



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

DLBCRM01

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

IMPRESSUM

Herausgeber:
IU Internationale Hochschule GmbH
IU International University of Applied Sciences
Juri-Gagarin-Ring 152
D-99084 Erfurt

Postanschrift:
Albert-Proeller-Straße 15-19
D-86675 Buchdorf
media@iu.org
www.iu.de

DLBCRM01
Versionsnr.: 001-2024-0123

N.N.

© 2024 IU Internationale Hochschule GmbH
Dieses Lernskript ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Lernskript darf in jeglicher Form ohne vorherige schriftliche Genehmigung der
IU Internationale Hochschule GmbH (im Folgenden „IU“) nicht reproduziert und/oder
unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet wer-
den.

Die Autor:innen/Herausgeber:innen haben sich nach bestem Wissen und Gewissen
bemüht, die Urheber:innen und Quellen der verwendeten Abbildungen zu bestimmen.
Sollte es dennoch zu irrtümlichen Angaben gekommen sein, bitten wir um eine dement-
sprechende Nachricht.

INHALTSVERZEICHNIS

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Einleitung

Wegweiser durch das Studienskript	6
Literaturempfehlungen	7
Übergeordnete Lernziele	9

Lektion 1

Grundlagen des CRM	11
1.1 Begriffe und Ziele des CRM	12
1.2 Die ökonomische Bedeutung des Kunden	14
1.3 Vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing	16
1.4 Aufgaben und Struktur des CRM	19

Lektion 2

Theoretische Erklärungsansätze des CRM	23
2.1 Erklärungsansätze aus neoklassischer, neoinstitutioneller und organisationstheoretischer Sicht	24
2.2 Erklärungsansätze aus neobehavioristischer Sicht	26
2.3 Erklärungsansätze aus kommunikativer Sicht	28

Lektion 3

Kundenlebens- und Kundenbeziehungszyklus	33
3.1 Kundenlebensphasenzyklus	34
3.2 Kundenbeziehungszyklus	36
3.3 Kundenbeziehungen aus Nachfrager- und Anbietersicht	38

Lektion 4

Kundenzufriedenheit und -loyalität	43
4.1 Kundenzufriedenheit als Bedingung langfristiger Kundenbindung	44
4.2 Messung von Kundenzufriedenheit	47
4.3 Kundenloyalität durch Kundenzufriedenheit	48
4.4 Aufbau von Kundenzufriedenheit und -loyalität	50

Lektion 5	
Kundenbindungsmanagement	55
5.1 Gründe und Effekte des Kundenbindungsmanagement	56
5.2 Strategien zur Kundenbindung	58
5.3 Maßnahmen und Instrumente zur Kundenbindung	61
Lektion 6	
Kundenwert und Kundenportfoliomanagement	67
6.1 Grundlagen der Kundenbewertung	68
6.2 Verfahren der Kundenbewertung	70
6.3 Kundensegmentierung und Kundenportfolios	73
Lektion 7	
Strategien und Instrumente des CRM	81
7.1 Merkmale und Aufgaben von Strategien im CRM	82
7.2 Phasenabhängige CRM-Strategien und Instrumente	83
7.3 Weitere Optionen und Instrumente	88
Lektion 8	
Implementierung und Controlling von CRM	93
8.1 Organisation, Management und Unternehmenskultur	94
8.2 Architektur der CRM-Prozesse	97
8.3 Operative und analytische CRM-Prozesse	100
8.4 Datenverarbeitung	102
8.5 Möglichkeiten der Wirkungskontrolle	104
Verzeichnisse	
Literaturverzeichnis	110
Abbildungsverzeichnis	113

EINLEITUNG

HERZLICH WILLKOMMEN

WEGWEISER DURCH DAS STUDIENSKRIPT

Dieses Studienskript bildet die Grundlage Ihres Kurses. Ergänzend zum Studienskript stehen Ihnen weitere Medien aus unserer Online-Bibliothek sowie Videos zur Verfügung, mit deren Hilfe Sie sich Ihren individuellen Lern-Mix zusammenstellen können. Auf diese Weise können Sie sich den Stoff in Ihrem eigenen Tempo aneignen und dabei auf lernspezifische Anforderungen Rücksicht nehmen.

Die Inhalte sind nach didaktischen Kriterien in Lektionen aufgeteilt, wobei jede Lektion aus mehreren Lernzyklen besteht. Jeder Lernzyklus enthält jeweils nur einen neuen inhaltlichen Schwerpunkt. So können Sie neuen Lernstoff schnell und effektiv zu Ihrem bereits vorhandenen Wissen hinzufügen.

In der IU Learn App befinden sich am Ende eines jeden Lernzyklus die Interactive Quizzes. Mithilfe dieser Fragen können Sie eigenständig und ohne jeden Druck überprüfen, ob Sie die neuen Inhalte schon verinnerlicht haben.

Sobald Sie eine Lektion komplett bearbeitet haben, können Sie Ihr Wissen auf der Lernplattform unter Beweis stellen. Über automatisch auswertbare Fragen erhalten Sie ein direktes Feedback zu Ihren Lernfortschritten. Die Wissenskontrolle gilt als bestanden, wenn Sie mindestens 80 % der Fragen richtig beantwortet haben. Sollte das einmal nicht auf Anhieb klappen, können Sie die Tests beliebig oft wiederholen.

Wenn Sie die Wissenskontrolle für sämtliche Lektionen gemeistert haben, führen Sie bitte die abschließende Evaluierung des Kurses durch.

Die IU Internationale Hochschule ist bestrebt, in ihren Skripten eine gendersensible und inklusive Sprache zu verwenden. Wir möchten jedoch hervorheben, dass auch in den Skripten, in denen das generische Maskulinum verwendet wird, immer Frauen und Männer, Inter- und Trans-Personen gemeint sind sowie auch jene, die sich keinem Geschlecht zuordnen wollen oder können.

LITERATUREMPFEHLUNGEN

ALLGEMEIN

- Bruhn, M. (2016): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. 5. Auflage, Franz Vahlen, München.
- Bruhn, M./Homburg, C. (2013): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (2011): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

LEKTION 1

- Madsen, D. Ø./Johanson, D./Nisar, T. (2016): *Examining customer relationship management from a management fashion perspective*. In: *Cogent Business & Management*, 3. Jg., Heft 1, S. 1–21.

LEKTION 2

- Leußner, W./Hippner, H./Wilde, K. D. (2011): *CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 15–56.

LEKTION 3

- Kumar, V./Reinartz, W. (2016): *Creating Enduring Customer Value*. In: *Journal of Marketing*, 80. Jg., Heft 6, S. 36–68.
- Sunder, S./Kumar, V./Zhao, Y. (2016): *Measuring the Lifetime Value of a Customer in the Consumer Packaged Goods Industry*. In: *Journal of Marketing Research (JMR)*, 53. Jg., Heft 6, S. 901–921.

LEKTION 4

- Ahearne, M./Mathieu, J./Rapp, A. (2005): *To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance*. In: *Journal of Applied Psychology*, 90. Jg., Heft 5, S. 945–955.

Nuridin, S. M. (2018): *Effect of service quality and quality of products to customer loyalty with customer satisfaction as intervening variable in PT. nano coating Indonesia*. In: International Journal of Business and Applied Social Science, 4. Jg., Heft 1, S. 19–31.

LEKTION 5

Rudolph, T./Nagengast, L. (2012): *Kundenbindung in Handels- und Serviceunternehmen. Die Wirkung von Kundenbindungsinstrumenten auf Einstellungen und Kaufverhalten*. Wirtschaftsuniversität Wien.

LEKTION 6

Diller, H. (2011): *Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 247–270.

LEKTION 7

Schögel, M. et al. (2011): *Multi-Channel Management im CRM*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 559–597.

LEKTION 8

Esch, F. R. et al. (2016): *Strategie und Steuerung des Customer Touchpoint Managements*. In: Esch, F. R./Langner, T./Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Controlling der Kommunikation, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 329–350.

ÜBERGEORDNETE

LERNZIELE

Der Kurs **Customer Relationship Management** vermittelt Ihnen zunächst einen Überblick über die wichtigsten Grundlagen dieses Fachgebiets. So werden Sie sich beispielsweise mit Erklärungsansätzen des CRM beschäftigen, die ökonomische Bedeutung der Kundenbeziehungen, aber auch Konstrukte wie Kundenlebens- und Kundenbeziehungszyklus kennenlernen. Des Weiteren lernen Sie die Kundenzufriedenheit und -loyalität einzuordnen, zu messen sowie den Kundenwert zu klassifizieren. Aufbauend auf diesem grundlegenden Verständnis zur Bedeutung der Kunden werden Sie mit Instrumenten der Kundenbindung sowie den Möglichkeiten zur Implementierung und der Erfolgskontrolle vertraut gemacht.

LEKTION 1

GRUNDLAGEN DES CRM

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was unter CRM zu verstehen ist.
- welche ökonomische Bedeutung dem Kunden zukommt.
- wie CRM im Marketing einzuordnen ist.

1. GRUNDLAGEN DES CRM

Einführung

Customer Relationship Management – oder kurz CRM – ist vielen als Begriff bekannt. Doch was verbirgt sich hinter diesen drei Worten, die sich hier zu einem Themenbereich vereinen? Es geht um Customer – die Kunden oder besser noch, Individuen, die sich in ihren Bedürfnissen und Vorstellungen voneinander unterscheiden. Dann finden wir den Aspekt der Beziehungen, die Relationships, die allgemein betrachtet einen sehr interaktiven Bereich beschreiben und zudem nicht selbstverständlich sind, sondern aufgebaut und gepflegt werden müssen. Zu guter Letzt steht das Management für den planerischen, strategischen und zielorientierten Aspekt des Themenbereichs. CRM stellt sich somit als hochkomplexer Bereich dar, der viele interessante Facetten zur Betrachtung bereithält.

Ein Beispiel: Das fiktive Unternehmen „bags for mobile urbans“ (b4mu) wurde jüngst gegründet und produziert nachhaltiges, funktionales, haltbares, aber zugleich trendiges Reisegepäck sowie Accessoires für trendbewusste Menschen, die beruflich und privat viel unterwegs sind. Die Unternehmer möchten mit ihren Produkten begeistern und die Kunden zu Fans der neuen Marke machen. Keiner der Firmengründer hatte sich allerdings bis dato mit Marketing beschäftigt und Beziehungen kannten die Jungunternehmer bisher nur aus ihrem privaten Kontext. Grund genug, sich intensiv mit diesem wichtigen Aktionsfeld zu beschäftigen und grundlegend zu erfahren, ...

- ... was sich hinter CRM verbirgt,
- welche Bedeutung CRM für den Unternehmenserfolg hat und
- wie es im Marketing einzuordnen ist.

1.1 Begriffe und Ziele des CRM

Märkte sind schon seit jeher etwas Dynamisches und verändern sich ebenso wie die Konsumenten und deren Kaufverhalten. Es ist ein wechselseitiges Verhältnis, das sich beeinflusst und Unternehmen immer wieder vor die Herausforderung stellt, den Markt und die eigenen Kunden zu beobachten, zu analysieren und Instrumentarien zur Marktbearbeitung aktuell, markt- und zielgruppengerecht zu nutzen. Im Kampf um profitable Kunden geht man daher davon aus, dass der gelungene Einsatz des Customer-Relationship-Instrumentariums Unternehmen wertvolle Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz bieten kann (Holland 2016, S. 296).

Customer Relationship Management oder auch der deutsche Begriff des Kundenbeziehungsmanagements werden in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Einerseits wird CRM als kundenorientiertes, umfassendes und technologiegestütztes Managementkonzept beschrieben, auf der anderen Seite findet sich aber die Meinung, dass CRM ein Instrument zur Kundendatenbearbeitung darstelle (Bruhn 2016c, S. 14). Bei letzterer Vorstellung käme dem CRM lediglich die Aufgabe der Bearbeitung von Kundendaten von der Erfas-

sung über die Analyse bis hin zur Archivierung zu. Bei b4mu diskutieren die Jungunternehmer beide Möglichkeiten und sind sich schnell einig, dass eine Reduzierung auf die eine oder andere Betrachtungsweise zu kurz greift, da weder ein rein strategischer noch ein rein technologiegeleiteter Ansatz langfristig erfolgversprechend sein dürfte.

CRM soll daher als Ausrichtung der unternehmerischen Strukturen, Prozesse und Aktivitäten auf den Kunden verstanden werden, um profitable Kundenbeziehungen identifizieren, begründen, aber auch intensivieren zu können oder gegebenenfalls auch wieder zu beenden (Götz/Krafft 2013, S. 583).

CRM ist so betrachtet als ein Prozess zu verstehen, der darauf ausgerichtet ist, profitable Kundenbeziehungen zu initiieren, zu festigen, den Kunden zu binden, zurückzugewinnen oder auch die Beziehung zu beenden, sollte diese nicht mehr von Vorteil für das Unternehmen sein. Dabei darf CRM nicht als neue Art des Direktmarketings oder lediglich als anderer Begriff für Kundenzufriedenheit, -orientierung oder -nähe verstanden oder verkürzt als reine IT-Lösung dargestellt werden (Rapp 2005, S. 53). Auf der Basis klar definierter Ziele sind CRM-Strategien zu erarbeiten, die festlegen, welche Kundengruppen wie angesprochen werden können und sollen. Dazu muss natürlich bekannt sein, wer die Kunden des Unternehmens sind, welche Interessen sie haben und wo man sie erreichen kann. Ein junges Unternehmen wie b4mu kann im Gegensatz zu alteingesessenen Unternehmen noch auf wenig Erfahrung in Bezug auf die Kunden zurückgreifen und muss den Markt und die Kunden noch kennenlernen. Doch gleich ob Jungunternehmen oder etablierte Company: Unternehmen müssen ihre Kunden kennen und verstehen, um sie richtig ansprechen zu können. Idealerweise sammeln Unternehmen daher alle bekannten Informationen zum Kunden und führen diese zu einem ganzheitlichen Bild – dem „**One face of the customer**“ zusammen. Eine Strategie allein ist aber noch nicht erfolgversprechend. Ohne die notwendige organisatorische Einbindung und die Entwicklung von Prozessen zur Kundenbearbeitung oder auch die Auswahl geeigneter CRM-Systeme und deren Implementierung, kann die Strategie nicht wirkungsvoll sein (Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 17f.).

Bei b4mu wird das Verständnis von CRM zwar klarer, doch möchte man noch genauer erfahren, welche Ziele konkret mit CRM erreicht werden können. Im Wesentlichen geht es bei CRM-Aktivitäten darum, profitable Kundenbeziehungen zu schaffen. Kundenzufriedenheit soll auf- und ausgebaut werden, um die Basis für die Kundenbeziehungen zu schaffen, damit Kunden langfristig gehalten und ihr Wertbeitrag gesteigert wird. Daher müssen Unternehmen herausfinden, wer die profitabelsten Kunden für das Unternehmen sind und was diesen Kunden geboten werden muss, um sie an das Unternehmen zu binden. Neben den bestehenden Kunden gilt es aber auch, potenzielle neue Kunden zu identifizieren, anzusprechen, zu gewinnen und diese dann wiederum langfristig zu binden. CRM verfolgt nach Rapp drei wesentliche Ziele (Rapp 2005, S. 45):

- Erhöhung des **Share of Wallets** jedes einzelnen Kunden,
- Optimierung der Kundenbeziehungen unter ökonomischen Gesichtspunkten und
- die Gewinnung neuer, profitabler Kunden.

CRM

Als Managementprozess ist CRM darauf ausgerichtet, Kundenbeziehungen aufzubauen, zu pflegen und langfristig zu erhalten.

„One face of the customer“

Mit diesem Begriff kann das Ergebnis der ganzheitlichen Betrachtung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Kundeninformationen beschrieben werden.

Share of Wallets

Damit wird der Anteil der Gesamtausgaben eines Kunden in einem bestimmten Bereich (z. B. Kleidung) bezeichnet, den er bei einem Anbieter (z. B. Hosenmarke) ausgibt.

1.2 Die ökonomische Bedeutung des Kunden

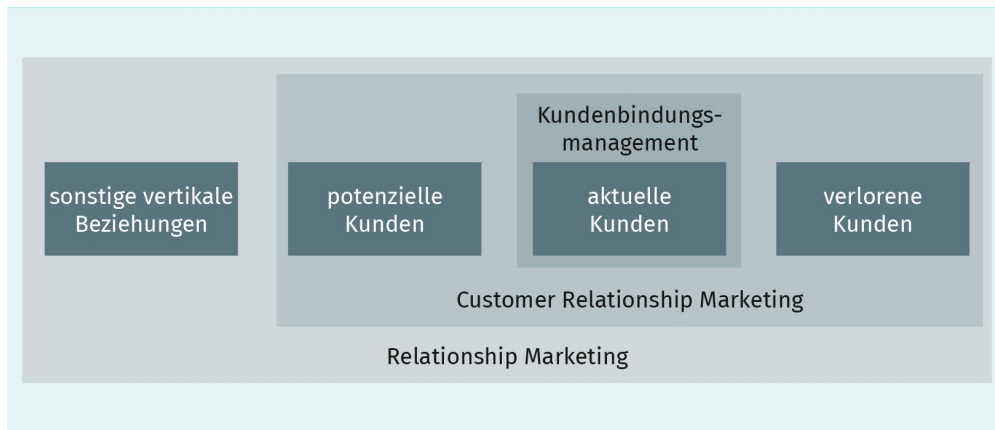
„Ein Unternehmen wächst nicht, weil es sich das Ziel setzt, zu wachsen, sondern weil es sich mit Blick auf die Bedürfnisse der Kunden ständig weiterentwickelt“ (Werner 2018, S. 413). Das Zitat von dm-Markt-Gründer Götz Werner überzeugt die Jungunternehmer von b4mu und man ist sich einig: ohne Kunden kein Umsatz – ohne Umsatz keine Unternehmenszukunft. So knapp könnte man die Bedeutung des Kunden auf den Punkt bringen. Das spräche nun dafür, dass es gilt, jede Menge Kunden zu haben. Doch ist Kunde gleich Kunde – ist der einmalige Kunde ökonomisch genauso zu bewerten wie der treue Kunde? Rapp erklärt anhand eines Beispiels sehr gut die Bedeutung der Kunden: Ein Unternehmer betrachtet die Zahlen der Neuakquisitionen seiner Vertriebsleute und stellt fest, dass einige Vertriebler herausragend viele Neukunden gewinnen können. Als er nun jedoch die Umsätze der Vertriebsleute vergleicht, muss er feststellen, dass hier die Zahlen ein anderes Bild zeichnen: Der Beitrag zum Gewinn ist bei dem Vertriebler, der weniger Neuakquisitionen hat, dafür aber beständig seinen bestehenden Kundenstamm pflegt, weitaus höher als bei dem Kollegen, der die besten Zahlen in der Neukundengewinnung aufweist (Rapp 2005, S. 23f.) Das Argument, dass die Neukundenakquisition weitaus kostspieliger ist als die Kundenpflege, findet sich im Zusammenhang mit CRM immer wieder und scheint somit belegt. Doch sind es nicht nur die Kosten der Akquisitionsmaßnahmen – man muss auch einrechnen, was es langfristig bedeutet, einen Kundenstamm zu haben, der immer wieder treu, regelmäßig und zuverlässig kauft. Und genau diese Kunden sind – selbst ohne Berechnung – ganz klar **profitable Kunden**.

Profitable Kunden

Als profitable Kunden können die Kunden bezeichnet werden, die dem Unternehmen verbunden sind, mehr als einmal Produkte erwerben und langfristig einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Das junge Unternehmen b4mu sieht sich vielen offenen Fragen gegenüber: Wer genau ist nun dieser Kunde? Wann und wo fängt die Beziehung zum Kunden an? Ist der Kunde bereits Kunde, wenn er einen Laden zum ersten Mal betritt oder die Angebote eines Unternehmens z. B. über eine Anzeige oder die Website wahrnimmt? Oder ist der Kunde erst dann Kunde, wenn eine Transaktion erfolgte – beispielsweise also der Kauf einer Tasche oder eines anderen Produktes des Unternehmens? Aber ebenso stellt sich die Frage, wie lang dieser Kundenstatus erhalten bleibt? Gibt es eine Verfallsfrist für Kunden? Und welche Gründe sprechen dafür, vom Einmalkäufer zum Wiederholungskäufer zu werden, oder warum sollte sich jemand überhaupt an das Unternehmen und die noch junge Marke binden, statt bei jedem Kauf neu zu entscheiden, welches Produkt von welchem Unternehmen gekauft wird? Die CRM-Literatur differenziert recht vereinfacht und gibt eine grundlegende Orientierung durch die Einteilung in potenzielle Kunden, aktuelle Kunden und die verlorenen Kunden, auf die sich die CRM-Maßnahmen konzentrieren.

Abbildung 1: Kunden im CRM

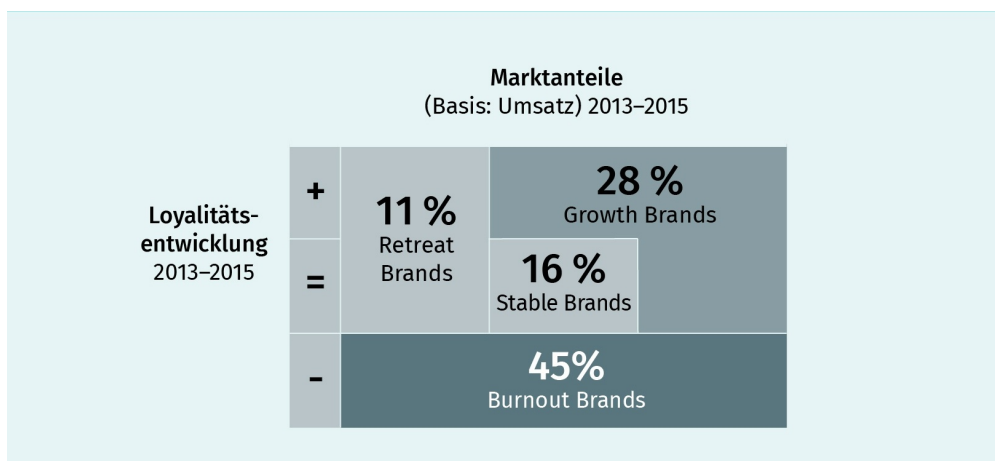


Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022 in Anlehnung an Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 20.

Das Team von b4mu erkennt durchaus den Wert von CRM-Maßnahmen, ist jedoch skeptisch, ob sich Kunden heutzutage wirklich noch binden lassen und sich loyal und treu einem Unternehmen gegenüber zeigen, belegen doch Untersuchungen, dass die Loyalität der Konsumenten gegenüber Marken nachgelassen hat. Jedoch zeigt sich bei diesen Untersuchungen auch ein heterogenes Bild: Erfolgreiche Marken können auf einen hohen Stammkundenanteil blicken (51 %), während sich andere Marken einer hohen Zahl von Gelegenheitskunden gegenübersehen (etwa zwei Drittel). Bei einer Einteilung der Käufer von Markenartikeln nach den Kriterien der Marktanteilsentwicklung und der Käuferabwanderung kam es zu einem weiteren überraschenden Ergebnis: Der größte Teil von Herstellermarken wurde als **Burnout-Marken** identifiziert – also Marken, die überdurchschnittlich viele Stammkunden und im Zeitverlauf auch Marktanteile verlieren (Haller 2018, S. 290f.).

Burnout-Marken
Marken, die überdurchschnittlich viele Stammkunden verlieren und dadurch auch Einbußen bei den Marktanteilen zu verzeichnen haben.

Abbildung 2: Burnout vs. Growth Brands



Quelle: Haller 2018, S. 290.

Stammkunden
Käufer, die ihren Bedarf regelmäßig beim selben Lieferanten/Anbieter decken – z. B. Lebensmittel immer beim gleichen Händler erwerben.

Bei b4mu interpretiert man diese Ergebnisse aber auch dahingehend, dass man im Unternehmen das Augenmerk ganz klar auf den Erhalt und die Pflege der **Stammkunden** legen sollte, statt nur auf die Neukundenakquisition zu setzen. Sicher ist ein junges Unternehmen darauf angewiesen, zuerst einen soliden Kundenstamm aufzubauen, doch sollte von Beginn der unternehmerischen Aktivitäten das Ziel darin bestehen, Kunden nicht nur zu gewinnen, sondern langfristig zu binden. Und damit das gelingt, muss das Unternehmen die Kunden – wie schon oben angesprochen – kennen und verstehen lernen. Wenn nicht bekannt ist, warum jemand der Marke treu oder im negativen Fall nicht treu ist, warum wiederholt oder nur einmal gekauft wird oder die Marke weiterempfohlen oder kritisiert wird, kann ein Unternehmen nicht angemessen reagieren und den Kunden binden, halten oder zurückgewinnen.

