

1

Customer Relationship Management

1.1 Inhalt und Ziele

Der Begriff des Relationship Marketing hat für Wissenschaft und Praxis seit Anfang der 1980er Jahre stark an Bedeutung gewonnen. Die immer stärker werdende Kritik an rein transaktionsorientiertem Marketing ebnete den Weg für einen neuen Ansatz: Relationship Marketing. Das Transaktionsmarketing hat die Anbahnung einzelner Transaktionen mit dem Kunden zum Ziel, das Relationship Marketing befasst sich hingegen mit der Steuerung von langfristigen Kundenbeziehungen (vgl. Bruhn 2001, S. 8 f.). Unter Berücksichtigung dieser Begriffsauffassung beinhaltet Relationship Marketing „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“ (Bruhn 2016, S. 12).

1.1.1 Abgrenzung zum Transaktionsmarketing

Zur Unterscheidung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing dienen folgende Merkmale (vgl. Bruhn 1999, S. 190 ff.):

- *Betrachtungsfristigkeit*
Beim Transaktionsmarketing steht der kurzfristige Verkauf von Leistungen im Vordergrund. Das Relationship Marketing dagegen befasst sich mit der langfristigen Gestaltung der Kundenbeziehungen.
- *Marketingobjekt*
Beim Transaktionsmarketing steht die Leistung des Anbieters im Mittelpunkt der Marketingmaßnahmen. Hingegen beziehen sich die Maßnahmen des Relationship Marketings auf die Leistung und auf den Kunden.
- *Marketingziel*
Das wichtigste Ziel im Transaktionsmarketing ist die Kundenakquisition. Das Relationship Marketing konzentriert sich neben der Kundenakquisition auch auf die Kundenbindung und Kundenrückgewinnung.

- *Marketingstrategie*

Das Transaktionsmarketing fokussiert auf die Leistungserstellung. Inhalt der Marketingstrategie im Relationship Marketing ist dagegen der Dialog mit dem Kunden. So kann die Leistung des Anbieters an den kundenindividuellen Bedürfnissen ausgerichtet werden.

- *Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen*

Beim Transaktionsmarketing finden nur die klassischen Erfolgs- und Steuerungsgrößen wie Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz und Kosten Beachtung. Neben den klassischen Kennziffern werden im Relationship Marketing kundenindividuelle Kennziffern wie Kundendeckungsbeitrag und Kundenwert betrachtet.

Tabelle B.1 zeigt neben den schon beschriebenen Unterscheidungsmerkmalen von Transaktions- und Relationship Marketing noch weitere Abgrenzungskriterien dieser beiden Ansätze.

Customer Relationship Management (CRM) steht für eine Neuorientierung des klassischen Marketings. Die reine Produktorientierung und der Fokus auf die Neukundenakquisition des klassischen Marketings werden durch einen ganzheitlichen

Tab. B.1 Grundsätzliche Unterschiede zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing.

Dimension	Transaktionsmarketing	Relationship Marketing
Strategische Stoßrichtung	Akquisition neuer Kunden	Pflege des Kundenstammes
Fokus der Marketingaktivitäten	Vorkaufphase zur Akquisition	Gesamter Kaufprozess mit zunehmender Bedeutung der Nachkaufphase
Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig
Abgrenzung der einzelnen Leistung	Eindeutig, episodenhafter Leistungstransfer	Nicht eindeutig, Verschmelzen einzelner Transaktionen zu einem fortlaufenden Prozess
Kontaktintensität zwischen Anbieter und Nachfrager	Gering	Stark
Stärke der gegenseitigen Abhängigkeit der Marktpartner	Tendenziell niedrig ausgeprägt	Tendenziell hoch ausgeprägt
Einflussnahme auf den Marktpartner	Einseitig, vom Anbieter auf den Nachfrager	Wechselseitig im Sinne eines Anbieter-Nachfrager-Dialoges
Zielbildung/-verfolgung	Durchsetzung eigener, den Vorstellungen des Marktpartners häufig konträrer Ziele	Konzentration auf gemeinsame, im Zuge eines interaktiven Prozesses gebildete Ziele
Organisationale Voraussetzungen	Isolierte Ausrichtung der Abteilungsaktivitäten auf der Basis des Profit-Center-Konzepts	Implementierung eines Schnittstellenmanagements zwischen den Unternehmensbereichen

Quelle: Peter und Schneider 1994/Mit freundlicher Genehmigung des Schäffer-Poeschel Verlags.

Marketingansatz abgelöst, der sich auf das Management von Kundenbeziehungen als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche und profitable Unternehmensführung konzentriert. Hierbei steht die Steigerung des Kunden- und Unternehmenswertes durch ein systematisches Kundenmanagement klar im Vordergrund. Die Bindung des Kunden an das Unternehmen durch Konzepte wie Personalisierung, Produktdifferenzierung, Loyalitätsmaßnahmen und Customer Lifecycle Management (Kundenlebenswertbetrachtung) ist ein Hauptanliegen des CRM-Ansatzes. Die Ausrichtung des gesamten Unternehmens erfolgt an den Kundenprozessen (vgl. Rapp 2001, S. 42–43). Hier gilt folgender Leitsatz (Rapp 2001, S. 43): „Statt Kunden für Produkte gilt es, Produkte für die Kunden zu finden.“

Unter dem Begriff Customer Relationship Management ist häufig ein sehr vielschichtiges Verständnis von Aktivitäten und Strategien zu finden, die den Umgang mit dem Kunden betreffen. Vor diesem Hintergrund hilft folgende Definition:

„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“

(Hippner und Wilde 2002a, S. 6)

Ergänzen lässt sich diese Perspektive um die Rückgewinnung verlorener Kunden. CRM ist demnach kein neuer Begriff für Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung oder Kundennähe. CRM ist auch keine neue Art von Direktmarketing und keine IT-Lösung (vgl. Rapp 2001, S. 55). Entscheidend für den Erfolg des CRM-Ansatzes ist, dass das CRM-Konzept nicht isoliert in den einzelnen Unternehmensabteilungen angewandt wird, sondern abteilungsübergreifend im gesamten Unternehmen verankert wird. Das professionelle Vertriebsmanagement ist die konkrete Ausgestaltung dieser Philosophie.

Dieser professionelle Vertriebsansatz soll durch effektives Customer Relationship Management eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung und damit eine Erhöhung des Unternehmenserfolgs erreichen. Dazu gehören individuelle Kundenansprache, sofortiges Feedback sowie angepasstes und variierendes Waren- und Serviceangebot entsprechend den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden. Der Kunde kauft ein Produkt bzw. eine sorgsam durchgeführte Dienstleistung und gleichzeitig – durch die direkte Verbindung zum Verkäufer – die Gewissheit, bei Unzufriedenheit einen konkreten Ansprechpartner zu haben.

Die Möglichkeiten der Kundenfokussierung verringern sich jedoch mit ansteigender Unternehmensgröße. Hinzu kommen die immer kürzer werdenden Innovations- und Produktlebenszyklen, austauschbare Produktkernleistungen, sinkende Mitarbeitermotivation und die daraus indirekt folgende abfallende Kundenzufriedenheit. Ferner sehen sich Unternehmen gesättigten Märkten und der daraus resultierenden Nachfragemacht der Kunden gegenübergestellt. Die Veränderungen auf der Angebotsseite laufen parallel zu gesellschaftlichen Entwicklungen, die den Kunden anspruchsvoller und hybrid werden lassen (vgl. Hofbauer und Dürr 2011).

Zudem haben sich durch die Digitalisierung das Suchverhalten und das Kaufverhalten nachhaltig verändert. Das als Konsument Erlebte wird auf den beruflichen Kontext übertragen und prägt somit die Erwartungshaltung der Kunden u. a. in Bezug auf permanenter Zugänglichkeit, Aussagekraft, Bequemlichkeit und Benutzerfreundlichkeit von (digitalen) Informationsangeboten eines Anbieters (vgl. Lüders 2020, S. 1).

Heterogenität durch Individualität, verändertes Informationsverhalten und die Globalisierung der Märkte sind diejenigen Tendenzen, welche die Anwendung der CRM-Philosophie erforderlich machen. Das größte Potenzial zur Erreichung differenzierender Wettbewerbsvorteile liegt an den Schnittstellen zum Kunden. Dazu ist eine qualitativ optimierte Kundenbearbeitung umzusetzen, die konsequent an kundenorientierten Zielgrößen ausgerichtet ist. Vom Anspruch dieser Ausrichtung ist nicht nur die Verkaufstätigkeit betroffen, sondern dies sind auch die dahinter stehenden strategischen und operativen Prozesse und Methoden sowie die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen.

Die Steuerung der Kaufentscheidung wird in zunehmendem Maße durch ein glaubwürdiges Beziehungsmanagement erreicht. Dies erfordert einen intensiven Dialog mit dem Kunden. Für das Vertriebsmanagement stellt das Customer Relationship Management (CRM) ein viel versprechendes Instrument zur Optimierung der Kundenbeziehung dar (vgl. Gawlik, Kellner und Seifert 2002, S. 11 ff.).

Vor diesem Hintergrund ist die Orientierung an folgender Definition hilfreich (Kühn et al. 2006, S. 175):

Unter Customer Relationship Management soll die Gesamtheit aller Entscheide und Aktivitäten (Konzepte, Pläne und Maßnahmen) eines Unternehmens verstanden werden, die dazu dienen, die Beziehungen zu den Kunden des Unternehmens unter ökonomischen Gesichtspunkten langfristig zu optimieren, indem über die gesamte Kundenbeziehungsdauer eine systematische, möglichst individualisierte, dem Dialog mit dem Kunden verpflichtete, bedürfniskonforme Bearbeitung mit geeigneten Instrumenten erfolgt, um profitable Kunden an das Unternehmen zu binden und das Potenzial der Geschäftsbeziehung auszuschöpfen.

1.1.2 Aufgabe und Zielsetzung

Im Kern zielt CRM darauf ab, neue Potenziale bezüglich bestehender Kunden zu identifizieren, bestehende Kundenbeziehungen zu optimieren und attraktive Neukunden zu akquirieren. Daraus leiten sich folgende Hauptziele ab (vgl. Rapp 2001, S. 47):

- Fokussieren auf die profitabelsten Kunden;
- Optimieren der Kundenbeziehung unter ökonomischen Gesichtspunkten;
- Gewinn hochwertiger Neukunden.

Zusatzziele sind vor allem:

- Imageverbesserung des Unternehmens;
- Gewinnsteigerung;
- höhere Verantwortung der Mitarbeiter;

Voraussetzungen zur Erreichung dieser Ziele sind:

- maximale Kundenzufriedenheit;
- höchstmögliche Loyalität und damit
- langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen.

Die strategischen Ziele des Unternehmens und die dazu erforderlichen kundenorientierten Geschäftsprozesse müssen klar definiert sein, bevor der CRM-Ansatz im Unternehmen eingeführt wird. Erst dann kann das CRM-basierte Vertriebsmanagement zielorientiert implementiert werden. Die Ausrichtung muss sich dabei an den nachfolgenden Zielsetzungen orientieren.

Profitabilität

Die Konzentration auf langfristig profitabel erscheinende Kunden ist eine zentrale Zielsetzung des CRM-Konzeptes. Hierbei bestätigt sich immer wieder die Beobachtung, dass die meisten Unternehmen mit nur wenigen Kunden einen großen Teil ihres Gewinns erzielen. Auf der anderen Seite steht dagegen eine große Kundengruppe, die einen nur geringen oder sogar negativen Gewinnbeitrag liefert. Es liegt daher nahe, auf solche Kunden zu verzichten (sofern diese nicht einen Imagegewinn generieren, der sich positiv auf das Ergebnis bei anderen Kunden auswirkt), so dass aus einer konsequenten Gewinnerorientierung heraus eine Beschränkung der Kundenanzahl resultieren kann.

