rudolf Esch, Kerstin Hartmann und Dominika Gawłowski</i> Interne Markenführung zum Aufbau von Mitarbeiter-Marken-Beziehungen .....	485
Auszug aus dem Schriftenverzeichnis von Prof. Dr. Manfred Bruhn .....	505
Stichwortverzeichnis .....	515

## Autorenverzeichnis

- Algesheimer, René* Prof. Dr. René Algesheimer arbeitet als Professor an der Universität Zürich.
- Bauer, Thomas* Dipl.-Kfm. Thomas Bauer ist Assistent am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Benkenstein, Martin* Prof. Dr. Martin Benkenstein ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL: Absatzwirtschaft der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät und Direktor des Instituts für Marketing & Dienstleistungsforschung der Universität Rostock.
- Böckermann, Florian* Dipl.-Kfm. Florian Böckermann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Marketing Centrum Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Bourbonus, Nicolas* Dipl.-Volkswirt Nicolas Bourbonus ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, sowie Doktorand am Deutsche Bank Stiftungslehrstuhl für Retail Banking und Dienstleistungsmanagement der Frankfurt School of Finance & Management.
- Dahlhoff, H. Dieter* Univ.-Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff hat den SVI-Stiftungslehrstuhl Kommunikations- und Medienmanagement im DMCC – Dialog Marketing Competence Center der Universität Kassel inne.
- Dietrich, Martin* Dr. Martin Dietrich ist Assistent der Abteilung Betriebswirtschaftliches Seminar II an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Diller, Hermann* Prof. Dr. Hermann Diller ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Esch, Franz-Rudolf* Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wiss. Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.
- Freter, Hermann* Prof. Dr. Hermann Freter war bis 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Siegen.

## Autorenverzeichnis

- Fürst, Andreas* Dr. Andreas Fürst ist Habilitand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim und Vertreter des Lehrstuhls für Marketing an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Gawlowski, Dominika* Dipl.-Kffr. Dominika Gawlowski ist Doktorandin an der Professur für Marketing sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing und Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Georgi, Dominik* Prof. Dr. Dominik Georgi ist Deutsche Bank Professor für Retail Banking und Dienstleistungsmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management.
- Göttgens, Olaf* Dr. Olaf Göttgens ist Chief Executive Officer (CEO) der Rodenstock Gruppe.
- Gröppel-Klein, Andrea* Univ.-Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein ist Direktorin des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung und Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing an der Universität des Saarlandes.
- Hadwich, Karsten* Prof. Dr. Karsten Hadwich ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.
- Hartmann, Kerstin* Dipl.-Kffr. Kerstin Hartmann ist Doktorandin an der Professur für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Helmig, Bernd* Prof. Dr. Bernd Helmig ist Lehrstuhlinhaber für ABWL, Public & Nonprofit Management an der Universität Mannheim.
- Herbst, Uta* Prof. Dr. Uta Herbst ist Juniorprofessorin am Lehrstuhl für Marketing der Universität Tübingen.
- Herrmann, Andreas* Prof. Dr. Andreas Herrmann ist Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen.
- Hohl, Nikolaus A.D.* Dipl. oec. Nikolaus Hohl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Siegen.
- Homburg, Christian* Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing I an der Universität Mannheim, Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats von Prof. Homburg & Partner.

- Hörstrup, Robert* Dipl.-Kfm. Robert Hörstrup ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Innovation an der Universität Trier.
- Huber, Frank* Prof. Dr. Frank Huber ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz.
- Ising, Peter* Dipl.-Kfm. Peter Ising ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Rechnungswesen und Controlling, Universität Zürich.
- Kirchgeorg, Manfred* Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg ist Inhaber des Lehrstuhls Marketingmanagement an der HHL – Leipzig Graduate School of Management.
- Königstorfer, Jörg* Dr. Jörg Königstorfer ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes.
- Landwehr, Jan R.* Dr. Jan R. Landwehr ist Oberassistent und Habilitand an der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen.
- Meffert, Heribert* Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert ist emeritierter Direktor und Gründer des Instituts für Marketing am Marketing Centrum Münster (MCM) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Michalski, Silke* Prof. Dr. Silke Michalski ist Inhaberin der Professur für BWL, insb. Management von Öffentlichen, Privaten & Nonprofit-Organisationen an der Universität Hamburg.
- Mühlhaus, Daniel* Dipl.-Volksw. Dipl.-Kfm. Daniel Mühlhaus ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Innovation an der Universität Trier.
- Munk, Steffen* Dipl. oec. Steffen Munk ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.
- Pfaff, Dieter* Prof. Dr. rer. pol. Dieter Pfaff ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor am Institut für Rechnungswesen und Controlling, Universität Zürich.
- Pohl, Michael* Dr. Michael Pohl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung für Bankmanagement und Controlling am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel.

## Autorenverzeichnis

- Pohlkamp, André* Dr. André Pohlkamp ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Marketing Centrum Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Riesenbeck, Hajo* Hajo Riesenbeck ist Director im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company und einer der Leiter der globalen McKinsey Marketing & Sales Practice.
- Schierenbeck, Henner* Prof. Dr. Dres. h.c. Henner Schierenbeck ist Vorsteher der Abteilung für Bankmanagement und Controlling am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel, Wissenschaftlicher Leiter des Zentrum für Ertragsorientiertes Bankmanagement in Münster und Vorstandsmitglied der Statistisch-Volkswirtschaftlichen Gesellschaft in Basel.
- Springer, Christiane* Dr. Christiane Springer war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Marketingmanagement an der HHL – Leipzig Graduate School of Management und ist Geschäftsführerin der Leipzig School of Media gGmbH.
- Stauss, Bernd* Prof. Dr. Bernd Stauss ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- Tscheulin, Dieter K.* Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin ist Direktor der Abteilung Betriebswirtschaftliches Seminar II an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Uhrich, Sebastian* Dr. Sebastian Uhrich ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitand am Institut für Marketing & Dienstleistungsforschung der Universität Rostock.
- Voeth, Markus* Prof. Dr. Markus Voeth ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing im Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim.
- Weiber, Rolf* Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Innovation an der Universität Trier und ist geschäftsführender Direktor des Competence Center E-Business an der Universität Trier.
- Wübbenhorst, Klaus L.* Prof. Dr. Klaus L. Wübbenhorst ist Vorstandsvorsitzender (CEO) der GfK SE und Honorarprofessor am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Teil 1

---

Perspektiven des

---

Kundenbeziehungs-

---

managements

---

**Heribert Meffert/André Pohlkamp/  
Florian Böckermann**

# **Wettbewerbsperspektiven des Kundenbeziehungsmanagements im Spannungsfeld wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Exzellenz**

1. Bedeutung und Herausforderungen des Kundenbeziehungsmanagements
2. Wettbewerbsvorteile durch Kundenbeziehungsmanagement aus wissenschaftlicher Sicht
  - 2.1 Wettbewerbsorientierte Ansätze des Kundenbeziehungsmanagements
  - 2.2 Wettbewerbsvorteile im Marktlebenszyklus von Kundenbeziehungsprogrammen
  - 2.3 Kontextspezifische Umsetzung von Wettbewerbsstrategien im Kundenlebenszyklus
3. Best Practice im Kundenbeziehungsmanagement – ausgewählte Beispiele
  - 3.1 Best Practice im Organisationsbereich
  - 3.2 Best Practice in der Neukundenakquisition
  - 3.3 Best Practice in der Kundenbindung
  - 3.4 Best Practice im Kampagnenmanagement
4. Fazit und Perspektiven des Kundenbeziehungsmanagements

---

*Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert ist emeritierter Direktor und Gründer des Instituts für Marketing am Marketing Centrum Münster (MCM) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Dr. André Pohlkamp und Dipl.-Kfm. Florian Böckermann sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Marketing Centrum Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.*

# 1. Bedeutung und Herausforderungen des Kundenbeziehungsmanagements

In der Marketingdisziplin zeichnet sich seit mehr als zwei Jahrzehnten ein beachtlicher Wandel ab, der mit weitreichenden Akzentverlagerungen in der Gestaltung von Kundenbeziehungen verbunden ist. Eine fast unübersehbare Zahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen mit dem Titel *Relationship Marketing, Management von Geschäftsbeziehungen*, *Customer Relationship (CRM)* oder *Customer-Lifetime-Value-Management* legt davon ein beredtes Zeugnis ab, wie die aktuelle Diskussion über die Implementierung und Wirkungsweise leistungsfähiger Kundenbindungsprogramme in der Unternehmenspraxis zeigt. In der deutschsprachigen Marketingwissenschaft haben vor allem Diller sowie Plinke den Geschäftsbeziehungsansatz aufgegriffen und Bruhn eine umfassende Monographie zum Relationship Marketing vorgelegt (Diller 1996; Plinke 1997; Bruhn 2001). Gemeinsames Merkmal dieser Ansätze sind Interaktionen von Anbietern und Nachfragern einerseits und die längerfristige Existenz und Entwicklung der Geschäftsbeziehungen andererseits. Dem auf kurzfristige Erfolgswirkungen ausgerichteten Transaktionsmarketing steht hierbei eine ganzheitliche und prozessuale Betrachtung mit dem Ziel der Generierung nachhaltiger *Kundenwerte* gegenüber (Helm/Günter 2001). Die treibenden Kräfte dieser Entwicklung in der Praxis liegen in den veränderten Marktbedingungen, insbesondere in einer wachsenden Wettbewerbsintensität in stagnierenden Märkten bei weitgehend austauschbaren Leistungen und daraus resultierenden sinkenden Loyalitätsraten bei abnehmender Markentreue.

Vor diesem Hintergrund hat sich das Kundenbeziehungsmanagement als relativ junges und dynamisches Gebiet in enger Verbindung von Theorie und Praxis entwickelt. Dabei werden neben der Frage, ob es sich beim Relationship Marketing um ein neues Paradigma der Disziplin handelt, weiterhin Fragen der theoretischen Fundierung der Entstehung, Entwicklung und Stabilität von Kundenbeziehungen durch Erklärungsmodelle und praktisch-normative Ansätze zur erfolgreichen Gestaltung des Kundenbeziehungsmanagements vor allem von Manfred Bruhn intensiv diskutiert (Backhaus 1997; Bruhn 2001, 2009). In Weiterführung des Marketingansatzes interpretiert er Kundenbeziehungsmanagement als Philosophie im Sinne einer *Outside-In-Perspektive*, bei der nicht das Produkt, sondern die Beziehung zum Kunden den Ausgangspunkt der Betrachtung darstellt. Im Mittelpunkt einer systematischen Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung der Unternehmensaktivitäten auf profitable Kundenbeziehungen steht das Lebenszykluskonzept mit den drei Phasen des Kundengewinnungs-, Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsmanagements. Ausgehend von der Fokussierung auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind dabei ein systematisches und individualisiertes Management der Kundenbeziehungen sowie Wirtschaftlichkeitsüberlegungen und IT-Anwendungen in den Vordergrund gerückt.