Kunden (und besonders die Stammkunden) haben einen ganz bestimmten Wert für das Unternehmen und dieser wird aus Unternehmenssicht entweder als Beitrag eines einzelnen Kunden oder auch einer ganzen Kundengruppe zur Erreichung von Unternehmenszielen betrachtet. Dieser Beitrag wird aber nicht nur basierend auf bereits getätigten oder zukünftigen Umsätzen von Kunden berechnet, sondern schließt auch die Betrachtung indirekter Beiträge wie Weiterempfehlungen ein (Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 22f.). Der Kundenwert ist ein langfristig zu betrachtender Wert, da es gilt, nicht nur eine Momentaufnahme des Kunden zu generieren, sondern auch zukünftiges Potenzial zu bewerten. Bei b4mu weiß man sehr wohl um die zukünftige Bedeutung von Kunden: Die jungen Kunden – etwa Studierende, die sich heute noch für die günstige „young line“ des Unternehmens entscheiden – sind, sofern es gelingt, sie an das Unternehmen zu binden, die profitablen Kunden von morgen, die dann auch zu Käufern der „professional line“ – der Exklusiv-Kollektion – werden können. Untersuchungen haben nachgewiesen, dass sich Investitionen in die Kundenbindung auszahlen, da der Gewinn, der durch einzelne Kunden erzielt werden kann, bei zunehmender Dauer der Kundenbeziehung ansteigt (Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 25). Der Kundenwert bezieht sich somit nicht nur auf einzelne Transaktionen, sondern hat auch den Beziehungsaspekt zu berücksichtigen.

1.3 Vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing

Verkäufermarkt
Im sogenannten Verkäufermarkt gibt es mehr Nachfrage als Angebot.

Käufermarkt
Im sogenannten Käufermarkt übersteigt das Angebot die Nachfrage.

Unique Selling Proposition
Dieser Begriff steht für das Alleinstellungsmerkmal eines Produktes/einer Marke.

Unternehmen müssen sich am Markt ausrichten und dieser Markt ist manchmal ein gütiger Partner – wie etwa der **Verkäufermarkt** in den 1950er-Jahren: Damals war das Marketing auch vorwiegend distributionsorientiert und die Verkäufer bestimmten Preise und Konditionen mehr oder minder selbst. Aber der Markt kann auch weniger gütig sein: Ein gesättigter Markt setzt eine verstärkte Auseinandersetzung mit den Marktgegebenheiten und den Kunden voraus. In diesem **Käufermarkt** hat sich einiges verändert und verschiedene Aspekte sind im Verlauf der Jahre in den Fokus gerückt: Sei es die Fokussierung auf die **Unique Selling Proposition (USP)** oder seit den 1980er-Jahren ein zunehmendes Bewusstsein für die Bedeutung der Kunden und der Beziehungen zu selbigen. Die Erkenntnis, dass die Profitabilität eines Unternehmens nicht nur durch Gewinnerzielung zu errei-

chen ist, sondern auch eng mit der Qualität der Kundenbeziehungen zusammenhängt, führte immer mehr zu einer Bedeutungssteigerung des Relationship Managements (Lucco et al. 2015, S. 18f.).

Abbildung 3: Entwicklungsphasen des Marketings

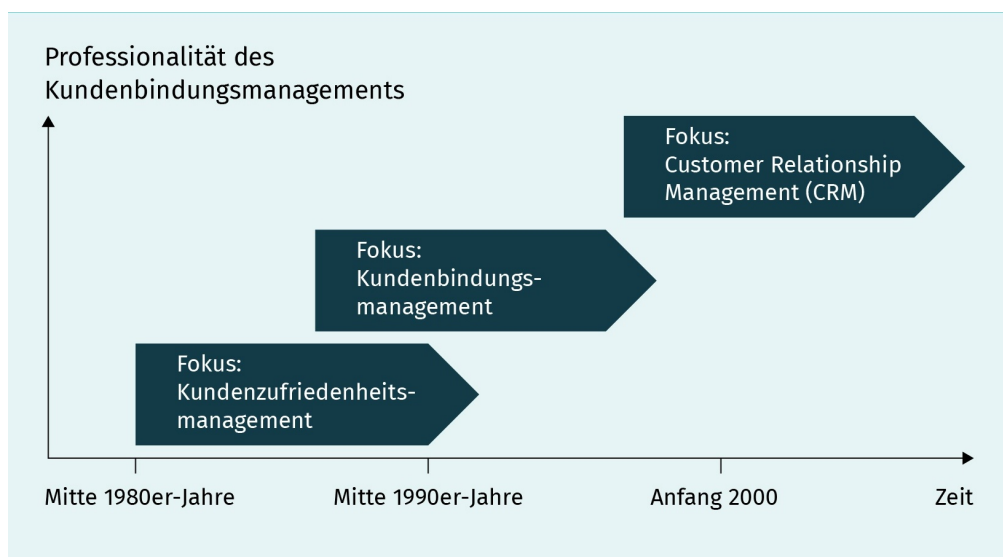
Orientierung	Produktion	Vertrieb	Markt	Wettbewerb	Umfeld	Beziehung	Netzwerk
Zeitphase	1950er	1960er	1970er	1980er	1990er	2000er	2010er
Merkmale	hohe Nachfrage in der Nachkriegszeit	von der Produktion zum Vertrieb	Marktsegmentierung nach Bedürfnissen	Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen	Kosten, Qualität und Zeitwettbewerb	interaktive Ausrichtung der Kommunikation	Web 2.0, soziale Netzwerke, Word-of-Mouth
Herausforderungen	„Wie stelle ich Produkte her?“	„Wie werden meine Produkte verkauft?“	„Welche Teilmärkte soll ich ansprechen?“	„Wie differenziere ich mich von meinem Mitbewerber?“	„Wie lassen sich Ressourcen optimieren?“	„Wie baue ich langfristige Kundenbeziehungen auf?“	„Wie lassen sich soziale Netzwerke zur Vermarktung nutzen?“

Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022 in Anlehnung an Lucco et al. 2015, S. 19.

Marketing wird längst nicht mehr mit Verkauf oder Werbung gleichgesetzt und diese zu kurz greifende Sichtweise wandelte sich zunehmend zu einer markt- und kundenorientierten Unternehmensausrichtung. Statt einzelner Transaktionen mit dem Kunden steht nun die Steuerung von Kundenbeziehungen im Vordergrund. Die Veränderungen und die Entwicklung eines solchen **beziehungsorientierten Marketings** verliefen über drei Phasen. Lag in den 1990er-Jahren der Schwerpunkt noch auf der Kundenzufriedenheit, verlagerte sich dieser auf das Kundenbindungsmanagement, um im Kundenbeziehungsmanagement zu münden (Ergenzinger/Thommen 2005, S. 437).

Beziehungsorientiertes Marketing
Das beziehungsorientierte Marketing richtet sich an den Bedürfnissen der Kunden aus.

Abbildung 4: Entwicklung des Kundenbindungsmanagements



Quelle: Ergenzinger/Thommen 2005, S. 439.

Bei b4mu fragt man sich, ob diese Beziehungsorientierung zu einer Neudefinition des Marketings führte oder ob die Beziehungsorientierung nicht das Ergebnis einer konsequenten Weiterentwicklung des Marketings darstellt. Bei der Gegenüberstellung der Unterscheidungsmerkmale von Transaktions- und Beziehungsmarketing, wie etwa Bruhn sie vorgenommen hat, wird letztere Annahme bestärkt:

Tabelle 1: Transaktions- und Relationship Marketing im Vergleich

Unterscheidungskriterien	Transaktionsmarketing	Relationship Marketing
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Marketingobjekt	Produkt	Produkt und Interaktion
Marketingziel	Kundenakquisition durch Marketingmix	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung
Marketingstrategie	Leistungsdarstellung	Dialog
Ökonomische Erfolgs- und Steuergrößen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

Quelle: Bruhn 2016c, S. 16.

Der Vergleich zeigt, dass das beziehungsorientierte Marketing nicht nur die Leistungen des Anbieters, sondern in besonderem Maße auch die Ansprüche des Kunden berücksichtigt und beide Aspekte miteinander kombiniert. Die Vorteile der Beziehungsorientierung sind in Rentabilitätssteigerungen (z. B. durch Einsparungen bei der Neukundengewinnung),

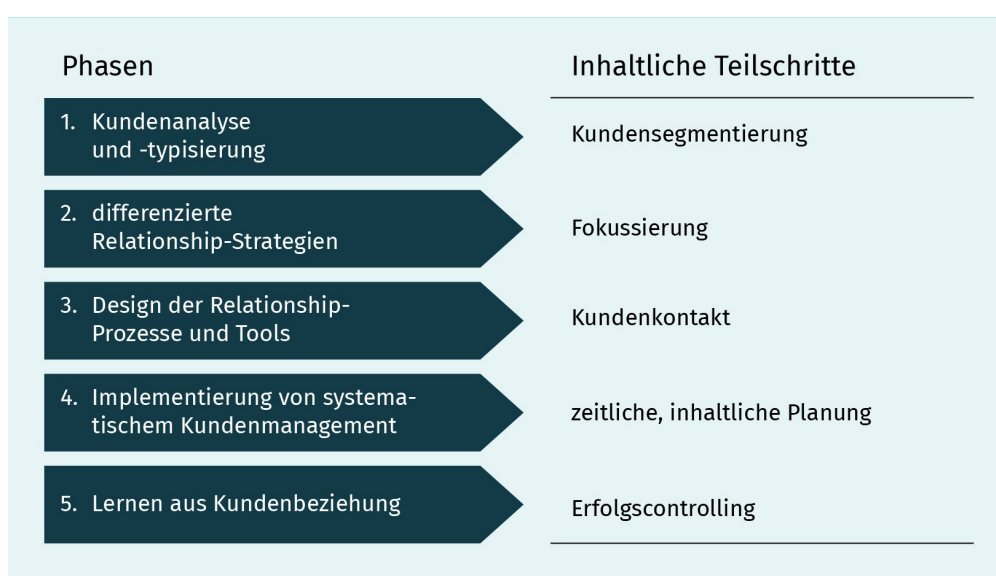
Wachstumseffekten (z. B. durch die Zunahme von **Cross-Buying-Effekten**) und Sicherheitsaspekten (z. B. durch Planungssicherheit aufgrund stabiler Kundenbeziehungen) zu sehen (Bruhn 2016c, S. 17).

Cross-Buying-Effekt
Kauft ein Kunde beim gleichen Unternehmen wiederholt und/oder erwirbt er nach einem Kauf auch weitere Produkte eines Unternehmens, wird vom Cross-Buying-Effekt gesprochen.

1.4 Aufgaben und Struktur des CRM

CRM ist ein systematischer Prozess, der den Kunden in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie rückt. Wie oben bereits ausgeführt, kann CRM weder auf kommunikative noch auf technologiebasierte Ansätze reduziert werden, sondern ist erst als gesamtheitlicher, integrativer Ansatz erfolgversprechend. Das von Rapp dargestellte Fünf-Phasen-Modell zeigt einen systematischen Weg auf, wie die nötigen Prozesse eines CRM-Ansatzes aufeinander aufbauen sollten, um langfristige Kundenbeziehungen herstellen zu können (Rapp 2005, S. 54f.).

Abbildung 5: Das CRM-Fünf-Phasen-Modell



Quelle: Rapp 2005, S. 55.

Die Aufgaben, die sich für das Unternehmen ergeben, sind die Kundengewinnung, die Kundenbindung und die Kundenrückgewinnung.

Die Jungunternehmer von b4mu fragen sich nun aber, ob CRM denn für jedes Unternehmen, jede Branche und jeden Markt gleichermaßen nutzbar ist. Sicher eine strittige Frage – überlegen Sie doch einmal für sich selbst: Verbinden Sie die Luftballons, die Sie kürzlich als Partydekoration gekauft haben, mit einem bestimmten Hersteller? Oder wie sieht es mit Verbrauchsartikeln wie Müllbeuteln, Toilettenpapier, Kerzen oder Ähnlichem aus? Und wie verhält es sich bei Produkten wie Kleidung, Smartphones, Laptops, Autos, aber auch Pflegeprodukten oder Lebensmitteln? Inwieweit nun ein Produkt in direkten Bezug zum herstellenden Unternehmen gebracht wird und wie damit in gewisser Weise auch die Kun-

denbeziehung zum Unternehmen wahrgenommen wird, variiert auf Produkt-, aber auch auf Konsumentenebene. Das Involvement der Kunden ist hierbei für die Kundenbeziehung ein wichtiger Faktor – also die emotionale Beteiligung, die der Konsument beim Kauf erlebt. Bei Produkten des täglichen Bedarfs ist das Involvement deutlich geringer (man spricht von Low Involvement) als beispielsweise beim Kauf eines Autos (hier spricht man von High Involvement), bei dem die Kaufentscheidung durch viele Faktoren geprägt ist: Hier spielt nicht nur das Produkt selbst eine wichtige Rolle, sondern auch Faktoren wie Markenimage, Qualität oder der Preis. Das verdeutlicht allerdings auch, dass Unternehmen nicht von einem pauschal darzustellenden Kundenbild ausgehen können, sondern sich Wissen über die Kunden aneignen müssen. Dieses Wissen resultiert in hohem Maß aus Daten über den Kunden, die durch Marktanalysen, aber auch über kundenspezifische Datenbanken generiert werden können. Unternehmen möchten beispielsweise erfahren, welcher Kunde was kauft, wo und wie Kunden einkaufen und welche Präferenzen bestehen (Rapp 2005, S. 74). Dieses Wissen stellt die Basis für bedürfnisgerechte Maßnahmen- und Kampagnenplanungen dar.

b4mu möchte mehr über seine aktuellen und zukünftigen Kunden erfahren und überlegt, wie dieses Wissen generiert werden kann und was zu berücksichtigen ist, um ein möglichst umfassendes Bild des Kunden erstellen zu können. Wer nun meint, mit einer guten IT-Lösung sei das Thema Kundendatenerhebung erledigt, der denkt zu kurz: Natürlich braucht es solide Datenerhebungsinstrumente und entsprechende Datenbanken, doch ist immer im Blick zu behalten, dass der Nutzen jeder Datenbank erst in der Analyse der Daten liegt, um aus den Erkenntnissen geeignete Maßnahmen ableiten zu können. Und das bedingt, dass es eine vernünftige Strategie braucht, die zum einen herausarbeitet, welche Informationen und Daten überhaupt benötigt werden, die aber im Besonderen auch darauf achtet, dass die Unternehmensprozesse kundenorientiert ausgerichtet sind (Rapp 2005, S. 75).

Doch gleich für welche Branche oder welches Produkt ist CRM als kundenorientierter Ansatz der Unternehmensführung darauf ausgerichtet, die Entwicklungen im Konsumentenverhalten oder auch den Absatzmarktstrukturen umfassend zu berücksichtigen, um wirtschaftliche Vorteile generieren zu können. Dies gelingt durch die Schaffung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie die Gestaltung langfristiger Kundenbeziehungen. Damit CRM in allen Bereichen erfolgreich etabliert werden kann, gilt es nicht nur, die passenden Strategien zu entwickeln: Unternehmensführung und Mitarbeiter müssen sich in hohem Maß mit den Prinzipien der Kundenorientierung identifizieren und deren Bedeutung erkennen. Dies geschieht im Idealfall durch die Formulierung entsprechender Ziele und Leitsätze sowie einer Verankerung in der Unternehmenskultur (Schumacher/Meyer 2004, S. 19f.).

Bei b4mu fragt man sich nun, wie die Vielzahl von Aufgaben auf strategischer, aber auch operativer Seite sinnvoll strukturiert werden können. In Literatur und Praxis findet man meist eine Unterscheidung in analytisches, operatives und kommunikatives CRM. Diese drei Bereiche decken die Datensammlung und Auswertung, daraus resultierende Maßnahmenplanung sowie den Einsatz entsprechender unterstützender Technologien ab (Schumacher/Meyer 2004, S. 20f.). Unternehmen sollten sich, um erfolgreiche CRM Aktivitäten initiieren zu können, mit den einzelnen Bereichen, aber auch dem gelungenen Zusammenspiel aus Analyse, Strategie und Umsetzung auseinandersetzen.



ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmen müssen sich im Rahmen der stets stattfindenden Veränderungen auf Märkten und im Kaufverhalten der Konsumenten den Herausforderungen eines dynamischen Umfeldes stellen, um sich im Kampf um Marktanteile zu behaupten. Der Einsatz eines Customer-Relationship-Instrumentariums wird dabei als Möglichkeit betrachtet, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen zu können. Unter CRM wird ein Managementprozess verstanden, der darauf ausgerichtet ist, profitable Kundenbeziehungen herzustellen und diese Beziehungen zu pflegen, um eine langfristige Bindung des Kunden an ein Unternehmen herzustellen. CRM ist ein ganzheitlicher Prozess, der auf Basis klar definierter Ziele Strategien erarbeitet und implementiert, die dazu dienen, die Kundenbeziehungen unter ökonomischen Gesichtspunkten zu optimieren. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen ihre Kunden kennen und verstehen, um ein möglichst umfassendes Bild des Kunden entwerfen zu können. Dieses „One face of the customer“ bildet die Grundlage für die Entwicklung geeigneter CRM-Maßnahmen.

Die Kundenbindung und -pflege ist aus ökonomischer Perspektive besonders in Zeiten abnehmender Kundenloyalität von hoher Bedeutung. Denn der Verlust von (Stamm-)Kunden führt mittelfristig häufig auch zum Verlust von Marktanteilen. Investitionen in die Kundenbindung zahlen sich aus, da belegt werden konnte, dass der Gewinn, der durch einzelne Kunden erzielt werden kann, bei zunehmender Dauer der Kundenbeziehung ansteigt. Diese Erkenntnisse spiegeln sich auch in der Entwicklung des Marketings vom transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing deutlich wider. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden kann als konsequente Weiterentwicklung des Marketings verstanden werden. Die Vorteile dieser beziehungsorientierung sind in Rentabilitätssteigerungen, Wachstumseffekten, Cross-Buying-Effekten, aber auch einer höheren Planungssicherheit für Unternehmen zu sehen.

Da nicht von einem pauschalen Kundenbild ausgegangen werden kann, müssen sich Unternehmen spezifisches Wissen über ihre Kunden aneignen. Dieses Wissen wird aus der Gesamtheit der Kundendaten gewonnen und stellt die Basis für bedürfnisgerechte Maßnahmen- und Kampagnenplanungen dar. Es ist immer wieder zu betonen, dass die Kundendatenerhebung nicht als reine IT-Lösung zu betrachten ist: Erst aus einer fundierten Analyse der Daten lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die in geeignete Maßnahmen münden und durch entsprechende im Unternehmen verankerte Prozesse (z. B. Beschwerdemanagement, Serviceangebote etc.) gestützt werden sollten. Unternehmensführung und Mitarbeiter müssen sich in hohem Maß mit den Prinzipien der Kundenorientierung identifizieren und deren Bedeutung erkennen.

LEKTION 2

THEORETISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE DES CRM

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche theoretischen Erklärungsansätze dem CRM zugrunde liegen.
- welche kommunikativen Aspekte von Bedeutung sind.
- warum die Auseinandersetzung mit Beziehungen für erfolgreiches CRM bedeutend ist.

2. THEORETISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE DES CRM

Einführung

Beschäftigt man sich mit CRM, gibt es häufig mehr als nur eine Möglichkeit der Betrachtung und die Auseinandersetzung ist eher interdisziplinär. Um sich dem Thema zu nähern, können unter anderem verhaltenswissenschaftliche, kommunikationstheoretische, aber auch ökonomische Erklärungsansätze gewählt werden, die in dieser Lektion näher betrachtet werden. Grundsätzlich geht es im CRM um Kundenbeziehungen. Wichtige theoretische Grundlagen finden sich daher auch in der Auseinandersetzung mit Relationship Marketing. Hier wird aufgezeigt, welche Bedeutung die Intensivierung von Kundenbeziehungen hat. Die Vorteile eines Managements von Kundenbeziehungen werden mithilfe verschiedener Ansätze dargelegt. Eine eher ökonomische Betrachtungsweise rückt die monetäre Bedeutung von Kundenbeziehungen in den Vordergrund, während die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze die Entstehung und Bedeutung von Beziehungen betrachten. Dabei finden psychologische Prozesse wie Vertrauen, Commitment oder Kundenzufriedenheit Berücksichtigung, da diese als Basis für die Schaffung von Kundenbindung von Bedeutung sind. Solche beziehungsorientierten Strategien sind u. a. aus Transaktionskostentheorien entstanden, die versuchen, die Vorteilhaftigkeit einer kundenorientierten Handlungsweise aufzuzeigen.

2.1 Erklärungsansätze aus neoklassischer, neoinstitutioneller und organisationstheoretischer Sicht

Das theoretische Fundament des CRM ist aufgrund der Interdisziplinarität des Themenbereichs in unterschiedlichen Wissenschaftsgebieten zu finden. Stellt man die Kundenbeziehungen in den Vordergrund der Betrachtung, gilt es zu ergründen, welchen Wert diese Beziehungen haben, wie solche Beziehungen entstehen, aber auch wie das Unternehmen organisatorisch auf eine Kundenorientierung reagieren muss. Analog zur Marketingforschung kann die Betrachtung der Beziehungen daher folgenden theoretischen Ansätzen zugeordnet werden (Bruhn 2016c, S. 22):

- neoklassische Theorieansätze,
- neoinstitutionelle Theorieansätze,
- neobehavioristische Theorieansätze,
- organisationstheoretische Theorieansätze.

Die neoklassischen und neoinstitutionellen Theorieansätze wurzeln auf mikroökonomischen Theorien der Volkswirtschaftslehre. Dem neoklassischen Ansatz sind Nutzen- und Gewinntheorien zuzuordnen. Dabei erklärt die Nutzentheorie das Verhalten des Kunden bezüglich der unternehmerischen Leistungen. Einfach ausgedrückt liegt es nahe, dass ein Kunde Leistungen dann in Anspruch nimmt, wenn er sich persönlich einen höheren Nutzen daraus verspricht. Beziehungen zum Unternehmen sind für den Kunden also nur dann relevant, wenn sie einen Nutzenvorteil erwarten lassen. Die Gewinntheorie rückt das Verhalten des Unternehmens hinsichtlich der dem Konsumenten angebotenen Leistungen in den Vordergrund und orientiert sich an der Gewinnmaximierung bei der Wahl der Handlungsoptionen. Das bedeutet, dass der Kunde anhand seines Wertes für das Unternehmen betrachtet wird und das Unternehmen über die Bearbeitung des jeweiligen Kunden oder auch Kundensegments aufgrund der ökonomischen Vorteilhaftigkeit entscheidet. Zur Kundenbewertung werden beispielsweise Modelle wie der Customer Lifetime Value herangezogen. Betrachtet man diese Ansätze kritisch, ist anzumerken, dass die Dynamik von Kundenbeziehungen nicht erfasst werden kann und auch keine Differenzierung in verschiedene Arten von Kundenbeziehungen möglich ist (Bruhn 2016c, S. 24).

Der neoinstitutionelle Ansatz sieht im Marketing die Funktion der Förderung von Transaktionen oder auch der Interaktion und dient nach diesem Verständnis dazu, Unsicherheiten ab- und Vertrauen aufzubauen. Bezüglich der Beziehungsorientierung im CRM können folgende theoretische Erklärungsansätze herangezogen werden (Bruhn 2016c, S. 24ff.):

- Informationsökonomik (Fokus: Funktion der Informationsunsicherheit),
- Principal-Agent-Ansatz (Fokus: Unsicherheit und Informationsasymmetrien im Rahmen sozioökonomischer Beziehungen),
- Transaktionskostenansatz (Fokus: Kosten, die bei der Koordination einer Geschäftsbeziehung entstehen),
- Relational-Contracting-Ansatz (Fokus: vertragliche Gestaltung von Austauschbeziehungen).

Diese vier Ansätze bieten für die Betrachtung von Kundenbeziehungen einzelne wichtige Beiträge, sind aber nicht umfassend zur vertiefenden Erklärung geeignet.

Die zunehmende Kundenorientierung von Unternehmen führt bereits seit vielen Jahren zu einer Veränderung der Organisationsstrukturen innerhalb der Unternehmen. Es wurde deutlich, dass es nicht reicht, nur an einer Stelle – meist dem Vertrieb – den direkten Kontakt zum Kunden aufzubauen. Ein ausgeprägtes Kundenmanagement versucht daher, alle kundenspezifischen Maßnahmen des Unternehmens zu koordinieren und dies auch organisatorisch zu implementieren.