Daraus folgt, dass im Rahmen des CRM dem *Share of Wallet* eines Kunden – also dem Anteil der Kaufkraft eines Kunden, der beim Unternehmen verbleibt – eine höhere Bedeutung beigemessen wird als der Erhöhung des Marktanteils. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist, dass beim *Share of Wallet* intensive und damit in der Regel auch dauerhafte Kundenbeziehungen angestrebt werden, während eine Marktanteilerhöhung auch über Schnäppchenjäger mit geringer Firmentreue und entsprechend hohen Akquisitionskosten erreicht werden kann. Dies gilt vor allem, wenn sich der *Share of Wallet* auf den Lifetime-Umsatz mit dem Kunden bezieht.

Die Geschäftsbeziehung darf sich allerdings nicht am kurzfristigen Streben nach Gewinnmaximierung orientieren. Es kann durchaus lohnend sein, sich auch um die Kunden zu bemühen, die dem Unternehmen kurzfristig hohe Akquisitionskosten oder geringe Deckungsbeiträge einbringen. Voraussetzung ist allerdings, dass diese Kunden ein hohes zukünftiges Potenzial besitzen, welches auch erschlossen werden kann.

So weisen z.B. Studierende kurzfristig betrachtet eine geringe Kaufkraft auf. Langfristig kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich dieser Personenkreis zu einer finanzstarken und somit profitablen Kundengruppe entwickeln kann. Nur vor diesem Hintergrund lässt sich das Verhalten von Banken erklären, in der ersten Zeit der Geschäftsbeziehung auch negative Deckungsbeiträge in Kauf zu nehmen,

so z. B. das Angebot eines kostenlosen Girokontos für Studierende. Die Entwicklung zu einer profitablen Geschäftsbeziehung wird beim Eintritt in das Berufsleben erwartet.

Dem Vertriebsmanagement stehen verschiedene Verfahren zur Einschätzung der langfristigen Profitabilität eines Kunden zur Verfügung. Dabei können der Customer Lifetime Value, Punktbewertungsverfahren, Kundenportfolios, Kaufverhaltensmodelle etc. herangezogen werden. Bei der Einschätzung eines Kunden sollten nicht nur dessen gegenwärtige, sondern auch dessen zukünftige Bedarfslage (Kundenbedarfslebenszyklus) sowie die zu erwartende Dauer der Kundenbeziehung (Kundenbeziehungslebenszyklus) Berücksichtigung finden (vgl. Hofbauer und Schöpfl 2010, S. 31–33).

Differenzierung

Die adäquate Differenzierung der Kundenbeziehung stellt eine weitere zentrale Forderung des CRM-Konzeptes dar. Diese Differenzierung muss sich von der Leistungsbis zur Kommunikationsebene erstrecken. Das bedeutet, dass Produkte und Dienstleistungen, wie auch die Kommunikation mit dem Kunden nach dem Kundenwert differenziert werden müssen. Die Differenzierung der Kundenbeziehung verfolgt aus Unternehmenssicht eine ganz pragmatische Zielsetzung, dort mehr zu investieren, wo ein größeres Potenzial und damit eine höhere Profitabilität zu erwarten sind.

Eine kundenspezifische Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen bedeutet immer auch, dass diese mit zusätzlichen Kosten verbunden ist. Diese zusätzlichen Kosten gilt es mit der erwarteten Profitabilität des einzelnen Kunden abzugleichen. Zielsetzung ist also nicht die Maximierung der Kundenorientierung. Angesichts der hohen damit verbundenen Kosten gilt es, den Grad der Kundenorientierung an den Wert des einzelnen Kunden anzupassen.

In der Vertriebspraxis ist die differenzierte Kundenorientierung sehr gut zu beobachten. Während normale Kunden vom Außendienst oder Innendienst betreut werden, gibt es im Business-to-Business-Bereich (B2B) häufig eigene Key Account Manager (vgl. Abschn. 6.1.2.2), die sich um besonders wertvolle Kunden kümmern. Diese Entwicklung kommt zunehmend auch im Business-to-Consumer-Bereich (B2C) vor. So ist bei Banken zu beobachten, dass besonders vermögende Kunden sehr intensiv und persönlich (Privatbank) betreut werden. Andere Kundengruppen bzw. Geschäftsfälle (Kontoauszug) werden über automatisierte Self-Service-Prozesse betreut bzw. abgewickelt (vgl. Hippner und Wilde 2003, S. 10).

Die in diesem Kontext vorgestellte Differenzierung ist zusätzlich zu dem im CRM-Kontext geforderten Auftrag zur Individualisierung der Geschäftsbeziehung zu sehen. Eine echte Individualisierung der Kundenbeziehung im Sinne der Personalisierung des Kundenkontakts ist nur unter bestimmten Voraussetzungen und nur über ausgewählte Kommunikationskanäle möglich. So kann z. B. ein Außendienstmitarbeiter, der über längere Zeit eine überschaubare Anzahl von Kunden betreut, zu diesen eine individualisierte Beziehung aufbauen („Wie geht es Ihrer Frau?“, „Ist ihr Kind wieder gesund?“ etc.). In Märkten mit Tausenden oder Millionen von Kunden ist dies jedoch nicht mehr möglich. Hier kann die Individualisierung nur

approximativ erfolgen, indem die Kunden möglichst fein segmentiert werden. Die einzelnen in sich homogenen Kundengruppen können dann ihren Bedürfnissen und Erwartungen entsprechend differenziert angesprochen werden (vgl. Winkelmann 2008a, S. 454). Mittels automatisierter CRM- bzw. Marketing-/Sales-Automation-Prozesse gelingt dies bei entsprechender Datenqualität und Datenpflege zunehmend besser (vgl. Hannig 2021; Zumstein et al. 2021).

Langfristigkeit

Die Aufrechterhaltung der Langfristigkeit in der Kundenbeziehung ist eine weitere Zielsetzung des CRM. Der Fokus vieler Unternehmen lag früher vor allem auf der Kundenneugewinnung. Dies änderte sich dahingehend, dass die kontinuierliche Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen immer wichtiger wurde, um eine dauerhafte Kundenbeziehung zu erzielen und zu festigen. Aus dem Aufbau einer hohen Kundenbindung im Rahmen eines CRM soll die Profitabilität gesteigert werden.

Es ist erwiesen, dass es weitaus teurer ist, neue Kunden zu gewinnen, als vorhandene zu halten. Empirische Untersuchungen verdeutlichen den monetären Nutzen von Kundenbindungsmaßnahmen. Aus den Ergebnissen der Untersuchungen geht hervor, dass mit zunehmender Dauer einer Kundenbeziehung auch der daraus resultierende Gewinn ansteigt. Klar wird auch, dass sich die anfangs hohen Investitionen zum Aufbau der Kundenbeziehung, wie auch die laufenden Kosten für deren Erhalt und Ausbau, mit ansteigender Dauer der Beziehung rechnen. Folgende Gründe können dafür benannt werden:

- *Umsatzwachstum*
Je mehr ein Kunde mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung vertraut ist und je zufriedener er mit den damit verbundenen Zusatzleistungen ist, desto häufiger wird er dieses Produkt oder diese Dienstleistung nutzen, dadurch kommt es zu Folgekäufen. Darüber hinaus werden über die Zeit zunehmend Cross- und Up-Selling-Potenziale ausgeschöpft.
- *Kosteneinsparungen*
Eine langfristige Kundenorientierung ist kosteneffizienter als eine kurzfristig ausgelegte Transaktionsorientierung, weil dadurch das Unternehmen die spezifischen Bedürfnisse eines Kunden kennt und diese effizienter bearbeiten kann. Aus den verfügbaren Informationen können zielgerichtete Kundenprofile gewonnen werden, die eine differenzierte Kundenansprache und somit eine höhere Rücklaufquote versprechen. Durch die über die Jahre angesammelten Kundeninformationen werden Streuverluste bei Marketingaktionen reduziert.
- *Preisprämien*
Mit steigender Kundenbindung nimmt die Preissensibilität ab, so dass Kunden eher bereit sind, für eine vertraute und gut befundene Gesamtleistung einen höheren Preis zu bezahlen.
- *Weiterempfehlungen*
Loyale Kunden betreiben soziale Kommunikation, indem sie ein Unternehmen, mit dem sie zufrieden sind, weiterempfehlen. Gerade solche Kunden, die auf eine

Empfehlung hin an ein Unternehmen herantreten, sind dabei häufig von einer höheren Qualität als Kunden, die auf Werbung oder Preisaktionen reagieren.

Die langfristige Wirkung des CRM wird beim *Cross-Selling* besonders gut sichtbar. Dabei soll der Gesamtumsatz mit einem Kunden, der sich bereits in einer Geschäftsbeziehung mit dem anbietenden Unternehmen befindet, dadurch gesteigert werden, dass er weitere Leistungen aus dem gesamten Leistungsprogramm des Anbieters nachfragt. Auf diese Weise soll die bestehende Unternehmens- bzw. Markenwahrnehmung des Kunden und die dadurch aufgebaute Loyalität auf weitere Austauschprozesse übertragen werden, um neue Geschäfte zu ermöglichen.

Eine häufig angewandte Strategie zur Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen ist es, dem Kunden Produkte anzubieten, die mit der ursprünglich nachgefragten Lösung in einem (Nutzungs-)Zusammenhang stehen. Beispiele sind die obligatorische Frage bei Fast-Food-Anbietern, ob zu den Speisen noch Getränke, ein Dessert oder Kaffee gewünscht werden. Zentrales Hilfsmittel des Kundenmanagements zur Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen ist das Database-Marketing. Erst durch eine systematische Analyse der kundenspezifischen Nachfragestruktur wird es möglich, Bedarfslücken beim Nachfrager zu identifizieren und durch individuelle Ansprache zu schließen. Im Konsumgüterhandel hat Amazon dies mit seinem inzwischen allseits bekannten Algorithmus „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch ...“ perfektioniert.

Eine weitere langfristige Wirkung des CRM ist das *Up-Selling*. Dies bezeichnet das Bestreben des Anbieters, dem Kunden ausgehend von seinem derzeitigen Produkt ein höherwertiges Produkt oder eine höherwertige Dienstleistung zu verkaufen. Dazu soll dem Kunden durch plausible Argumente, besser jedoch durch Produktvorführungen, der größere Nutzen und die höhere Zufriedenheit mit der höheren Produkt- oder Dienstleistungskategorie aufgezeigt werden.

Integration

Die Forderung nach einem differenzierten Dialog mit dem Kunden führt dazu, dass an den einzelnen Kontaktpunkten zwischen Kunde und Unternehmen (Customer Touch Points) möglichst alle kundenrelevanten Informationen vorliegen müssen. Nur so können die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden innerhalb einer kurzen Reaktionszeit erfüllt werden. Dies verlangt nach einer Integration von Marketing, Vertrieb und Service, um dadurch ein möglichst klares und umfassendes Bild vom Kunden und seiner Geschäftsbeziehung zu erhalten.