Dementsprechend umfasst ein ganzheitlicher Ansatz des Kundenbeziehungsmanagements eine *interne sowie externe Komponente* als Investitionsentscheidung in die Beziehungen zum Kunden. Diese haben als langfristiges Ziel das Kundenportfolio auf Basis einer Wertorientierung, wie beispielsweise Customer-Lifetime-Ansätzen, effektiv und effizient zu steuern. Die interne Komponente setzt sich dabei aus den Investitionen in Technologien, den kundenbeziehungsspezifischen Kenntnissen der Mitarbeiter und einer kundenorientierten Struktur des Unternehmens zusammen. Die externe Komponente schließt sämtliche Investitionen in strategische und operative Maßnahmen ein, welche die Kundenbeziehungen direkt beeinflussen.

Im Rahmen einer strategisch ausgerichteten Planung sind die internen und externen Komponenten des Kundenbeziehungsmanagements in ausgewogener Form zu strukturieren. Ein Blick in die Literatur zeigt, dass der kundenorientierten Perspektive einerseits z. B. Interaktion mit dem Kunden, Kundenzufriedenheit und Loyalität, Aufbau von Wechselbarrieren in Verbindung mit der Wirkungsanalyse typischer Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements (z. B. Kundenkarten, Kundenclubs, Cross Selling), IT-Programme und organisatorische Lösungskonzepte unter besonderer Berücksichtigung der Implementierung des eCRM (datenbasiertes Online Marketing, Integration von Schnittstellen zum Kunden) große Aufmerksamkeit gewidmet wird. Demgegenüber findet die wettbewerbsstrategische Perspektive des Kundenbeziehungsmanagements im Sinne des Managements von Wettbewerbsvorteilen bei der Positionierung und Ausgestaltung von Kundenbeziehungsprogrammen bislang nur wenig Beachtung (Bruhn 2009). Für eine vertiefende Analyse des sich dynamisch entwickelnden Kundenbeziehungsmanagement-Wettbewerbs reicht eine Betrachtung auf die vielzitierten Porter'schen Qualitäts- und Führerschaftsstrategien nicht aus. Vielmehr ist unter dem Aspekt des Resource-based View auf kontextspezifische Entwicklungen in Marktlebenszyklen von Kundenbeziehungsprogrammen und deren Umsetzung im Kundenlebenszyklus Bezug zu nehmen.

Manfred Bruhn war und ist die Verbindung von Theorie und Praxis immer ein besonderes Anliegen gewesen. In diesem Sinne soll im folgenden Beitrag anhand von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Best-Practice-Beispielen aufgezeigt werden, wie das Kundenbeziehungsmanagement strategisch bzw. wettbewerbsperspektivisch eingeordnet und erfolgreich umgesetzt werden kann. Aufbauend auf dem Konzept komparativer Wettbewerbsvorteile wird untersucht, wie unter Berücksichtigung des Zeitaspektes Kundenbeziehungsprogramme auf der strategischen und instrumentalen Ebene erfolgreich zu gestalten sind. Ausgewählte Best-Practice-Beispiele sollen im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis Einblicke in zentrale Erfolgsvoraussetzungen beim Einsatz des Kundenbeziehungsmanagements geben.

## 2. Wettbewerbsvorteile durch Kundenbeziehungsmanagement aus wissenschaftlicher Sicht

### 2.1 Wettbewerbsorientierte Ansätze des Kundenbeziehungsmanagements

Die Existenzsicherung von Unternehmen kann in wettbewerbsintensiven Märkten nur über den Aufbau und die Absicherung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen erfolgen (Meffert et al. 2008). In diesem Rahmen gewinnt neben dem Konzept des *Nettonutzens*, welches auf den Kundenvorteil als vom Kunden wahrgenommenes Kosten-Nutzen-Verhältnis eines Angebotes abstellt, der *komparative Konkurrenzvorteil* an Bedeutung. Hierbei erfährt der Nettonutzenvorteil als Marketingsteuerungsinstrument eine Erweiterung um eine Wettbewerbskomponente. Somit muss zum einen der Nutzenzuwachs durch die Kundenbeziehung *wahrgenommen* und als *wichtig* eingeschätzt werden. Weiterhin ist dieser durch das Kundenbeziehungsmanagement erreichte Vorsprung auf *Dauer* anzulegen und *effizient* zu gestalten (Backhaus/Schneider 2007).

Es wird deutlich, dass die Bewertung des wettbewerbsgerichteten Nettonutzens nicht nur aus Kundensicht zu interpretieren, sondern vielmehr um eine *anbieterbezogene Perspektive* zu ergänzen ist. Infolgedessen muss letztlich aus dem Kundenbeziehungsmanagement sowohl für die Kunden als auch die Anbieter ein wahrnehmbarer Vorteil resultieren, der eine Win-Win-Situation generiert. Ein so verstandenes Kundenbeziehungsmanagement zeichnet sich durch Effektivitäts-, aber auch durch Effizienzvorteile aus (Backhaus 1997). Während kundenseitig eine Reduktion des wahrgenommenen Risikos sowie Kostenvorteile durch geringe Such- oder Informationskosten entstehen können, zeichnet sich die Effektivität und Effizienz beim Anbieter unter anderem durch eine kostengünstigere Bearbeitung und höhere Intensität der Kundenbeziehung aus, sodass der Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen letztlich als Wettbewerbsvorteil interpretiert werden kann (Krafft 2007).

Vielfach werden diese Wettbewerbsvorteile zur Schaffung von Nettonutzenvorteilen über klassische Wettbewerbsstrategien erzielt. Bruhn unterscheidet im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements zwischen Kosten- bzw. Preisführerschaft, Differenzierung durch Qualität, Zeitvorteile und Markenpräferenzen, die zu einem Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb führen können (Bruhn 2009). Überdies kann auch der Resource-based View einen Beitrag zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen leisten. Dieser ist durch eine Synthese von einmaligen Ressourcenkombinationen sowie der zielgerichteten und deren nutzenbringenden Einbindung in die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens gekennzeichnet. Insbesondere die Koordination von internen und externen Komponenten des Kundenbeziehungsmanagements

verdeutlicht die Notwendigkeit des optimalen Einsatzes sowie einer sinnvollen Bündelung von Ressourcen und daraus resultierender Kernkompetenzen, um sich von den Wettbewerbern zu differenzieren.

Dabei vermag das Kundenbeziehungsmanagement aus der Perspektive des Resource-based View folgende wettbewerbsrelevante Bereiche einzunehmen. Ein erfolgreiches Beziehungsmanagement ist als *einzigartige Unternehmensressource* zu bewerten. Diese setzt sich auf der einen Seite aus den Kunden und den Instrumenten des Kundenbeziehungsmanagements und auf der anderen Seite aus den Technologien, Mitarbeiterkenntnissen sowie der kundenorientierten Unternehmensstruktur und -kultur zusammen (Zander 2005). Die Begründung für die Berücksichtigung des Kunden liegt in der direkten Ertragsgenerierung durch eine hohe Profitabilität sowie in neuen Ansätzen des Einbezugs von Kunden in Unternehmensprozesse, wie beispielsweise Customer Integration in das Innovationsmanagement. Unternehmen besitzen durch ein sich von Wettbewerbern differenzierendes Kundenbeziehungsmanagement die Möglichkeit, ihren Kunden, z. B. durch die Befriedigung individueller Bedürfnisse, einen *höheren Nutzen als der Wettbewerber* zu stiften. Nicht zuletzt kann eine *effektive und effiziente Implementierung von unternehmensinternen Prozessen* zur Ausgestaltung eines leistungsfähigen Kundenbeziehungsmanagements zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Die Berücksichtigung dieser Bereiche verdeutlicht, dass mit einer externen Perspektive, dem Markt, und einer internen, dem Unternehmen zugerichteten Perspektive zwei grundlegende Wirkungsrichtungen des Kundenbeziehungsmanagements bedacht werden müssen. Dabei entspricht diese Sichtweise dem häufig zur Veranschaulichung verwendeten *Modell eines Eisbergs*, bei dem ein Großteil der für das effektive und effiziente Management notwendigen Strukturen und Prozesse unternehmensintern und somit im Sinne eines *Back Offices* von außerhalb nicht wahrnehmbar sind. Dieser ist jedoch erfolgsentscheidend für den zu generierenden kundenrelevanten sichtbaren Wettbewerbsvorteil.

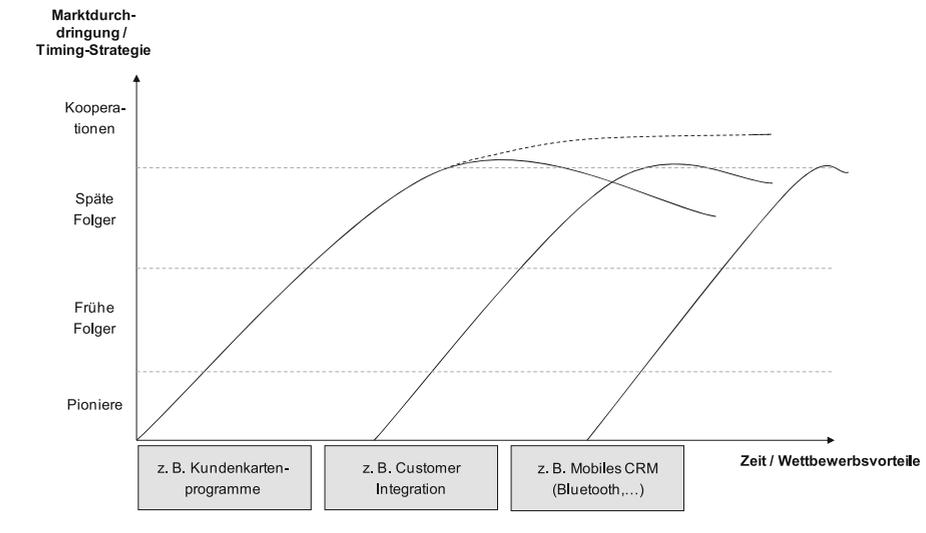
Notwendige Voraussetzung für die Wirksamkeit des Kundenbeziehungsmanagements ist schließlich die *Relevanz und Qualität der angebotenen Hauptleistung* des Unternehmens als vorgelagerte Bedingung für eine darauf aufbauende Gestaltung des Kundenbeziehungsmanagements. Die Qualität einer Hauptleistung besteht sowohl aus subjektiven als auch aus objektiven Elementen, wobei eine kundenorientierte Qualität als Erfüllungsgrad eines Abnehmerbedürfnisses verstanden wird. Die Qualitätsbeurteilung wird von der Erwartungshaltung, der subjektiven erlebten Leistung, von situativen Faktoren sowie durch den Vergleich mit Konkurrenzprodukten oder -dienstleistungen beeinflusst, sodass auch von einer relativen Qualität gesprochen werden kann (Meffert 2008). Zur Erreichung eines Qualitätsstandards ist die Berücksichtigung der Qualitätsdimensionen, wie z. B. Gebrauchsnutzen, Haltbarkeit oder die Zuverlässigkeit von Produkten und Dienstleistungen, unerlässlich. Erfüllen die Hauptleistungen derartige Bedingungen nicht, können diese Mängel nicht allein durch Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements kompensiert werden. Somit ist zu schlussfol-