In der theoretischen Betrachtung wird hierbei auf die **Resource-Dependence-Theorie** und den Resource-based-View-Ansatz zugegriffen. Die Resource-Dependence-Theorie beschäftigt sich mit dem Erhalt der Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch die Versorgung mit den entsprechenden Ressourcen. Der Kunde wird demnach als wichtige Resource betrachtet und die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde als symbiotisch beschrieben: Der Output des Unternehmens setzt den Input des Kunden voraus (Bruhn 2016c, S. 49). Einfach ausgedrückt: Nur wenn der Kunde etwas kauft, kann das Unternehmen Erlöse erzielen! Der Resource-based-View-Ansatz beschäftigt sich mit vorhandenen

Resource-Dependence-Theorie
Die Resource-Dependence-Theorie beschäftigt sich mit dem Einfluss externer Ressourcen auf unternehmerisches Handeln und Verhalten.

oder zu generierenden Ressourcen, die dazu beitragen, die Kundenbeziehungen herzustellen. Diese Beziehungen entstehen also nicht nur durch die direkte Transaktion, sondern durch die Intention des Unternehmens, solche Beziehungen herstellen zu wollen. Im Gegensatz zu den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen werden bei diesen theoretischen Überlegungen die Unternehmen und nicht das Verhalten der Kunden betrachtet (Bruhn 2016c, S. 51).

Aus praktischer Sicht betrachtet wird in Unternehmen versucht, Kundenorientierung über Abteilungsgrenzen hinweg zu implementieren. Die damit verbundenen strukturellen Veränderungen bieten allerdings auch Potenzial für interne Interessenskonflikte – z. B. zwischen Produktentwicklung oder Vertrieb. Damit eine umfassende Kundenorientierung auch organisatorisch ermöglicht werden kann, muss daher also die notwendige Akzeptanz im Unternehmen geschaffen werden. Als erfolgversprechend hat sich hierbei bereits die Bildung von interdisziplinären Arbeitsgruppen erwiesen, die sich aus Experten verschiedener Abteilungen (vom Produktmanager, über den Vertriebsmanager bis zum Logistikexperten) zusammensetzen und deren Aufgabe darin besteht, die Prozessabläufe im Unternehmen auf den Kundenbedarf abzustimmen (Köhler 2018, S. 324f.).

2.2 Erklärungsansätze aus neobehavioristischer Sicht

Durch den Paradigmenwechsel vom Transaktions- zum beziehungsorientierten Marketing kommt dem Erhalt von ökonomisch attraktiven Kundenbeziehungen eine immer größere Bedeutung zu. Aber wie entstehen diese Beziehungen, wie können sie erklärt werden?

Neobehaviorale Ansätze liefern Erklärungen für viele Fragestellungen im Rahmen der Kundenbeziehungen, die den Konsumenten und sein Verhalten betrachten und verstehen helfen. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht gibt es verschiedene theoretische Ansätze, die geeignet sind, um die kundenseitigen Gründe für die Aufnahme und Beibehaltung von Beziehungen zu erklären. Bekannte psychologische Ansätze sind (Bruhn 2016c, S. 34ff.):

Lerntheorien

Es gibt verschiedene Lerntheorien. Für das Verstehen von Kundenverhalten wird oft auf die Ansätze des Verstärkungsprinzips zurückgegriffen: Verhaltensänderungen werden demnach durch positive oder negative Konsequenzen hervorgerufen.

- die **Lerntheorie** (Verstärkungsprinzip),
- die Risikotheorie (Vermeidung negativer Konsequenzen),
- die Dissonanztheorie oder auch
- die Involvement-Theorie.

Aus den verschiedenen Ansätzen der Lerntheorie wird für das Beziehungsmanagement häufig auf die Grundlagen des Verstärkerprinzips zurückgegriffen. Verhaltensänderungen werden damit erklärt, dass auf positive oder negative Konsequenzen reagiert wird. Wurde also etwas als gut empfunden bzw. konnte der Konsument einen positiven Nutzen erkennen, handelt er zukünftig wieder gleich – also im Falle der Kundenbeziehungen: Ein Produkt wird wiedergekauft. Wurde etwas hingegen eher negativ wahrgenommen, wird man die Handlung zukünftig vermeiden – also z. B. ein Produkt nicht wiederkaufen (Bruhn 2016c, S. 34). Dieser Ansatz kann noch weiter differenziert werden, wenn das Involvement der Lernenden berücksichtigt wird. Bei geringem Involvement (also einfach ausgedrückt

einem geringen Bezug zum Produkt oder Unternehmen) werden Informationen eher unbewusst aufgenommen. Gemäß der **Mere-Exposure-Hypothese** wird davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung sich positiv verändert, wenn die Zielgruppe möglichst oft mit dem Bezugsobjekt (also dem Produkt oder Unternehmen) in Kontakt kommt. Hingegen wird bei hohem Involvement von komplexeren Lernvorgängen ausgegangen, da die Informationsaufnahme und -verarbeitung nicht unbewusst, sondern vernunftgesteuert abläuft (Bruhn 2016c, S. 34).

Mere-Exposure-Hypothese

Die Mere-Exposure-Hypothese geht davon aus, dass die wiederholte Wahrnehmung einer Sache/Information deren positive Bewertung zur Folge hat.

Die Risikotheorie basiert auf der Erkenntnis, dass Kunden ein mit dem Kauf von Produkten verbundenes Risiko möglichst gering halten wollen. Stellen Sie sich vor, Sie kaufen sich ein neues Auto. Sie versprechen sich aber nicht nur den Erwerb eines sicheren und zuverlässigen Transportmittels, sondern gleichzeitig auch den Erwerb eines gewissen sozialen Status. Was nun, wenn Sie diese Anerkennung von Freunden, Bekannten und Kollegen nicht bekommen und im Gegenteil noch für den Kauf kritisiert werden? Dies ist nur ein Beispiel für Risiken, die Käufer vermeiden möchten. Die Literatur unterscheidet in funktionale, finanzielle, soziale und psychische Risiken, die sich auf die gekauften Leistungen beziehen. Für die Kundenbeziehungen bedeutet dies, dass für den Kunden Risiken minimiert werden, wenn der Kunde sich auf den Anbieter und den Kaufprozess verlassen kann und er diesem vertraut (Bruhn 2016c, S. 34f.).

Aus den psychologischen Wirkungen beim Kunden folgen die Verhaltenswirkungen: Eine faktische Kundenbindung ist dann erreicht, wenn der Kunde nicht nur mit dem Unternehmen und seinen Angeboten zufrieden ist, sondern wenn sich diese positive Einstellung zum Unternehmen in einem aktiven Verhalten wie dem erneuten Kauf, dem Erwerb weiterer Produkte des Unternehmens (Cross-Buying) oder der Weiterempfehlung niederschlägt. Im Gegensatz der rein psychologischen Wirkung ist eine solche Verhaltenswirkung vom Unternehmen auch direkt zu beobachten oder zu messen (Bruhn 2016a, S. 242).

Ein weiterer Bereich, der hier noch genannt, aber nicht weiter ausgeführt werden soll, sind die sozialpsychologischen Erklärungsansätze, wobei nach Bruhn folgende Ansätze als relevant für die Betrachtung von Beziehungen einzuschätzen sind (Bruhn 2016c, S. 38):

- Interaktions- und Netzwerkansätze,
- Austausch-, Anreiz-Beitrags- und **Equitytheorie**,
- Durchdringungstheorie.

Equitytheorie

Die Equitytheorie ist eine Prozesstheorie, die versucht zu erklären, wie Motivation entsteht.

Im Beziehungsaufbau spielt die Schaffung von Mehrwerten aufseiten von Unternehmen und Kunden eine wichtige Rolle. Beziehungen werden langfristig nur aufgebaut und erhalten, wenn sie für die beteiligten Partner einen erkennbaren Nutzen aufweisen. Einer dieser Nutzen ist der Aufbau von Vertrauen. Betrachten wir noch einmal intensiver die Kundenbeziehungen: Sie können als Interaktionen zwischen Unternehmen und aktuellen sowie potenziellen Kunden verstanden werden und sind von einzelnen Transaktionen – z. B. Einkaufskäufen – zu unterscheiden. Die durch mehrmalige Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen entstehenden Beziehungen weisen eine sachliche, aber auch eine emotionale Ebene auf. Durch die wechselseitigen Erfahrungen entsteht dann im Zeitverlauf Vertrauen. Dieses Vertrauen sorgt beim Kunden für entsprechendes Verhalten, das sich in

Käufen, zusätzlichen Käufen oder auch Weiterempfehlungen widerspiegelt (Stauss 2011, S. 321f.). Der Beziehungsaufbau ist ein langfristiger Prozess und nicht durch einmalige Vertrauensbekundungen zu erreichen.

2.3 Erklärungsansätze aus kommunikativer Sicht

Commitment

Im CRM-Kontext steht Commitment für die Verbundenheit/Identifikation von Kunden zu einem Unternehmen/einer Marke.

Kommunikation leistet durch die Möglichkeiten zum Aufbau von Vertrauen und **Commitment** einen wesentlichen Beitrag zum Beziehungsaufbau. Beziehungen sind ein wechselseitiger Prozess und entstehen durch Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen, also dem Austausch von Inhalten wie Leistungen, aber auch Informationen. Die Bedeutung der Kommunikation im Beziehungsmanagement wurde bereits durch verschiedene Studien belegt und es wurde herausgefunden, dass im Vergleich aller Kundenbindungsinstrumente die Kommunikation den höchsten Beitrag zur Pflege der Kundenbeziehung leistet (Bruhn 2016a, S. 230f.).

Die Veränderung der Kommunikationslandschaften, aber auch die Orientierung des Marketings vom transaktions- zum beziehungsorientierten Denken brachte Herausforderungen für die Kommunikationspolitik mit sich. Kommunikationspolitik hat immer verschiedene Ziele zu erfüllen, neben absatzpolitischen Zielen steht bei einer kundenorientierten Ausrichtung des Unternehmens auch die Aufgabe und das Ziel der Herstellung, Pflege und des Erhalts von Anbieter-Kunden-Beziehungen im Fokus. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, ist Kommunikation an den Bedürfnissen der Zielgruppen, der Schaffung eines Nutzens für Anbieter und Kunden und des Dialogs auszurichten. In allen Phasen der Kundenbindung ist die Bedürfnisorientierung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Nur wenn die Informationsinteressen erkannt werden und die kommunikativen Maßnahmen den Anforderungen der Austauschpartner gerecht werden, wird es zu einer Intensivierung des Austauschs bzw. des Dialogs kommen und der Beziehungsaufbau wird ermöglicht. Idealerweise ist die Kommunikation nicht auf eine größere Zielgruppe, sondern auf den einzelnen Kunden ausgerichtet, um den Kunden mit den nötigen Informationen zu versorgen und um im Gegenzug wichtige Informationen vom Kunden zu erhalten. Aber kann ein Unternehmen mit jedem seiner Kunden in den Dialog treten, individuell und persönlich kommunizieren? Es dürfte deutlich sein, dass dies in den wenigsten Unternehmen möglich sein wird.

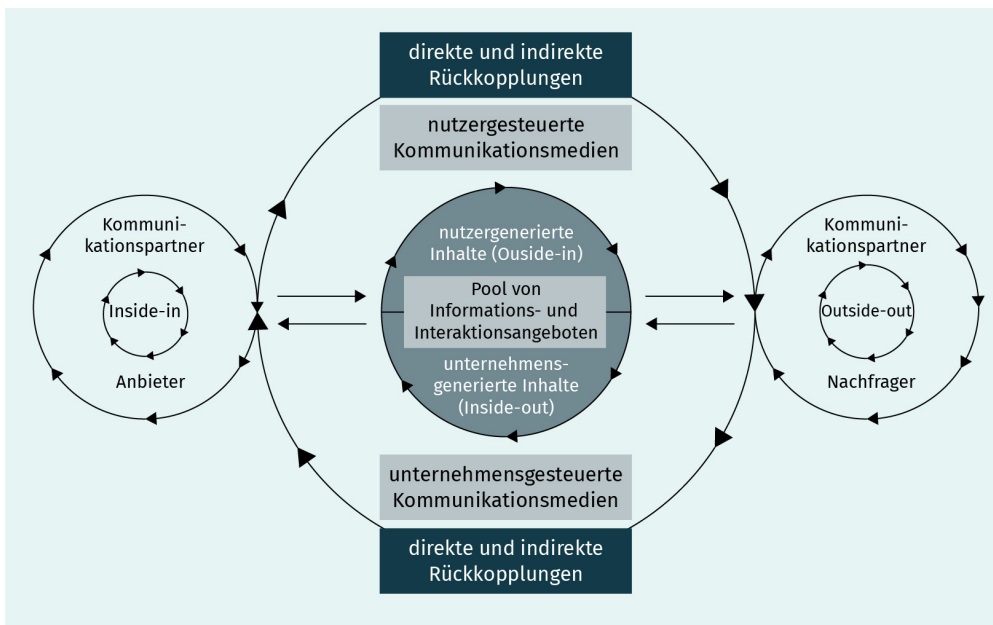
Bei Beziehungsmarketing geht es ganz allgemein immer darum, profitable Kundenbeziehungen zu schaffen, die Anbieter und Kunde einen Mehrwert versprechen. Der Mehrwert für den Kunden ist neben den ökonomischen Benefits auch in den psychologischen Benefits (Verlässlichkeit einer Beziehung) oder auch der Befriedigung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit (als Mitglieder einer Community) zu sehen. Kommunikation kommt die Aufgabe zu, hier einen Beitrag zur Nutzenoptimierung zu leisten. Durch die Etablierung von Kundenclubs oder den Aufbau von Brand Communities kann beispielsweise den verschiedenen Bedürfnissen der Kunden entgegengekommen werden. Kommunikation fungiert so betrachtet nicht nur als Informationsvermittler, sondern als Beziehungstifter. Doch um obige Frage aufzugreifen, ob nun jeder Kunde individuell angesprochen werden kann, ist

es angeraten, die Kommunikation auf die Kunden auszurichten, die langfristig als profitabel eingestuft werden. Es gilt somit aber auch, Streuverluste durch eher allgemeine, massenmedial vermittelte Kommunikation zu vermeiden und stattdessen eine interaktions- und dialogorientierte Kommunikation mit den (profitablen) Kunden zu etablieren, denn Beziehungen entstehen nur durch wechselseitige Kommunikation (Bruhn 2016a, S. 232).

Interaktions- und dialogorientierte Kommunikation wird als Zwei-Wege-Kommunikation verstanden. Das bedeutet, dass die beteiligten Kommunikationspartner die Möglichkeit haben, in einen direkten Kontakt und Austausch miteinander zu treten. Jedoch ist in diesem Zusammenhang auf die Unterscheidung in asymmetrische und **symmetrische Zwei-Wege-Kommunikation** hinzuweisen. Wie schon in den PR-Modellen von Grunig und Hunt aus den 1980er-Jahren dargestellt, darf Zwei-Wege-Kommunikation nicht automatisch mit Dialog gleichgesetzt werden. Bei der asymmetrischen Zwei-Wege-Kommunikation wird zwar neben der Aussendung einer Information auch ein Feedback ermöglicht, beeinflusst aber nicht das Verhalten – also die Antwort/Reaktion des Absenders. Erst wenn in der Kommunikationssituation ein Feedback aufgenommen, akzeptiert und verarbeitet wird, also eine Verhaltensänderung im Sinne des Aufbaus von Verständigung zwischen den Kommunikationspartnern zu erkennen ist, dann kann von symmetrischer Zwei-Wege-Kommunikation gesprochen werden (Grunig 1989, S. 29). Wenn Unternehmen einen echten Beziehungsaufbau wünschen, ist eine angemessene Kommunikation auf Augenhöhe anzustreben, um verständigungsorientierte Prozesse zu initiieren. Diesen mehrstufigen und dialogorientierten Kommunikationsprozess fasst Bruhn anschaulich in nachfolgend dargestelltem Modell zusammen (Bruhn 2016a, S. 233).

Symmetrische Zwei-Wege-Kommunikation
Die symmetrische Zwei-Wege-Kommunikation lässt Feedback nicht nur zu, sondern akzeptiert es auch.

Abbildung 6: Mehrstufiges Kommunikationsmodell im Relationship Marketing



Quelle: Bruhn 2016a, S. 233.

Push-Kommunikation
 Von Push-Kommunikation wird gesprochen, wenn Botschaften und Informationen einem Konsumenten unaufgefordert präsentiert werden, wie z. B. durch Online-Anzeigen, Fernsehspots oder Plakate.

Die aus der PR bereits länger bekannte Dialogorientierung kann einseitig geprägte Kommunikationsprozesse ergänzen oder auch ersetzen, um zum Beziehungsaufbau beizutragen. Das Gute: Der Kunde kann diesen Dialog selbst initiieren und muss nicht warten, dass das Unternehmen auf ihn zukommt. Die Kommunikation ist als Pull-Kommunikation und nicht mehr als **Push-Kommunikation** auszurichten. Hierfür besonders wichtig ist die Schaffung von Rückkopplungskanälen, die die Möglichkeit zur Initiierung des Dialogs von beiden Seiten ermöglichen. Das heißt für Unternehmen aber auch, dass sie bereit sein müssen, zuzuhören, und die Chancen erkennen sollten, die in einer aktiven Einbeziehung der Kundenmeinungen in die eigenen Planungsaktivitäten liegen! Aus dieser wechselseitigen Kommunikationsstruktur leitet Bruhn vier beziehungsorientierte Perspektiven ab (Bruhn 2016a, S. 234):

- Inside-in-Perspektive,
- Inside-out-Perspektive,
- Outside-in-Perspektive und
- Outside-out-Perspektive.

Abbildung 7: Perspektiven der Kommunikation im Beziehungsmarketing

Sender Empfänger	Inside unternehmensgeneriert	Outside nutzergeneriert
In	Inside-in-Perspektive von Unternehmen zu Unternehmen (interne Kommunikation)	Outside-in-Perspektive von Kunde zu Unternehmen (Pull-Kommunikation)
Out	Inside-out-Perspektive von Unternehmen zu Kunde (Push-Kommunikation)	Outside-out-Perspektive von Kunden zu Kunde (User Generated Contents)

Quelle: Bruhn 2016a, S. 235.

Der Kommunikation kommt die wichtige Aufgabe zu, die Anbieter-Kunde-Beziehungen zu initiieren, aber auch umzusetzen und den Dialog zu moderieren. Damit dies gelingen kann, muss Kommunikation langfristig, bedürfnisgerecht, aber auch nutzen- und dialogorientiert ausgerichtet sein. Kommunikation muss also einerseits die Bedürfnisse erkennen und den individuellen Dialog anbahnen (Mittel-Zweck-Beziehung). Andererseits bekommen Unternehmen durch diesen Dialog wichtige Informationen über den Kunden, die dann wiederum die Basis für individualisierte und maßgeschneiderte Angebote bilden (Zweck-Mittel-Beziehung) (Bruhn 2016a, S. 231f.). In der Kommunikationspolitik bedeutet diese Beziehungsorientierung eine Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, statt auf Produkt- oder Leistungsmerkmale.



ZUSAMMENFASSUNG

CRM als interdisziplinäres Themengebiet basiert auf verschiedenen theoretischen Fundamenten. Da die Kundenbeziehungen als wesentliches Element des CRM zu betrachten sind, ist eine umfassende Auseinandersetzung mit der Entstehung, der Bedeutung, aber auch den Möglichkeiten grundlegend. Zur Erklärung dieser verschiedenen Aspekte wird auf neoklassische, neoinstitutionelle, neobehavioristische und organisationstheoretische Ansätze zurückgegriffen. Diese Ansätze betrachten die Kundenbeziehungen aus verschiedenen Blickwinkeln, dienen jedoch nicht als ganzheitliche Erklärungsansätze des facettenreichen CRM. Auch wenn neobehaviorale Ansätze kein umfassendes Erklärungsmodell bieten, sind sie doch zum Verständnis von Beziehungen sehr wichtig. Die verhaltenswissenschaftliche Sicht hilft, kundenseitige Gründe für die Aufnahme und Beibehaltung von Beziehungen zu erklären. Besonders die Lerntheorie und die Risikotheorie helfen zu erklären und zu verstehen, wie Beziehungen entstehen, welche Bedeutung solche Beziehungen für Anbieter und Kunden haben und welchen Nutzen sie schaffen. Denn die Schaffung eines Mehrwertes, eines erkennbaren Nutzens, spielt beim Beziehungsaufbau eine wichtige Rolle. Einer dieser Nutzen ist der Aufbau von Vertrauen. Dieses Vertrauen ist die Grundlage für Kundenbindung und sorgt beim Kunden für ein vom Unternehmen gewünschtes Verhalten wie etwa Wiederkäufe, Zusatzkäufe oder auch Weiterempfehlungen.

Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle beim Beziehungsaufbau, da durch die Interaktion und den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen Vertrauen und Commitment aufgebaut werden können. Damit dies gelingen kann, muss die Kommunikationspolitik im Unternehmen entsprechend ausgerichtet sein: Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Bedürfnisorientierung. Ein echter Austausch zwischen Kunden und Unternehmen gelingt nur dann, wenn die Kommunikationsmaßnahmen an den Informationsinteressen ausgerichtet sind und über geeignete Kanäle der Dialog im Sinne einer symmetrischen Zwei-Wege-Kommunikation aufgebaut wird. Der echte Dialog bringt dem Unternehmen zudem einige Vorteile, da hier Kundenwünsche erkannt und in die eigenen Planungsaktivitäten integriert werden können.

LEKTION 3

KUNDENLEBENS- UND KUNDENBEZIEHUNGSZYKLUS

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was ein Lebenszykluskonzept ist.
- welche Bedeutung Kundenbeziehungen aus Sicht der Nachfrager sowie der Anbieter haben.

3. KUNDENLEBENS- UND KUNDENBEZIEHUNGSZYKLUS

Einführung

Beziehungen sind nicht einfach da, Beziehungen sind dynamisch: Sie entstehen, entwickeln sich oder werden auch wieder beendet. Wie im privaten Bereich sind auch Kundenbeziehungen nicht auf eine im Voraus festzulegende Zeitdauer ausgelegt, sondern die Dauer und die Qualität der Beziehungen ist von vielen verschiedenen Faktoren abhängig. Betrachten wir ein einfaches Beispiel: Sie kaufen jeden Morgen Ihre Brötchen beim Bäcker um die Ecke. Das Angebot ist gut, die Preise passen, das Personal ist freundlich – es gibt also keinen Grund, den Bäcker zu wechseln, oder vielleicht doch? Was passiert, wenn Sie umziehen und der Bäcker daher für Sie nicht mehr erreichbar ist? Trotz eines bis dahin sehr stabilen Anbieter-Kunden-Verhältnisses wird die Beziehung vermutlich aufgelöst.

Das Produkt kann noch so gut sein, verliert aber seinen Wert, wenn es nicht mehr zum Leben des Kunden passt und somit auch keinen persönlichen Nutzen mehr bringt (Rapp 2005, S. 43). Wie im Bäckerbeispiel deutlich wurde, sind verschiedenste Szenarien im Anbieter-Kunden-Verhältnis zu berücksichtigen, die Einfluss auf die Dauer und die Qualität der Beziehungen nehmen. Doch sind die Einflüsse auf den Kunden nicht immer unmittelbar im Kontakt zum Unternehmen zu finden, sondern häufig auch indirekt, wie folgendes Beispiel deutlich zeigt:

Ein Kunde kauft in einem bekannten Möbelhaus die Einrichtung für die neue Wohnung ein und lässt sich die neuen Möbel anliefern, da der Lieferservice verspricht, die Ware bis in die Wohnung zu bringen. Der Kunde wird darauf vom Spediteur über den genauen Lieferzeitpunkt informiert und freut sich, dass alles so unproblematisch klappt und schon nach drei Tagen die Ware in die Altbauwohnung im 5. Stock geliefert wird. Doch dann kommt die Spedition zu spät, die Lieferanten sind unfreundlich und behaupten, es würde nur bis Bordsteinkante geliefert. Erst nach längeren Diskussionen und dem Verweis auf die Lieferbedingungen wird die Ware bis in die Wohnung gebracht. Ist der Kunde nun wütend auf die Spedition oder fällt das Erlebnis negativ auf das Möbelhaus zurück? Und was denken Sie, welche Folgen es hat, wenn solche Erlebnisse weiter erzählt werden? Eine bis dahin gute Anbieter-Kunden-Beziehung könnte möglicherweise hier ihr Ende finden. Es wird deutlich, wie viel in Bezug auf die Kundenbeziehung zu berücksichtigen ist und wie schnell Vertrauen beispielsweise enttäuscht werden kann oder verloren geht.