Grundlage hierfür bildet die Sammlung und Aufbereitung aller kundenspezifischen Informationen in einem Customer Data Warehouse. Die Integration der einzelnen Customer Touch Points ist deshalb besonders wichtig, weil der Kunde häufig nacheinander bzw. parallel mehrere Geschäftsbeziehungen mit einem Unternehmen unterhält (Folgekäufe, Cross- und Up-Selling). So kann ein Kunde einer Versicherungsgesellschaft Kraftfahrzeug-, Lebens-, Rechtsschutzversicherungen usw. bei einer Gesellschaft abgeschlossen haben. Wenn diese Gesellschaft z. B. nach Sparten organisiert ist, dann wird der Kunde unter Umständen mehrfach erfasst und spartenspezifisch bearbeitet. Wenn ein Abgleich der Kundeninformationen zwischen

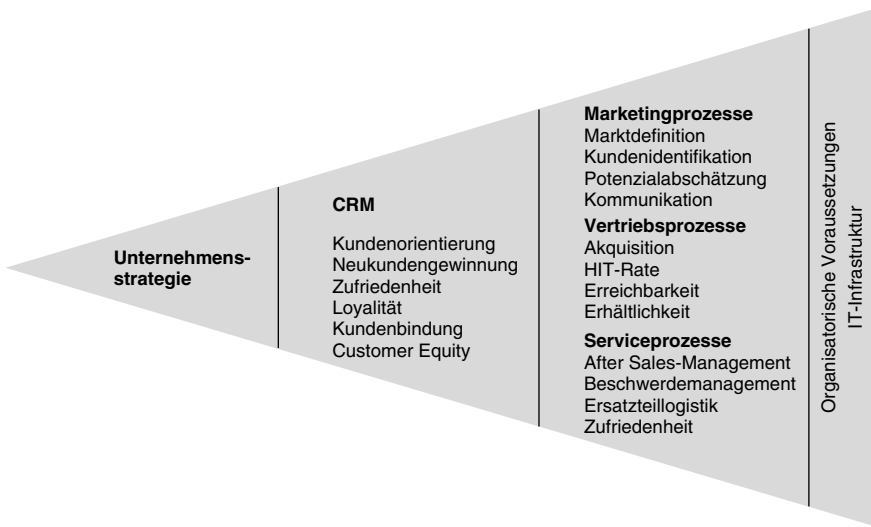


Abb. B.1 Der CRM-Kegel (Hofbauer 2002a).

den einzelnen Sparten nicht stattfindet, dann kann dies dazu führen, dass ein Kunde nach Abschluss einer Hausratversicherung als Neukunde begrüßt wird, obwohl er bereits vor längerer Zeit eine Lebensversicherung bei demselben Unternehmen abgeschlossen hat.

Damit ein professionelles Auftreten dem Kunden gegenüber erreicht werden kann, ist es wichtig, dass der Vertrieb als „One Face to the Customer“ auftreten kann. Grundlage hierfür bildet die integrierte Steuerung der Kundenkontakte an allen Customer Touch Points (vgl. Hippner und Wilde 2003, S. 12).

Der CRM-Kegel in Abb. B.1 zeigt die Ziele des Vertriebsmanagements, die durch die integrative Gestaltung der Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse erreicht werden können.

Langfristigen Wert werden nur diejenigen Unternehmen schaffen, die ein reichsübergreifendes Customer Relationship Management betreiben.

Trotz umfangreicher Maßnahmen der Unternehmen, kundenorientiert zu handeln, bleiben diese Ansätze in der Praxis häufig erfolglos. Es gibt eine Reihe von Gründen, warum Kundenorientierung scheitern kann, zum Beispiel (vgl. Rapp 2001, S. 54):

- Sie wird ohne Gesamtkonzept als losgelöste Initiative gestartet.
- Sie wird aus Kostengründen inkonsequent umgesetzt.
- Es fehlt die erforderliche Datengrundlage als Ausgangsbasis für das Verständnis der Kunden.
- Die Initiativen sind sehr allgemein gehalten und berücksichtigen nicht individuelle Kundenbedürfnisse.

Die organisatorischen Auswirkungen werden nicht bedacht und die Aktionen gehen als Marketinggags unter.

1.2 Customer Integration Management

Aufgabe des Vertriebs ist es, den Kunden das passende Angebot zu unterbreiten und zum Verkauf anzubieten. In Kombination mit dem Customer Relationship Management müssen Beziehungen zu den Kunden aufgebaut und Erfolg versprechende Konzepte frühzeitig identifiziert werden. Die Einbindung des Kunden in den Angebotserstellungsprozess (Kap. 11) sollte für jedes Unternehmen erstrebenswert sein, da sie den Kundennutzen erhöht, die Kundenbindung verstärkt und auch die Qualität verbessern kann. Kunden, die in den Innovationsprozess integriert sind, werden als Resultat genau das Produkt oder die Dienstleistung erhalten, die sie für ihr spezielles Problem benötigen. Da die Kunden im Prozess der Ideenfindung mitwirken und so das Angebot entsprechend ihren Wünschen und Bedürfnissen gestaltet wurde, wird für sie der Kundennutzen viel größer sein als bei solchen Kunden, deren Lieferantenunternehmen aufgrund von Mutmaßungen über die Kundenbedürfnisse Produkte konzipiert und entwickelt hat. Schließlich weiß der Kunde selbst am besten, welche Problemstellung es zu lösen gilt und welche Lösungsalternativen dafür am besten geeignet sein könnten. Detaillierte Ausführungen zur Integration in den Leistungserstellungsprozess im Rahmen des Auftragsmanagements finden sich im Abschn. 14.2.1.

1.2.1 Zielsetzung der Customer Integration

Durch die Integration der Kunden wird neben dem Kundennutzen auch die Kundenbindung erhöht. Dies geschieht deshalb, weil durch die intensive Zusammenarbeit und den engen Kontakt zwischen Lieferanten und Kunden das Vertrauensverhältnis gestärkt und die Beziehung ausgebaut werden kann. So wird der Kunde auch nach der Entwicklung bestrebt sein, das gute Verhältnis zu seinem Lieferanten zu nutzen, indem er das neuentwickelte Produkt kauft oder eine entsprechende Dienstleistung wahrnimmt (vgl. Hofbauer, Mashhour und Fischer 2016). Auch aufgrund der gewährten Einflussmöglichkeiten und den entsprechend seinen speziellen Bedürfnissen entwickelten Produkten wird der Kunde dem Unternehmen treu bleiben.

Ein weiteres Ziel der Kundeneinbindung ist neben der Optimierung des Kundennutzens und der Verbesserung der Kundenbindung die Erreichung eines höheren Qualitätslevels. Dadurch, dass der Kunde von vornherein in den Innovationsprozess einbezogen ist, sind dessen Qualitätsansprüche von Anfang an bekannt. Das bedeutet konkret, dass gezielt die Produkteigenschaften optimiert werden können, die auch in den Augen des späteren Nutzers, nämlich des Kunden, am wichtigsten sind. Somit kann bereits im Voraus sichergestellt werden, dass spätere Lastenheftansprüche erfüllt werden und den Qualitätsstandards des Kunden entsprechen (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, Kap. 16). Hierdurch wird auch die Möglichkeit eröffnet, bereits bei der Suche nach eigenen Vorlieferanten die Messkriterien des späteren Endkunden einfließen zu lassen (vgl. Hofbauer und Bergmann 2013, S. 263).

Kundenintegration kann als eine Art Kooperation zwischen den Anbietern und Kunden gesehen werden, bei der für beide Seiten ein Nutzen entstehen kann, aber

auch Inputs geliefert werden müssen. Folgende drei Unterteilungsmöglichkeiten lassen sich bei der Einbindung des Kunden unterscheiden (vgl. Reichhart 2002, S. 26):

- *Passive Mitwirkung*
Der Kunde ist nur Informant, er hat keinen Einfluss darauf, ob und wie die Informationen verwendet werden. Er ist Informationsgeber aufgrund von Beobachtung oder Befragung. Die Integrationstiefe ist hier sehr gering.
- *Aktive Mitwirkung*
Zusammen mit dem Hersteller trifft der Kunde Entscheidungen über die zu realisierenden Produktmerkmale. Der Kunde bringt Ressourcen und Ideen ein. Bei dieser Form übernimmt der Kunde auch Entscheidungen über die Ausgestaltung der Leistung.
- *Aktive Partizipation*
Durch die aktive Partizipation übernimmt der Kunde sogar Teilaufgaben in Form von eigenen Inputs, durch Übernahme von Teillösungen oder auch durch eigenständige Ausführung von Aufgaben (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, S. 471 ff.). Durch eigene Lösungsentwürfe wirkt der Kunde bei der Realisierung der Problemlösung mit.

1.2.2 Methoden zur Umsetzung der Integration

Speziell in der Phase der Angebotserstellung (Kap. 11) und im Rahmen des Auftragsmanagements (Kap. 14, insbesondere Abschn. 14.2.1) ist die Integration der Kunden wichtig. Die Rolle des Kunden im Prozess unterscheidet sich, je nachdem, welche Methode und welche Integrationstiefe somit gewählt wird. Folgende Verfahren lassen sich unterscheiden, wobei der Integrationsgrad mit der Aufzählung immer weiter steigt: Beobachtung, Befragung, Beschwerdemanagement, Communities, Ideenwettbewerbe, Workshops, Innovationszirkel, Toolkits und Lead User.

Bei der *Beobachtung* sind die Kunden am wenigsten eingebunden, sie stellen nur passive Beobachtungsobjekte dar (vgl. Kunz und Mangold 2003, S. 12). Der Beobachter ist bei dieser Methode der zentrale Erfolgsfaktor, da er die Kundenreaktionen und dessen Bedürfnisse unmittelbar erlebt und interpretieren muss.

Bei der *Befragung* sind die Kunden schon aktiver eingebunden und es findet ein Dialog zwischen dem Anbieter und den Kunden statt. Der Anbieter kann Informationen bezüglich der Leistungsanforderungen, der Produktmerkmale und der Funktionalitäten erhalten. Mithilfe der gewonnenen Informationen ist eine Verbesserung der Kundenorientierung innerhalb des Anbieterunternehmens möglich. Schriftliche und telefonische Befragungen, Gruppendiskussionen, Tiefeninterviews und Kundenworkshops sind die häufigsten Arten der Kundenbefragung (vgl. Gochermann 2004, S. 63).

Die Nutzung der gewonnenen Informationen aus dem *Beschwerdemanagement* ist eine weitere Methode der Kundenintegration. Bei dieser Form ist der Kunde selbstbestimmter Dialogpartner, da der Informationsprozess vom Kunden selbst ausgeht. Das Customer Relationship Management kann diesen Prozess aktiv un-

terstützen, indem ein barrierefreies Beschwerdemanagement (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 311ff) eingerichtet wird. Hier können wertvolle Hinweise im Hinblick auf Produktverbesserungen oder Innovationen gewonnen werden.

Bei *Communities* treten Kunden als gleichberechtigte Interaktionspartner mit anderen Kunden auf (vgl. Kunz und Mangold 2003, S. 12). Eine Community kann grundsätzlich „als eine Gruppe von Personen beschrieben werden, die Wissen und Erfahrungen teilt und dabei eine eigene Identität aufbaut“ (vgl. Walcher 2007, S. 36). Die Teilnehmer können zum Erfolg beitragen, indem sie ihr eigenes Wissen einbringen. Die Mitglieder einer Community werden durch verbindende Gemeinsamkeiten aktiv, z. B. Interessen (Sport, Hobbys, usw.) oder Lebenssituationen (Schwangerschaft, Krankheit, usw.) (vgl. McAlexander, Schouten und König 2002, S. 38). Hilfsmittel zur technischen Realisierung sind beispielsweise Chatträume oder Diskussionsforen, durch die der Anbieter Informationen für Produktverbesserungen erhalten kann.