gern, dass die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch das Kundenbeziehungsmanagement *derivativer* Natur ist und insbesondere durch die Instrumente eher einer Value-Added-Funktion gleichkommt. Demgegenüber können Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung des Angebots als *originäre* Wettbewerbsvorteile eingeordnet werden. Infolge der häufig kuppelproduktähnlichen Verflechtungen der Haupt- und Zusatzleistungen erweist sich die Erfolgsgzurechnung auf das Kundenbeziehungsmanagement als schwierig.

## 2.2 Wettbewerbsvorteile im Marktlebenszyklus von Kundenbeziehungsprogrammen

Die wettbewerbsorientierte Perspektive des Kundenbeziehungsmanagements kann insbesondere auf zeitlicher Ebene erfasst und analysiert werden. Vor dem Hintergrund des investiven Charakters des Kundenbeziehungsmanagements kommt dem Faktor Zeit eine wichtige Rolle zu. Dabei haben sich in den letzten Jahren aufgrund verkürzender Entwicklungszeiten und Produktlebenszyklen Zeitvorteile als wesentliche Ansatzpunkte zur Differenzierung entwickelt (Hungenberg 2004). Auf wettbewerbsintensiven Märkten besitzen zudem Innovationsvorteile eine hohe Bedeutung. Getrieben von den enormen Fortschritten in der Informations- und Kommunikationstechnologie und dem Enthusiasmus gegenüber innovativen Instrumenten des Kundenbeziehungsmanagements ist auch in diesem Bereich eine hohe Wettbewerbsintensität festzustellen. Dies führt zur gesteigerten Relevanz der zeitlichen Dimension der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch den Zeitpunkt des Markteintrittes. Diese *strategischen Timing-Optionen* basieren auf dem Lebenszykluskonzept, welches als fundamentales Theorem zur Erfassung der Umweltdynamik in der Marketing- und Managementtheorie herangezogen wird (Meffert 1988). Dabei stellen Märkte keine statischen Strukturen dar, sondern sind vielmehr ein dynamisches Gebilde und bedingen phasenspezifische und strategische Timing-Entscheidungen seitens der Unternehmen. Grundsätzlich können wesentliche Erweiterungen oder Innovationen des Kundenbeziehungsmanagements als neuer Lebenszyklus interpretiert werden, die wiederum neue Markteintrittsstrategien ermöglichen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Wettbewerbsvorteile durch Timing-Strategien



In der ersten Phase der Einführung neuer Ausgestaltungsoptionen des Kundenbeziehungsmanagements wird dabei eine *Pionier-Strategie* verfolgt. Ein wesentliches Ziel von Pionierstrategien ist die Möglichkeit des Aufbaus einer *Monopolstellung*. Daraus abgeleitete zentrale Vorteile der Strategie sind die Generierung von Markteintrittsbarrieren z. B. durch gezieltes Mitarbeiterwissen und technisches Know-how sowie Lernkurveneffekte (Oelsnitz 2000). Das Setzen von Standards eröffnet zudem die Möglichkeit, die Bindungsbereitschaft von Kunden zu erhöhen und ferner Markteintrittsbarrieren gegenüber Wettbewerbern zu generieren. Neben der Chance des Aufbaus einer frühzeitigen Bindung zum Kunden besitzt ein Pionier ebenfalls Freiraum bei der Gestaltung des Instrumentaleinsatzes. Ursächlich hierfür ist die Pionierstellung, die es ermöglicht, zeitweilig außerhalb des Wettbewerbs zu agieren. Als Risiken bzw. Nachteile einer Pionierstrategie sind hohe Kosten im Bereich Forschung und Entwicklung sowie für die Markterschließung zu nennen. Letztere muss der Pionier maßgeblich alleine tragen, verbunden mit dem Risiko, dass der Nutzen der Markterschließung auch nachfolgenden Wettbewerbern beim Markteintritt zugute kommt. Weiter trägt das Pionierunternehmen das Risiko der hohen Ungewissheit in der Nachfrageentwicklung, wie beispielsweise Veränderungen der Kundenbedürfnisse im Hinblick auf verschiedene Kundenbeziehungsinstrumente. Die Gefahr von Technologiesprüngen, welche die Investitionen des Pioniers obsolet werden lassen, zeigt sich als zusätzlicher Aspekt, der bei einer Pionierstrategie berücksichtigt werden muss. Zusammenfassend kann der Pionier-Markteintritt im Kundenbeziehungsmanagement eine CRM-

*Führerschaft* eröffnen, die unter der Abwägung von oben genannten Chancen und Risiken zu Wettbewerbsvorteilen führen kann.

Die Entscheidung für eine *frühe Folgerstrategie* kann sowohl in der Einführungs- als auch in der Wachstumsphase des Marktlebenszyklus begründet sein. Übergeordnetes Ziel der frühen Folger ist dabei der frühzeitige Aufbau einer starken Wettbewerbsposition. Dabei nutzen diese insbesondere den Vorteil eines *geringeren Risikos von Markteinführungen*, da so Fehler des Pioniers vielfach vermieden und die CRM-Konzepte statt einer Imitationsstrategie sogar weiterentwickelt werden können. Zudem liegen Erkenntnisse über Marktstrukturen und Kundenbedürfnisse vor, welche gezielt genutzt werden und zu einem höheren Problemlösungspotenzial führen können. Letztendlich ist es die Möglichkeit, sich durch Value-Added-Services vom Pionier zu differenzieren, die zu Wettbewerbsvorteilen führt. Nachteile der frühen Folgerstrategie sind vor allem in den vom Pionier erreichten Markteintrittsbarrieren zu sehen. Diese können sowohl durch einen beschränkten Ressourcenzugang als auch durch die Marken- bzw. Unternehmenstreue der Kunden gekennzeichnet sein. In die Phase der frühen Folger einzuordnen sind zum heutigen Zeitpunkt beispielsweise sämtliche Versuche, den Kunden nutzenbringend als Ressource aufzufassen und Tools, wie z. B. Kundenbeiräte oder gezielt installierte Communities, in die Innovationsprozesse des Unternehmens einzubinden.

Der *späte Folger* ergreift erst in der Reifephase des Marktlebenszyklus die Initiative mit der Zielsetzung, an den sichtbaren Marktchancen zu partizipieren. Der hohe zahlenmäßige Anstieg der Unternehmen, die ein gezieltes Kundenbeziehungsmanagement eingeführt haben und versuchen, den Status Quo der innovativen Instrumente und Technologien zu erreichen, liegt in der hohen Dynamik des Wettbewerbsumfelds und in typischen Vorteilen von späten Folgerstrategien begründet. Zentrale Vorteile bestehen dabei in den niedrigen Kosten von Forschung und Entwicklung sowie der Markterschließung. Zudem sind es die geringen Produkt- und Prozessrisiken durch Anlehnung an dominante Gebrauchsstandards und Technologien, die zu Vorteilen führen. Nichtsdestotrotz ist es dem späten Folger durchaus möglich, durch eine stetige Verbesserung der Leistung eine Führerschaft in der Technologie einzunehmen. Risiken der Strategie sind in den Imagenachteilen gegenüber etablierten Anbietern oder der noch zu geringen Vertrauenswürdigkeit bei besonderen Kompetenzen zu sehen. Zudem ist der Markt in der Reifephase durch hohe Markteintrittsbarrieren aufgrund des schon bestehenden Marktgefüges gekennzeichnet. Die Phase der späten Folger zeichnet sich aktuell durch die Installierung von Kundenkarten- sowie von Kundenbindungsprogrammen aus. Insbesondere die Differenzierung zum Wettbewerb durch effizientere Prozesse oder einem Zusatznutzen für die Kunden lässt die Implementierung zu einem potenziellen Wettbewerbsvorteil werden. Die Vielzahl der Programme und die daraus resultierende tiefe Marktdurchdringung machen deutlich, dass die Einführung derartiger Programme heutzutage ein wirtschaftliches Basisinstrument ist, welches zur obligatorischen Folgerstrategie führt. Diese können zusammengefasst als

CRM-Folgerschaft beschrieben werden, da hier die Differenzierung von bereits vorhandenen Instrumenten des Kundenbeziehungsmanagements im Vordergrund steht.

Zum Teil auch aus der Vielzahl von einzelnen Kundenbeziehungsprogrammen resultierend hat sich eine weitere Phase der Entwicklung des Kundenbeziehungsmanagements herauskristallisiert, die durch die Kombination aus Pionier- und Folgevorteilen in Form von Kooperationen beschrieben werden kann. Diese sind zumeist *konglomerater* Natur, da die Partner weder in einer Wertschöpfungsbeziehung zueinander stehen, noch miteinander konkurrieren. Ferner stehen die angebotenen Produkte aus Sicht der Kunden komplementär zueinander. Daneben können auch *horizontale Kooperationen*, wie beispielsweise bei der Star Alliance, beobachtet werden. Hierbei agieren die Unternehmen auf derselben Wertschöpfungsstufe. Diese so genannte Form der *Coopetition* mit Mitbewerbern ist durch die Einsicht bestimmt, dass ein intensiver Wettbewerb eine niedrigere Rendite zur Folge hat, als es bei der Kooperation der Fall ist. Dabei sind und waren es die Neuartigkeit der Nutzung von Leistungsverbunden und die gleichzeitige Nutzung vorhandenen Know-hows bei der Ausgestaltung des Kundenbeziehungsmanagements, die Vorteile gegenüber den Wettbewerbern generieren. Nicht zuletzt sind es Kooperationen, die den Marktzyklus von einzelnen Kundenbeziehungsprogrammen, wie beispielsweise Kundenkartenprogramme, in der Reifephase verlängern können. In Anlehnung an *die CRM-Führerschaft* und *-folgerschaft* kann hier dementsprechend von einer *CRM-Partnerschaft* gesprochen werden.