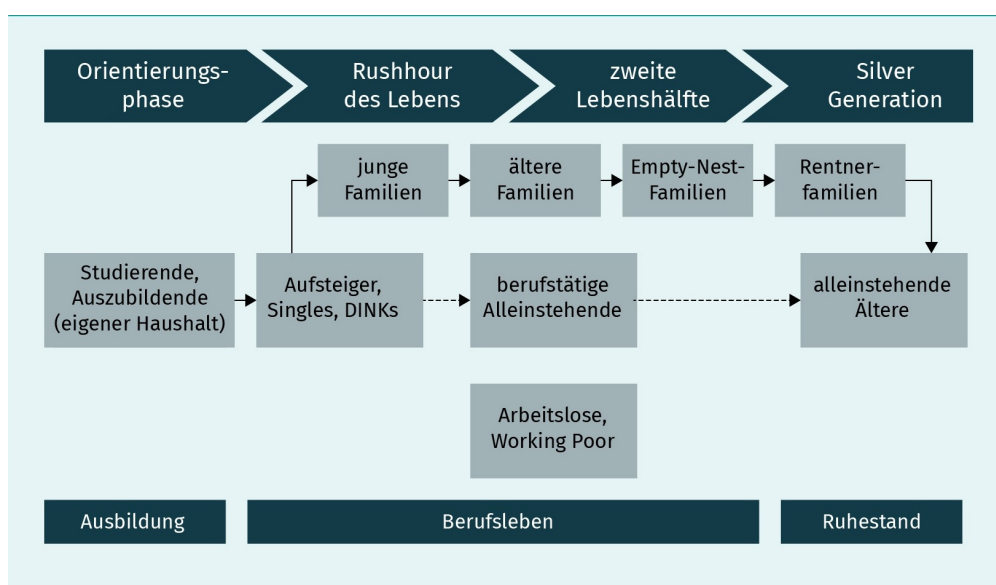
3.1 Kundenlebensphasenzyklus

Kundenbedürfnisse verändern sich oft auch in Abhängigkeit von den jeweiligen Lebensphasen, in denen sich ein Konsument befindet. Dabei sind diese Bedürfnisse teils altersabhängig (Kundenalterszyklus) und teils abhängig von den jeweiligen Lebensumständen (**Kundenlebensphasenzyklus**) (Bruhn 2016c, S. 60). Diese Umstände können finanzieller

Natur sein oder auch von lebensprägenden Ereignissen herrühren, sie können positiv und negativ (z. B. Arbeitsplatzverlust) sein, aber auch erwartet (z. B. Beginn des Ruhestandes) oder eher unerwartet eintreten. Die Geburt eines Kindes beispielsweise verändert das Konsumverhalten von Eltern enorm: Von der Umgestaltung der Wohnung oder einem etwaigen Umzug in eine kindgerechte Umgebung abgesehen, werden z. B. Windeln, Kinderkleidung und weitere Ausstattung wie Kinderwagen oder Tragetuch benötigt. All diese Produkte werden teilweise aber nur einmalig bzw. nur für eine kurze Zeitspanne gekauft. Dies ist ein einfaches, aber deutliches Beispiel für die Veränderung von Kundenbedürfnissen! Nun lässt sich heute auch nur noch schwer in klassische Lebensphasen unterscheiden bzw. lassen sich diese Phasen nur noch bedingt bestimmten Altersgruppen zuordnen. Zunehmend verschieben sich diese Lebensphasen oder werden anders angeordnet. Eine junge Frau möchte sich möglicherweise heute erst der Entwicklung ihrer beruflichen Laufbahn widmen und die Familienplanung auf einen späteren Zeitpunkt verschieben. Lebensmodelle haben sich verändert, doch hilft eine Orientierung an verschiedenen „Lebensumständen“ durchaus, um die Bedürfnisse der Konsumenten erkennen zu können. Solche Kundenlebensphasenzyklen werden häufig wie folgt dargestellt:

Kundenlebensphasenzyklus
Der Kundenlebensphasenzyklus orientiert sich an den verschiedenen Lebensabschnitten von Menschen und den damit verbundenen Konsumforderungen.

Abbildung 8: Exemplarischer Kundenlebensphasenzyklus



Quelle: Bruhn 2016c, S. 62.

Die Kundenlebensphasenzyklen helfen bei der Erklärung und dem Erkennen von Kundenbedürfnissen in Abhängigkeit von den jeweiligen Lebensphasen, in denen sich der Konsument befindet: Denn der Wechsel der Phasen ist häufig verbunden mit Veränderungen im Konsumverhalten. Wie oben bereits beschrieben, hat z. B. die junge Familie andere Bedürfnisse als etwa die „**Empty-Nest-Familien**“. Und natürlich haben auch junge Paare ohne Kinder – auch als DINKs (Double Income, No Kids) bezeichnet – andere Interessen, Wünsche und Bedürfnisse als etwa die Silver Ager, also die Gruppe Menschen, die aktiv die Lebensphase nach Beruf und Kindern erreicht haben. Die Betrachtung von alters- oder lebensphasenabhängigen Kundenbedürfnissen dient im Marketing beispielsweise dazu, gegenwärtige Cross-Selling-Potenziale zu erkennen oder Angebote auf den jeweiligen

Empty-Nest-Familien
Als Empty-Nest-Familien werden Familien in der Zeit nach dem Auszug der Kinder aus dem elterlichen Haushalt bezeichnet.

Empty-Nest-Familien

Als Empty-Nest-Familien werden Familien in der Zeit nach dem Auszug der Kinder aus dem elterlichen Haushalt bezeichnet.

Empty-Nest-Familien

Als Empty-Nest-Familien werden Familien in der Zeit nach dem Auszug der Kinder aus dem elterlichen Haushalt bezeichnet.

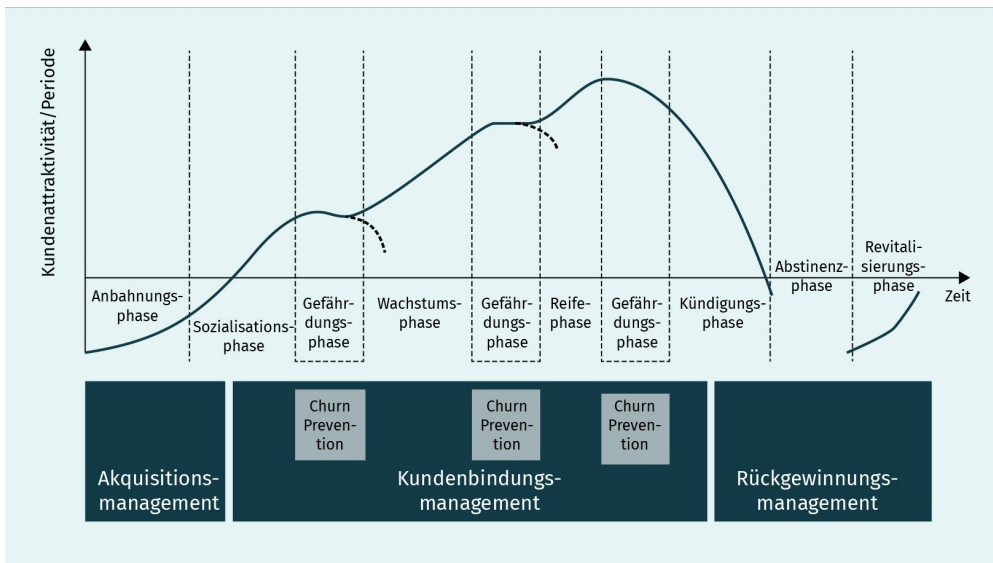
Bedarf des Kunden auszurichten. Zudem kann diese Betrachtung dem Unternehmen helfen, den zukünftigen Bedarf des Kunden und seinen eventuellen Wert für das Unternehmen zu erkennen. Um nochmals die junge Familie mit Baby als Beispiel heranzuziehen, ist diese für den Windelhersteller nur für eine bedingte Zeit interessant. Bietet das Unternehmen jedoch auch Artikel für größere Kinder an, bleibt der Kunde auch zukünftig interessant und kann auf diese Produkte aufmerksam gemacht werden. Anderes Beispiel: Ein Studierender eröffnet ein kostenloses Ausbildungskonto bei einer Bank. Während Geldanlagen oder Immobilienerwerb in dieser Lebensphase eher noch uninteressant sein dürften, folgen dem Studium häufig Lebensphasen, in denen diese Angebote an Relevanz gewinnen. Der Studierende ist also langfristig betrachtet ein profitabler Kunde für die Bank und kann im Zeitverlauf mit entsprechenden lebensphasengerechten Angeboten angesprochen werden.

Die Lebensphasen des Kunden haben so betrachtet auch einen Einfluss auf die Phasen der Beziehung des Kunden zum Unternehmen, die als dynamischer Prozess zu sehen sind und im Folgenden näher geschildert werden.

3.2 Kundenbeziehungszyklus

Analog zu Beziehungen im privaten Bereich verlaufen auch die Beziehungen von Unternehmen zu ihren Kunden in verschiedenen Phasen: Der Suche nach einem geeigneten Partner folgt das Kennenlernen und damit meist eine Festigung der Beziehung und eine Vertiefung, die Ausdruck einer stärkeren emotionalen Bindung ist. Entfernt sich einer der Partner emotional, wird die Beendigung der Beziehung eingeleitet und der andere Partner versucht parallel, die Beziehung aufrechtzuerhalten bzw. den verloren gehenden Partner zurückzugewinnen. Die Betrachtung dieser verschiedenen Phasen ist so wichtig, weil sie für Unternehmen – auch wieder analog zu Beziehungen im privaten Bereich – unterschiedliches Verhalten und Agieren bedeuten. In der Akquisitionsphase muss das Unternehmen den Kunden anders ansprechen als beispielsweise in der Bindungs- oder Rückgewinnungsphase (Lucco et al. 2015, S. 96ff.). Und all diese Maßnahmen sind nicht auf kurzfristige Kontaktaufnahme zum Kunden beschränkt, sondern haben den langfristigen Aufbau und die Steuerung von Kundenbeziehungen im Blick.

Abbildung 9: Phasen der Kundenbeziehung



Quelle: Götz/Krafft 2011, S. 217.

Dieses Modell stellt einen idealtypischen zeitlichen Verlauf der Kundenbeziehung dar und wurde in Analogie zum Produktlebenszyklus entwickelt. Die Betrachtung des Kundenbeziehungszyklus dient der systematischen Analyse der Kundenbeziehungen, um daraus Maßnahmen für ein Kundenbindungsmanagement ableiten zu können (Stauss 2011, S. 322). Die Aufgaben des CRM in den Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus lassen sich wie folgt darstellen:

Abbildung 10: Die Aufgaben des CRM in den Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus

	Zeitpfad →						
Phasen	Anbahnung	Sozialisation	Wachstum und Reife	Gefährdung		Kündigung	Revitalisierung
Ziele	Anbahnung von neuen Geschäftsbeziehungen	Festigung von neuen Geschäftsbeziehungen	Stärkung von stabilen Geschäftsbeziehungen	Stabilisierung gefährdeter Beziehungen von sich beschwerenden Kunden	Verhinderung von Kündigungen	Rücknahme von Kündigungen	Wiederanbahnung der Geschäftsbeziehung
Aufgaben	Interessentenmanagement	Neukundenmanagement	Zufriedenheitsmanagement (KBM i. e. S.)	Feedback-Management	Kündigungspräventionsmanagement	Kündigungsmanagement	Revitalisierungsmanagement
	Interessentenmanagement	Kundenbindungsmanagement			Rückgewinnungsmanagement		

Quelle: Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 35.

Je nach Phase müssen die Aktivitäten auf die jeweils notwendigen Bedürfnisse ausgerichtet werden, um langfristig eine stabile Kundenbindung her- und sicherzustellen. Dabei sollte jedoch auch die Frage nach der Bedeutung des Beziehungsnutzens aus Anbieter- und Nachfragesicht nicht unberücksichtigt bleiben, der unter Umständen in den verschiedenen Beziehungsphasen variiert. Für Unternehmen lässt sich der Nutzen noch recht klar zuordnen. Sehr vereinfacht dargestellt wird durch den Gewinn eines neuen Kunden, dessen Bindung an das Unternehmen oder auch seine Rückgewinnung mit diesem Kunden Umsatz generiert. Doch welchen Nutzen haben die Beziehungen zu einem Unternehmen für den Kunden in den verschiedenen Phasen? Für den Kunden stellen neben monetären Anreizen beispielsweise auch Zufriedenheit und Verlässlichkeit einen wichtigen Mehrwert dar.

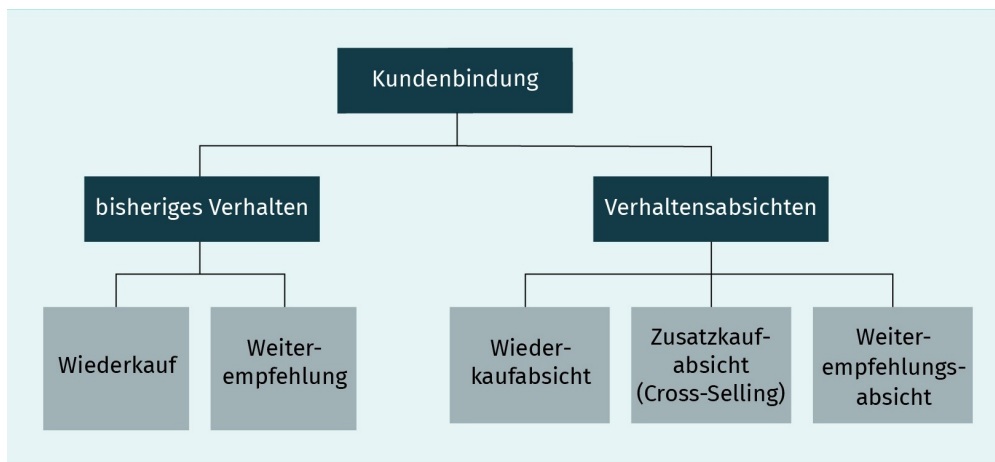
3.3 Kundenbeziehungen aus Nachfrager- und Anbietersicht

Aus Perspektive der Anbieter geht es bei der Analyse von Kundenbeziehungen darum, mehr darüber zu erfahren, welche Voraussetzungen zur Kundenbindung (Customer Loyalty) führen und was die Konsequenz aus dieser Kundenbindung aus Nachfragersicht ist: Kauft der gebundene Kunde mehr oder steigt sein Cross-Selling-Verhalten, ist er überzeugter oder empfiehlt er das Unternehmen beispielsweise häufiger weiter? Grundsätzlich müssen somit die Prozesse, die beim Nachfrager zu einer Kundenbindung führen, verstanden werden. Erst dann können auch Ansatzpunkte identifiziert werden, die es Unternehmen ermöglichen, Einfluss auf die Kundenbeziehung zu nehmen und den Kunden idealerweise zu binden (Customer Retention) (Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter 2013, S. 45).

Kundenbindung
Unter Kundenbindung sind einerseits die Maßnahmen von Unternehmen zur Bindung zu verstehen, zum anderen aber auch die Verhaltensmuster beim Kunden, die zu Bindungen führen.

Kundenbindung stellt zum einen die Maßnahmen des Unternehmens zur Gestaltung der Kundenbeziehungen dar, beschreibt aber auch die Verhaltensmuster beim Kunden, die zu Bindungen zum Unternehmen führen. Kundenbindung ist so betrachtet ein mehrdimensionales Konstrukt, das durch bisheriges, aber auch beabsichtigtes Verhalten von Kunden beschrieben wird, wie folgende Abbildung zeigt (Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 29):

Abbildung 11: Konzept der Kundenbindung



Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022 in Anlehnung an Homburg/Becker/Hentschel 2013, S. 110.

Diese Darstellung berücksichtigt, dass der Kunde nicht nur am reinen Kaufverhalten, sondern auch bezüglich seiner Einstellungen – die hier am Weiterempfehlungsverhalten festgemacht werden – betrachtet werden sollte, die das bisherige Verhalten, aber auch die zukünftigen Handlungsabsichten erfassen (Homburg/Becker/Hentschel 2013, S. 109f.).

Anbieter versuchen daher, aufgrund der erworbenen Einblicke in das Kundenverhalten die Kundenbeziehungen zu steuern, und setzen im Rahmen eines Kundenbindungsmanagements die Instrumente zur Kundenbindung so ein, dass positive Effekte für das Unternehmen daraus resultieren.

Am Beispiel von Hotelübernachtungen lässt sich gut beschreiben, wie Kundenbindung aus Nachfragersicht entsteht und welche Auswirkungen sie im Zeitverlauf hat: Ein Geschäftsreisender kommt das erste Mal in ein Hotel. Da er mit dem Angebot zufrieden ist, entscheidet er sich beim nächsten Aufenthalt im gleichen Ort wieder für das Hotel. Da er sich erinnert, dass es im Hotel auch ein Restaurant gibt, geht er dort am Abend seiner Anreise essen, da es ihm weitere Wege zu anderen Restaurants erspart. Auch das Restaurant erfüllt seine Erwartungen und das Hotel wird für ihn noch attraktiver. Er empfiehlt nun das Hotel bereits Geschäftspartnern weiter. Beim dritten Besuch wird zwar leider ein Messeaufschlag fällig, doch ist er vom Angebot des Hotels so begeistert, da es seine Anforderungen und Vorstellungen bestens erfüllt, dass er bereit ist, den Mehrpreis zu zahlen.

Aus der Unternehmensperspektive kann Kundenbindung somit an folgenden Faktoren festgemacht werden:

- Wiederholungskäufe von Produkten oder Dienstleistungen,
- Erwerb weiterer Leistungen (Cross-Buying),
- Weiterempfehlungen, aber auch
- Wiederkauf trotz Preiserhöhung.

Wie das Beispiel der Hotelübernachtung verdeutlicht, spielen Erwartungshaltungen aufseiten des Konsumenten eine entscheidende Rolle zur Entstehung der Kundenbindung, doch kann auch das Unternehmen einen wichtigen Teil dazu beitragen und Kundenbeziehungen steuern, indem Angebot und Service stimmen und kundenorientiert ausgerichtet sowie die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden erfüllt werden.

Nun liegt es im Interesse der Unternehmen, langfristig profitable Beziehungen aufzubauen. Die Profitabilität des Kunden bezieht sich hierbei zum einen auf monetäre Aspekte, zum anderen auch auf die Bedeutung des Kunden als Informationslieferant oder sein **Referenzpotenzial** als möglicher Weiterempfänger. Und das bedeutet auch, dass Unternehmen herausfinden müssen, welche Kundenbeziehungen hierfür infrage kommen, denn nicht jeder Kunde ist automatisch auch ein langfristig profitabler Kunde. Überlegen Sie doch mal, wie häufig Sie lediglich einmalig ein Produkt erworben oder eine Dienstleistung in Anspruch genommen haben? Und überlegen Sie auch, welche Gründe hierfür verantwortlich waren? War es vielleicht ein notwendiger Spontankauf während der Geschäftsreise, weil etwas vergessen wurde, oder etwa nicht erfüllte Erwartungen, veränderte Bedürfnisse etc.? Vielleicht fehlt auch grundsätzlich die Bereitschaft, überhaupt eine Beziehung zu einem Unternehmen einzugehen, da nur der transaktionale Kontakt (ein reiner Kaufprozess) zum Unternehmen gesucht wird (Bruhn 2016a, S. 243)? Sie sehen, die Gründe sind vielfältig, sollen hier aber nicht näher ausgeführt werden. Viele Beziehungen scheitern so betrachtet bereits, bevor sie begonnen haben, oder positiver betrachtet: sind nicht dazu geeignet, aufgebaut und intensiviert zu werden.

Referenzpotenzial
Das Referenzpotenzial eines Kunden spiegelt seine Bedeutung als Meinungsbildner und Entscheidungsbeeinflusser Dritter wider.



ZUSAMMENFASSUNG

Beziehungen sind sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Umfeld nicht automatisch gegeben, sondern entwickeln sich in einem dynamischen Prozess. Die Qualität und Dauer einer Beziehung ist dabei von unterschiedlichen Faktoren abhängig, die sich meist aus Bedingungen der jeweiligen persönlichen Lebensphase und den daraus resultierenden Bedürfnissen ableiten lassen. Betrachtet man nun die Anbieter-Kunde-Beziehung, sind diese Bedingungen und Bedürfnisse, die zu einer Kundenbeziehung führen können, für Unternehmen besonders relevant. Die Kenntnis dieser Beziehungsfaktoren dient dazu, entsprechende zielführende Maßnahmen entwickeln zu können, die es ermöglichen, die Kundenbeziehungen aktiv zu gestalten.

Zur Analyse der Kundenbeziehungen wird dabei als Orientierung der Kundenlebenszyklus herangezogen. Dieser Kundenlebenszyklus hilft zu verstehen, welche Bedürfnisse Menschen in welchen Lebensphasen haben. Die Bedürfnisse der jungen Familie sind deutlich andere als beispielsweise die eines Paares im besten Alter. Neben dem Kundenlebenszyklus wird aber auch die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde als zyklischer Prozess verstanden und findet sich idealtypisch im Modell des Kundenbeziehungszyklus wieder, das in Anlehnung an den Produktle-

benszyklus entwickelt wurde. Die Anbieter-Kunden-Beziehung wird dabei in drei Phasen aufgeteilt: Die Akquisitions-/Anbahnungsphase, die Kundenbindungsphase und die Rückgewinnungsphase.

Für das CRM ergeben sich innerhalb des Kundenbeziehungslebenszyklus verschiedene Aufgaben, die vom Interessentenmanagement über das Neukunden- und Zufriedenheitsmanagement oder dem Kündigungspräventionsmanagement bis zum Revitalisierungsmanagement reichen. In allen Phasen der Anbieter-Kunden-Beziehungen sind die jeweiligen Bedürfnisse der Nachfrager durch den Anbieter bestmöglich zu befriedigen, um das Ziel einer langfristigen und stabilen Kundenbindung erreichen zu können.

Für den Anbieter trägt eine stabile Kundenbeziehung neben monetärem Erfolg durch Gewinnsteigerung auch zu Planungssicherheit, Informationsvorteilen und der Ausschöpfung des Referenzpotenzials bei. Die Bindung des Kunden an ein Unternehmen lässt sich am Wiederkaufverhalten, dem Cross-Selling-Potenzial oder auch dem Weiterempfehlungsverhalten festmachen. Der Nachfrager sieht seinen Nutzen aus der Beziehung zum Unternehmen häufig in Preisvorteilen, Verlässlichkeit und Vertrauen in die Angebote.

Da nicht aus jeder Transaktion automatisch eine Kundenbeziehung erwächst bzw. nicht jedes Anbieter-Kunden-Verhältnis in langfristigen Kundenbeziehungen mündet, müssen Unternehmen die Beziehungen identifizieren, die durch entsprechende Kundenbindungsmaßnahmen intensiviert werden sollen. Dabei ist immer auch zu berücksichtigen, dass sowohl vonseiten der Unternehmen als auch der Konsumenten eine grundsätzliche Bereitschaft vorhanden sein muss, sich auf Beziehungen einzulassen.

LEKTION 4

KUNDENZUFRIEDENHEIT UND -LOYALITÄT

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was unter Kundenzufriedenheit zu verstehen ist.
- welcher Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht.
- wie die Kundenzufriedenheit gemessen werden kann.

4. KUNDENZUFRIEDENHEIT UND - LOYALITÄT

Einführung

Der Kundenzufriedenheit wird im Rahmen des Marketings einige Aufmerksamkeit geschenkt, da die Zufriedenheit der Kunden als Einflussfaktor auf das Kundenverhalten bereits nachgewiesen wurde und längst anerkannt ist. Die Kundenzufriedenheit wirkt auf das Verhalten der Kunden insbesondere bezüglich der Wieder- und Zusatzkäufe, den Weiterempfehlungen durch die Kunden, aber auch deren Beschwerden sowie die mögliche Rückkehr als Käufer (Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 19).

Doch was genau ist Kundenzufriedenheit? Gibt es nur zufriedene oder unzufriedene Kunden? Welche Facetten beinhaltet der Begriff? Wie entsteht überhaupt Zufriedenheit oder wie wird aus einem zufriedenen Kunden ein unzufriedener? Und damit kommt auch die Frage auf, wie der unzufriedene Kunde wieder zum zufriedenen Kunden wird! Und was ist mit der Loyalität? Gibt es so etwas überhaupt noch?