Ideenwettbewerbe zielen auf die Schaffung von Input für die ersten Phasen der Produktkonzeption (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, Kap. 16) bzw. des Innovationsprozesses (vgl. Hofbauer und Sangl 2018, Kap. 14 in Verbindung mit Kap. 2) ab und unterstützen die Kreativleistungen durch einen Wettbewerb zwischen verschiedenen Nutzern (vgl. Reichwald, Meyer, Engelmann und Walcher 2007, S. 145). Lego veranstaltet z. B. Ideenwettbewerbe, um Ansatzpunkte für neue Bausätze zu erhalten (vgl. Walcher 2007, S. 39).

Bei *Workshops* sind Kunden direkte Interaktionspartner des Unternehmens. Die Vertreter des Unternehmens und die Kunden werden von einem Moderator durch den Workshop geführt, in dem er die Zusammenarbeit der beiden Parteien regelt und unterstützt. Die Dauer eines solchen Workshops kann sich über mehrere Tage erstrecken, wobei durchaus sehr komplexe Problemstellungen behandelt werden können. In diese Workshops können Ergebnisse aus Funktionstests, Kundenakzeptanztests und Produkttests (z. B. Car Clinics) einfließen (vgl. Hofbauer und Sangl 2018: Kap. 19).

In *Innovationszirkeln* agieren die Kunden als gleichberechtigte Interaktionspartner des Unternehmens (vgl. Kunz und Mangold 2003, S. 12). Dabei handelt es sich um regelmäßig stattfindende Runden, in denen hauptsächlich das Ziel verfolgt wird, Innovationen und Problemlösungskonzepte aufzudecken und zu entwickeln. Bei den Innovationszirkeln ist zu beachten, dass immer wieder neue Kunden teilnehmen sollen, da jeder Kunde andere Ideen und Sichtweisen mit sich bringt.

Toolkits bilden eine weitere Methode der Integration. Hier agiert der Kunde als selbstständiger Innovator, wobei das Unternehmen selbst kaum noch am eigentlichen Entwicklungsprozess involviert ist (vgl. Kunz und Mangold 2003, S. 12). Bei den Toolkits wird ein Bündel von benutzerfreundlichen Designwerkzeugen zur Verfügung gestellt, mit denen die Kunden ihr eigenes Lösungskonzept entwickeln können.

Meistens müssen die Informationen über die Kundenbedürfnisse von den Unternehmen erst gesammelt werden, um daraus die passenden Produkte zu entwickeln. Dieser Prozess ist oft langwierig und mit zahlreichen Iterationsschleifen verbunden.

Bei einer Anwendung von Toolkits fällt die Datenerhebung weg, da die Kunden ihre Produkte selbst entwickeln.

Die *Lead-User-Methode* bietet sich für die Anwendung einer stark dialog- und kundenorientierten Angebotskonzeption und Produktentwicklung an. Bei dieser Methode handelt es sich um eine qualitative, prozessorientierte Vorgehensweise, bei der mit Unterstützung von ausgewählten Kunden Ideen und Konzepte für Neuentwicklungen gefunden werden sollen (vgl. Reichwald, Meyer, Engelmann und Walcher 2007, S. 146). Lead-User zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Lead-User haben ein Eigeninteresse an der Lösung eines Problems.
- Lead-User haben ein Problembewusstsein, das bei anderen Kunden erst wesentlich später auftritt.
- Lead-User haben einen konkreten Bedarf, der sich in Nachfrage auf dem Markt abzeichnet.

Drei Faktoren haben eine maßgebende Bedeutung für die Nutzbarkeit des Kundenverhaltens bei der Integration (vgl. Gouthier 2003, S. 92 ff.):

- *Wissen*
Darunter sind die Kundenkenntnisse bezogen auf die Leistungen, Aufgaben und das Unternehmen zu verstehen. Dieses Wissen wurde durch eigene Erfahrungen oder aus anderweitigen Informationsquellen gewonnen.
- *Können*
Hierunter fallen die Kundenfähigkeiten und -fertigkeiten, welche die Kunden benötigen, um die Integrationsrolle zu erfüllen.
- *Wollen*
Hiermit ist die Bereitschaft der Kunden gemeint, benötigte Informationen bereitzustellen oder freiwillige Zusatzleistungen bei der Leistungserstellung zu übernehmen. Dazu sollte der Kunde durch das Unternehmen entsprechend motiviert werden (vgl. Büttgen 2007, S. 111).

Die Herausforderung für das Customer Relationship Management liegt darin, die innovativen Kunden aus der Gesamtheit der potenziellen Kunden herauszufiltern. Damit die Selektion effektiv erfolgen kann, muss das Unternehmen die künftige Gesamtheit der potenziellen Nutzer für das jeweilige Projekt kennen. Wenn ein Anbieter Zugang zur Bedürfnisinformation der Zielkunden hat, kann dies auch als Zugang zum Wissen der Kunden verstanden werden. Dieses Kundenwissen kann in drei Gruppen gegliedert werden (vgl. Picot, Reichwald, Wiegand 2003, S. 25):

- *Kundenwissen als Wissen über die Kunden*
Diese Dimension entspricht dem Begriff der Marktinformation. Damit sind die Anforderungen der Kunden gemeint, die es als Anbieter zu beachten gilt, um auf dem Markt erfolgreich zu sein. Dazu zählen Informationen über einzelne Kunden, Kundensegmente sowie auch potenzielle Kunden. Möglichkeiten, an dieses Wissen zu kommen, bestehen in Marktforschungsaktivitäten, Marktanalysen, Marktbeobachtungen, Trendanalysen, Datamining etc.

- *Kundenwissen als Wissen für die Kunden*

Diese Art von Wissen muss den Kunden zugänglich gemacht werden, damit sie in der Lage sind, sich in den Leistungserstellungsprozess einzubringen. Ohne diese Art von Information können Kunden sich nicht einbringen, weil sie die Möglichkeiten gar nicht kennen, oder sie wollen sich nicht einbringen, weil das Vertrauen fehlt. Die Übermittlung dieses Wissens ist Aufgabe des Customer Relationship Managements.

- *Kundenwissen als Wissen der Kunden*

Hier geht es konkret um die Nutzbarmachung des Kundenwissens für die Leistungsausgestaltung und Angebotsentwicklung. Insbesondere das Wissen und die Erfahrung der Kunden in der Nachkaufphase vergleichbarer Produkte sowie die Bewertung bereits gekaufter Produkte, neue Produktideen oder Verbesserungsvorschläge stellen wertvolle Informationen dar. Diese Information kann nur durch direkte Interaktion mit dem Kunden zugänglich gemacht werden.

1.2.3 Chancen und Risiken der Kundenintegration

Durch die Integration der Kunden in den Angebots- und Leistungserstellungsprozess haben Anbieter die Möglichkeit, bei Kunden eine höhere Kaufwahrscheinlichkeit zu erreichen und eine höhere Bindungswirkung zu erzeugen. Die Berücksichtigung kunden-individueller Bedürfnisse und Ansprüche wird weiter an Bedeutung gewinnen. Um diesem Trend entsprechen zu können, muss das Customer Relationship Management die Customer Integration richtig einsetzen. Um die Art und Intensität der Methode adäquat nutzen zu können, sind die Chancen und Risiken sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

Tabelle B.2 fasst die wesentlichen Chancen und Risiken im Überblick zusammen.

Tab. B.2 Chancen und Risiken der Kundenintegration.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung von Pilotkunden • Risikoreduktion durch frühzeitiges Erkennen der Nachfrage • Verbesserung der Informationsbasis • verbesserte Planungsbedingungen • zielgenaue Marktbearbeitung • Zeitersparnisse durch frühzeitige Korrekturmöglichkeiten • Differenzierung vom Wettbewerb • Erleichterung des Markteintritts • Potenzial zur Standardisierung • Konzentration auf Kernkompetenzen • effiziente Leistungserstellung • Know-how-Zuwachs • Steigerung der Kundenzufriedenheit • Referenz- und Imageaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung der falschen Lead User • Gefahr von gegenseitiger Abhängigkeit • divergente Interessen mehrerer Kunden • Verzögerung durch Nachfrager • Flexibilitätsverluste • zu starke Einbindung des Kunden • Kommunikationsprobleme • mögliche Know-how-Verluste • Streit um geistiges Eigentum • Zeitverzögerungen durch Integration • erhöhter Koordinationsaufwand • Kostensteigerungen • Mangel an geeigneten Ressourcen • zu starke Individualisierung • Gefahr der Informationsweitergabe an Wettbewerber

1.3 Das Konzept des Kundenlebenszyklus

Der Grundgedanke des Customer Relationship Managements ist das Erschließen, Binden und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen durch den Anbieter. CRM gestaltet alle Phasen einer Geschäftsbeziehung zum Kunden. Der Kundenlebenszyklus stellt sozusagen die Übertragung des Produktlebenszykluskonzepts auf die Kundenbeziehungen dar (vgl. Stauss 2000aa, S. 15 ff.).

Bei der Analyse der Entwicklung von Kundenbeziehungen ist zwischen dem Kundenbedarfslebenszyklus und dem Kundenbeziehungslebenszyklus zu unterscheiden (vgl. Bruhn 2001, S. 44).

Der Kundenbedarfslebenszyklus zeigt die unterschiedlichen Bedürfnisse des Kunden in den verschiedenen Phasen. Anhand zweier zentraler Funktionen, der gegenwartsorientierten und zukunftsorientierten Steuerungsfunktion, lassen sich die Erfolgspotenziale eines Kunden bestimmen. Im Rahmen der gegenwartsorientierten Steuerungsfunktion wird die aktuelle Ausnutzung der Kundenpotenziale überprüft, Cross- bzw. Up-Selling-Potenziale oder auch Produktdifferenzierungen können gezielt realisiert werden. Die zukunftsorientierte Steuerungsfunktion zeigt hingegen mittel- bis langfristige Erfolgspotenziale eines Kunden, wie z. B. Besitz von speziellem Know-how (vgl. Bruhn 2001, S. 45). Der Kundenbedarfslebenszyklus weist im Industriegütermarketing starke Schwankungen auf, da sich während der Lebenszeit eines Unternehmens sein Bedarf stark verändern kann. Ursache hierfür ist vor allem die Heterogenität der Leistungen im Industriegüterbereich, die besonders bei Änderungen des Leistungsprogramms oder bei Bedarfsänderungen deutlich wird (vgl. Bruhn 2001, S. 254).

Die in Abb. B.2 dargestellte Graphik zeigt die einzelnen Phasen des Customer Relationship Managements im Kundenbeziehungslebenszyklus.

Aufgetragen ist die Entwicklung der Beziehungsintensität für die verschiedenen Stadien einer Kundenbeziehung in Abhängigkeit von der Beziehungsdauer. Die Beziehungsintensität kann anhand verschiedener Konstrukte gemessen werden; in Abb. B.2 wird dafür der Kundenwert herangezogen. Es gibt drei zentrale Kernphasen im Kundenbeziehungslebenszyklus: Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung (vgl. Bruhn 1999, S. 190 ff.; Stauss 2000a, S. 15 ff.). Der CRM-Prozess beginnt in der Pre-Sales-Phase mit der Anbahnung neuer Kundenbeziehungen (Kundenakquisitionsmanagement). In der sich anschließenden Sales-Phase ist es wichtig, ausbaufähige Kundenbeziehungen zu intensivieren sowie die Sicherung der Stabilität attraktiver Kundenbeziehungen zu gewährleisten (Kundenbindungsmanagement). Die Reaktivierung eingeschlafener, brüchiger oder verlorener Kundenbeziehungen steht in der After-Sales-Phase im Mittelpunkt (Kundenrückgewinnungsmanagement). Die Managementaufgaben, die sich in den drei Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus ergeben, werden in Abb. B.3 näher charakterisiert.