## 2.3 Kontextspezifische Umsetzung von Wettbewerbsstrategien im Kundenlebenszyklus

Neben diesen zeitlichen Aspekten des Markteintritts und des Marktstadiums wird der Zeitbezug durch die kontextspezifische Betrachtung des Kundenbeziehungsmanagements mit Hilfe des Kundenlebenszyklus deutlich. Die Unterscheidung der ähnlich dem Marktzyklus definierten Phasen Anbahnung, Wachstum, Reife, Degeneration und Reaktivierung ermöglicht es, drei strategische Optionen zum Aufbau von Wechselbarrieren zu nutzen: *Neukundenakquisition* bzw. das teilweise in die Kundenbindungsphase fallende Neukundenmanagement, die eigentliche *Kundenbindung* sowie die *Kundenrückgewinnung*, die ebenfalls Churn-Prevention beinhaltet. Zudem verdeutlicht die gezielte Nutzung eines Lebenszyklusansatzes die längerfristige Ausrichtung des Unternehmens zur gezielten Entwicklung der Kunden. Folglich sind diese Bemühungen des Unternehmens als *Investitionen* zu verstehen.

Darüber hinaus ist die Relevanz des Kundenbeziehungsmanagements zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen abhängig von Kontextfaktoren, wie dem Kundenbindungspotenzial der angebotenen Hauptleistung. So zeigt Jeschke mit einer *hohen Kon-*

sumbedeutung, einer langen Produktnutzungsdauer, einer geringen Benutzerfreundlichkeit, einer hohen Servicebedürftigkeit, einer geringen Umweltfreundlichkeit und hohen Nachkaufkosten Merkmale auf, die die Kundenbindungsrelevanz insbesondere bei Produkten steigen lässt (Jeschke 1995). Ferner sind es branchenspezifische Charakteristika, die eine differenzierte Ausgestaltung des Kundenbeziehungsmanagements verlangen. Beispielsweise führen homogene Verbrauchsgüter im *Konsumgüterbereich* dazu, dass die Hauptleistung durch eine in den Köpfen der Konsumenten fest verankerte Marke ergänzt werden muss, um die per se vorhandene geringe Kundenbindungsrelevanz durch eine Bindung mit der Marke zu erhöhen (Bruhn 2009). *Dienstleistungen* zeichnen sich insbesondere durch den bei der Leistungserstellung inhärent vorhandenen Kundenkontakt und die Immaterialität aus. Somit sind es emotionale Gründe, wie die wahrgenommene Qualität der Beziehung, die Kundenzufriedenheit oder das Commitment, welche als kaufentscheidend gelten und sich für Wettbewerbsvorteile verantwortlich zeigen. Die wesentlich komplexeren Beurteilungsprozesse im Vergleich zu Produkten sowie die stetige Leistungsfähigkeit des Unternehmens während des Dienstleistungserstellungsprozesses machen zudem die Notwendigkeit von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften als Merkmale der Verbundenheit deutlich (Nießing 2006; Meffert/Bruhn 2009).

Im Rahmen der *Neukundengewinnung* besitzt das Unternehmen zwei strategische Optionen zur Erreichung von Interesse, Bekanntheit, Präferenzen oder Image, die zu einem Erstkauf führen und gegenseitige Nettonutzenvorteile generieren können (Bruhn 2009). Dem Unternehmen steht entweder die Möglichkeit der *gezielten Nutzung von Anreizen*, wie Sonderangebote und Produktbeigaben, oder die *Überzeugung* unter anderem durch Leistungsproben und Werbemaßnahmen, zur Verfügung. Zudem spielen intangible Elemente wie beispielsweise die Marke oder die Reputation eines Unternehmens als Anreiz- oder Überzeugungsinstrument eine entscheidende Rolle bei der Neukundengewinnung. Kann die strategische Ausrichtung des Unternehmens dabei einer Kostenorientierung zugeordnet werden, ist es insbesondere der Preis als zentrales Erstkaufkriterium, das als Anreiz fungiert. Die Neukundengewinnung durch Überzeugung wird folglich eher von Unternehmen, die eine Qualitäts- oder Markenprofilierung verfolgen, betrieben. Dabei besitzen unter anderem die Mund-zu-Mund-Kommunikation und die Marke als Identifikations- und Vertrauensanker eine besondere Bedeutung. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des Kundenlebenszyklus und eines ausgewogenen Kundenportfolios sind die Ziele der Unternehmen bei der Neukundengewinnung unter anderem die Erweiterung eines geringen Kundenstamms oder die Kompensation einer natürlichen Kundenfluktuation.

Nach der Akquisition verfolgen Unternehmen idealtypisch im Bereich der Wachstums- und Reifephase der Kundenbeziehung strategische Optionen zum Aufbau der *Kundenbindung*. Hierbei können grundsätzlich zwei Wirkungsebenen unterschieden werden, die mit differierenden Anreizen die Bindung des Kunden sichern bzw. erhöhen können. Während eine faktische Bindung auf die *Gebundenheit* des Kunden abzielt und die Kunden zumindest temporär an einem Hersteller- oder Markenwechsel hin-

dert, ist ein solcher Wechsel im Rahmen der *Verbundenheitsstrategie* jederzeit möglich, wird aber aufgrund einer hohen Kundenzufriedenheit unterlassen (Meyer/Oevermann 1995; Gröppel-Klein et al. 2008; Meffert 2008).

Im Rahmen der *vertraglichen* Kundenbindung wird der Kunde durch Verträge an den Hersteller bzw. den Händler gebunden. Zum einen kann dies durch die vertragliche Kopplung von Zusatzleistungen an die Kernleistung, wie z. B. Serviceverträge für EDV-Geräte, erfolgen. Andererseits ist die vertragliche Bindung bei Folgekäufen zu berücksichtigen. Hierbei werden Kunden durch Leasingverträge, Zeitschriftenabonnements oder mehrjährige Laufzeiten von z. B. Mobilfunkverträgen faktisch-rechtlich an das Unternehmen gebunden. *Technisch-funktionale* Kundenbindungen existieren dann, wenn Produkt- bzw. Servicekomponenten nur über einen Hersteller bzw. Händler bezogen werden können. Diese Systembindung garantiert zwar bei komplexen Produkten die Gebrauchsfähigkeit der Problemlösung beim Kunden, wird jedoch vielfach mit einer als negativ empfundenen Zwangsbindung, dem so genannten *Lock-in-Effekt*, wahrgenommen. Ziel der *ökonomischen* Kundenbindung ist es, einen Wechsel des Kunden mit Hilfe tatsächlicher oder wahrgenommener Wechselkosten unvorteilhaft werden zu lassen. Beispiele hierfür sind Auflösungsgebühren im Bankbereich oder der Verlust von Vorteilen in Form eines geringeren Rückkaufwertes bei Lebensversicherungen. Zudem stellt die Preissetzung einen weiteren Ansatzpunkt der ökonomischen Kundenbindung dar. Zu nennen sind beispielsweise die Erhebung fixer Eintrittskosten bei gleichzeitiger Ermäßigung der Folgekosten (z. B. BahnCard) ebenso wie die Preisdegression in Abhängigkeit von der Bindungsdauer (z. B. Schadenfreiheitsrabatte bei Versicherungen). Die ökonomische Kundenbindung steht insbesondere bei einer hohen Kostenorientierung (z. B. hohe Fixkostenintensität) im Vordergrund.

Häufig ist mit den skizzierten Kundenbindungsformen die *emotionale* Kundenbindung im Sinne einer Verbundenheit zum Unternehmen assoziiert. Diese beschreibt einen Bindungszustand, der auf psychologischen Ursachen, wie z. B. der Kundenzufriedenheit sowie dem Vertrauen oder positiven Einstellungen gegenüber dem Unternehmen, basiert. Als emotionalisierendes Instrumentarium können hierbei die Markenführung und persönliche Beziehungen genannt werden. Wettbewerbsorientiertes Ziel sollte es dabei sein, eine Marke zu etablieren, die sich mit spezifischen Merkmalen aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig zu anderen Marken, die dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, differenziert. Dies führt zu einer Zufriedenheit und gefühlsmäßigen Verbundenheit, die zu Wiederholungskäufen und Weiterempfehlungen führt und letztlich eine hohe Kundenbindung zur Folge hat. Dabei ist es die Kompetenzzusprechung durch den Kunden an das Unternehmen, auch in Zukunft eine entsprechende zufriedenstellende Leistung zu erbringen, die die emotionale Bindung verstärkt und insbesondere im Rahmen einer Qualitätsorientierung von Unternehmen Berücksichtigung finden muss (Meffert et al. 2008).

Neben diesen strategischen Optionen der Kundenbindung unterscheidet Berry *drei Stufen der Kundenbindung*, die sich in der Intensität der Bindung unterscheiden und

folglich unterschiedlich gut zur Erreichung langfristiger Wettbewerbsvorteile geeignet sind. So kommen auf der *ersten Stufe* preispolitische Instrumente, wie z. B. Frequent-Flyer-Programme, zum Einsatz, die nur ein geringes Potenzial zur Generierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile besitzen. Zurückzuführen ist dies auf die vergleichsweise einfache Möglichkeit, die preispolitischen Maßnahmen zu imitieren. Die *zweite Stufe* beschreibt Geschäftsbeziehungen, die auf sozialen Bindungen aufbauen. Beispielsweise seien hier User Groups von Unternehmen genannt, die im Rahmen einer gezielten Betreuung langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Auf der *dritten Stufe* lassen sich die verteidigungsfähigsten Wettbewerbsvorteile generieren. Hier wird die Intensität der Kundenbeziehung durch gezielte Investitionen in den Kunden vergrößert. Kunden werden in diesem Fall nur dann zum Wettbewerber wechseln, wenn dieser bereit ist, die gleiche kundenspezifische Investition zu tätigen (Berry 1995).