Es sind viele Fragen, die im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit zu beantworten sind. Bei der Betrachtung von Kundenzufriedenheit sollten grundsätzlich immer Faktoren aus der Kunden-, aber auch aus der Unternehmensperspektive betrachtet werden. Aus Kundensicht sind diese Einflussfaktoren eng mit den Erwartungen der Kunden verbunden, aus Unternehmenssicht ergeben sich produkt- und servicebezogene Faktoren. Ein einfaches Beispiel: Ein Kunde kauft ein Anti-Schuppen-Shampoo, wendet es an und es wirkt wie erwartet und auch vom Anbieter versprochen. Die Erwartungen des Kunden wurden erfüllt, möglicherweise sogar übertroffen und Zufriedenheit stellt sich ein. Im Falle, dass das Produkt nicht wie erwartet wirkt, dürfte eher der gegenteilige Effekt eintreten und beim Kunden ein Gefühl der Unzufriedenheit entstehen. Ein Anbieter kann durch die Qualität seiner Produkte oder aber auch durch entsprechende Serviceleistungen seinen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten: wie im Fall des Shampoos z. B. anbieten, dass es eine Geld-Zurück-Garantie gibt, falls das Produkt nicht überzeugt.

4.1 Kundenzufriedenheit als Bedingung langfristiger Kundenbindung

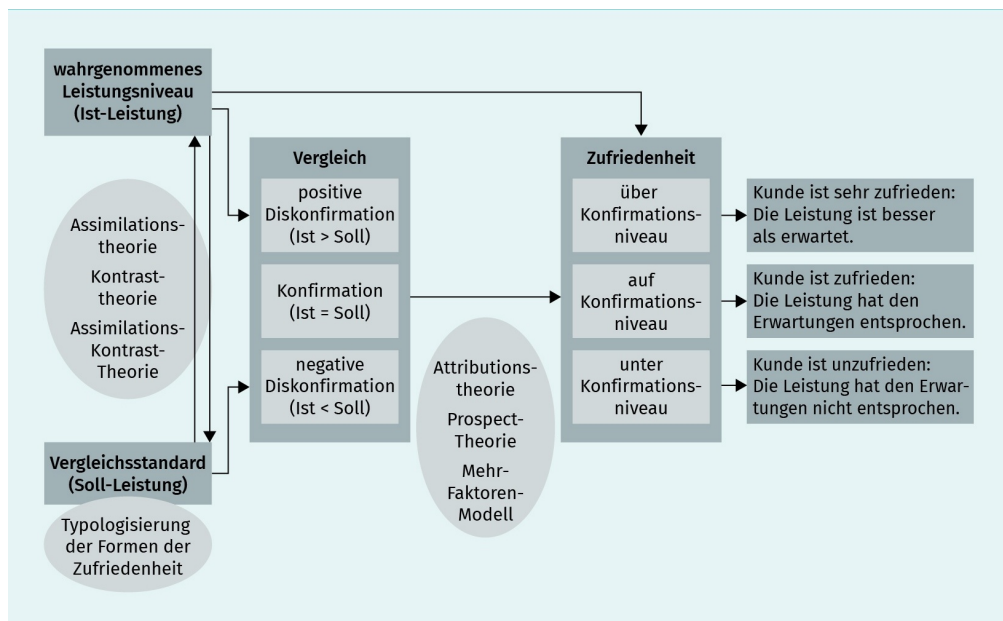
Dass Zufriedenheit und Bindung eng miteinander verbunden sind, hat sicher jeder selbst schon einmal in privaten als auch geschäftlichen Beziehungen erlebt. Wenn ich dauerhaft mit etwas unzufrieden bin, wird die Bindung schwächer oder löst sich auf. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Mitgliedschaft in einem Fitnessclub abgeschlossen – zu Beginn sind Sie begeistert von Angebot, Ausstattung und Service, doch dann ändert man die Öffnungszeiten, kurze Zeit später schließt der Saunabereich und im nächsten Schritt kann die Betreuung durch die Trainer nur noch gegen Aufpreis in Anspruch genommen werden. Konnten

Sie sich mit den geänderten Öffnungszeiten noch arrangieren, stößt die Schließung des Saunabereichs auf wenig Begeisterung und führt die Neuregelung der Gebühren zur endgültigen Enttäuschung. Die Bindung geht verloren und mündet vermutlich in der Vertragsauflösung. Und wenn Sie das Beispiel weiterdenken, werden Sie sicher diesen Fitnessclub auch nicht weiterempfehlen. Für das Unternehmen sind Sie nicht nur ein verlorener Kunde, sondern darüber hinaus auch ein verlorener Botschafter! Ein doppelter Verlust.

Wissenschaft und Praxis gehen davon aus, dass Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung zu betrachten ist, wie auch obiges Beispiel deutlich zeigt. Es gibt verschiedene Theorien und Konzepte, die zur Entstehung von Kundenzufriedenheit Berücksichtigung finden. Zur Operationalisierung der Kundenzufriedenheit wird häufig das **Confirmation-Disconfirmation-(C/D-)Paradigma** genutzt. Kundenzufriedenheit wird demnach als positives Ergebnis „eines psychischen Vergleichsprozesses zwischen den Erwartungen eines Kunden sowie dem von ihm tatsächlich wahrgenommenen Leistungsniveau verstanden“ (Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 30). Es geht im Grunde also darum, zu messen, inwieweit die Erwartungen eines Kunden erfüllt wurden. Die Erwartung des Kunden ist hierbei der Vergleichsstandard (Soll-Leistung), der mit der Erfahrung, die der Kunden tatsächlich bei Inanspruchnahme des Produktes oder der Dienstleistung macht (Ist-Leistung), verglichen wird. Wenn nun die wahrgenommene Leistung dem Vergleichsstandard entspricht, die Leistung quasi bestätigt wird, bezeichnet man dies als Konfirmation. Als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit wird der Bereich bezeichnet, der sich bei absoluter Übereinstimmung von wahrgenommener Leistung und Vergleichsstandard ergibt, also wenn die Erwartung des Kunden an die Leistung mit der tatsächlichen Wahrnehmung der Leistung übereinstimmt. Werden die Erwartungen übertroffen, spricht man von positiver Diskonfirmation; werden die Erwartungen nicht erfüllt, von negativer Diskonfirmation (Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 19f.). Etwas einfacher ausgedrückt: Nimmt der Kunde ein Angebot positiv wahr und sieht seine Erwartung als erfüllt oder übertroffen, entsteht Kundenzufriedenheit. Und dass diese Kundenzufriedenheit einen langfristigen Effekt auf die Kundenbindung hat, ist längst unumstritten (Bruhn 2016a, S. 242).

Confirmation-Disconfirmation-Paradigma
Das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma beschreibt prozesshaft die Entstehung von Kundenzufriedenheit.

Abbildung 12: Das C/D-Paradigma



Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022 in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 21.

Das hier vorgestellte C/D-Paradigma ist als integrativer Rahmen zu verstehen, in den weitere und speziellere Ansätze, die die Kundenzufriedenheit zu erklären helfen, eingeordnet werden können. Zu diesen spezielleren Ansätzen gehören neben anderen die Assimilationstheorie, die Kontrasttheorie und auch die Assimilations-Kontrast-Theorie. Diese Theorien beleuchten die nachträglichen Veränderungen des Vergleichsstandards und/oder der wahrgenommenen Leistung bei einer festzustellenden Soll-Ist-Diskrepanz. Somit steht hier die zeitliche Veränderung der Vergleichsstandards im Vordergrund der Betrachtung. Weitere vertiefende Modelle beschäftigen sich mit dem Zusammenhang von Erfüllung und dem Zufriedenheitsniveau. Die Attributionstheorie in Kombination mit dem Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit zeigt, dass der Zusammenhang von Erfüllung und Zufriedenheit durch subjektive Wahrnehmung und die Art der Leistung beeinflusst wird (Homburg/Stock-Homburg 2012, S. 23).

Neben der Frage, wie Kundenzufriedenheit bewertet werden kann, ist zudem zu klären, welche Folgen die Kundenzufriedenheit oder auch Unzufriedenheit für ein Unternehmen bzw. für die Kundenloyalität haben können. Neben der Equity-Theorie wird in diesem Zusammenhang auch auf Lerntheorien und Risikotheorien zurückgegriffen. Homburg und Stock-Homburg fassen die grundlegenden Aussagen dieser Theorien wie folgt zusammen (2012, S. 37):

- Bei der Equity-Theorie steht die Gerechtigkeit von Austauschbeziehungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Es wird davon ausgegangen, dass Zufriedenheitsurteile auf der Interpretation der Gerechtigkeit bzgl. der in eine Transaktion/Geschäftsbeziehung investierten Kosten und dem resultierenden Nutzen basieren.

- Die instrumentelle Lerntheorie geht davon aus, dass Verhaltensweisen vom Kunden durch Belohnung (Zufriedenheit) bzw. Bestrafung (Unzufriedenheit) vorangegangenen Verhaltens erlernt werden. Zufriedenheit führt zu einer Verstärkung des bisherigen Verhaltens (Loyalität), während Unzufriedenheit zu einer Umkehr des Verhaltens (z. B. Anbieterwechsel) führt.
- Die sozialen Lerntheorien basieren auf der Annahme, dass Kunden Verhaltensweisen durch Beobachtung von Referenzpersonen erlernen. Wird loyales Verhalten beobachtet, so übernimmt der Kunde dieses Verhalten und verhält sich ebenfalls loyal.
- Die Risikotheorie geht davon aus, dass der Kunde versucht, das wahrgenommene Risiko zu minimieren. Eine Möglichkeit hierfür bietet sich für Kunden durch das loyale Verhalten zu einem Anbieter, mit dessen Leistungen man in der Vergangenheit bereits zufrieden war.

Gleich welcher Theorie gefolgt wird, es geht darum zu ergründen, inwieweit die Kundenzufriedenheit die Kundenloyalität beeinflusst und dadurch beispielsweise dazu beitragen kann, dass Kunden aufgrund höherer Zufriedenheit häufiger beim Unternehmen Produkte erwerben (Wiederkaufverhalten), neue Produkte oder andere Produkte des Unternehmens bei Kaufentscheidungen präferieren (Cross-Buying) und das Unternehmen aufgrund der positiven Einstellung gerne auch weiterempfehlen. Auch wird davon ausgegangen, dass loyale Kunden bereit sind, höhere Preise zu akzeptieren.

4.2 Messung von Kundenzufriedenheit

Neben dem Wissen um den Einfluss der Kundenzufriedenheit sollte auch hinterfragt werden, welche Möglichkeiten zur Messung von Kundenzufriedenheit zur Verfügung stehen. Die Vielzahl von Ansätzen lässt sich grob in objektive und subjektive Verfahren einteilen. Während die objektiven Verfahren sich auf monetäre Größen wie Umsatz und Gewinn oder auch auf den Marktanteil beziehen, steht bei den subjektiven Verfahren die Erfassung der vom Kunden empfundenen Zufriedenheit im Vordergrund. Bei den subjektiven Verfahren wird in ereignisbezogene und merkmalsbezogene Verfahren unterschieden. Die ereignisbezogenen Verfahren betrachten nur ein oder mehrere bestimmte Ereignisse, wobei ein Ereignis als der Kontakt des Kunden mit dem Unternehmen zu verstehen ist. Es werden also beispielsweise Ereignisse wie der Kontakt zur Serviceabteilung im Zusammenhang mit einer Nachfrage zum erworbenen Produkt oder eine Reklamation, eine Erstinstallation etc. betrachtet und die Zufriedenheit mit genau diesem speziellen Ereignis beleuchtet. Diesen Ansatz nennt man daher auch Spot-Ansatz. Um bestimmte Ereignisse bewerten und in Folge verbessern zu können, mag der Ansatz geeignet sein. Für eine umfassendere Ermittlung von Kundenzufriedenheit, die weitere Berührungs- und Kontaktpunkte des Kunden (**Customer Touchpoints**) berücksichtigen sollte, ist der Ansatz jedoch wenig geeignet (Fürst 2012, S. 127f.). Es kann nur ein punktuelles Bild des Kunden generiert, nicht jedoch ein ganzheitliches „One face of the customer“ gezeichnet werden.

Customer Touchpoints
Bezeichnung aller Punkte und Schnittstellen, an denen ein Kunde in Kontakt mit dem Unternehmen kommt.

Um die Kundenzufriedenheit umfassender messen zu können, eignen sich merkmalsbezogene Verfahren, die wiederum in implizite und explizite Verfahren unterschieden werden können. Fürst führt aus, dass die impliziten Verfahren auf der Ermittlung von wahrgenommenen Leistungsdefiziten, die aus einer Analyse der Kundenbeschwerden resultieren,

basieren. Da aber verschiedene Untersuchungen belegen, dass sich nicht alle unzufriedenen Kunden auch beim Unternehmen beschwerten, sind die Erkenntnisse aus dieser Analysemethode kritisch einzuschätzen (Fürst 2012, S. 128).

Besser geeignet scheinen daher Verfahren, die Kunden direkt befragen und nicht nur eindimensional einen einzigen Aspekt (z. B. Zufriedenheit mit der Leistung) abfragen, sondern verschiedene Aspekte im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit erheben. Als sehr valide und verbreitete Form der Messung zeigt sich die multiattributive (mehrdimensionale) Messung mit direkter Zufriedenheitsbeurteilung. Bei dieser Form der Messung wird im Gegensatz zu anderen multiattributiven Verfahren auf eine Gegenüberstellung von Leistungsbeurteilungen vor dem Kauf und nach dem Kauf oder auch der separaten Messung von Erwartungen verzichtet (Fürst 2012, S. 129). Der sorgfältigen Konzeption zur Datenerhebung folgt die Durchführung und die Analyse der generierten Daten. Dabei ist die Validität – also die Gültigkeit – der Messergebnisse sicherzustellen. Der Wert der Gesamtzufriedenheit der Kunden (KZI), als Mittelwert der in der Erhebung zugrunde gelegten Indikatoren, wird skaliert: Je höher der KZI-Wert, desto größer die Kundenzufriedenheit. Um Erklärungen für die jeweilige Höhe des KZI und damit auch die Basis für mögliche Handlungsoptionen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu schaffen, ist es sinnvoll, den KZI differenzierter zu betrachten. Nach Fürst können folgende Differenzierungskriterien in Betracht gezogen werden (Fürst 2012, S. 139):

- Art der Kunden (Privatkunde, Geschäftskunde),
- sozio-demografische Merkmale des Ansprechpartners,
- regionale Herkunft des Kunden,
- Funktion des Ansprechpartners,
- Branche des Kunden,
- Wert des Kunden (wirtschaftliche Bedeutung des Kunden aus Anbietersicht).

Eine Schwachstelle dieser Erhebung ist allerdings, dass Kunden nicht allen Bereichen die gleiche Bedeutung beimessen und die Relevanz für die Kundenzufriedenheit variiert. Weitere Auswertungen z. B. mithilfe multipler Regressionsanalyse, Kausalanalyse oder **Conjoint-Analyse** können hier wichtige Erkenntnisse liefern, um entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten (Fürst 2012, S. 142).

Insgesamt wird deutlich, dass die Methoden zur Erhebung der Kundenzufriedenheit sorgfältig zu wählen sind und die Auswertung der Ergebnisse nicht nur basierend auf dem KZI (Kundenzufriedenheitsindex), sondern immer im Zusammenhang mit der Beurteilung der Bedeutung der verschiedenen Einflussfaktoren erfolgen sollte.

Conjoint-Analyse
Die Conjoint-Analyse ist eine indirekte Befragung zur Analyse der Bedeutung verschiedener Einflussfaktoren auf Kaufentscheidungen.

4.3 Kundenloyalität durch Kundenzufriedenheit

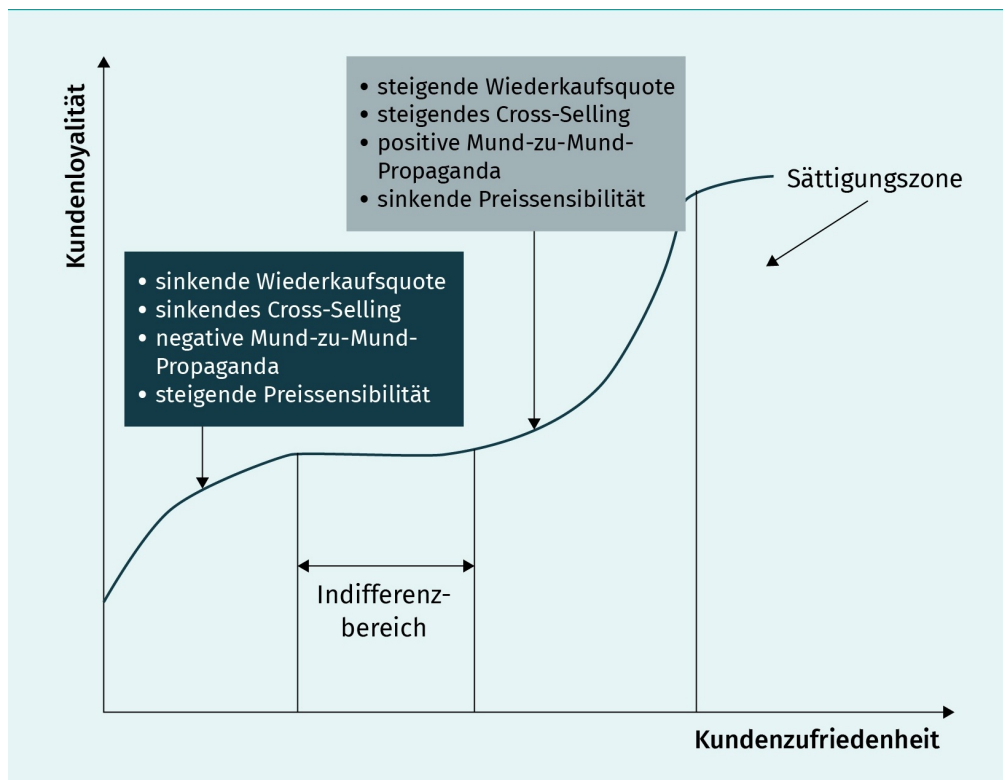
Es wird davon ausgegangen, dass sich die Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität – also die Kundentreue – auswirkt. Strittig ist allerdings, ob ein linearer oder nicht-linearer Zusammenhang besteht. Gleich welcher Ansicht man folgt, bleibt zu beobachten, dass die

Beziehung von Kundenzufriedenheit und -loyalität von verschiedenen Einflussfaktoren – wie Marktumfeld, Produkt, der Art der Geschäftsbeziehung, aber auch dem Kunden selbst – geprägt wird, die verstärkend oder schwächend auf diese Beziehung wirken (Homburg/Becker/Hentschel 2013, S. 121ff.).

Ein loyaler Kunde zeichnet sich dadurch aus, dass er die Angebote eines Unternehmens immer wieder wahrnimmt – also ein regelmäßiges Nach- und Wiederkaufsverhalten zeigt –, aber auch durch seine Funktion als „Weiterempfeher“. In diesem Zusammenhang findet sich auch der Begriff des Stammkunden, also eines treuen Kunden mit einer als langfristig zu bezeichnenden Kunden-Unternehmens-Beziehung. Kundentreue entsteht zudem aus Kundensicht erst dann, wenn der Kunde einen Nutzen in der Beziehung zum Anbieter erkennen kann. Das ist die hier aufgezeigte Kundenzufriedenheit, das ist aber auch der aus Sicht des Kunden sogenannte „Customer Value“. Der Customer Value beschreibt den Wert, den der Kunde der Beziehung zum Unternehmen beimisst, z. B. das wahrgenommene gute Preis-Leistungs-Verhältnis oder gleichbleibende Qualität der Angebote. Die Kundentreue wird aber nicht nur von rationalen Aspekten beeinflusst, sondern wird auch durch habitualisierte Einflüsse, wie etwa Bequemlichkeit, fehlende Informationen zu alternativen Angeboten oder auch Risikoscheu geprägt (Schumacher/Meyer 2004, S. 30f.).

Nun ist Kundentreue aber nicht überwiegend durch diese Zufälle geprägt, sondern lässt sich in engem Zusammenhang mit dem Grad der Kundenzufriedenheit bewerten. Je zufriedener ein Kunde, desto loyaler ist er. In der Einschätzung und Wahrnehmung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit ist ein Bereich der Neutralität zu beobachten, in dem die Kundentreue kaum beeinflusst wird. Dieser Bereich wird auch als Indifferenzbereich zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenunzufriedenheit bezeichnet: Die wahrgenommene Ist-Leistung entspricht in diesem Bereich weitestgehend der erwarteten Soll-Leistung und überrascht nicht über dieses Maß hinaus in positiver oder negativer Richtung (Schumacher/Meyer 2004, S. 31).

Abbildung 13: Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität



Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022 in Anlehnung an Schumacher/Meyer 2004, S. 32.

Aus dieser Kundentreue heraus lässt sich nun auch die Kundenbindung ableiten. Der treue Kunde wird im Rahmen der Kundenbindung noch intensiver angesprochen, um ein Commitment zwischen Unternehmen und Kunden zu schaffen, das nicht nur auf rationalen Einflussfaktoren, sondern auch auf einer emotionalen Bindung basiert.

4.4 Aufbau von Kundenzufriedenheit und -loyalität

Die Digitalisierung hat das Marketing verschiedenmaßen beeinflusst. Besonders hinsichtlich der Möglichkeiten, Wissen über den Markt oder die Kunden zu generieren, haben die aktuellen Informations- und Kommunikationstechnologien zu mehr Transparenz beigetragen. Unternehmen können die Kunden über verschiedene neue Kanäle erreichen oder auch mit den Kunden interagieren. Gleichzeitig haben Kunden die Möglichkeit, sich einfach und umfassend über die Angebote auf dem Markt zu informieren, zu vergleichen und die Meinung anderer Kunden zu erfahren. Die Glaubwürdigkeit dieser Informationen und deren Wahrnehmung wird sehr unterschiedlich diskutiert und so gehen kritische Beobachter davon aus, dass das Vertrauen in diese Informationen abgenommen hat. Diese Entwicklungen haben auch Einfluss auf die Kundenloyalität genommen, die für die

Kunden selbst an Bedeutung verloren zu haben scheint. Denkbar ist daher, dass durch den Verlust des Vertrauens in medial vermittelte Informationen zukünftig eigene Erfahrungen zur Bildung von Vertrauen an Bedeutung gewinnen könnten und Identität eine wichtige Rolle für eine markt- und kundenorientierte Ausrichtung von Unternehmen spielt. Vertrauen in ein Unternehmen hat auch etwas damit zu tun, dass der Kunde sich nicht ausgebeutet fühlt, sondern das Handeln des Unternehmens so erlebt, dass die eigenen Bedürfnisse wahrgenommen und bedient werden. Für Unternehmen sicher kein leichtes Unterfangen, diese „Nichtausbeutungserwartung“ zu erfüllen. Gerade aus dem Umgang mit Kundendaten können Vertrauensverluste entstehen, die proaktiv von Unternehmen reduziert werden sollten (Kenning 2018, S. 91f.).

Das Gegenstück zum zufriedenen Kunden ist der unzufriedene Kunde. Damit Unzufriedenheit gar nicht erst entstehen kann, hilft z. B. ein gut organisiertes **Beschwerdemanagement**. Ein Beschwerdemanagement beginnt bereits bei der Möglichkeit des Kunden, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten – dabei ist diese Kontaktmöglichkeit nicht ausschließlich als Kommunikationsweg für Beschwerden zu betrachten, sondern auch als Weg für Lob und Anregungen aus Kundensicht zu sehen. Wichtig ist, dass es Kontakt- und Interaktionsmöglichkeiten gibt, die einen Dialog mit dem Kunden ermöglichen. Denn so kann frühzeitig auf Beschwerden, aber auch auf Lob und Anerkennung reagiert werden. Mögliche negative Auswirkungen von Beschwerden können bei angemessener und rechtzeitiger Reaktion oft gemindert und abgefangen werden, Beschwerdekosten werden minimiert oder sogar vermieden. Zudem müssen Unternehmen erkennen lernen, dass in Beschwerden und Anregungen immer auch wichtige Informationen stecken, die zur Verbesserung der Service- und Produktqualität beitragen können (Lucca et al. 2015, S. 108).