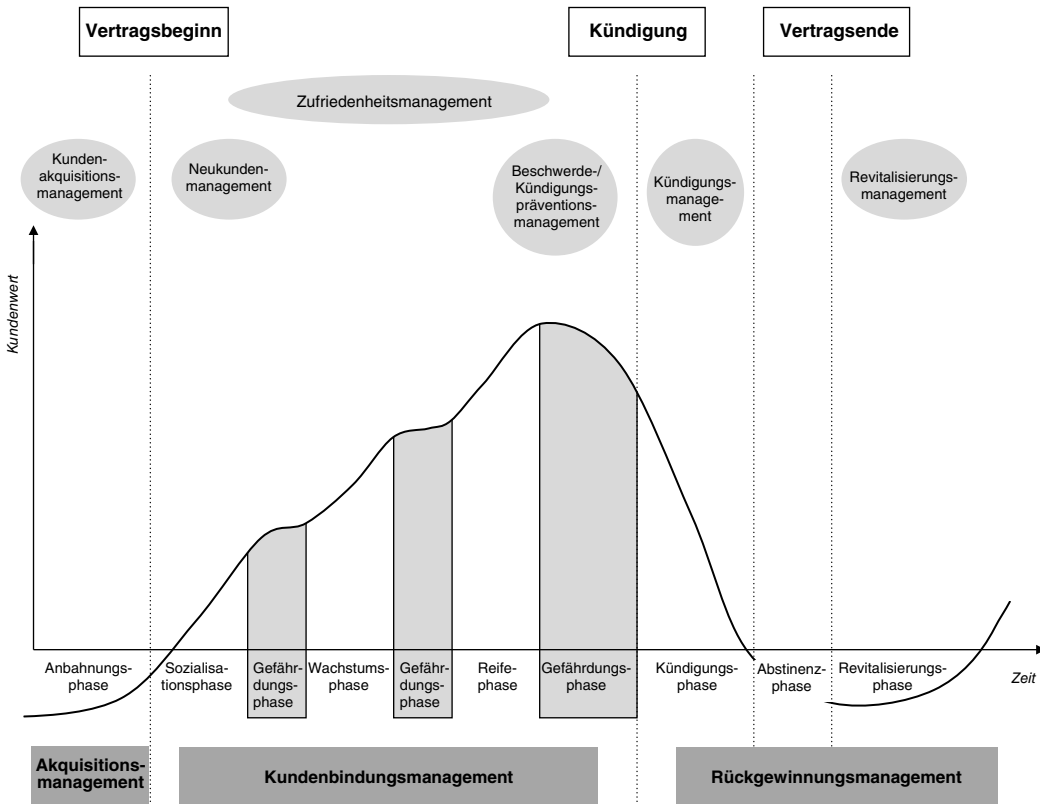


Abb. B.2 Kundenbeziehungslebenszyklus. Stauss 2000b/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

1.3.1 Kundenidentifikation und Kundenakquisitionsmanagement

Aufgaben und Ziele Das Kundenidentifikations- und Akquisitionsmanagement in der Pre-Sales-Phase ist der erste Teilbereich des CRM-Prozesses. Ziel ist es, neue Geschäftsbeziehungen anzubahnen. In dieser Phase wird der Grundstein für eine erfolgreiche Ansprache potenzieller Kunden gelegt. Hauptaufgabe ist die Identifikation langfristig profitabler Kundensegmente auf Basis einer gut strukturierten Datenbasis, beispielsweise mit Hilfe eines Data-Warehouse-Systems (vgl. Hofbauer und Schöpfl 2010, S. 129 ff.).

Bevor ein Unternehmen beginnen kann, neue Kunden zu akquirieren, stellt sich die Frage, wer überhaupt zur Zielgruppe des Unternehmens gehört. Aus Kostengründen ist es nicht sinnvoll, jeden möglichen Kunden anzusprechen. Die Neukundengewinnung sollte daher erfolgsorientiert erfolgen. Hierzu kann der bestehende Kundenbestand hinsichtlich seines Nutzens für das Unternehmen segmentiert werden. Mit Hilfe dieser Analyse wird ermittelt, welche Kundensegmente dem Unternehmen großen Nutzen stiften und daher erweitert werden sollten. Gegebenenfalls können diese Informationen durch externe Marktforschungsanalysen erweitert werden.

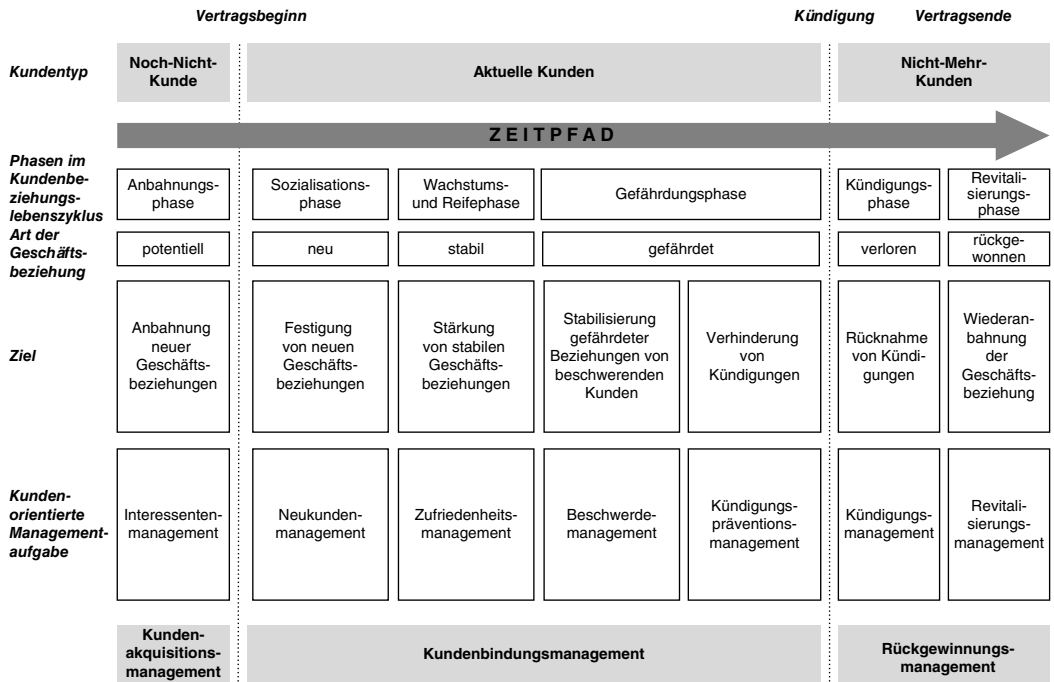


Abb. B.3 Managementaufgaben im Kundenbeziehungslebenszyklus. Stauss 2000b/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

Segmentierung und Bewertung von Kundengruppen Wichtige Ziele der Kundensegmentierung sind die Identifikation, welche der Kundenbeziehungen Gewinn und welche Verlust bringen, sowie das Entwickeln entsprechender Maßnahmen und Strategien. Die gewinnbringenden, also profitablen Kunden, sollen auf lange Sicht an das Unternehmen gebunden werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind diejenigen Kundengruppen profitabel, die dem Unternehmen langfristig die höchsten Deckungsbeiträge bringen. Der Kunde wird im Beziehungsmanagement als Investitionsobjekt interpretiert, dessen „Return on Investment“ erst im Laufe einer längeren Geschäftsbeziehung zu erwarten ist (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 90 ff.).

Als Kriterium zur Bewertung der Kundenprofitabilität wird der Kundenwert verwendet. Als Kundenwert bezeichnet man „die Summe aller diskontierten Ein- und Auszahlungen eines einzelnen Kunden, die während der Akquisitionsphase und im Verlauf der gesamten Geschäftsbeziehung entstehen“ (Meffert und Bruhn 2000, S. 153). Der Kundenwert eines Kunden wäre demnach präziser als Kundenkapitalwert (in der Literatur auch häufig Customer Lifetime Value genannt) zu bezeichnen. Die Berechnung dieses Customer Lifetime Value wird in Abschn. 1.3.3 dargestellt.

Die Orientierung am Kundenwert hilft, Fehler bei der Zuweisung von Ressourcen innerhalb des Unternehmens zu vermeiden, die dazu führen würden, dass „weniger guten“ Kunden Ressourcen zur Betreuung zugeteilt würden, die durch ihren Kun-

denwert nicht gerechtfertigt sind. „Guten“ Kunden würden in diesem Fall weniger Ressourcen zuteil als ihnen aufgrund ihres Kundenwertes zuständen (vgl. Pepels 2001, S. 63 f.).

Es gibt zahlreiche Methoden zur Bewertung und Segmentierung von Kunden (ABC-Analyse, Scoring-Modelle, Kundenportfoliomethode, Customer-Lifetime-Value-Ansatz, usw.). Eine detaillierte Darstellung dieser Methoden folgt in der Phase Kundenplanung (Kap. 8).

1.3.2 Kundenbindungsmanagement

Begriffliche Abgrenzung Gesättigte Märkte, austauschbare Produkte, hoher Kostendruck und gestiegene Transparenz bestimmen heute die Wettbewerbssituation auf den Industriegütermärkten. Erschwerend für die Vertriebsaktivitäten wirken darüber hinaus ein gestiegenes Anspruchsniveau der Kunden, der Trend zunehmender Individualisierung sowie der i. d. R. hohe Informationsstand der Kunden. Dennoch gelingt es einigen Unternehmen selbst unter diesen Bedingungen, erfolgreich zu sein: Sie kennen ihre profitabelsten Kunden, gehen systematisch auf deren Bedürfnisse ein und loyalisieren sie damit langfristig. Das Kundenbindungsmanagement deckt die gesamte Sales-Phase des Vertriebsprozesses ab (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 81 ff.). Ziel dabei ist es, im Verlauf seiner Beziehung zum Anbieter eine Verbundenheit des Kunden aufzubauen, die den Kunden zu Wiederholungs- und Erweiterungskäufen (Cross-Selling) veranlassen soll.

Im Folgenden sollen die Begriffe Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement voneinander abgegrenzt werden. In der Literatur existiert eine Vielzahl von teilweise sehr unterschiedlichen Definitionsansätzen. Im weiteren Verlauf soll der Definition von Homburg und Bruhn gefolgt werden.

- „*Kundenbindung* umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten.“ (Homburg und Bruhn 1998, S. 8)
- „*Kundenbindungsmanagement* ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteter Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“ (Homburg und Bruhn 1998, S. 8)

Kundenbindung kann sich demnach auf Anbieter und Nachfrager gleichermaßen beziehen. Kundenbindungsmanagement bezieht sich dagegen nur auf die Aktivitäten der Anbieterseite.