Bei der *Kundenrückgewinnung* liegt der Fokus entweder auf der emotionalen Rückgewinnung abwanderungsgefährdeter oder auf der faktischen Rückgewinnung bereits verlorener Kunden (Bruhn 2009). Dabei liegt dieser Differenzierung die Tatsache zugrunde, dass Kunden häufig bereits vor der endgültigen Abwanderung die Entscheidung über den Beziehungsabbruch getroffen haben. Konsequenterweise muss der Rückgewinnungsprozess somit schon im Vorfeld der eigentlichen Kündigung ansetzen, nicht zuletzt auch deswegen, da sich während des gesamten Kundenlebenszyklus Phasen feststellen lassen, in denen sich die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter, z. B. durch mangelhafte Leistungserstellung, negativ entwickeln kann. Die als ein Teilaspekt des Kundenrückgewinnungsmanagements verstandene Churn-Prevention soll diese Gefährdungsphasen identifizieren und geeignete Instrumente zur Verhinderung einer Abwanderung zur Verfügung stellen. Maßnahmen zur Rückgewinnung abgewandelter Kunden sind dabei mit denen der Kundengewinnung zu vergleichen. Abwanderwillige Kunden können durch Wiedergutmachung in Form von Ersatzleistungen oder Entschädigungszahlungen insbesondere im Rahmen einer Kostenorientierung sowie durch Leistungsverbesserung von der Abwanderung im Sinne einer Qualitätsorientierung abgehalten werden.

Die Timing-Strategien im Marktlebenszyklus von Kundenbeziehungsprogrammen sind nicht unabhängig von den skizzierten operativen Maßnahmen im Kundenlebenszyklus zu sehen. So bedingen Strategien der CRM-Führerschaft in den frühen Stadien der Marktentwicklung andere Maßnahmen der Neukundengewinnung als Strategien der CRM-Folgerschaft zur Kundenbindung in der Wachstumsphase oder Programme der Kundenrückgewinnung in der Stagnations- oder Niedergangsphase von Märkten. Die Dynamik der erfolgreichen Entwicklung und Durchsetzung des Kundenbeziehungsmanagements wird dabei vor allem vom Verhalten der Wettbewerber und der Wirkung von Anreizsystemen beim Einsatz verschiedener Kundenbindungsformen bei den Nachfragern bestimmt. Die wissenschaftliche Forschung hat sich mit solchen Fragen bislang kaum beschäftigt. So liegt die Vermutung nahe, dass in den frühen Phasen des Markt- und Kundenlebenszyklus vertragliche und technisch funktionale

Formen der Kundenbindung zur Absicherung des Investitionsrisikos vorherrschen. Die auf diese Weise geschaffenen Wechselbarrieren können den Markteintritt neuer Wettbewerber in der Wachstumsphase zwar erschweren, aber die Imitation und Weiterentwicklung attraktiver Akquisitions- und Kundenbindungsprogramme nicht verhindern. Der Wettbewerb um die Sicherung und den Ausbau von Kundenbeziehungen wird dabei neben spezifisch längerfristig wirkenden Anreizsystemen über emotionale Formen der Verbundenheit mit den Kunden ausgetragen. In den späten Phasen der Stagnation und Rückbildung von Märkten stellt sich die Frage nach der Stabilität kooperativer Kundenbindungsprogramme und deren Wirkung zur Rückgewinnung von Kunden. Vieles spricht dafür, dass in solchen Situationen CRM-Partnerschaften aufgelöst und aggressive preis- und rabattpolitische Instrumente zur Kundenrückgewinnung wieder eingesetzt werden. So gesehen könnten über den Markt- und Kundenzyklus preisliche Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement einen u-förmigen Verlauf annehmen. Diese Hypothese gewinnt vor allem dann an Plausibilität, wenn in den Wachstumsphasen der Märkte erhebliche Investitionen zur Durchsetzung von Kundenbindungsprogrammen in Infrastruktur und Personal getätigt wurden. Unter diesem Aspekt können im Folgenden einige ausgewählte Beispiele der erfolgreichen Implementierung und Durchsetzung von Kundenbeziehungsmanagement in der Praxis Aufschluss geben.

### **3. Best Practice im Kundenbeziehungsmanagement – ausgewählte Beispiele**

Die Suche nach besonders erfolgreichen Unternehmen, vor allem die Frage nach deren Erfolgskonzepten, beschäftigt die Wissenschaft und Praxis seit Jahren gleichermaßen. Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen und der damit einhergehenden Fokussierung von Wettbewerbsvorteilen sollen im Folgenden *Best-Practice-Beispiele im Kundenbeziehungsmanagement* vorgestellt werden, die im Rahmen einer Benchmark-Analyse ausgewählter Relationship-Management-Systeme identifiziert wurden. Somit vermag die Untersuchung zum einen den Status Quo des Kundenbeziehungsmanagements in der Praxis und damit potenzielle Unterschiede zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen aufzuzeigen und zum anderen einen Beitrag zur Ableitung von Erfolgsvoraussetzungen zu leisten.

Der Untersuchungsbereich der Best-Practice-Unternehmen resultiert aus den als bereits besonders wettbewerbsrelevant identifizierten Aspekten des Kundenbeziehungsmanagements. Somit wurde der Suchraum nicht in allen Teilbereichen gleichermaßen aufgespannt, sondern fokussiert insbesondere die Timing-Strategien sowie

die zentralen Strategien und Aktivitäten entlang des Kundenlebenszyklus. Dabei stellt eine einführende Analyse der organisatorischen und prozessualen Implementierung eines Kundenbeziehungsmanagements den Anfang der Untersuchung dar. Überdies werden Einblicke in erfolgreiche Strategien zur Neukundenakquisition mit einer Fallstudie aus dem Bereich der Multipartnerprogramme gegeben, um wettbewerbsgerichtete Best-Practice-Ansätze zu identifizieren. Des Weiteren wurde der Bereich Kundenbindung, welcher vielfach sowohl in der wissenschaftlichen als auch praktischen Auseinandersetzung die größte Aufmerksamkeit erfährt, anhand eines Best-Practice-Falls aus dem Verkehrsdienstleistungsbereich detailliert untersucht. Den letzten Untersuchungsbereich bilden die Kommunikation und das Kampagnenmanagement bei einem Automobilclub.

### 3.1 Best Practice im Organisationsbereich

Kundenbeziehungsmanagementlösungen sind in den letzten Jahren branchenübergreifend zur Optimierung langfristiger Geschäftsbeziehungen in hoher Zahl eingeführt worden. Vielfach ist diese Einführung auf einen gewachsenen oder veränderten Wettbewerb zurückzuführen. Vor dem Hintergrund staatlicher Deregulierungsanstrengungen sah sich auch der Telekommunikationsbereich einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Bereits Anfang des Jahres 1998 kam es in Deutschland im Festnetzbereich zur Öffnung des Marktes mit der Einführung der so genannten *Entbündelung*. Im Jahr 2001 dehnte sich der Wettbewerb auch auf die Anschlüsse und lokalen Gespräche aus. Das zentrale Ziel des Telekommunikations-Regulierers bestand darin, die Wettbewerbsintensität durch den Abbau von Wechselbarrieren zu erhöhen und die Dominanz einzelner Marktteilnehmer zu unterbinden. Angesichts dieser Deregulierungen konsolidierte die Deutsche Telekom AG zur Verteidigung der Marktposition und Bindung der Bestandskunden ihr bislang fragmentiertes Kundenbeziehungsmanagement in den endkundenspezifischen Geschäftsfeldern der T-Com, T-Mobile und T-Online. Hierdurch sollten die Voraussetzungen geschaffen werden, die geschäftsfeldtypischen *vertraglichen Kundenbindungsstrategien* um umfassende strategische Möglichkeiten, welche auf eine einheitliche Sicht der wesentlichen Customer Insights zurückgreifen, zu erweitern.

Aufgrund vielfach hoher Investitionen in IT-Systeme und weitere technische Anbindungen ist der Erfolgsdruck auf das Kundenbeziehungsmanagement allgemein entsprechend hoch. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso erstaunlicher, dass Implementierungen teilweise oder sogar gänzlich fehlschlagen. Neben zu hohem Erwartungsdenken ist besonders die organisatorische Verankerung und Einbindung erfolgskritisch. Dabei stellt sich die organisatorische und prozessuale Herausforderung in Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern wie der Telekom AG, die dem Kunden gegenüber isoliert, intern aber vernetzt auftreten, in hohem Maße. Die Imp-

lementierung und Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements kann häufig nur dann erfolgreich sein, wenn gleichzeitig die Organisation durch ein *Change Management* flankiert und dabei die Kundenorientierung der gesamten Organisation weiter entwickelt wird. Hierfür wurde ein neuer Bereich mit Führungsverantwortlichem eingerichtet, welcher direkt dem Vorstand der Telekom AG inhaltlich und disziplinarisch untergeordnet war. Somit ist zu konstatieren, dass das Kundenbeziehungsmanagement bei der Telekom AG strategisch für den deutschen Ländermarkt in einem Lenkungsreis *zentral koordiniert* wird. Dem gegenüber erfolgt eine *dezentrale operative Ausgestaltung* in den Einheiten der jeweiligen Geschäftsbereiche. Dem Kundenbeziehungsmanagement-Bereich kommt hier die Aufgabe einer Koordinationsstelle zu. Aufgaben sind die Abstimmung gemeinsamer Ziele, die Schaffung von Transparenz zwischen den Bereichen sowie die Steuerung zentraler Kundenbeziehungsaktivitäten.

Diesem Change Management lagen mehrere Erfolgsfaktoren zu Grunde: So wurde für die schnelle Umstellung ein Kundenbeziehungsmanagement-Maßnahmenkatalog erarbeitet, bei dem alle Bereiche involviert waren. Inhaltlich wurden Milestones verabschiedet, die eine zügige und gemeinsame Strategie aufzeigten. Weiterhin kam der regelmäßigen Kommunikation der Erfolge im Kundenbeziehungsereich eine besondere Stellung zu. Mangelnde Personalressourcen wurden durch Umschulungen vorhandener Mitarbeiter aus dem Direktmarketingbereich kompensiert. Somit stellt sich der Bereich Organisation als Best Practice dar, insbesondere vor dem Hintergrund, dass das Kundenbeziehungsmanagement keine Realisierung von Kosteneinsparungen, sondern als ein Investitions- und Wachstumsprogramm angesehen wird. Die Bündelung von unternehmensinternen Ressourcen zu Kernkompetenzen in der kundenorientierten Organisationsstruktur ist dabei ein deutliches Differenzierungsmerkmal und führt in der Konsequenz einer gezielten Bearbeitung von Kunden zu strategischen Wettbewerbsvorteilen.