Neben dem Beschwerdemanagement wird im Rahmen einer kundenorientierten Unternehmensausrichtung auch die Kundenorientierung der Mitarbeiter gefördert und gefordert, da der positive Effekt einer hohen Kundenorientierung der Mitarbeiter auf die Kundenzufriedenheit als gesichert gilt. Kundenorientierte Ansätze umfassen dabei zwei Dimensionen: die kundenorientierte Einstellung und das kundenorientierte Verhalten. Kundenorientierung findet so betrachtet einmal im Kopf statt, ist eine Einstellung, und zum anderen stellt sie das Verhalten des Mitarbeiters dem Kunden gegenüber dar. Und dieses Verhalten – beispielsweise der freundliche Umgang, die Serviceorientierung oder Hilfsbereitschaft – ist das, was der Kunde wahrnimmt. Ebenso würde der Kunde natürlich auch unfreundliche Bedienung, inkompetentes Personal oder mangelndes Entgegenkommen wahrnehmen. Die Denkhaltung kann somit noch so kundenorientiert sein, wenn sie für den Kunden aber nicht positiv erlebbar wird, wird sie auch keinen positiven Einfluss auf die Einstellung des Kunden zum Unternehmen haben (Stock-Homburg 2012, S. 277).

Weitere Möglichkeiten aus unternehmerischer Sicht positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit zu nehmen, werden in der Preisfairness oder auch der Kundenintegration gesehen. Interessanterweise wird der Bedeutung des Preises als Indikator für die Kundenzufriedenheit im Zusammenhang mit der Entstehung von Kundenzufriedenheit relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Das Hauptaugenmerk liegt meist auf der Leistungsdimension, also der Frage, ob das Produkt den Bedürfnissen des Kunden gerecht wird, nicht aber auf der Frage, ob der Preis als angemessen empfunden wird. Ohne weiter auf diese Thematik eingehen zu wollen, zeigen gerade die großen Discounter wie Aldi oder Lidl, dass aus einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis ein großer Nutzensvorteil für den Kunden zu

Beschwerdemanagement

Ein Beschwerdemanagement umfasst alle Maßnahmen eines Unternehmens, die im Zusammenhang einer Reklamation oder Beschwerde eines Kunden stehen.

Kundenintegration
Die Kundenintegration ist die Einbeziehung des Kunden in den Leistungserstellungs- oder Innovationsprozess eines Unternehmens.

erwachsen scheint (Hermann et al. 2012, S. 301). Die **Kundenintegration** kann an verschiedenen Kontaktpunkten von Unternehmen zu den Kunden ansetzen. Grundsätzlich zielt Kundenintegration auf eine proaktive Einbeziehung des Kunden ab. Diese Einbeziehung sollte dabei über eine reine Bedürfnisbekundung hinausgehen und einen Beitrag zu unternehmerischen Entscheidungen leisten. Kunden können z. B. in die Produktentstehung oder auch schon einen Innovationsprozess eingebunden werden. Am Beispiel der Kundenintegration in Innovationsprozessen wurde festgestellt, dass die Einbeziehung der Kunden zu einer bedürfnisgerechten Ausgestaltung des Produktes beiträgt und gleichwohl die Steigerung der Kundenzufriedenheit bei den am Innovationsprozess beteiligten Kunden festgestellt werden kann (Piller 2012, S. 397ff.).

Unternehmen können an verschiedenen Touchpoints zum Kunden aktiv für positive Wahrnehmung und die Steigerung der Kundenzufriedenheit sorgen. Wie die verschiedenen Bereiche verdeutlichen, ist aber sicher auf eine umfassende, kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens zu achten, die nicht nur in den Köpfen von Management und Mitarbeitern verankert ist, sondern für den Kunden auch direkt erlebbar wird.



ZUSAMMENFASSUNG

Kundenzufriedenheit wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die aus Kunden-, aber auch aus Unternehmensperspektive zu betrachten sind. Aus der Kundenperspektive ist Kundenzufriedenheit eng mit den Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung verbunden. Kundenzufriedenheit wird daher auch als Vergleichsprozess von Erwartungen und der tatsächlichen Wahrnehmung einer Leistung betrachtet. Entspricht die erhaltene Leistung den Erwartungen oder übertrifft diese sogar, spricht man von Konfirmation bzw. positiver Diskonfirmation. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, wird von negativer Diskonfirmation gesprochen. Das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma wird dabei als integrativer Rahmen verstanden, in den tiefergehende Ansätze zur Erklärung der Kundenzufriedenheit eingeordnet werden können.

Für Unternehmen ist nicht nur die Erklärung der Kundenzufriedenheit an sich von Bedeutung, sondern vielmehr interessiert, welche Folgen die Kundenzufriedenheit mit sich bringt. Einen entscheidenden Einfluss nimmt die Kundenzufriedenheit anerkannterweise auf die Kundentreue und -bindung; diese wiederum hat Einfluss auf das Wiederkaufverhalten, Cross-Selling-Potenzial oder Weiterempfehlungsverhalten der Kunden.

Um die Kundenzufriedenheit zu messen, stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, die sich grob in objektive und subjektive Verfahren unterteilen lassen. Bei den subjektiven Verfahren, die versuchen, die empfundene Zufriedenheit des Kunden zu erfassen, wird in ereignis- und merkmalsbezogene Verfahren unterschieden. Am geeignetsten erscheinen multiattributive Messungen von Kundenzufriedenheit, die helfen, ein

ganzheitliches Bild des Kunden zeichnen zu können. Kundenzufriedenheit wird als KZI-Wert erfasst: Je höher dieser Wert, desto höher die Kundenzufriedenheit. Jedoch sollte dieser Wert nicht als alleiniger Indikator von Kundenzufriedenheit gewertet werden, sondern unter Berücksichtigung weiterer bekannter Einflussfaktoren (z. B. Branche oder soziodemografischer Hintergründe) interpretiert werden.

Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundentreue ist unstrittig. Interessant ist besonders, was diese Kundenzufriedenheit für das Kauf- oder Weiterempfehlungsverhalten des Kunden bedeutet. Während beim zufriedenen Kunden wachsende Wiederkaufsquoten oder auch steigendes Cross-Selling-Potenzial zu verbuchen ist, kehren sich diese Effekte beim unzufriedenen Kunden ins Gegenteil um. Bei einem sattelförmigen Verlauf der Kundenloyalität im Verhältnis zur Kundenzufriedenheit wird davon ausgegangen, dass zwischen der Phase des eher unzufriedenen Kunden und des zufriedenen Kunden die Phase des indifferenten Kunden liegt, bei dem weder positive noch negative Auswirkungen auf das Kaufverhalten zu identifizieren sind.

Auch wenn Kundenzufriedenheit ein recht subjektives Konstrukt aus Kundensicht darstellt, haben Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, positiv auf die Kundenzufriedenheit und damit die Entstehung von -loyalität einzuwirken. Die aktuellen Informations- und Kommunikationstechnologien sind hierbei nicht nur für die Kunden relevant, sondern bieten Unternehmen große Chancen, in den Dialog und die Interaktion mit den Kunden zu treten und langfristig Vertrauen aufbauen zu können. Zudem besteht die Möglichkeit, Wissen über die Kunden zu generieren, Unzufriedenheiten zu erkennen und dieses Wissen proaktiv zu nutzen, um entsprechende Maßnahmen zum Erhalt oder auch zur Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit zu ergreifen. Besonders das Beschwerdemanagement ist hier gefragt, um Unzufriedenheit möglichst gar nicht erst entstehen zu lassen.

Da der positive Einfluss kundenorientierter Mitarbeiter auf die Kundenzufriedenheit als gesichert gilt, ist diese Kundenorientierung aus Unternehmenssicht zu fordern, aber auch zu fördern: Denn es gilt nicht nur, eine solche Idee in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, sondern es muss der Rahmen geschaffen werden, der den Mitarbeitern auch ein entsprechendes Verhalten den Kunden gegenüber ermöglicht. Kundenorientierung muss mehr als ein Lippenbekenntnis sein, damit sie sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken kann.

LEKTION 5

KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche Gründe und Effekte mit einem Kundenbindungsmanagement verbunden sind.
- welche bekannten Strategien genutzt werden.
- welches Instrumentarium eingesetzt werden kann.

5. KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT

Einführung

Kundenbindung ist kein neues Thema und auch die Wissenschaft beschäftigt sich seit gut 100 Jahren mit der Frage nach dem Wiederkaufverhalten der Kunden. Der Blickwinkel der Auseinandersetzung veränderte sich im Zeitverlauf. Seit den 1990er-Jahren wurde zunehmend auf die Notwendigkeit der Kundenorientierung hingewiesen und der Begriff des Kundenbindungsmanagements und auch des in der Praxis gebräuchlichen Ausdrucks des Customer Relationship Managements (CRM) geprägt (Homburg/Bruhn 2013, S. 7). Dementsprechend besteht ein hohes Interesse daran, ein hohes Maß an Kundenbindung zu erreichen. Damit dies gelingt, wurde versucht, die verschiedenen Determinanten der Kundenbindung zu identifizieren: Als Ergebnis zahlreicher Studien wurden Zufriedenheit, Qualität, Commitment und Vertrauen als Erfolgsfaktoren ermittelt. Ob diese allerdings im aktuellen Marktumfeld noch die Kundenbindung in gleichem Maße beeinflussen, muss kritisch hinterfragt werden (Grohmann/Heumann/Wangenheim 2013, S. 83). Im Folgenden wird aufgezeigt ...

- ... was das Denken in Kundenbeziehungen bedeutet.
- ... warum Kundenbindungsmanagement etabliert werden sollte.
- ... welche Instrumente dem Marketing zur Verfügung stehen.

5.1 Gründe und Effekte des Kundenbindungsmanagement

Unter Kundenbindung werden sämtliche psychologischen Bewusstseinsprozesse bzw. beobachtbaren Verhaltensweisen eines Kunden verstanden, in denen sich die Erhaltung bzw. die Intensivierung seiner Beziehung zum Unternehmen aufgrund von bestimmten Bindungsursachen manifestiert (Bruhn/Georgi 2013, S. 679).

Dieser sehr umfassenden Begriffserklärung folgend, ist nun zu fragen, welche Gründe dazu führen, dass Kunden bereit sind, sich zu binden, und welche Ursachen genau denkbar sind: Häufig wird bei den Ursachen in habituelle, freiwillige oder auch unfreiwillige Bindung unterschieden, die wie etwa von Meyer und Oevermann in fünf weitere Aspekte untergliedert werden können (vgl. Homburg/Bruhn 2013, S. 11):

- situative Bindungsursachen,
- vertragliche Bindungsursachen,
- ökonomische Bindungsursachen,
- technisch-funktionale Bindungsursachen sowie
- psychologische Bindungsursachen.

Nun dürfte es kaum notwendig sein, darauf hinzuweisen, dass freiwillige oder **habituelle Bindungen** gegenüber unfreiwilligen Bindungen zu präferieren sein dürften. Um diese Bindungen aktiv mitzugestalten, greifen kundenorientierte Unternehmen auf die Möglichkeiten eines Kundenbindungsmanagements zurück. Ein Kundenbindungsmanagement analysiert und plant systematisch die notwendigen Maßnahmen zur Ansprache des potenziellen und aktuellen Kundenstamms, mit dem Ziel, die Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu intensivieren. Zudem verantwortet das Kundenbindungsmanagement die Durchführung und Kontrolle dieser Maßnahmen (Homburg/Bruhn 2013, S. 8). Das Kundenbindungsmanagement beschäftigt sich vornehmlich mit den **endogenen Bindungsursachen** (z. B. Kundenzufriedenheit oder Wechselbarrieren) und versucht, diese im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Natürlich liegt es im Interesse von Unternehmen, beispielsweise durch Abschluss von längerfristigen Verträgen, ökonomischen Nutzen aus dem Kunden zu ziehen, doch ist übergeordnet die langfristige Kundenbindung, insbesondere durch Kundenzufriedenheit, anzustreben (Bruhn/Georgi 2013, S. 679). Dieser Ansatz resultiert aus Überlegungen, dass aus Kundenzufriedenheit eine höhere Kundenbindung und damit ökonomischer Erfolg wird. Auch wenn dieser Ansatz theoretisch sehr plausibel erscheint und auch der Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg in verschiedenen Untersuchungen aufgezeigt werden konnte, muss darauf hingewiesen werden, dass es sich nicht um ein allgemeingültiges Gesetz handelt. Es bleibt daher anzuraten, Kundenbindungsaktivitäten in jedem Fall auf deren Profitabilität hin zu überprüfen (Bruhn/Georgi 2013, S. 679f.).

Habituelle Bindungen

Als habituelle Bindungen werden solche Bindungen bezeichnet, die gewohnheitsmäßig bestehen.

Endogene Bindungsursachen

Dies sind die Ursachen, die durch äußere Einflüsse „aus dem Konsumenten heraus“ entstehen, wie z. B. Kundenzufriedenheit.

Kundenbindung verstanden als psychisches Konstrukt kann als Verbundenheit gegenüber einer Person oder einem Unternehmen, aber auch als Verpflichtung betrachtet werden. Kundenbindung wird daher auch unterschieden in Verbundenheit und die Gebundenheit. Denn Bindung ist nicht zwangsläufig positiv, sondern kann auch negative Aspekte mit sich bringen, wenn aus einer freiwilligen Verbundenheit eine tendenziell eher negativ belegte Gebundenheit wird. Denken Sie z. B. an vertragliche Bindungen an ein Unternehmen wie etwa Mobilfunkverträge. Solange man zufrieden ist, stellt dies kein Problem dar, doch in dem Moment, in dem Sie etwas stört, das Angebot nicht mehr passt, oder andere Gründe zur Unzufriedenheit führen, können Sie den Vertrag möglicherweise nicht kündigen bzw. sind bis zum Ende der Vertragslaufzeit an das Unternehmen gebunden.

Tabelle 2: Verhaltenswirkungen: Verbundenheit vs. Gebundenheit

Verbundenheit	Gebundenheit
freiwillige Kundenbindung, die positiv belegt ist und auf der Zufriedenheit des Kundens und der Qualität der Beziehung sowie dem Commitment zum Unternehmen beruht	Kunde ist in künftiger Wahlfreiheit eingeschränkt (positiv und negativ)

Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022.

Nun sind es nicht nur Verträge und deren Laufzeiten, die die Kundenbindung beeinflussen. Auch variiert die Kundenbindung in Abhängigkeit des Produktes – denn Kundenbindung wird von verschiedenen Determinanten bestimmt. Fraglich ist auch, ob denn bei Produkten wie Deo, Joghurt etc. – also Low-Involvement-Produkten – überhaupt so etwas wie Kundenbindung entsteht oder ob erst bei den steigendem Involvement Kundenbindung aufgebaut werden kann.

Zahlreiche Untersuchungen haben folgende Erfolgsfaktoren, die für diese Beziehungen verantwortlich zeichnen, identifiziert:

- Leistungsqualität: bezieht sich auf objektive und subjektiv wahrgenommene Eigenschaften;
- Leistungswert: Preis kann Opfer oder optimales Preis-Leistungsverhältnis bedeuten;
- Vertrauen: Bereitschaft, sich auf Produkt/Leistung zu verlassen;
- Commitment: emotionale Verbundenheit;
- Beziehungsqualität: Vertrauen und Vertrautheit;
- Zufriedenheit.

Im Rahmen eines Kundenbindungsmanagements führen diese Faktoren zu Kundenloyalität bzw. begünstigen diese. Dabei wird echte Kundenloyalität von einstellungs- und verhaltensbezogenen Komponenten – also der Wahrnehmung auf der einen Seite und dem tatsächlichen Verhalten auf der anderen Seite – geprägt (Grohmann/Heumann/Wangenheim 2013, S. 83f.).

Wenn man sich mit dem Thema Kundenbindung beschäftigt, liegt häufig der Gedanke nahe, dass der Kunde ein sehr seltsames Wesen ist und manches Kundenverhalten nicht immer logisch und nachvollziehbar erscheint. So bleiben viele Kunden langfristig einer Bank treu, auch wenn Sie nicht immer zufrieden sind, weil mit dem Wechsel zu einer anderen Bank Unsicherheiten oder Kosten verbunden sind. In diesem Fall hat der Kunde trotz einer möglicherweise geringen Einstellungsloyalität eine hohe Verhaltensloyalität (Grohmann/Heumann/Wangenheim 2013, S. 93). Ursächlich sind sehr individuelle kognitive, affektive und konative Aspekte, also die rationale Wahrnehmung, das emotionale Empfinden und die ausgelöste konkrete Kauf- und Handlungsabsicht, die dem Verhalten vorausgeht.

Ein Kundenbindungsmanagement ist auf der Erkenntnis begründet, dass systematische Kundenbindung zum ökonomischen Erfolg von Unternehmen beiträgt. Da Kundenbindung ein sehr komplexes Konstrukt darstellt und die Entstehung von Kundenbindung von verschiedenen Faktoren abhängig ist, muss ein Kundenbindungsmanagement in besonderem Maße diesen Anforderungen Rechnung tragen, um das Ziel des Aufbaus, der Pflege und der Intensivierung von Kundenbeziehungen erreichen zu können.

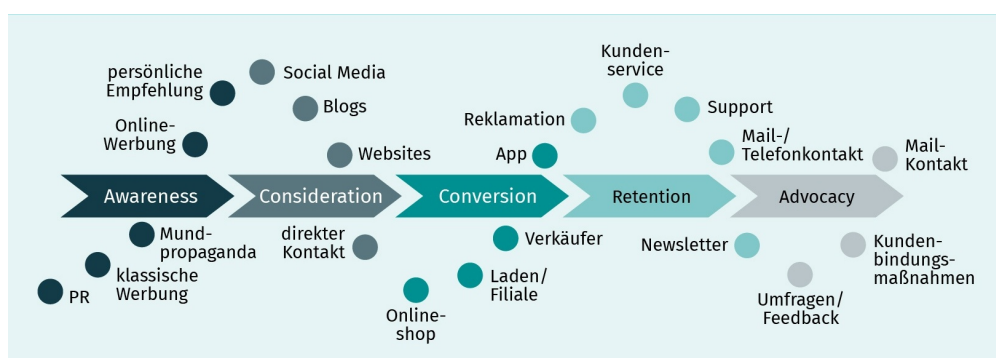
5.2 Strategien zur Kundenbindung

Die Strategien zur Kundenbindung sind eng verbunden mit den Betrachtungen des Kundenlebens- bzw. Kundenbeziehungslebenszyklus – also dem Zyklus, in dem ein Kunde mit dem Unternehmen in einer (möglichen) Beziehung steht. Der Kundenbeziehungszyklus unterscheidet in die Akquisitions-/Anbahnungsphase, die Kundenbindungsphase und die Rückgewinnungsphase. Auch von Bedeutung im Zusammenhang mit dem Kundenbindungsmanagement ist die Auseinandersetzung mit der **Customer Journey**, die für die Kundenbindung maßgeblich ist. Die Customer Journey versucht die Berührungs- und Kontaktpunkte (Touchpoints) des Kunden mit dem Unternehmen von der Bedürfnisweckung über die Informationssuche bis zum Kauf und darüber hinaus darzustellen. Die Etappen,

die der Kunde durchläuft, bevor er sich zum Kauf entscheidet, können sehr kurz, aber auch sehr lang sein oder auch übersprungen werden. Für Unternehmen ist es wichtig, möglichst viel Wissen darüber zu generieren, welche Informationen der Konsument an den verschiedenen Etappen braucht, um entsprechende Maßnahmen initiieren zu können. Steht zu Beginn im Vordergrund, die Aufmerksamkeit zu gewinnen, um Interesse zu wecken, müssen in Folge diese Interessen bedient werden, um zur Kaufentscheidung beizutragen. Und nach erfolgtem Kauf gilt es, den Kunden in seiner Entscheidung zu bestärken. So betrachtet, setzt hier das Kundenbindungsmanagement an.

Customer Journey
Diese beschreibt die Reise des Kunden vom ersten Kontakt zum Unternehmen/Produkt bis zum Kauf und den folgenden Kontakten.

Abbildung 14: Die Customer Journey

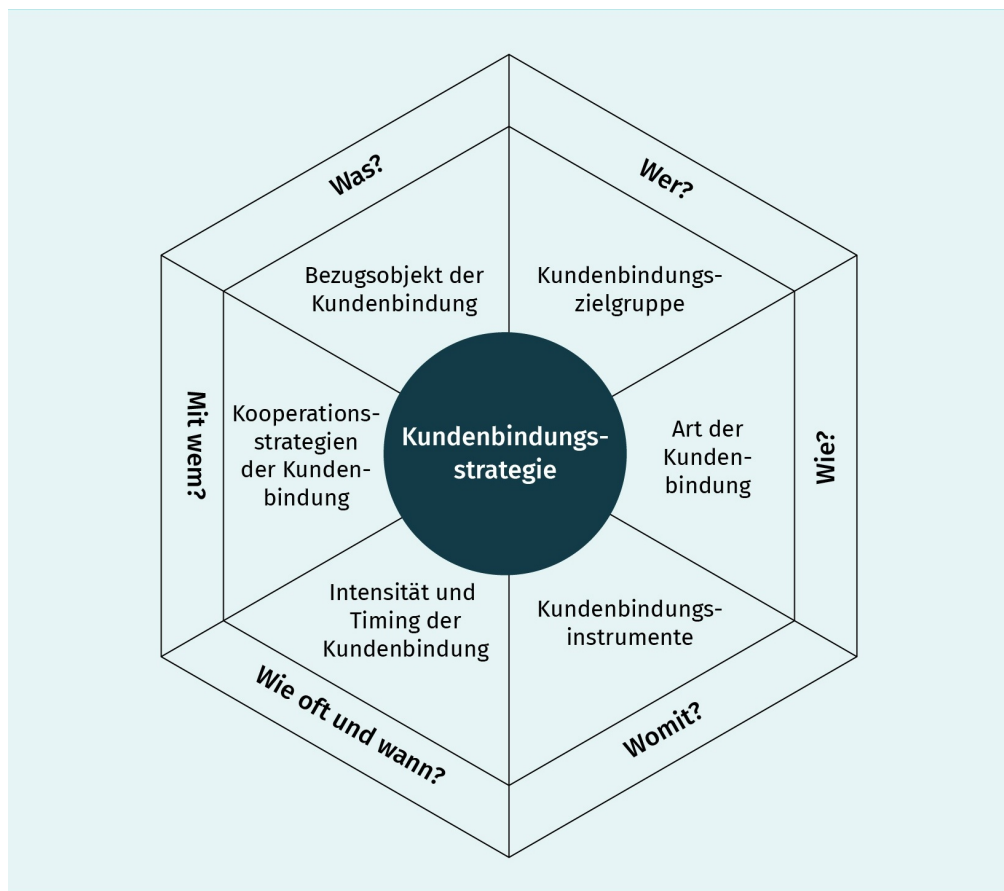


Quelle: Advidera 2019.

Kommen wir zurück zum Kundenbeziehungslebenszyklus. Da Unternehmen in den verschiedenen Phasen dieses Kundenbeziehungslebenszyklus unterschiedlich agieren und die Kunden ansprechen sollten, können auch die Strategien zur Kundenbindung phasenbezogen betrachtet werden. In der Kundenakquisitionsphase etwa geht es um die Stimulierung und Überzeugung des Kunden. Die Bindungsphase fokussiert sich auf die Herstellung von Verbundenheit und Gebundenheit. Zu den Rückgewinnungsstrategien zählen Maßnahmen zur Wiedergutmachung oder Verbesserung des Angebots und im Falle einer Beendigung der Beziehungen wird in verdeckte und offene Beendigung unterschieden (Lucco et al. 2015, S. 98; Bruhn 2016c, S. 145).

Aus den verschiedenen Strategien des Kundenbindungsmanagements werden dann konkrete Maßnahmen abgeleitet. Hierfür ist grundsätzlich zu klären, welche Kunden zu binden sind (z. B. in Anlehnung an einen bestimmten Kundenwert), wie die Bindung stattfinden kann (geografisch, technisch oder ökonomisch), welche Instrumente genutzt werden können (z. B. Kundenkarte, Bonussystem, exklusiver und herausragender Service), wie häufig und zu welchem Zeitpunkt die Kunden angesprochen werden, mit wem Kooperationen denkbar sind (z. B. Verkehrsbetriebe und Veranstalter) und welche konkreten Leistungen oder Mehrwerte dem Kunden angeboten werden (z. B. Umwandlung von Bonusprogramm in Sachleistungen, Upgrades u. Ä.) (Lucco et al. 2015, S. 107).