Ziele der Kundenbindung Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, ob es ihm gelingt, eine dauerhafte Kundenzufriedenheit zu erreichen, die zum Wiederkauf und damit zu einer langfristigen Kundenbeziehung führt. Kundenbin-

dung hat einen starken Einfluss auf die ökonomischen Ziele eines Unternehmens. Oberstes Ziel von Kundenbindungsmaßnahmen ist die Gewinnerhöhung. Dies wird durch drei Unterziele verfolgt: Sicherheit, Kostensenkung und Umsatzwachstum. Kundenbindung führt zu einer Stabilisierung der Geschäftsbeziehung und somit zu mehr Sicherheit. Das Vertrauen zwischen Anbieter und Nachfrager wirkt sich wiederum positiv auf Umsatzwachstum und Kostenentwicklung aus. Aufgrund der Kundenzufriedenheit und der daraus resultierenden Dauer der Bindung kommt es zu einer erhöhten Kauffrequenz (Wiederkaufverhalten), und auch durch Kundenempfehlungen werden zusätzliche Umsatzpotenziale generiert. Kostensenkungen ergeben sich durch sinkende Kundenakquisitionskosten, da durch die Pflege des Kundenstammes bestehende Kundenpotenziale ausgeschöpft werden können. Die parallel erfolgende Senkung der Kundenbearbeitungskosten „beruht auf zunehmenden Lerneffekten bei der Interaktion zwischen Kunden und Kontaktpersonal (...)“ (Meffert und Bruhn 2000, S. 158).

1.3.2.1 Kundenbindungsstrategien

Aus Sicht des Kunden existieren zwei Formen der Kundenbindung (vgl. Bliemel und Eggert 1998, S. 37 ff.),

- die freiwillige Bindung und
- die unfreiwillige Bindung,

aus denen sich wiederum die beiden Kundenbindungsstrategien Ver- und Gebundenheitsstrategie ableiten. In den folgenden beiden Abschnitten werden diese beiden Strategiearten näher untersucht.

Verbundenheitsstrategie – Vertrauen und Kundenzufriedenheit als Ausdruck von Loyalität der Kunden

Bliemel und Eggert stellen fest, dass Verbundenheit der Kunden mit dem Unternehmen nur gelingen könne, „wenn das Unternehmen es schafft, einen Kundenstamm aufzubauen, der die Stufe des Nicht-Unzufrieden-Seins verlassen hat und von den Unternehmensleistungen voll überzeugt ist“ (Bliemel und Eggert 1998, S. 41). Kundenzufriedenheit führt aber nicht zwingend zu Kundenloyalität und Kundenbindung. Abbildung B.4 zeigt die Wirkungskette der Kundenbindung im Online-Marketing, vom Erstkontakt über Kundenzufriedenheit, -loyalität und -bindung bis zum daraus resultierenden ökonomischen Erfolg (vgl. Kollmann 2019, S. 439; Homburg und Bruhn 1998, S. 10).

Vertrauen Vertrauen erwächst immer aus persönlichen Erfahrungen, die im Laufe einer Geschäftsbeziehung gesammelt werden. Das Schaffen einer persönlichen Vertrauensbasis zwischen Kunde und Dienstleister ist im Hinblick auf die Eigenschaften von Dienstleistungen sehr wichtig, da „weder vor noch nach dem Kauf die Möglichkeit besteht, kaufentscheidene Eigenschaften zu kontrollieren und zu beurteilen“ (Dittrich 2000, S. 84). Vertrauen, das Ripperger definiert als „freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Er-

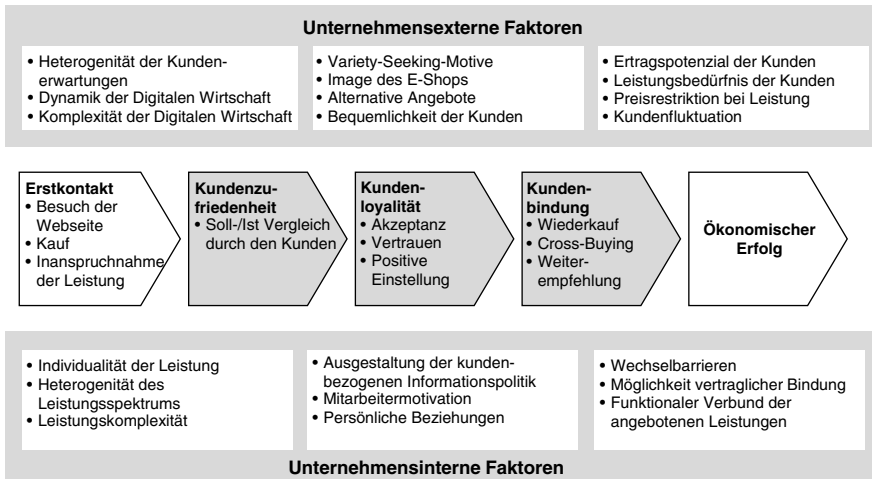


Abb. B.4 Wirkungskette der Kundenbindung im Online-Marketing. Kollmann 2019/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

wartung, dass der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten“ (Ripperger 1998, S. 60), dient demnach zur Risikoreduktion bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung und hilft so, eine nachhaltige Kundenbindung aufzubauen. Bouncken empfiehlt hierbei eine auf Vertrauen ausgerichtete Kommunikationspolitik: „Dazu zählt (...) Garantien auszusprechen, die auf serviceorientierte Aspekte abstellen.“ (Bouncken 2000, S. 17).

Kundenzufriedenheit Die zweite Bestimmungsgröße von Verbundenheit ist die Kundenzufriedenheit. Sie gilt allgemein als Grundlage des langfristigen Markterfolges und dient als Indikator für die Qualität der Leistungserstellung. Außerdem wird sie herangezogen, „um das Verhalten von Kunden zu erklären“ (Dittrich 2000, S. 75). „Zufriedenheit entsteht bei den Kunden, wenn sie den empfangenen Nettutzen aus einer Austauschbeziehung mit ihren Erwartungen abgleichen und der Saldo positiv ausfällt“ (Bliemel und Eggert 1998, S. 39). Die Kundenerwartungen gelten als Bezugspunkte für das Zufriedenheitsurteil der Kunden. Die Bildung der Erwartungshaltungen wird durch folgende Faktoren beeinflusst (vgl. Dittrich 2000, S. 75):

- Image des Anbieters
- individuelles Anspruchsniveau
- Versprechungen des Anbieters
- Wissen um Alternativen
- kommunikationspolitische Maßnahmen

Investitionen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit führen nicht immer zum gewünschten Erfolg. Eine genaue Betrachtung von Aufwand und Ertrag ist erforderlich. Homburg und Bucerius formulieren in diesem Zusammenhang zwei zentrale Fragestellungen (Homburg und Bucerius 2001, S. 53):

- „Zahlt es sich für Unternehmen aus, in Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu investieren?“
- Wo müssen Unternehmen ansetzen, um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern?“

Abbildung B.5 veranschaulicht die Beantwortung der beiden Leitfragen (vgl. Homburg und Bucerius 2001, S. 54).

Homburg und Bucerius haben eine Vielzahl empirischer Studien hinsichtlich dieser beiden Fragestellungen ausgewertet. Das Ergebnis lässt sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Homburg und Bucerius 2016, S. 80):

- Zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität besteht ein positiver Zusammenhang, d. h. je stärker ein Kunde mit den Leistungen des Anbieters zufrieden ist, desto fester ist auch seine Bindung an diesen Anbieter.
- Empirische Untersuchungen legen nahe, dass mit zunehmender Zufriedenheit eines Kunden mit den Leistungen des Anbieters seine Zahlungsbereitschaft ebenfalls steigt.
- Wissenschaftliche Erkenntnisse belegen, dass sich Kundenloyalität und der Markterfolg positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens auswirken.
- Die kundenorientierte Gestaltung der verschiedenen Bereiche der Unternehmensführung hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.
- Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie die Qualität der kundenbezogenen Prozesse sind zentrale Ansatzpunkte zur Kundenorientierung an der Schnittstelle zum Kunden, deren Folge eine Steigerung der Kundenzufriedenheit ist.
- Kundenorientiertes Verhalten der Kontaktpersonen an der Schnittstelle zum Kunden hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Kundenzufriedenheit gilt grundsätzlich als Voraussetzung zur Schaffung von Kundenbindung. Diese Aussage ist dahingehend einzuschränken, dass Kundenzufriedenheit eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung zur Erreichung von Kundenbindung ist (z. B. Stauss 1997a; Herrmann, Huber und Braunstein 2000). Ein linearer Zusammenhang zwischen beiden Komponenten kann demnach nicht hergestellt werden. „In vielen Branchen finden sich die meisten Käufer in der Zufriedenheitszone, ohne dass eine Erhöhung der Zufriedenheit zwingend zu mehr

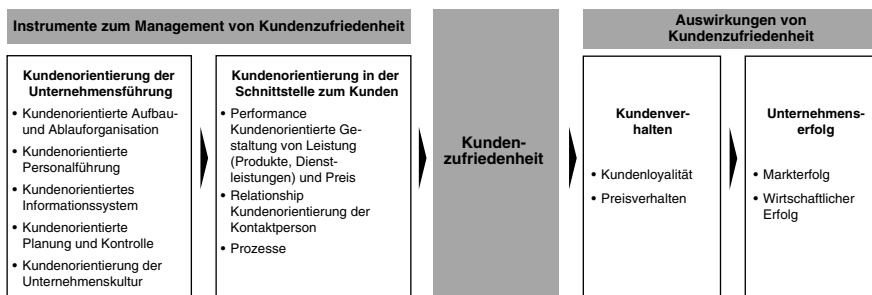


Abb. B.5 Kundenzufriedenheit als Managementtherausforderung.

Bindung führen müsste“ (Herrmann, Huber und Braunstein 2000, S. 51). Die Ursachen, warum zufriedene Kunden illoyal werden, liegen in vier Faktoren begründet (vgl. Stauss 1997a, S. 78 ff.):

- Intensität der Kundenbindung ist zu wenig ausgeprägt;
- Zugehörigkeit zu einem der Kundenzufriedenheitstypen: fordernd oder resignativ zufriedene Kunden,
- Variety-Seeking-Motiv (Wunsch nach Abwechslung);
- attraktive Alternativen.

Gebundenheitsstrategie – Ausdruck von Abhängigkeit der Kunden

Bei der Gebundenheitsstrategie wird Kundenbindung durch den Aufbau von Kundenabhängigkeit erreicht. Abhängigkeit bedeutet eine eingeschränkte Handlungsfreiheit des Kunden, die aus spezifischen Investitionen des Kunden, direkten Wechselkosten (z. B. Vertragsstrafen) oder fehlenden oder schlecht zu beurteilenden Alternativen resultiert (vgl. Dittrich 2000, S. 60 ff.).

Häufig gibt es dies beim Systemgeschäft. Durch die Festlegung auf eine Systemarchitektur ist der Kunde an das System gebunden, was die Auswahlmöglichkeiten bei Folgekäufen stark einschränkt (vgl. Abschn. 2.2). Selbst wenn der Nettonutzen einer Geschäftsbeziehung negativ ist, aber keine Wechselalternative vorhanden ist, muss der Kunde beim Anbieter bleiben und dessen Leistungen weiter beziehen (vgl. Dittrich 2000, S. 69).