## 3.2 Best Practice in der Neukundenakquisition

Als zweites Best-Practice-Unternehmen wird das als offenes und nicht unternehmensgebundenes zu charakterisierende Bonusprogramm Payback vorgestellt, welches von der Loyalty Partner GmbH betrieben wird. Bei Payback handelt es sich um ein Multi-partner- und Bonusprogramm, d. h. Partner aus unterschiedlichen Branchen haben sich in einem Bonusprogramm zusammengeschlossen. Die teilnehmenden Unternehmen stammen in der Mehrzahl aus dem Handelsbereich. Seit dem Programmstart hat sich Payback mit mehr als 28 Mio. Karten und 20 Mio. Mitgliederkonten im deutschen Markt zu einem der größten Multipartnerprogramme in Europa entwickelt. Payback ist nach einer Studie von JP Morgan mit 35 Prozent Marktanteil eines der bekanntesten Kundenbindungsprogramme in Deutschland. Durch die Neuartigkeit der Verbundlösung und die hieraus möglich gewordenen Erfolgskennziffern kann das Programm als

*Pionier im Multipartnerprogramm*bereich eingeordnet werden. Der Markteintritt im Jahr 2000 ist jedoch vor dem Hintergrund bereits mehrjährig etablierter Kundenbindungsinstrumente einer *späten Folgerstrategie* zuzuordnen. Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, ob Payback Erfahrungsvorteile von Wettbewerbern nutzen und das eigene Programm professioneller aufstellen konnte.

Die Payback-Kundenkarte wird interessierten Kunden kostenlos angeboten und über die zahlreichen Partner sowie der damit verbundenen hohen Ubiquität an wichtigen Kundenkontaktpunkten zugänglich gemacht. Daneben können Programminteressierte das so genannte Enrollment-Kit auch über das Internet anfordern. Dabei erfährt das Programm hohe Anreizwirkungen durch das umfassende Partnerportfolio und die dadurch gegebene hohe Einsetzbarkeit im Alltag der Kunden. Ursächlich hierfür ist, dass die Partner von Payback einen Großteil der Konsumausgaben der privaten Haushalte abdecken und somit eine häufige Erlebbarkeit des Karteneinsatzes bieten. Payback ermöglicht es den teilnehmenden Unternehmen, ihre gesamten Kundenbeziehungsmanagementaktivitäten und insbesondere das Direktmarketing effizienter zu gestalten. So wird durch die große Anzahl von Kunden die *Akquisition von Neukunden* für das jeweilige Unternehmen erleichtert, da die Unternehmen auf eine breite Basis von gesammelten Stamm- und Transaktionsdaten der Partner zurückgreifen können.

Ein Multipartnerprogramm bzw. branchenübergreifendes Bonusprogramm kann letztlich drei *Wettbewerbsvorteile* auf Partnerunternehmen oder Kundenebene generieren, die sich wie folgt einordnen lassen: Erstens können auf Seite der teilnehmenden Unternehmen immense Kostendegressionseffekte beim Aufbau und Betrieb des Programms durch mehrere Partner erzielt werden. Zweitens ergibt sich kundenseitig der Vorteil, zusätzliche Serviceangebote zu nutzen, welche in speziellen Leistungen des Multipartnerprogramms, wie z. B. exklusiver Beratung, liegen können. Letztlich ist ein komparativer Konkurrenzvorteil gegenüber unternehmensgebundenen Bonusprogrammen darin zu sehen, dass die Kunden schneller Bonuspunkte sammeln können, um so zeitnah für ihre Treue in Form von Prämien, Coupons etc. belohnt zu werden. Hierbei wird deutlich, dass sowohl die Anreizschaffung durch den einfachen Zugang sowie durch die Ausgestaltung des Prämienangebotes als auch eine Überzeugung des Kunden durch die Darstellung der Leistungsverbunde der teilnehmenden Unternehmen den strategischen Optionen bei der Neukundengewinnung entspricht. Zudem versprechen symbolische Anreize durch die starken Marken der Teilnehmer sowie faktische Anreize durch die Vergabe von zusätzlichen Bonuspunkten eine höhere Wahrscheinlichkeit der Neukundengewinnung.

### 3.3 Best Practice in der Kundenbindung

Als weiteres Unternehmen wurde die Lufthansa AG untersucht, bei der mit dem Kundenbindungsprogramm *Miles&More* eines der erfolgreichsten Programme mit langjähriger Anbietererfahrung vorliegt. Bereits 1993 hat die Lufthansa AG ihr Frequent-Flyer-Programm Miles&More eingeführt. Als ursächlich für die Einführung ist dabei der gestiegene Wettbewerb im Luftverkehr anzusehen, der es notwendig machte, Kunden wesentlich effizienter zu gewinnen, zu identifizieren und zu entwickeln, um diese letztendlich zu binden. Verstärkend kamen eine wachsende Austauschbarkeit der Kernleistung und eine abnehmende Markentreue der Kunden im Aviationbereich hinzu. Die weitere Durchsetzung eines Preispremiums bedingte neben dem Ausbau der Marke ein individualisiertes Kundenbeziehungsmanagement in Form eines *Kundenbindungsprogramms*. Die Einführung und Forcierung des Kundenbeziehungsmanagements bei der Lufthansa AG ist trotz der frühen Positionierung auf dem deutschen Markt als eine *Folgerstrategie* anzusehen, da internationale Wettbewerber bereits einige Jahre zuvor erfolgreich entsprechende Strategien eingeführt haben.

Als Zielsetzung von Miles&More ist die langfristige Kundenbindung durch gezielte Anreize und ein effizientes sowie an Kundenbedürfnissen ausgerichtetes Beziehungsmanagement zu konstatieren. Zielgruppenspezifisch fokussiert die Lufthansa sowohl die Top- als auch die preisaffinen Basiskunden. Die Lufthansa AG hat dabei einen sehr großen Teil ihrer Kunden über Miles&More erfasst. Dieses Kundenbindungsprogramm zeichnet sich durch eine vom Kunden gelernte Programmfunktionsweise aus, welche eine Bonus- und Statuskomponente beinhaltet. Die *Bonusfunktion* findet sich beim Sammeln von so genannten Prämienmeilen wieder. Dabei orientiert sich die Vergabe der Prämienmeilen an der Anzahl der geflogenen Flugmeilen, der gebuchten Serviceklasse und an einer Buchungsklasse. Mit diesem Vorgehen incentiviert die Lufthansa höherwertige Tickets stärker als geringwertigere Tickets. Die gesammelten Prämienmeilen können vom Kunden durch Prämien in einem sehr umfangreichen Prämienportfolio eingelöst werden. Mit den *Statusmeilen* hingegen erhalten die Kunden von Lufthansa zusätzliche Anreize zur Bindung und Intensivierung ihres Nutzungsverhaltens, indem vier erreichbare Statusklassen mit attraktiven Exklusivitätsleistungen eingeführt wurden. Diese Statuslogik ermöglicht es der Lufthansa, die wichtigsten Kunden entlang der Servicekette sowie der Kundenkontaktpunkte zu identifizieren und zu differenzieren. Dabei entspricht die Intensität der Bearbeitung der Kunden dem jeweiligen Kundenwert, der folglich die zentrale Steuerungsgröße darstellt.

Zur gezielten Kundenansprache besitzt die Lufthansa daher detaillierte *Kundenwert- bzw. Customer-Equity-Modelle*, welche auf Basis der langjährigen Erfahrung sukzessive optimiert und somit als Vorteile der Pionierstrategie im nationalen Wettbewerb genutzt werden konnten. Darauf aufbauend umfasst das Kampagnenmanagement der Lufthansa verschiedene Aktionen zur wert- und potenzialorientierten Steuerung der

Kunden. Zum einen werden in diesem Rahmen so genannte Basisaktionen genutzt, welche relativ undifferenzierte Kampagnen, wie z. B. das Welcome Mailing für neue Miles&More-Kunden, umfassen. Daneben werden mittels Analysen vergangenheitsbezogener Daten kundenindividuelle Anreize zur Steigerung bzw. Steuerung des Flugverhaltens gegeben. Zur Umsetzung und Abwicklung dieser kundenindividuellen Zielkundenaktionen besitzt die Lufthansa eine zentrale und integrierte Struktur des Datenhaushalts bzw. der Systemarchitektur, sodass eine ganzheitliche Kundensicht an fast allen Kontaktpunkten möglich ist. In diesem Kontext werden die Daten in unterschiedlich aggregierten Stufen an die diversen Kundenkontaktpunkte in Echtzeit distribuiert. Auch an diesem Best-Practice-Unternehmen wird deutlich, wie strategische Optionen der Kundenbindung erfolgreich umgesetzt werden können. So ist zum einen eine *ökonomische Gebundenheit* aufgrund der Prämienmeilen festzustellen, die für Leistungen der Lufthansa AG verwendet werden können und bei einer längerfristigen Inaktivität verfallen. Zum anderen gibt es eine aktive Förderung der Verbundenheitsbeziehung durch eine starke Marke im Aviationbereich sowie durch das sehr gut strukturierte Statusprogramm, das eine sukzessive Steigerung der Exklusivleistungen verspricht.