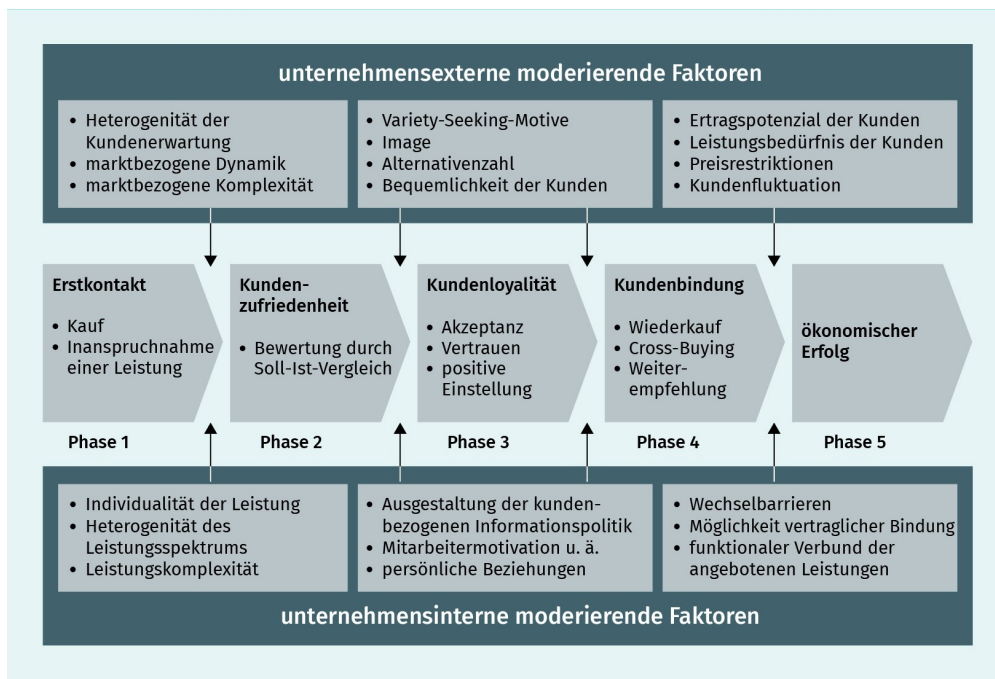
Abbildung 15: Bausteine einer Kundenbindungsstrategie



Quelle: Lucco et al. 2015, S. 108.

Die Strategien und Maßnahmen der Kundenbindung sollen – wie bereits häufiger ausgeführt – letztendlich zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitragen. Betrachtet man nun die Wirkungskette der Kundenbindung (wie in folgender Abbildung übersichtlich dargestellt), wird nochmals deren Entstehung als Ergebnis eines komplexen Prozesses deutlich.

Abbildung 16: Wirkungskette der Kundenbindung



Quelle: Homburg/Bruhn 2013, S. 10.

Diese Wirkungskette stellt den idealtypischen Verlauf dar und es kann kaum davon ausgegangen werden, dass jeder Kunde alle Phasen durchläuft und automatisch zum gebundenen Kunden wird. Auf die Gründe, warum und wo die Wirkungskette möglicherweise unterbrochen wird, soll hier nicht näher eingegangen werden, doch sollte man sich der Tatsache bewusst sein, dass die Anbieter-Kunden-Beziehung nicht in Stein gemeißelt ist, sondern ein durchaus zerbrechliches Konstrukt darstellt.

5.3 Maßnahmen und Instrumente zur Kundenbindung

Bei der Auswahl des Instrumentariums zum Einsatz im Kundenbindungsmanagement ist in Anlehnung an die verschiedenen Bindungsphasen zu überlegen, ...

- ... welche Instrumente gewählt werden können, um neue Kunden zu gewinnen.
- ... wie sich die Kunden binden lassen.
- ... wie abgewanderte oder vor der Abwanderung stehende Kunden gehalten oder zurückgewonnen werden können, aber auch
- ... wie eine Beziehung „anständig“ beendet werden kann.

Im Marketing sind die drei Phasen von Kundenbeziehungen auch als die 3R – Recruitment, Retention, Recovery – bekannt. Bruhn empfiehlt daher im Rahmen der Beziehungsorientierung, die Marketinginstrumente an diesen 3R auszurichten.

Abbildung 17: Systematisierung der Marketinginstrumente nach den 3R

3Rs	Recruitment	Retention	Recovery
4Ps	Kundenakquisition mit Fokus Kundendialog	Kundenbindung mit Fokus Kundenzufriedenheit	Kundenrückgewinnung mit Fokus Wechselbarrieren
Product	<ul style="list-style-type: none"> • Verpackungsgestaltung • Produktzusatznutzen • Markierung • Produktverbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktdifferenzierung • Servicestandards • Sortimentsbreite • Garantien 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktinnovation • Value Added Services • Produktverbesserung • individuelle Leistungen
Price	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrigpreis • Sonderangebote • Boni/Skonti • Finanzierungsangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • optimales Preis-Leistungs-Verhältnis • Preisgarantien • Preisbündelung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatte/Boni • einmalige Zahlung bei Wiederaufnahme • Sonderkonditionen
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mail • Massenkommunikation mit Dialogfunktion • Verkaufsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzeitschriften • Direct Mail • Sponsoring • Kundenclubs 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mail • Telefonmarketing • persönliches Gespräch • Einladung/Events
Place	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-Sampling • Aktionen am PoS • Direktvertrieb • Verkaufsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Marketing • Direktvertrieb • regelmäßige Außendienstbesuche • Lieferservice 	<ul style="list-style-type: none"> • Exklusivvertrieb • Außendienstinsatz • Key-Account-Management • Online-Vertrieb

Quelle: Bruhn 2016b, S. 32.

Recruitment
Das Recruitment – also die Akquisitionsphase – umfasst alle Maßnahmen zur Kundengewinnung.

In der Akquisitionsphase (**Recruitment**) steht die Förderung von Interaktion und Dialog durch entsprechende Instrumente im Vordergrund, da davon ausgegangen wird, dass hierdurch der Erfolg von Akquisitionsmaßnahmen erhöht werden kann (Bruhn 2016b, S. 32). Es gilt, in dieser Phase Anreize zu schaffen und potenzielle Kunden zu Neukunden zu machen. Hierzu eignen sich Stimulierungsstrategien, die versuchen, den Kunden durch Anreize wie Preisnachlässe, Sonderangebote oder auch Gewinnspiele zum Kauf zu bewegen. Online- oder Offline-Kampagnen, die entsprechende Botschaften vermitteln, können hierzu genutzt werden. Das Pendant zur Stimulierung ist die Überzeugung. Die Überzeugungsstrategie setzt auf Argumentation: Am Point-of-Sale kann dies z. B. durch Probiertaktionen oder die Möglichkeit zum Produkttest geschehen und darüber hinaus wirken Weiterempfehlungen höchst überzeugend (Lucco et al. 2015, S. 98f.). Diese sind zwar nicht unmittelbar vom Unternehmen beeinflussbar, doch wird ihre Bedeutung auch im Rahmen strategischer Überlegungen des Unternehmens nochmals verdeutlicht.

In der Bindungsphase (Retention) soll durch geeignete Instrumente die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Hier kommen häufig Kundenclubs, Kundenkarten oder Kundenzeitschriften zum Einsatz (Bruhn 2016b, S. 32). Kundenclubs wie z. B. die Ikea-Family-Karte oder die Media-Markt-Clubkarte bieten den Mitgliedern interessanten Mehrwert in Form von Rabatten, exklusiven Angeboten, Vergünstigen, Treuegeschenken oder auch Serviceleistungen wie Liefer- und Montageservice zum Clubpreis. In der Bindungsphase wird in

die Gebundenheitsstrategie und die Verbundenheitsstrategie unterschieden. Die Gebundenheitsstrategie zielt darauf ab, dass der Kunde nicht zu einem anderen Anbieter wechselt. Unterschieden wird in die:

- ökonomische Bindung (z. B. durch Rabattsysteme, Kundenkarten etc.),
- vertragliche Bindung (z. B. durch Vertragslaufzeiten),
- technische oder funktionale Bindung (z. B. fehlende Kompatibilität mit anderen Angeboten) und
- geografische Bindung (Angewiesenheit auf einen speziellen Anbieter durch räumliche Nähe/Erreichbarkeit: z. B. der Bäcker „an der Ecke“) (Lucco et al. 2015, S. 100).

Bei der Verbundenheitsstrategie steht indes die Freiwilligkeit im Vordergrund und Unternehmen zielen darauf ab, dass der Kunde sich so mit dem Unternehmen und dessen Angeboten identifiziert, dass ein Anbieterwechsel gar nicht infrage kommt. Man spricht hierbei auch häufig von der „echten“ Kundenbindung. Eine solche emotionale Bindung kann z. B. durch kundenindividuelle Leistungen (**Customization**) hergestellt werden. Solche Leistungen tragen dazu bei, dass die Erwartungen des Kunden mehr als nur erfüllt werden und dass Vertrauen in den Anbieter aufgebaut wird (Lucco et al. 2015, S. 100f.).

Customization
Die Anpassung eines Produktes an individuelle Kundeninteressen wird als „Customization“ bezeichnet.

Die Rückgewinnungsphase (Recovery) versucht schließlich, durch geeignete Maßnahmen unzufriedene oder abwanderungswillige Kunden zu halten oder bereits abgewanderte Kunden zurückzugewinnen (Bruhn 2016b, S. 32). Doch was ist zu tun, wenn die Kunden bereits auf dem Absprung sind oder die Beziehung zum Unternehmen schon beendet haben, also keine Kunden mehr sind? Häufig ist dies auch ein schleichender Prozess: Der Kunde erwirbt eine Leistung, findet diese gut, nimmt sie zu Beginn häufig wahr, doch schwächt sich der Konsum im Zeitverlauf ab oder wird komplett eingestellt. Etwas praktischer dargestellt: Sie finden eine neue Eisdiele, sind begeistert vom Angebot, gehen anfangs regelmäßig hin, doch lässt irgendwann das Interesse nach und die Eisdiele gerät wieder in Vergessenheit. Es können die verschiedensten Gründe sein, die dazu führen, dass man ein anfänglich als sehr gutes wahrgenommenes Angebot nicht mehr wahrnimmt. Und es muss nicht unbedingt damit zu tun haben, dass man das Angebot prinzipiell nicht mehr mag. Gerade beim Beispiel der Eisdiele fallen auf Anhieb viele Faktoren auf, die hier eine Rolle spielen könnten: Der Sommer hat gut begonnen, wurde dann immer schlechter, der Kunde beginnt eine Diät oder zieht in einen anderen Stadtteil und kommt nicht mehr an der Eisdiele vorbei. Dies sind nur einige vieler denkbarer Gründe, die aber zeigen, dass es wichtig ist, die Gründe für eine Abwanderung zu erkennen, um entsprechende Maßnahmen zur Rückgewinnung einleiten zu können. Ist der Kunde unzufrieden mit dem Angebot, hilft eine Wiedergutmachung oder eine Verbesserung der Produkte. Jedoch gilt es, grundsätzlich auch zu analysieren, ob es lohnenswert erscheint, in einen abwanderungswilligen oder bereits abgewanderten Kunden zu investieren. Nehmen wir ein anderes Beispiel: Sie beliefern einen Getränkelieferanten mit Plastikflaschen, dieser stellt nun auf Glasflaschen um. Es braucht kaum weiter erläutert zu werden, dass hier eine Rückgewinnung nicht angebracht sein dürfte. Der Rückgewinnungsprozess sollte daher immer folgendermaßen gegliedert sein (Lucco et al 2015, S. 102ff.):

- eine Rückgewinnungsanalyse (Analyse der Gründe für Unzufriedenheit oder Kündigung und Feststellung des Kundenwerts),

- Rückgewinnungsaktivitäten (z. B. Nachbesserung, Preisreduktion, Zusatzleistungen etc.) und das
- Rückgewinnungscontrolling (zu klären ist, ob sich die Aufwendungen gelohnt haben: Berechnung des **Return on Regain Investment**).

Return on Regain Investment

Eine Kennzahl, die aufzeigt, wie viel durch jeden in die Rückgewinnung investierten Euro gewonnen wird.

Trotz aller Bemühungen, Kunden an das Unternehmen zu binden, wird es immer wieder die Situation geben, dass eine Beziehung beendet wird. Wie eben bereits angesprochen, müssen die Gründe hierfür nicht unbedingt im Angebot des Unternehmens liegen, sondern sind häufig durch die Veränderung des Kundenbedarfs zu erklären. Grundsätzlich wird in indirekte und direkte Auflösung der Kundenbeziehungen unterschieden. Als indirekt wird hierbei das nicht explizit ausgesprochene Ende einer Beziehung bezeichnet. Diese indirekte Beendigung kann sowohl vom Kunden als auch vom Unternehmen ausgehen, wenn z. B. der Kunde als nicht mehr rentabel eingestuft wird. Im Gegensatz dazu wird als direkte Beendigung eine offen ausgesprochene Kündigung verstanden, die entweder einvernehmlich oder auch uneinvernehmlich (begleitet von Schuldzuweisungen) stattfinden kann.

Tabelle 3: Strategien zur Beendigung von Kundenbeziehungen

	Kundenorientiert	Unternehmensorientiert
Indirekt (Auflösung der Kundenbeziehung wird nicht direkt geäußert)	„Fading away“ (schwindender Abgang, einschlafen lassen, „auf Tauchstation gehen“)	„Cost Escalation“ (Kosteneskalation, Versuch der „Re-Rentabilisierung“, Signaling)
Direkt (Auflösung der Kundenbeziehung wird direkt geäußert)	„Mutual State-of-the-Relationship Talk“ (einvernehmliches Gespräch)	„Fait accompli“ (kompromisslose Beendigung, ggf. Schuldzuweisungen)

Quelle: Lucco et al. 2015, S. 104.

Sollte es zur Beendigung einer (Geschäfts-)Beziehung kommen, ist zu empfehlen, sich „in Würde“ voneinander zu trennen. Dabei geht es um mehr als ein gutes Gefühl aufseiten der Partner. Stellen Sie sich vor, Sie kündigen einen Vertrag mit Ihrem Fitnessstudio vorzeitig, da Sie überraschend in eine andere Stadt ziehen. Der Betreiber kommt Ihnen sogar noch entgegen und besteht nicht auf die Fortzahlung der Mitgliedsbeiträge gemäß der vertraglich vereinbarten Kündigungsfrist. Was denken Sie, welchen Einfluss ein solches positives Erlebnis auf Sie haben wird? Sicher würden Sie diesen Anbieter auch nach Ihrer Kündigung noch weiterempfehlen, während bei einem negativen Erlebnis wohl eher nicht damit zu rechnen wäre.

Und von den Effekten einer positiven Mund-zu-Mund-Propaganda abgesehen, kann wie im Privaten ein Wiederaufleben einer beendeten Anbieter-Kunde-Beziehung sicher nicht ausgeschlossen werden.



ZUSAMMENFASSUNG

Kundenbindung verstanden als psychologischer Bewusstseinsprozess oder auch als das beobachtbare Verhalten von Kunden ist recht einfach ausgedrückt das Ergebnis des Zusammenspiels verschiedener Einflussfaktoren, die dazu beitragen, eine Anbieter-Kunde-Beziehung aufzubauen, zu erhalten, zu intensivieren, aber auch zu beenden. Es gibt verschiedene bekannte Ursachen – wie vertragliche Bindung, ökonomische oder technisch-funktionale Gründe –, die auf die Kundenbindung Einfluss nehmen. Die Aufgabe des Kundenmanagements besteht darin, positiven Einfluss auf die Entstehung, den Erhalt und die Intensivierung der Kundenbindung zu nehmen und dabei analytisch und geplant vorzugehen, um Maßnahmen ableiten zu können, die zur Zielerreichung eingesetzt werden können. Als Erfolgsfaktoren für die Entstehung von Kundenbindung werden Vertrauen, Commitment, Qualität und Zufriedenheit identifiziert, die durch gezieltes Kundenmanagement Kundenloyalität herbeiführen bzw. begünstigen. Deutlich wird bei der Betrachtung der Gründe, die zur Kundenbindung führen, auch, dass es sich hierbei oft um sehr individuelle kognitive, affektive und konative Aspekte handelt, die ein Kundenbindungsmanagement zu berücksichtigen hat.

Das Kundenbindungsmanagement orientiert sich zudem am Kundenbeziehungslebenszyklus – also dem Zyklus, in dem der Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt kommt, gehalten und gebunden wird, aber unter Umständen auch die Beziehung zum Unternehmen wieder beendet. Während der Kundenakquisitions-, Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungs-, aber auch der Beziehungsbeendigungsphase stehen jeweils entsprechende strategische Ansätze zur Verfügung, aus denen die situations- und zielgruppengerechten Maßnahmen abgeleitet werden können. Bruhn hat eine Systematisierung der Marketinginstrumente entlang der 3R – Recruitment, Retention, Recovery – vorgenommen, die aufzeigt, welches Instrumentarium beziehungsorientiert eingesetzt werden kann. In der Akquisitionsphase steht die Stimulation und Interaktion im Vordergrund, die Bindungsphase dient der Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Rückgewinnungsphase bemüht sich um abwanderungswillige oder bereits abgewanderte Kunden und in der Beendigungsphase soll die Beziehung „im Guten“ abgeschlossen werden. Allen Bereichen ist eines gemein: das Ziel, Kunden langfristig zu binden und zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beizutragen.

LEKTION 6

KUNDENWERT UND

KUNDENPORTFOLIOMANAGEMENT

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie ...

- verschiedene Verfahren zur Kundenbewertung kennen.
- wissen, welche Bedeutung Kundenportfolios zukommen.
- erfahren, was unter ein- und zweidimensionaler Kundensegmentierung zu verstehen ist.

6. KUNDENWERT UND KUNDENPORTFOLIOMANAGEMENT

Einführung

Reicht es nicht, Kunden zu haben? Warum muss der Kundenwert überhaupt berechnet werden? Kunden müssen gewonnen, gehalten oder zurückgeholt werden – das ist die wesentliche Aufgabe des CRM. Doch das alles muss auch effizient sein, es muss sich lohnen. In die „falschen“ Kunden zu investieren, bringt langfristig dem Unternehmen nichts. Stellen Sie sich vor, Sie sind Hersteller von Plastikflaschen. Ein Getränkehersteller kündigt den Vertrag mit Ihnen – jedoch nicht, weil er unzufrieden ist, sondern weil er zukünftig in Glasflaschen abfüllen wird. Hier werden Maßnahmen zur Kundenrückgewinnung einfach nicht fruchten. Sicher, ein extremes Beispiel, aber auch eins, das deutlich macht, wie wichtig es ist zu überprüfen, ob es sinnvoll ist, in einen Kunden weiterhin zu investieren. Der Kundenwert kann hier allgemein als Orientierung dienen. Sprich: Es lohnt sich nur, in einen Kunden zu investieren, wenn dieser potenziell als langfristig profitabler Kunde identifiziert werden kann. Aber was genau ist unter Kundenwert zu verstehen und wie kann dieser Kundenwert bzw. der Wert der Kundenbeziehung ermittelt werden?

6.1 Grundlagen der Kundenbewertung

Der Kundenwert stellt für Unternehmen einen wichtigen Orientierungspunkt im Rahmen der CRM-Aktivitäten dar. Um durch langfristige Kundenorientierung und -bindung zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitragen zu können, muss nicht nur viel Wissen über die Kunden gesammelt werden, sondern es sind die Kunden oder Kundengruppen zu ermitteln, in die sich Investitionen in Form von CRM-Aktivitäten lohnen. Rein betriebswirtschaftlich gesprochen sind das die Kundengruppen, mit denen heute und zukünftig ein positiver Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann (Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 28).

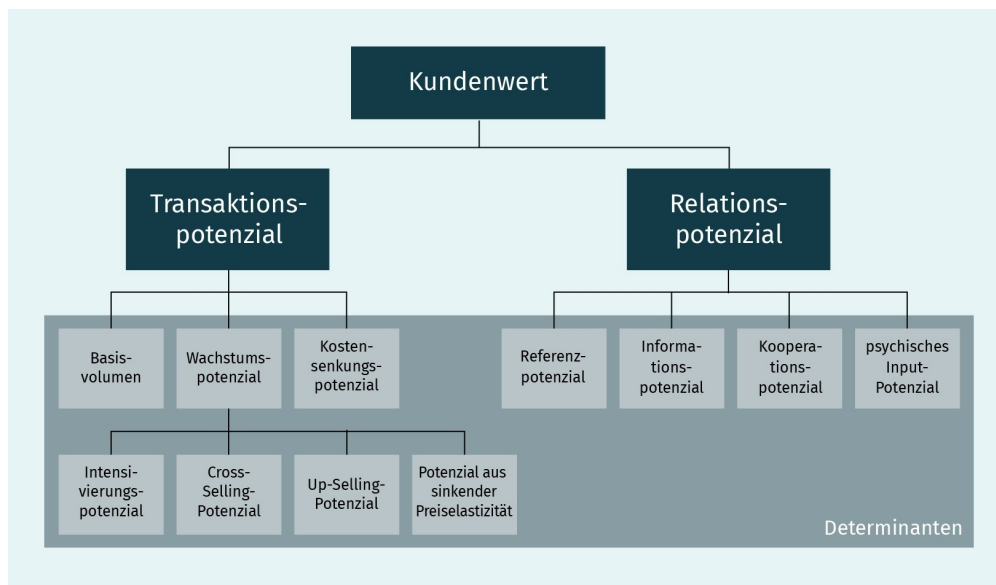
Der Kundenwert kann dabei aus zweierlei Perspektive betrachtet werden – aus Kunden- und Anbietersicht. Der in diesem Zusammenhang bekannte Begriff des **Customer Value** beschreibt die Kundensicht und betrachtet den Nettonutzen, den der Kunde einer Geschäftsbeziehung beimisst. Dieser Kundennutzen ist der vom Kunden tatsächlich wahrgenommene Nutzen, der sich z. B. aus einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis oder der Qualität eines Angebotes ergibt. Abzugrenzen ist der Customer Value von der Kundenzufriedenheit, die als Vergleichsprozess von Erwartungen und tatsächlicher Wahrnehmung der Leistung betrachtet werden kann. Die Kundenzufriedenheit ist zudem ein wichtiger Baustein der Kundenloyalität, die auch als Spiegel des Kundennutzens verstanden werden kann. Aus Anbietersicht wird der Kundenwert als der Beitrag eines Kunden zur Erreichung der Ziele – monetärer und nicht-monetärer Art – des Unternehmens verstanden (Günter/Helm 2011, S. 274). Bei der Bewertung von Kunden aus der Anbietersicht muss immer auch der jeweilige Bezugsrahmen berücksichtigt werden. Es ist zu klären, ob die gesamte

Customer Value

Der Customer Value ist der Nettonutzen einer Anbieter-Kunden-Beziehung aus Sicht des Kunden.

Kundenbeziehung, eine einzelne Kundengruppe, ein bestimmtes Kundensegment oder eine individuelle Kundenbeziehung erfasst und bewertet werden soll. Zudem ist der zeitliche Erfassungsrahmen relevant: Geht es um Ist-Werte, also den Jetzt-Zustand, oder um potenziell zu erwartende – zukünftige – Wertbeiträge von Kunden (Günter/Helm 2011, S. 274).

Abbildung 18: Determinanten des Kundenwerts



Quelle: Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 26.

Die Abbildung zeigt, dass bei der Betrachtung des Kundenwertes auf der einen Seite die Transaktionen zwischen Anbieter und Kunde berücksichtigt werden, wobei sich diese Transaktionen auf die Menge und Steigerungsmöglichkeiten der getätigten, aktuellen und zukünftigen Käufe des Kunden beziehen. Auf der anderen Seite wird das Relationspotenzial des Kunden betrachtet, das sich zum einen auf das Potenzial als Weiterempfänger innerhalb des persönlichen Beziehungsnetzwerkes (**Referenzpotenzial**), aber auch auf das Potenzial als Informationslieferant für das Unternehmen bezieht (Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 26).

Bei der Betrachtung der Transaktionen repräsentiert das Basisvolumen den Bereich, der sich aus der **Kaufhistorie** ableitet und somit als Ausdruck der Intensität einer bestehenden Kundenbeziehung gewichtet werden kann. Dabei wird von dem Gedanken ausgegangen, dass intensive Kundenbeziehungen als habitualisiertes Kaufverhalten betrachtet werden können und diese Kunden gegenüber Konkurrenzangeboten immunisiert sind. Einfach ausgedrückt: Der Kunde kauft immer das gleiche Müsli, es schmeckt ihm, er muss im Laden nicht lange überlegen und suchen. Er ist zufrieden, seine Bedürfnisse und Anforderungen an ein Müsli sind gedeckt und es gibt keinen Grund, sich für andere Produkte zu interessieren oder diese zu kaufen. Auch ein günstigeres Angebot der Konkurrenz ist in dem Fall uninteressant, da es möglicherweise nicht den geschmacklichen Präferenzen entspräche. Die Kenntnisse über das Basisvolumen sind auch für die Analyse des Wachstumspotenzials relevant, da Wiederkaufverhalten sowie Cross- und **Up-Selling-Potenzial**

Referenzpotenzial
Das Referenzpotenzial spiegelt wider, in welchem Maß ein Kunde Einfluss auf die Kaufentscheidungen Dritter nimmt.