Der Anbieterwechsel wird durch jede Art von Wechselbarrieren erschwert – man unterscheidet dabei psychische/soziale, ökonomische und rechtliche Wechselbarrieren (vgl. Marzian und Smidt 2002, S. 41 f.):

- *Psychische und soziale Wechselbarrieren*
Gewachsene persönliche Beziehungen, Sympathie, Vertrauen, Dankbarkeit. Hier kommt den persönlichen Beziehungen zwischen Vertriebsmitarbeitern und Kunden eine hohe Bedeutung zu, die auch im Industriegütergeschäft nicht zu unterschätzen ist.
- *Ökonomische Wechselbarrieren*
Spezifische Investitionen des Kunden, die ausschließlich dem Erhalt dieser Beziehung dienen und beim Abbruch der Beziehung wertlos werden würden („sunk costs“), z. B. Investitionen in spezielle IT-Strukturen.
- *Rechtliche Wechselbarrieren*
z. B. in Form vertraglicher Bindungen oder Bestimmungen bis hin zu Konventionalstrafen.

Neben diesen drei Arten von Wechselbarrieren existieren auch technische Wechselbarrieren. Hierzu zählen vor allem technische Standards und technische Inkompatibilität (vgl. Homburg, Schäfer und Schneider 2002, S. 40).

Kunden begeben sich nur freiwillig in eine Abhängigkeitssituation, „wenn neben dem Vorteilsversprechen der Anbieter das Vertrauen in ihre zukünftige Leistungsfähigkeit und ihren Leistungswillen die Bindungsunsicherheit überwiegt“ (Bliemel und Eggert 1998, S. 42). Als Sollstrategie kann die Gebundenheitsstrategie

Tab. B.3 Die Verbundenheitsstrategie und die Gebundenheitsstrategie als Gegenpole.

	Verbundenheitsstrategie	Gebundenheitsstrategie
Kundenbindende Aktivitäten des Anbieters	Management der Kundenzufriedenheit und des Kundenvertrauens	Aufbau von Wechselbarrieren
Bindungswirkung	Nicht-Wechseln-Wollen	Nicht-Wechseln-Können
Freiheit der Kunden	Uneingeschränkt	Eingeschränkt
Bindungsinteresse	Geht vom Kunden aus	Geht vom Anbieter aus
Bindungszustand der Kunden	Verbundenheit	Gebundenheit

nicht empfohlen werden. Wettbewerber könnten leicht den Anbieterwechsel trotz Wechselbarrieren für den Kunden attraktiv machen. Bliemel und Eggert empfehlen dagegen, die Gebundenheitsstrategie um die Leistungselemente der Verbundenheitsstrategie zu ergänzen (vgl. Bliemel und Eggert 1998, S. 42 ff.). Für wettbewerbsschwache Unternehmen kann die Gebundenheitsstrategie jedoch kurzfristig von Vorteil sein. Beispielsweise könnte beim Auftritt von Wettbewerbsschwächen die kurzfristige „Fesselung“ der Kunden den Bestand des Unternehmens sichern.

Tabelle B.3 fasst noch einmal die wesentlichen Merkmale der beiden Strategietypen zusammen. Beide Strategien haben das Ziel, „durch Aktivitäten der Anbieter bestehende Austauschbeziehungen mit den Kunden zu stärken und den Kundenbestand zum Wiederkauf zu veranlassen“ (Bliemel und Eggert 1998, S. 44).

1.3.2.2 Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Für eine erfolgreiche Implementierung des Kundenbindungsmanagements muss der Anbieter eine Reihe von Maßnahmen ergreifen (vgl. Homburg und Bruhn 1998, S. 24). Die notwendigen Voraussetzungen für die Einführung eines Kundenbindungsmanagements lassen sich in vier Kategorien bündeln: Etablierung einer kundenzentrierten Unternehmensphilosophie, Sammlung und Aufbereitung von kundenbezogenen Daten, Anpassung und Optimierung von Prozessen und Strukturen sowie die Abstimmung der Systeme auf die erforderlichen Strukturen (siehe Abb. B.6).

Der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten kann isoliert erfolgen, d. h. indem keine unmittelbare Abstimmung der Instrumente aufeinander stattfindet (vgl. Homburg und Bruhn 1998, S. 20). Vorteilhafter ist es jedoch, die Kundenbindungsinstrumente aufeinander abgestimmt im Rahmen eines unternehmensweiten Kundenbindungskonzepts einzusetzen. In diesem Fall spricht man von einem integrierten Einsatz der Kundenbindungsinstrumente.

Die Instrumente der Kundenbindung sollten segmentspezifisch eingesetzt werden, das heißt für jedes Kundensegment ist ein spezifisches Bündel von Instrumenten abzustimmen. Die Resultate der Kundensegmentierung müssen hier Eingang finden.

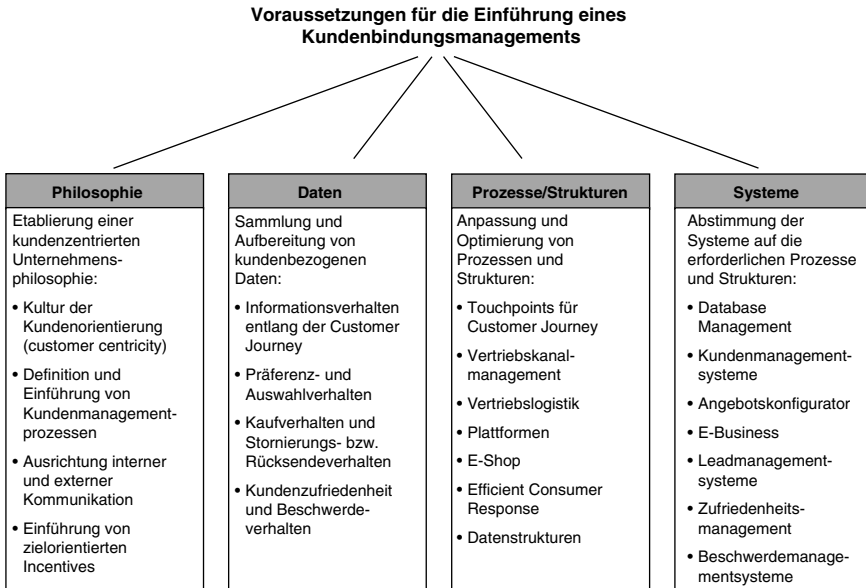


Abb. B.6 Voraussetzungen für die Einführung eines Kundenbindungsmanagements.

Tab. B.4 Kundenbindungsinstrumente im Industriegüterbereich.

Bindungsart	Beispiele
Institutionelle Bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalbeteiligung • Mandate in Aufsichtsgremien
Vertragliche Bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Just-in-Time-Lieferung • Exklusivverträge • Rahmenverträge • gemeinsame F&E-Projekte • Lizenzen • Rabattsysteme
Technologische Bindung	<ul style="list-style-type: none"> • EDV-basierte Systemverbindungen (z. B. Electronic Data Interchange) • Just-in-Time-Systeme • Systemverbindungen
Psychologische Bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Beziehungen • Gewohnheiten • Schulung von Personal

Tabelle B.4 zeigt eine Auswahl von Instrumenten des Kundenbindungsmanagements im Industriegüterbereich (vgl. Plinke 1997b, S. 52).

1.3.3 Kundenrückgewinnungsmanagement

Bedeutung und Ziele des Kundenrückgewinnungsmanagements

Das Verhalten der Kunden lässt eine hohe Bereitschaft erkennen, eingegangene Geschäftsbeziehungen zu einem Anbieter aufzulösen und zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Die Unternehmen stehen so vor einem ökonomischen Problem. Im Zeitpunkt des Wechsels sind die meisten Kunden noch nicht profitabel, d. h. die getätigten Akquisitionskosten sind noch höher als der Erlös, den das Unternehmen bisher mit ihnen erwirtschaftet hat (vgl. Stauss und Friege 2001, S. 451 ff.). Außerdem müssen die verlorenen Kunden unter Einsatz hoher Werbe- und Akquisitionskosten durch neue Kunden ersetzt werden. Zahlreiche Studien belegen, dass die Kundenprofitabilität mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung ansteigt (vgl. Stauss 2000b, S. 451). In diesem Zusammenhang gewinnt neben der Kundenbindung das Kundenrückgewinnungsmanagement in der After-Sales-Phase stark an Bedeutung. Im Mittelpunkt des Kundenrückgewinnungsmanagements steht die erfolgreiche Rückgewinnung profitabler Kunden, die ihre Geschäftsbeziehung zum Unternehmen abgebrochen haben. Im Hinblick auf diese Tatsache definiert Stauss Kundenrückgewinnung wie folgt: „Rückgewinnungsmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die das Unternehmen mit dem Zweck ergreift, Kunden, die eine Geschäftsbeziehung kündigen, zu halten bzw. Kunden, die die Geschäftsbeziehung bereits abgebrochen haben, zurückzugewinnen“ (Stauss 2000b, S. 456; Stauss 1997b, S. 2).

Generelles Ziel der Kundenrückgewinnung ist die Wiedergewinnung verlorener, möglichst profitabler Kunden und die Minimierung negativer Auswirkungen von Abwanderungen unzufriedener Kunden (vgl. Sauerbrey und Henning 2000, S. 8). Hieraus lassen sich folgende Teilziele ableiten (vgl. Stauss 2000b, S. 456):

- Erhalt der derzeitigen und potenziellen zukünftigen Umsätze und Gewinne durch Fortsetzung der Geschäftsbeziehung;
- Vermeiden von Akquisitionskosten zum Ersatz abgewanderter Kunden;
- Reduzierung negativer Kommunikation;
- Beseitigung von Mängeln in der Leistungserstellung, Reduzierung von Fehlerkosten;
- kundenorientierte Verbesserung des Leistungsangebots.

Der Prozess der Kundenrückgewinnung

Die wesentlichen Aufgaben der Kundenrückgewinnung liegen in der Rückgewinnungsanalyse, den Rückgewinnungsaktivitäten und dem Rückgewinnungscontrolling. Diese einzelnen Aufgaben lassen sich noch in Teilprozesse zerlegen, die im Folgenden näher ausgeführt werden (siehe Abb. B.7).

1.3.3.1 Rückgewinnungsanalyse

Die Rückgewinnungsanalyse beschäftigt sich mit der Bestimmung des Kundenwertes sowie der Ermittlung der kundenspezifischen Kündigungsgründe. Anhand dieser Ergebnisse werden die verlorenen Kunden segmentiert und die Ausgestaltung der Rückgewinnungsaktivitäten in Abhängigkeit vom Kundenwert festgelegt.

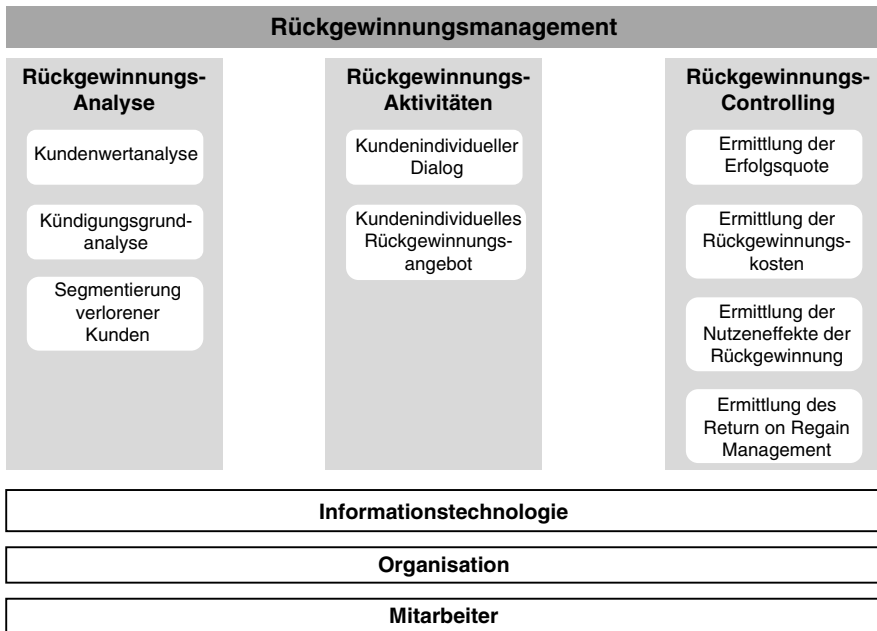


Abb. B.7 Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements. Stauss, B. 2000b/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

Kundenwertanalyse

Grundüberlegung jeder Kundenrückgewinnungsaktivität sollte die Frage sein: „Lohnt es sich, die abgewanderten Kunden zurückzugewinnen?“ Voraussetzung zur Beantwortung dieser Frage ist eine Kundenwertanalyse. Es gibt zahlreiche Methoden zur Ermittlung des Kundenwertes.