### 3.4 Best Practice im Kampagnenmanagement

Als führender Mobilitäts-Dienstleister ist der ADAC e. V. in Deutschland in einer Vielzahl heterogener Geschäftsfelder aktiv. Diese umfassen dabei beispielsweise die klassischen Auto-Services, die Autovermietung, die Luftrettung sowie den ADAC Verlag. Der ADAC e. V. ist in insgesamt 18 Regionalclubs föderal gegliedert, wobei die Regionen weitestgehend unabhängig vom Zentralverband agieren können. Hieran wird deutlich, dass es sich beim ADAC nicht nur um einen Anbieter diverser Leistungen, sondern auch um einen Verein mit deutschlandweit circa 16 Mio. Mitgliedern und somit um das Beziehungsmanagement zu Mitgliedern an Stelle von Kunden handelt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine besondere Situation für das Kundenbeziehungsmanagement dar: Der ADAC verfolgt seit über 20 Jahren den Gedanken der kundenorientierten Unternehmensführung und zeichnet sich durch eine kundenorientierte Unternehmensstrategie aus. Somit ist der ADAC tendenziell als Pionier hinsichtlich der Einführung des Kundenbeziehungsgedankens einzuordnen, jedoch sind komplexe Kundenbeziehungsmanagement-Systeme erst seit circa fünf Jahren implementiert. Dieses umfasst im Wesentlichen die Dokumentation von Kundenreaktionen und ist primär auf die Schaffung einer Verbundenheit und weniger einer Gebundenheit ausgerichtet. Als Best Practice kann in diesem Zusammenhang das Kampagnenmanagement angesehen werden. Dieses zeichnet sich durch ein dreigliedriges Vorgehen zur Minimierung von Streuverlusten und somit zur optimalen Allokation der Marketingbudgets aus. In der ersten Stufe – dem Pre-Test – steht dem ADAC ein hoher

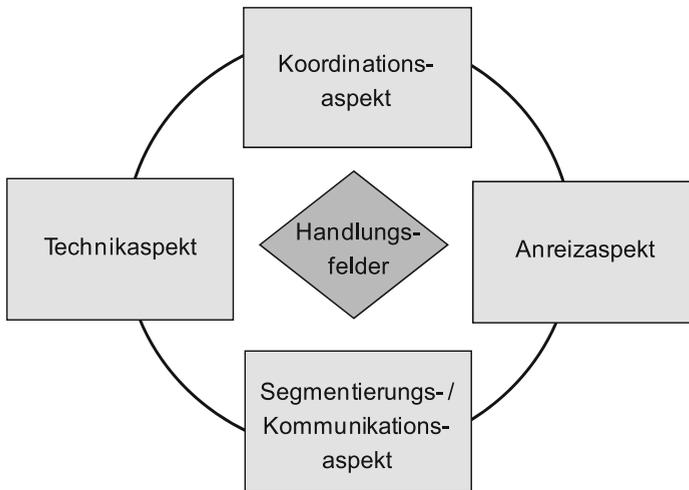
EUR-Betrag pro Jahr zur Verfügung. Hier testet der ADAC eine geplante Aktion mit vier bis fünf verschiedenen Mailingkonzepten in einer kleinen Testgruppe. Dieser Test erfolgt zeitlich weit im Vorfeld vor dem eigentlichen Start der Kampagne. Bei dieser ersten Stufe werden die Reaktion und das Responseverhalten der selektierten Kunden auf die unterschiedlichen Mailingvarianten gemessen. Falls ein Mailing erfolgreich war, wird dieses für die zweite Stufe – den *Dry Test* – adaptiert, welcher ein Jahr vor der eigentlichen Kampagne startet. Somit stellt der ADAC sicher, dass die Kampagne zeitlich in die gleichen Umfeldbedingungen fällt wie die später durchzuführende Kampagne. Dieser Dry Test dient dazu, die Nachfrage nach beworbenen Produkten zu ermitteln. Jedoch werden Alternativangebote bei real eingegangenen Bestellungen offeriert. Die dritte und letzte Stufe beinhaltet den so genannten *Wet Test*, welcher die Angebote lediglich in limitierter Auflage zur Verfügung stellt und eine eventuelle Übernachtung erst im Nachhinein bedienen kann. Dieses Vorgehen erlaubt es dem ADAC zum einen, die Bedarfsmengen einer Kampagne besser zu prognostizieren und zum anderen, das Risiko einer schlechten Responsequote effizient zu minimieren.

## 4. Fazit und Perspektiven des Kundenbeziehungsmanagements

Die alleinige Fokussierung auf interne oder externe Aspekte zur wertorientierten Steuerung von Kundenbeziehungen greift angesichts der aufgezeigten Herausforderungen deutlich zu kurz. Die Philosophie des Kundenbeziehungsmanagements setzt folglich nicht mehr an das Erreichen einzelner Erfolgspositionen, sondern vielmehr an der Erzielung von *mehrdimensionalen Wettbewerbsvorteilen* an. Hierzu stehen den Unternehmen verschiedene strategische Stoßrichtungen zur Verfügung, die insbesondere auf Basis *eines intelligenten Ressourceneinsatzes* sowie unter Ausnutzung von *zeitlichen Vorsprüngen* komparative Wettbewerbsvorteile eröffnen können.

Auf Basis der Best-Practice-Beispiele können insgesamt vier zentrale Voraussetzungen, die den Erfolg eines Kundenbeziehungsmanagements nachhaltig determinieren, identifiziert werden (Abbildung 2):

Abbildung 2: Erfolgsvoraussetzungen des Kundenbeziehungsmanagements



- Zunächst ist hiermit der *Koordinationsaspekt* angesprochen, der zum einen die Steuerung der internen und externen Prozesse und zum anderen auch das Kundenbeziehungsmanagement als Philosophie umfasst. Grundlegend ist die Schaffung organisatorischer Voraussetzungen für ein effektives und effizientes Kundenbeziehungsmanagement zu gewährleisten. Hierbei muss eine Kundenorientierung in sämtlichen Back-Office-Bereichen sowie Kundenkontaktpunkten verfolgt werden, um Wettbewerbsvorteile aufbauen und halten zu können. Die organisationalen Anforderungen bilden letztlich die Grundlage für eine interfunktionale Koordination hinsichtlich der kundenorientierten Prozesse. Hiermit ist die Abstimmung zwischen Geschäfts- oder Unternehmensbereichen angesprochen, die eine Gesamtsicht auf die Kunden generieren und nutzen müssen.
- Darüber hinaus konnte ein ausgewogenes Anreiz-Beitrags-Verhältnis als erfolgsbestimmend identifiziert werden. Hierbei kommt dem Beziehungsnutzen sowohl aus Kunden- als auch aus Anbietersicht im Sinne eines *Anreizaspektes* eine entscheidende Rolle zu. Dabei besitzt die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung von Wissen des Kunden im Sinne einer Customer Integration neuartige Möglichkeiten zur Differenzierung und Generierung von Markteintrittsbarrieren gegenüber Wettbewerbern. Schließlich kann das Kundenwissen gezielt in Innovationen einfließen und den Kundenbedürfnissen noch besser gerecht werden.
- Weiterhin dient die Erfassung und Bewertung auf kundenindividueller Ebene einer wertorientierten Steuerung der Kundenbeziehung. Customer Insights verstanden als Wissen über den Kunden besitzt in diesem Zusammenhang eine we-

sentliche Bedeutung zum Aufbau von Wechselbarrieren oder von emotionaler Gebundenheit. Als wesentlich erscheint die Schaffung eines ausgewogenen Kundenportfolios, welches entsprechend unternehmensspezifischer und wettbewerbsorientierter Gesichtspunkte gesteuert werden muss. Als Basis hierfür kann der *Segmentierungs- und Kommunikationsaspekt* angesehen werden, welcher sich durch den Einsatz vom Kunden präferierter Kommunikationsmedien auszeichnet.

- Schließlich ist unter dem *Technikaspekt* die Schaffung der IT- und systemseitigen Voraussetzungen zu subsumieren, der sowohl ein einheitliches Data Warehouse als auch die Nutzung neuer Technologien beinhaltet. Leistungsfähige Datenbanken bieten entsprechende Möglichkeiten zur kundenindividuellen Ansprache und gezielten Ausschöpfung der Kundenbeziehung.

Zur Erlangung des Wettbewerbsvorteils Kundenbeziehungsmanagement ist somit eine Abkehr von der isolierten Umsetzung von Einzelansätzen gefordert und die integrierte Betrachtung der Timing- sowie Kundenbeziehungsstrategien notwendig. Nicht die Einzeltransaktion, sondern die langfristige Beziehung zum Kunden sollte im Zentrum der Marketingaktivitäten stehen. Dabei stellt das Kundenbeziehungsmanagement an sich keinen Selbstzweck dar, sondern ist vielmehr als *Value-added* zu interpretieren und zu implementieren, um die als nutzenstiftend wahrgenommene Kern- oder Hauptleistung im Wettbewerb zusätzlich zu differenzieren. Dabei hat die Bewertung und Quantifizierung des Erfolgsbeitrages des Kundenbeziehungsmanagements, verstanden als zusätzlicher Nutzen, in der wissenschaftlichen Diskussion bisher wenig Beachtung gefunden und bedarf somit in Zukunft einer intensiven Auseinandersetzung.

## Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. (1997): Relationship Marketing. Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen, Denkanstöße, Perspektiven, Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, S. 19-35.
- Backhaus, K./Schneider, H. (2007): Strategisches Marketing, Stuttgart.
- Berry, L.L. (1995): Relationship Marketing of Services. Growing Interest, Emerging Perspectives, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, S. 236-245.
- Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing, München.
- Bruhn, M. (2009): Relationship Marketing, 2. Aufl., München.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.
- Gröppel-Klein, A./Weinberg, P./Terlutter, R. (2008): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 41-76.
- Helm, S./Günter, B. (2001): 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, Wiesbaden, S. 3-35.
- Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren, Wiesbaden.
- Jeschke, K. (1995): Nachkaufmarketing. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf Konsumgütermärkten, Frankfurt a. M. u. a.
- Krafft, M. (2007): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg.
- Meffert, H. (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing. Beiträge zur Marktorientierten Unternehmenspolitik, Wiesbaden.
- 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./Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Meyer, A./Oevermann, D. (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, S. 1340-1351.
- Nießing, J. (2006): Kundenbindung im Verkehrsdienstleistungsbereich. Ein Beitrag zum Verkehrsmittelwahlverhalten von Bahnreisenden, Wiesbaden.
- Oelsnitz, D. (2000): Strategische Interaktionen zwischen Eintrittszeitpunkt und Eintrittsbarrieren, in: Oelsnitz, D. (Hrsg.): Markteintritts-Management. Probleme, Strategien, Erfahrungen, Stuttgart.
- Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinalkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, Heidelberg, S. 1-61.
- Zander, I./Zander, U. (2005): The Inside Track. On the Important (But Neglected) Role of Customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth, in: Journal of Management Studies, Vol. 42, No. 8, S. 1519-1548.

**Bernd Stauss**

# **Internes Relationship Management – Das Beziehungsmanagement interner Dienstleister**

1. Problemstellung
2. Interne Dienstleistungen
  - 2.1 Definition „Interne Dienstleistungen“
  - 2.2 Dienstleistungen der internen Revision als Beispiel
  - 2.3 Typen interner Dienstleistungen
3. Konzept des Relationship Marketing bzw. Relationship Managements
4. Relevanz eines Internen Relationship Managements (IRM) für interne Dienstleister
  - 4.1 Workflow Services
  - 4.2 Off-Stream Services
    - 4.2.1 Consulting Services
    - 4.2.2 Auditing Services
5. Förderung oder Gefährdung der externen Kundenorientierung durch Internes Relationship Marketing?