An dieser Stelle sei näher auf die Analyse des Customer Lifetime Value (Gegenwartswert der Geschäftsbeziehung zum Kunden) eingegangen. Der Kunde wird im Beziehungsmanagement als Investitionsobjekt interpretiert, für das ein positiver „Return on Investment“ erst im Laufe einer längeren Geschäftsbeziehung zu erwarten ist (vgl. Pepels 2001, S. 67). Als Kriterium zur Bewertung der Kundenprofitabilität wird der Customer Lifetime Value (CLV) verwendet. Der CLV ist „die Summe aller diskontierten Ein- und Auszahlungen eines einzelnen Kunden, die während der Akquisitionsphase und im Verlauf der gesamten Geschäftsbeziehung entstehen“ (Meffert und Bruhn 2000, S. 153). Abbildung B.8 zeigt die Berechnungsformel des CLV. Die Berechnung des CLV anhand der Kapitalwertmethode beruht auf der dynamischen Investitionsrechnung. Der CLV ist der Kapitalwert aus der Kundenbeziehung. Bei dieser Methode steht nicht der Kundenumsatz im Vordergrund, sondern der kundenbezogene Nettogewinn.

Für die Ermittlung des CLV müssen anhand von Kundendatenbankanalysen Schätzungen hinsichtlich der zu erwartenden Länge und Profitabilität der wieder aufgenommenen Kundenbeziehung vorgenommen werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Second Lifetime Value (SLTV). Der SLTV ist der Bar-

$$KW = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

e_t – (erwartete) Einzahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

a_t – (erwartete) Auszahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

i – Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt

t – Periode ($t = 0, 1, 2, \dots, n$)

n – Dauer der Geschäftsbeziehung

Abb. B.8 Berechnung des Kapitalwertes einer Geschäftsbeziehung. Günter et al. 2017/Mit freundlicher Genehmigung von Springer Nature.

wert der erwarteten Ein- und Auszahlungen der erneuten Geschäftsbeziehung. Ein Kunde kann generell als rückgewinnungswürdig eingeschätzt werden, wenn die über die Zeit erwarteten und abgezinsten Einzahlungsüberschüsse die Rückgewinnungskosten übersteigen (vgl. Stauss und Friege 2001, S. 455).

Kündigunggrundanalyse

Die Gründe für Kundenabwanderungen sind vielfältig. Im Wesentlichen lassen sich drei Kategorien identifizieren (vgl. Sauerbrey und Henning 2000, S. 22 ff.):

1. *Pushed-away-Reasons*

Es kommt zu einer Kundenabwanderung, weil die Kunden mit den Unternehmensleistungen nicht zufrieden sind. Dies ist der Fall, wenn auf Kundenwünsche nicht eingegangen worden ist oder die Qualität der Leistung den Kunden nicht überzeugt hat. Stauss nennt noch den Fall der absichtlich vertriebenen Kunden (*intentionally pushed away customers*) (vgl. Stauss 2000b, S. 460). Hier trennt sich das Unternehmen freiwillig von Kunden, die negative Deckungsbeiträge erbringen, sich als Querulanten erweisen oder ihren Zahlungsauforderungen nicht nachkommen.

2. *Pulled-away-Reasons*

Die Kunden verlassen das eigene Unternehmen aufgrund des qualitativ hochwertigeren Angebots des Wettbewerbers. Sie werden vom Wettbewerber regelrecht „weggezogen“.

3. *Broken-away-Reasons*

Bei dieser Kategorie entfällt aufgrund der persönlichen Lebenssituation des Kunden (z. B. Umzug) die Notwendigkeit zur Fortführung der Geschäftsbeziehung.

Segmentierung verlorener Kunden

Kundenwert- und Kündigunggrundanalyse liefern die Informationen, die zur Segmentierung der verlorenen Kunden notwendig sind. Die Ergebnisse der Kundenwertanalyse beschreiben die Kundenattraktivität, d. h. ob der Kunde derzeit und in Zukunft für das Unternehmen profitabel ist (vgl. Stauss 2000b, S. 461 ff.; Sauerbrey und Henning 2000, S. 29 ff.). Aus den Daten der Kündigunggrundanalyse

kann die Wahrscheinlichkeit der Kundenrückgewinnung abgeleitet werden. Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Kundenrückgewinnung bieten sich für die Unternehmen besonders bei den Pushed- und Pulled-away-Reasons. Anhand der Dimensionen Kundenattraktivität und Wahrscheinlichkeit der Rückgewinnung können die verlorenen Kunden in einem Kundenrückgewinnungs-Portfolio abgebildet werden (vgl. Sauerbrey und Henning 2000, S. 31 ff.). Aus dieser Einordnung der Kunden lassen sich die Intensität und die Art der Ansprache im Rahmen der Rückgewinnungsaktivitäten ableiten. So sollte z. B. primär versucht werden, Kunden mit hoher Kundenattraktivität und hoher Rückgewinnungswahrscheinlichkeit zurückzugewinnen.

1.3.3.2 Rückgewinnungsaktivitäten

Wichtige Teilaufgaben im Rahmen der Rückgewinnungsaktivitäten liegen im kundenindividuellen Dialog und den kundenindividuellen Rückgewinnungsangeboten.

Bei der Wahl des Kommunikationsweges zur Ansprache der potenziellen Rückgewinnungskunden gibt es für ein Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten. Grundsätzlich folgt der Kommunikationsweg dem Vertriebsweg der Unternehmensleistung.

Unternehmen, die ihre Produkte direkt vermarkten, können daher Maßnahmen wie Telefon-Marketing, Direct Mailing und E-Mailing zur Kontaktaufnahme wählen. In der Praxis werden diese Maßnahmen häufig von Call Centern ausgeführt.

Erfolgt der Vertrieb über Kundenberater, so kann die Kundenansprache über die Kundenberater erfolgen. Diese Form der Kontaktaufnahme ist nur dann nicht förderlich, wenn die Kündigung des Kunden aufgrund einer Beziehungsstörung zwischen Kunde und Kundenberater erfolgt ist. Ein Ausweg könnte die Kundenansprache über eine zentrale Abteilung im Unternehmen sein, die sich nur mit der Kundenrückgewinnung beschäftigt. Die Ansprache der Kunden sollte ein hohes Maß an Feinfühligkeit aufweisen, um nicht durch eine falsche Wortwahl die Unzufriedenheit der Kunden noch zu steigern (vgl. Stauss 2000b, S. 465 ff.). Der Umfang und die Kosten des individuellen Kundendialogs sollten sich immer am Wert des Kunden orientieren. Gleiches gilt auch für die im Folgenden vorgestellten Rückgewinnungsangebote.

Eine sehr wichtige Aufgabe innerhalb des Rückgewinnungsmanagements ist die Schaffung von attraktiven kundenindividuellen Rückgewinnungsangeboten. Bei den Pulled-away-Kunden sollte das Unternehmen die Gründe für die vom Kunden wahrgenommene Überlegenheit des Wettbewerbsangebotes genau analysieren und aufgrund dieser Erkenntnisse sein Preis-Leistungs-Angebot modifizieren (vgl. Stauss 2000b, S. 465). Sauerbrey und Henning unterscheiden finanzielle und immaterielle Anreize, die verlorene Kunden zum Unternehmen zurückführen sollen (vgl. Sauerbrey und Henning 2000, S. 37). Zu den monetären Anreizen zählen z. B. Preisnachlässe oder zusätzliche, für den Kunden kostenlose Leistungen wie die Verlängerung von Garantien oder zusätzliche Serviceleistungen. Immaterielle Anreize können z. B. leistungsbezogen sein, etwa Vertragsumstellungen oder auch Alternativangebote. Entschuldigungen für die unzureichende Leistungserstellung

von Seiten des Unternehmens zählen ebenfalls zu den nicht zu unterschätzenden immateriellen Anreizen für den Kunden.

1.3.3.3 Rückgewinnungscontrolling

Ressourcen für die Rückgewinnung von Kunden einzusetzen, ist nur sinnvoll, wenn der Einsatz profitabel ist, d. h. der Nutzen der Rückgewinnungsaktivitäten die Kosten übersteigt. Aussagen hierüber trifft das Rückgewinnungscontrolling. Es liefert grundlegende Informationen über das optimale Budget des Rückgewinnungsmanagements (vgl. Stauss und Friege 2001, S. 458 ff.).

Das Rückgewinnungscontrolling umfasst vier Teilgebiete. Ein wichtiger Aufgabenbereich ist die Identifikation der Rückgewinnungserfolgsquote, anhand derer die ökonomischen Effekte der Rückgewinnungsaktivitäten beurteilt werden können. Desweiteren werden die Nutzeneffekte der Rückgewinnung ermittelt. Zu den positiven Nutzeneffekten gehören der Wiederkaufnutzen, die Akquisitionsvermeidungskosten sowie Kommunikations- und Informationsnutzen (vgl. Stauss 2000b, S. 467). Im Zusammenhang mit den Nutzeneffekten ermittelt das Controlling auch die für die Rückgewinnungsaktivitäten anfallenden Kosten wie z. B. Personalkosten. Das vierte Teilgebiet beschäftigt sich mit der Ermittlung des Erfolges der Rückgewinnungsmaßnahmen. Grundsätzlich kann der Erfolg als Differenz des Rückgewinnungsnutzens und der Rückgewinnungskosten definiert werden. Der „Return-on-Regain Management“ (Rentabilitätskennziffer für das Rückgewinnungsmanagement) wird als das Verhältnis von Rückgewinnungsgewinn und -kosten definiert (vgl. Stauss und Friege 2001, S. 458 ff.).

1.4 Dimensionen des Customer Relationship Managements

Damit die vielfältigen Aufgaben des CRM-Ansatzes für das Vertriebsmanagement erfüllt werden können, ist es erforderlich, die Voraussetzungen dafür zu schaffen und adäquate Methoden und Instrumente einzusetzen. Diese Maßnahmenbündel lassen sich zu den fünf Dimensionen des CRM (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 128 ff.) zusammenfassen:

- analytisches CRM
- kommunikatives CRM
- vertriebsorientiertes CRM
- kooperatives CRM
- serviceorientiertes CRM

Als weitere Dimensionen des CRM werden zum Abschluss dieses Kapitels die Technologie-Komponenten des CRM sowie die sieben zentralen CRM-Kompetenzfelder vorgestellt.

Analytisches CRM

In der analytischen Dimension des CRM werden Kundendaten, Kundenkontakte und Kundenreaktionen systematisch gesammelt, aufbereitet, analysiert und zur