---

*Prof. Dr. Bernd Stauss ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.*

# 1. Problemstellung

Seit Jahren bekennen sich Unternehmen, die auf umkämpften Wettbewerbsmärkten agieren, zu den Zielen der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. Grundsätzlich ist damit der Aufgabenbereich des Marketing angesprochen, das sich als eine Führungskonzeption versteht, mit deren Hilfe Unternehmen konsequent auf die Bedürfnisse (externer) Kunden ausgerichtet werden. Doch in der Realität wird dieser konzeptionelle Anspruch nicht eingehalten. Das Marketing beschränkt sich weitgehend auf die Entwicklung und den Einsatz externer marktbezogener Instrumente (Marketingmix), während die interne Förderung und Durchsetzung kundenorientierten Denkens und Handelns nicht als Marketingaufgabe verstanden wird. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die kundenbezogenen Ziele verfehlt werden, wenn nicht auch die innerbetrieblichen Subsysteme und Prozesse konsequent kundenorientiert ausgerichtet werden, und wenn es den Mitarbeitern an kundenorientierten Einstellungen und Verhaltensweisen mangelt. Interne Kundenorientierung erweist sich somit als wesentlicher Treiber der externen Kundenorientierung (Vandermerve/Gilbert 1991; Bruhn 2003a; Bruhn/Georgi 2008; Johnston 2008). Auf der Basis dieser Erkenntnis gewinnt die Überzeugung immer mehr an Bedeutung, dass die auf den externen Kunden bezogene Marketingperspektive einer internen Ergänzung bedarf, eines internen Marketing.

*Internes Marketing* ist ein Sammelbegriff für die planmäßige Gestaltung unternehmensinterner Austauschbeziehungen (Stauss/Schulze 1990; Bruhn 1995, 1999, 2001). Mit diesem breiten Begriffsverständnis sind konzeptionelle Varianten vereinbar, die sich sowohl hinsichtlich der betrachteten internen Kundengruppe als auch hinsichtlich des Marketingverständnisses unterscheiden (Gremler et al. 1994; Stauss 1995a; Rafiq/Ahmed 2000). In Bezug auf die internen *Kundengruppen* haben zwei Varianten besondere Aufmerksamkeit gefunden: das Personalorientierte Marketing und das Marketing interner Leistungen. Das *Personalorientierte interne Marketing* bezeichnet die Übertragung des Marketingkonzepts auf die Gestaltung der Beziehungen zu Mitarbeitern. Das wesentliche Ziel liegt hier darin, bei Mitarbeitern eine kundenorientierte Einstellung und ein entsprechendes, auf Kundenzufriedenheit ausgerichtetes Verhalten zu fördern. Dieses Konzept hat insbesondere im Dienstleistungskontext Bedeutung erlangt, wo die Dienstleistung vielfach im direkten Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunde produziert wird und somit das Mitarbeiterverhalten den Qualitätseindruck und die Zufriedenheit des Kunden maßgeblich beeinflusst (Berry 1984; Stauss 2000a; Herington et al. 2006; Papasolomou/Vrontis 2006; Gounaris 2008a, 2008b).

Die Variante des *Marketing interner Leistungen*, die ihre konzeptionelle Quelle im Total Quality Management (u. a. Frehr 1994; Kamiske 1994) hat, betrachtet die internen Produzenten von Leistungen als interne Dienstleister und die internen Abnehmer als interne Kunden. Insofern geht es in dem Ansatz um die kundenorientierte Ausrichtung interner Prozesse und Dienstleistungen im Sinne einer planmäßigen Gestaltung

interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen (Neuhaus 1996; Künzel 1999, 2002). Diese Variante des internen Marketing steht im Fokus des vorliegenden Beitrags.

Nachdem damit die interne Kundengruppe festgelegt ist, gilt es das Marketingverständnis zu klären. In der Diskussion des internen Marketing werden implizit oder explizit sehr unterschiedliche Perspektiven eingenommen, die von einem Transfer des Marketinginstrumentariums bis zur grundsätzlichen Forderung nach einer Orientierung des Unternehmens an den Bedürfnissen interner Kunden reichen (Stauss 1995a). Kaum diskutiert wurde bisher jedoch, ob das in den letzten Jahren in Bezug auf externe Kunden bezogene Konzept eines Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) auch sinnvoll auf das Marketing interner Leistungen übertragen werden kann. Deshalb soll hier geprüft werden, inwiefern die konzeptionellen Grundlagen des Relationship Marketing auch bei internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen gültig sind. Dabei wird insbesondere untersucht, für welche Typen interner Dienstleistungen ein *Internes Relationship Marketing* sinnvoll erscheint. Darüber hinaus wird knapp diskutiert, ob dessen Anwendung tatsächlich zwangsläufig zu einer konsequenten Orientierung des Gesamtunternehmens an den Bedürfnissen und Erwartungen externer Kunden führt.

## 2. Interne Dienstleistungen

### 2.1 Definition „Interne Dienstleistungen“

Zur Festlegung des Begriffs „Interne Dienstleistungen“ ist zunächst das Dienstleistungsverständnis zu klären. Zwar hält die Diskussion um eine fruchtbare Definition von Dienstleistungen an, doch es herrscht ein gewisser Konsens, dass sich Dienstleistungen durch spezifische charakteristische Merkmale auszeichnen, zu denen insbesondere Intangibilität und Kundenbeteiligung gehören. So definiert Hentschel (1992, S. 26) Dienstleistungen als „Produkte, die des direkten Kontakts zwischen Anbieter und Nachfrager bedürfen und sich vor, während und nach dem Kontakt als überwiegend intangibel darstellen“. Dieses Dienstleistungsverständnis wird auch in Bezug auf Interne Dienstleistungen beibehalten, allerdings vollzieht sich die Leistungserstellung innerhalb eines anderen institutionellen Rahmens. Interne Dienstleistungen werden nicht (primär) auf externen Märkten angeboten, sondern für Abnehmer innerhalb des Unternehmens produziert. Dementsprechend können interne Dienstleistungen in Anlehnung an Witt (1988, S. 660) als solche Leistungen verstanden werden, die gemäß einer Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibung von einer Organisationseinheit für andere Einheiten dieser Organisation erstellt werden.

Traditionell haben sich unternehmerische Organisationseinheiten – wie Bereiche oder Abteilungen – nicht als Dienstleister gesehen, sondern vielfach eher als quasi autonom agierende Produzenten. Dies begann sich erst im Zuge einer Entwicklung zu ändern, in der sich Unternehmen immer stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und weniger relevant eingeschätzte Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung outsourcen. Denn mit dieser Entwicklung werden Leistungsumfang oder gar Existenz von Einheiten in Frage gestellt und interne Anbieter haben Anlass, ihre internen Abnehmer als Kunden zu begreifen und ein eigenständiges internes Marketing zu entwickeln. Dementsprechend werden entsprechende Überlegungen beispielsweise für IT-Dienstleistungen (Neuhaus 1996; Dous 2007), Human Resources (Collins/Payne 1991; Glassman/McAfee 1992; Stauss/Neuhaus 1999), Forschung und Entwicklung (Gupta/Rogers 1991) oder die Kostenrechnung (Homburg et al. 2000) angestellt. Analoges gilt für den Bereich der Internen Revision, die nachfolgend als illustrierendes Beispiel dargestellt wird.

## 2.2 Dienstleistungen der internen Revision als Beispiel

„Die interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft“ (IRR o.J.; Kreikebaum 1996). In dieser Definition des Deutschen Instituts für interne Revision wird explizit auf den Dienstleistungscharakter der Aufgaben hingewiesen. So ist von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen die Rede, die weiter folgendermaßen konkretisiert werden (IRR 2002; 2005, S. 62ff.):

- *Financial Auditing*: Prüfungen der Finanz- und Vermögenslage sowie der Zuverlässigkeit des Rechnungswesens und daraus abgeleiteter Informationen,
- *Operational Auditing*: Prüfungen der Qualität, Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Funktionalität der Strukturen, Prozesse und Systeme,
- *Management Auditing*: Prüfungen der Managementleistungen im Hinblick auf die Strategie und Zielsetzung der Organisation und die Umsetzung der geschäftspolitischen Vorgaben,
- *Internal Consulting*: Begutachtung von Projekten, Strukturen und Prozessen und damit verbundene Beratung der Organisation.

Diese Dienstleistungen der Internen Revision (Revisionsleistungen) weisen einen hohen Grad an Intangibilität und Kundenbeteiligung auf. Sie sind *intangibel*, da es primär um die Erstellung, Verarbeitung und Bewertung nicht materieller Informationen geht. Damit handelt es sich bei Revisionsleistungen in der Regel um Erfahrungsgüter, die erst während oder nach Leistungserstellung beurteilbar sind, bzw. um Vertrauensgüter, die vom internen Kunden überhaupt nicht mit Sicherheit beurteilt werden können. Zudem bedürfen Revisionsleistungen der Kundenbeteiligung, weil interne Kunden sich und ihr Wissen in den Revisionsprozess einbringen müssen. Der Revisionsprozess erfordert eine zeitliche und inhaltliche Abstimmung zwischen internen Revisoren und internen Nachfragern, sowie in der Regel auch eine persönliche, soziale Interaktion zwischen den Beteiligten (Henneberg 2002). Die von der internen Revision erfüllten Aufgaben weisen somit eindeutig Dienstleistungscharakter auf, und da diese Leistungen für andere interne Organisationseinheiten erstellt werden, handelt dieser unternehmerische Funktionsbereich als interner Dienstleister.

## 2.3 Typen interner Dienstleistungen

Die Frage eines Transfers von Marketingkonzepten auf interne Dienstleistungen kann nicht generell, sondern nur unter Beachtung des jeweiligen Typs interner Dienstleistungen beantwortet werden. Für die Typenbildung sind insbesondere drei Unterscheidungskriterien heranzuziehen:

- (1) die Einbindung in unternehmerische Prozesse (Sayles 1964; Davis 1993; Stauss 1995b),
- (2) die inhaltliche Ausrichtung der Dienstleistung und
- (3) die hierarchische Stellung des Kunden.

In Anwendung des Kriteriums der *Einbindung in unternehmerische Prozesse* ist zwischen sequenzintegrierten und sequenzunabhängigen internen Dienstleistungen zu unterscheiden. *Sequenzintegrierte interne Dienstleistungen* („*Workflow Services*“) werden von verschiedenen Personen/Organisationseinheiten in einer relativ starr vorgegebenen Reihenfolge innerhalb eines definierten Prozesses erstellt (Abbildung 1).