Kaufhistorie
Die Kaufhistorie erfasst, wann, was und in welchem Umfang ein Kunde bei einem Unternehmen erworben hat.

Up-Selling-Potenzial
Das Up-Selling-Potenzial betrachtet die Chance, dem Kunden zukünftig höherwertige/höherpreisige Produkte anbieten und verkaufen zu können.

in Abhängigkeit hierzu zu betrachten sind. So kaufen langjährige, regelmäßige Kunden oft auch weitere Produkte eines Unternehmens oder leisten sich, wenn das Haushaltseinkommen steigt, auch höherpreisige Produkte des Unternehmens. Kauft der Berufseinsteiger noch den Kleinwagen eines Anbieters, leistet er sich nach einigen Jahren im Beruf möglicherweise ein Mittel- oder sogar Oberklassefahrzeug.

Doch was bringt die Betrachtung des Wertes eines Kunden? Neben der Antwort auf die Frage, ob in den Kunden investiert werden soll oder nicht, dürfte vielmehr von Interesse sein, den Kundenwert zu steigern. Daher ist es nötig, die Faktoren zu ermitteln, die den Kundenwert beeinflussen, sorgfältige Kundenanalysen durchzuführen, aber auch erfolgversprechende Markt- und Kundensegmente zu erkennen und zu bearbeiten, um Kundenbeziehungen profitabel zu gestalten. Das kann im Umkehrschluss allerdings auch bedeuten, dass unrentable Beziehungen im Worst Case beendet werden müssen, denn eine hohe Kundenorientierung bedingt auch eine (aus Unternehmenssicht lohnenswerte) Kundenfokussierung (Günter/Helm 2011, S. 282).

6.2 Verfahren der Kundenbewertung

Um nun den Kundenwert zu berechnen, sind verschiedene Verfahren bekannt. Einige konzentrieren sich auf den Umsatz und fokussieren sich auf die Klärung der Frage, wer die umsatzstärksten Kunden sind. Andere Ansätze orientieren sich an der Höhe der in eine Kundengruppe investierten Marketingmittel. Solche eher eindimensionalen Verfahren können erste Orientierung geben, doch tragen sie nicht zu einem umfassenderen Wissen über den Kundenwert bei (Rapp 2005, S. 79). Der Kundenwert sollte den Kunden nicht nur als Käufer, sondern auch in seiner Rolle als Meinungsbildner, Informationslieferant etc. abbilden. Bei der Berechnung sollten aber auch die Kosten des Unternehmens, die in die Kundenbindungsmaßnahmen einfließen, berücksichtigt werden. Denn was nützt es, wenn ein Kunde regelmäßig Produkte eines Unternehmens kauft, die Kosten für Akquisition und Kundenbindung die Erlöse aus diesen Käufen aber übersteigen?

Kommen wir nun aber zu den Möglichkeiten, den Kundenwert zu berechnen. Die bekanntesten Verfahren sind:

Kundendeckungsbeitrag
Der Kundendeckungsbeitrag wird errechnet, indem alle dem Kunden zuzuschreibenden Kosten von dem mit dem Kunden erzielten Umsatz abgezogen werden.

- der **Kundendeckungsbeitrag**,
- die ABC-Analyse,
- der Customer Lifetime Value und
- die Kundenportfolioanalyse.

Kundendeckungsbeitrag

Die Kundendeckungsbeitragsanalyse stellt eine Erweiterung der Kundenumsatzanalyse dar und rechnet auch Kosten ein, die in einzelnen Kundenbeziehungen oder in Kundengruppen entstehen, da Berechnungen, die sich nur auf den Kundenumsatz beschränken, wenig über die Profitabilität der Kundenbeziehung aussagen. Die Kundendeckungsbeitragsrechnung soll darlegen, welchen Deckungsbeitrag ein Kunde erbringt – also inwieweit er zur Deckung der Gemeinkosten und zum Gewinn des Unternehmens beiträgt. Zur

Berechnung werden alle Kosten, die einem Kunden zugeordnet werden können (z. B. Werbekosten, Vertriebskosten etc.) von den Erlösen, die mit dem Kunden erwirtschaftet wurden, abgezogen. Hier zeigt sich auch eine der Problemstellen: die genaue Ermittlung der auf den Kunden entfallenden Kosten. So werden beispielsweise Werbekosten gemäß einem willkürlichen Schlüssel einzelnen Kunden zugerechnet. Entsprechend der Zielsetzung der Berechnungen lässt sich der aktuelle, der erwartete oder der absolute Kundendeckungsbeitrag errechnen (Bruhn 2016c, S. 314).

Abbildung 19: Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung

Kunden-Bruttoerlöse pro Periode
– Erlösschmälerungen
= Kunden-Nettoerlöse pro Periode
– Kosten der vom Kunden bezogenen Produkte (variable Stückkosten lt. Produktkalkulation multipliziert mit den Kaufmengen)
= Kundendeckungsbeitrag I
– eindeutig kundenbedingte Auftragskosten (z. B. Vorrichtungen, Versandkosten)
= Kundendeckungsbeitrag II
– eindeutig kundenbedingte Besuchskosten (z. B. Kosten der Anreise zum Kunden)
– sonstige relative Einzelkosten des Kunden pro Periode (z. B.: Gehalt eines speziell zuständigen Key-Account-Managers; Engineering-Hilfen; Mailing-Kosten; Zinsen auf Forderungsausständen; bei Kunden auf der Handelsstufe: Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren und ähnliche Vergütungen)
= Kundendeckungsbeitrag III

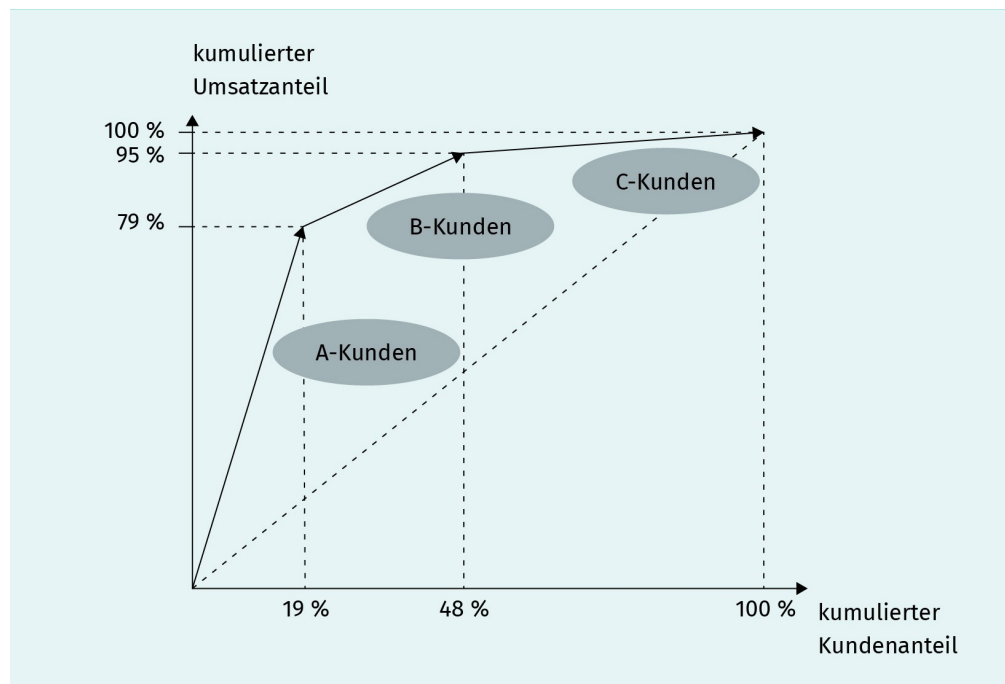
Quelle: Günter/Helm 2011, S. 279.

Sofern die mit einem Kunden verbundenen Kosten verfügbar sind, stellt diese Berechnung eine gute Möglichkeit zur Bewertung kundengerichteter Maßnahmen dar. Da jedoch Kundenbeiträge etwa aus deren Referenz- oder Informationspotenzial nicht eingerechnet werden können, da diese nicht als Kosten- oder Erlösdaten vorliegen, zeigt sich allerdings auch die Begrenztheit des Ansatzes (Günter/Helm 2011, S. 279).

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein eindimensionales Verfahren und klassifiziert den Kunden nach seinen Umsatz- bzw. Deckungsbeiträgen. Einfacher formuliert: Es wird dargestellt, welchen Anteil am Gesamtumsatz der einzelne Kunde hat. Dabei wird der Kunde entsprechend seines Umsatzvolumens einer Wertklasse A (größter Umsatz), B oder C (geringerer Umsatz) zugeteilt (Günter/Helm 2011, S. 276).

Abbildung 20: Beispiel einer ABC-Analyse



Quelle: Günter/Helm 2011, S. 276.

Wie diese beispielhafte Darstellung zeigt, wird durch ABC-Analysen oft die 80:20-Regel bestätigt, die besagt, dass auf 20 % der Kunden 80 % des Gesamtumsatzes entfallen. Nun müssen aber die umsatzstärksten Kunden nicht die Kunden sein, die automatisch zu priorisieren sind, da die ABC-Analyse häufig nur einen ersten Ansatzpunkt zur Kundenklassifikation darstellt (Günter/Helm 2011, S. 276). Eine Beurteilung darüber, welche Kunden zukünftig priorisiert werden sollten, kann rein umsatzbetrachtend nicht abschließend geklärt werden: So wäre denkbar, dass die A-Kunden eines Anbieters hochpreisiger Luxusartikel zwar den größten Beitrag zum Umsatz leisten, die Ansprüche aber sehr exklusiv sind, die Kundenbetreuung somit sehr kostspielig ist und daher auch in weniger umsatzstarke Kundengruppen investiert werden muss.

Customer Lifetime Value

Eine Kennzahl für den Kundenwert ist der CLV – der **Customer Lifetime Value**. Die Berechnung des Customer Lifetime Value basiert meist auf Ansätzen der dynamischen Investitionsrechnung. Die gesamte Dauer der Kundenbeziehung fließt hierbei in die Berechnung

des Kundenwerts ein: Vergangenheitsdaten, aber auch zukünftig erwartete Umsätze werden berücksichtigt. Der errechnete CLV dient den Unternehmen als Orientierungsgröße: je höher der CLV desto profitabler ist der Kunde, bzw. umso gerechtfertigter sind Investitionen in den Kunden. Mithilfe der Kapitalwertmethode kann der CLV ermittelt werden und der Wert berechnet sich wie in folgender Abbildung dargestellt:

Customer Lifetime Value

Der Customer Lifetime Value ist eine Kennzahl, die den Deckungsbeitrag des Kunden über den Zeitraum des Kundenlebenszyklus berechnet.

Abbildung 21: Berechnung des Kapitalwerts einer Kundenbeziehung

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

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

Quelle: Günter/Helm 2011, S. 280.

Durch die Berücksichtigung aktueller Daten, aber auch zukünftiger Erfolgspotenziale der Kunden trägt der CLV der Dynamik von Kundenbeziehungen Rechnung und kann daher als wichtige ökonomische Kontrollgröße eines beziehungsorientierten Marketings betrachtet werden (Bruhn 2016c, S. 328f.).

Eines darf nie ganz unberücksichtigt bleiben: der Faktor Mensch. Die verschiedenen vorgestellten Ansätze zur Berechnung eines Kundenwertes zeigen, dass neben den Kosten- und Erlösfaktoren auch die Kundenbeiträge erfasst werden müssen, die sich aus deren Weiterempfehlungen und aus dem Informations- oder Cross-Buying-Potenzial ergeben. Die einzelnen Ansätze zur Messung des Kundenwerts haben unterschiedliche Aussagekraft. Bei der Auswahl einer Methode sollte daher die jeweilige unternehmerische Zielsetzung berücksichtigt werden und auch eine kritisch reflektierte Betrachtung nicht fehlen (Günter/Helm 2011, S. 280).

6.3 Kundensegmentierung und Kundenportfolios

Ein recht differenziertes Bild über aktuelle und potenzielle Kundenbeiträge können Kundenportfolios liefern. Diese zweidimensionale Methode stellt vorökonomische und ökonomische Dimensionen gegenüber. So kann beispielsweise herausgefunden werden, bei „welchen Kunden Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (vorökonomische Größen) zu Gewinn (ökonomische Größe)“ (Bruhn 2016c, S. 329f.) führt. Letztlich dienen Kundenport-

folios dazu, die Kunden umfassend zu analysieren und zu verstehen sowie ihre strategische Bedeutung zu erfassen, um entsprechend den Unternehmenszielen Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen abzuleiten.

Kundensegmentierung
Die Kundensegmentierung ordnet Kunden in möglichst homogene Gruppen und dient als Basis für die Kundenbearbeitung.

Kundenportfolios können sich aus der **Kundensegmentierung** ergeben. Diese dient dazu, die Kunden durch die Einteilung und Zuordnung zu gewissen Segmenten besser „verstehen“ und gemäß dem jeweiligen Kundensegment die kundenbezogenen ökonomischen Ziele präzise formulieren zu können. Bei der Segmentierung wird versucht, solche Kundengruppen zu bilden, die innerhalb ihres Segments möglichst homogen sind – sich also in ihren Einstellungen, Erwartungen oder auch Marktreaktionen ähneln. Die Kundensegmente untereinander weisen hingegen Unterschiede auf. Durch diese Segmentierung wird es den Unternehmen möglich, ein oder mehrere dieser Kundensegmente gezielt zu bearbeiten und den jeweiligen Bedürfnissen gerecht zu werden (Bruhn 2016b, S. 58f.; Bruhn 2016c, S. 119ff.). Kunden können nicht einfach in übergroße Schubladen gesteckt werden – derart wäre keine vernünftige Zielgruppenansprache möglich. Nehmen wir als Beispiel die Lebensmittelindustrie: Man kann davon ausgehen, dass jeder Mensch essen muss – also spreche ich quasi jeden an? Wohl nicht – hier spielt das konkrete Produkt eine Rolle, dann natürlich auch das entsprechende Marktumfeld usw. Ohne eine solche Segmentierung sind Streuverluste bei der Marktbearbeitung höchst wahrscheinlich. Deshalb muss das Unternehmen herausfinden, wie sich die Kundengruppen unterscheiden bzw. worin sich die Kunden gleichen. Bleiben wir bei der Lebensmittelindustrie und greifen uns ein Produkt wie Joghurt heraus: Dieser schmeckt Kindern genauso wie Studierenden, Familien oder Rentnern – man käme also z. B. über das Alter nicht weit. Wo könnte man ansetzen? Beim Essverhalten an sich, bei Qualitäts- und Preisbewusstsein beim Lebensmittelkonsum etc.

Die Darstellung der Segmente kann dann in Portfolios erfolgen. Als Grundlage der beziehungsorientierten Segmentierung sind nach Bruhn auch beziehungspezifische Kriterien zugrunde zu legen. Die Segmentierung orientiert sich an den drei Phasen des CRM – der Akquisitions-, Bindungs- und Rückgewinnungsphase und innerhalb dieser Phasen an den jeweiligen **Erfolgsketten**, die sich aus den verschiedenen Kundenanforderungen innerhalb der Phasen ergeben. Etwas einfacher dargestellt: Die Erfolgskette in der Kundenakquisitionsphase orientiert sich am Ziel, neue Kunden zu gewinnen. Dazu muss Interesse geweckt werden und dieses Interesse sollte im Idealfall dazu führen, dass das Produkt gekauft wird. Die Erfolgskette beginnt mit der Maßnahme (Kommunikation), soll eine psychologische Wirkung (Interesse) erzielen, um eine Verhaltenswirkung (Kauf) auszulösen, die für das Unternehmen eine ökonomische Wirkung (Umsatz) darstellt.

Erfolgsketten
Der Grundgedanke einer Erfolgskette ist es, sich aufeinander beziehende Variablen inhaltlich zu verknüpfen.

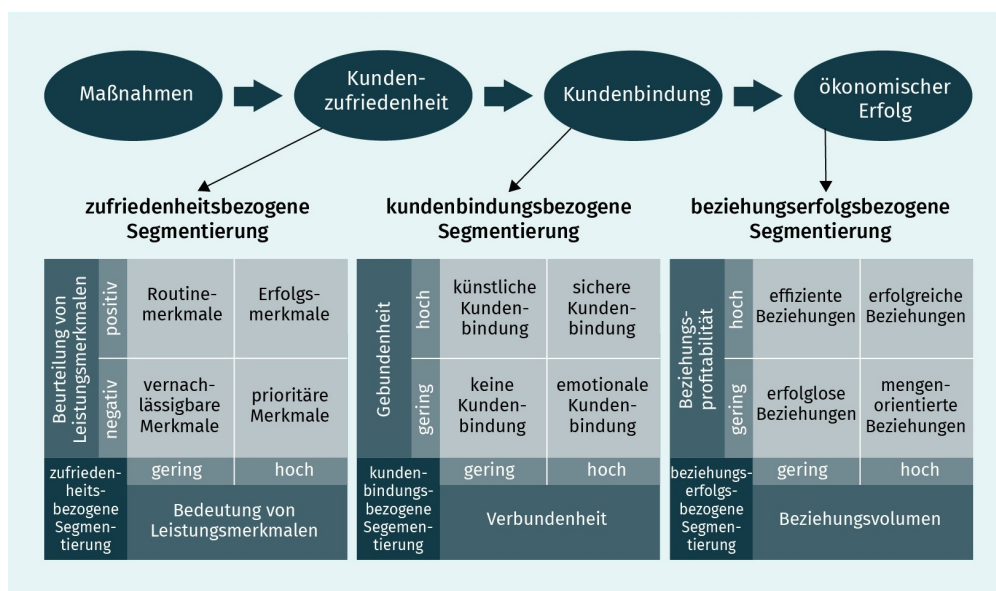
Lassen Sie uns die aus diesem Ansatz entstehenden Kundenportfolios am Beispiel der Kundenbindungsphase betrachten. Die Erfolgskette hier: Maßnahmen -> Kundenzufriedenheit -> Kundenbindung = ökonomischer Erfolg. Diese Betrachtungsweise ermöglicht es, Kundensegmente herauszufiltern, die sich hinsichtlich ihrer Möglichkeiten zur Erreichung spezifischer beziehungsorientierter Ziele unterscheiden. Dadurch können Unternehmen entsprechend auf die erkannten Anforderungen in den jeweiligen Phasen eingehen. Es lässt sich aber auch aufzeigen, warum Erfolgsketten durchbrochen werden oder nicht den gewünschten Erfolg bringen, also z. B. ein Kunde trotz hoher Zufriedenheit nur

eine geringe Bindung aufweist. Bei der Orientierung an den Gliedern der Erfolgsketten wird in die eindimensionale und die zweidimensionale Segmentierung unterschieden (Bruhn 2016c, S. 124f.).

Entsprechend den drei Bereichen im CRM lassen sich bei eindimensionaler und zweidimensionaler Segmentierung verschiedene Kundenportfolios für die jeweiligen betrachteten Glieder der Erfolgsketten in der Kundenakquisitions-, Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsphase ableiten.

Die eindimensionale Segmentierung orientiert sich jeweils an einem Glied der Erfolgskette. In folgender Abbildung sind die Kundenportfolios dargestellt, die sich in der Kundenbindungsphase bei einer Orientierung auf das Glied „Kundenzufriedenheit“ ergeben und die sich auf Dimensionen beziehen, die Kundenzufriedenheit beeinflussen, wie beispielsweise die Gebundenheit vs. die Verbundenheit:

Abbildung 22: Kundenportfolios in der Kundenbindungsphase - eindimensionale Segmentierung



Quelle: Bruhn 2016c, S. 125.

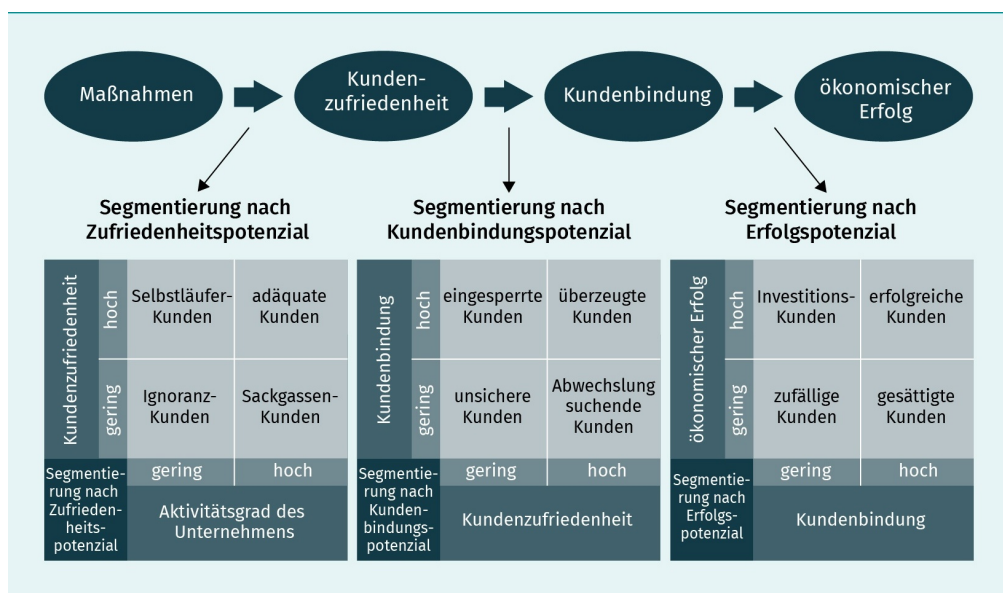
Betrachten wir exemplarisch den Bereich der kundenbindungsbezogenen Segmentierung etwas genauer: Als Dimensionen, die Einfluss auf die Kundenbindung nehmen, werden hier die Gebundenheit und die Verbundenheit aufgespannt, die zur Identifikation von vier Kundenbindungsarten führen (Bruhn 2016c, S. 126):

- künstlich gebundene Kunden (hohe Gebundenheit und geringe Verbundenheit, z. B. bei vertraglicher Bindung),
- sicher gebundene Kunden (hohe Ge- und Verbundenheit, z. B. bei vertraglicher und emotionaler Bindung),
- nicht gebundene Kunden (Kunde ist neutral) und
- emotional gebundene Kunden (hohe Verbundenheit ohne Gebundenheit).

Ein Beispiel: Künstliche Bindung entsteht meist durch vertragliche Bindung. Fitnessclubs bieten beispielsweise unterschiedliche Packages und Preise für Kurz- oder Langzeitmitgliedschaften an. Meist vergünstigt sich der monatliche Beitrag, wenn ein länger laufender Vertrag abgeschlossen wird. Der Kunde kann somit abwägen, was ihm eine längere Bindung preislich wert wäre. Zudem kann mit Zusatzleistungen (z. B. kostenloser Trainingseinheit mit Personal Trainer) dem Kunden die längerfristige Bindung schmackhaft gemacht werden. Auch wenn der Kunde als künstlich gebunden gilt, kann er gleichzeitig doch auch so überzeugt sein vom Angebot und zum Anbieter eine emotionale Bindung entwickeln, dass von einer Verbundenheit ausgegangen werden kann.

Die zweidimensionale Segmentierung betrachtet je zwei Glieder der Erfolgskette und unterscheidet im Portfolio anhand von zwei Dimensionen jeweils vier Kundentypen, wie beispielhaft auch im Bereich der Kundenbindungsphase in folgender Darstellung zu erkennen ist (Bruhn 2016c, S. 128f.).

Abbildung 23: Kundenportfolios in der Kundenbindungsphase - zweidimensionale Segmentierung



Quelle: Bruhn 2016c, S. 131.

Die Basis der hier dargestellten Segmentierung aktueller Kunden stellt die Erfolgskette Maßnahme → Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → ökonomischer Erfolg dar, die in der Segmentierung nach Zufriedenheitspotenzial, Kundenbindungspotenzial und Erfolgspotenzial mündet. Betrachten wir auch hier analog zur eindimensionalen Segmentierung beispielhaft wieder den Bereich der Kundenbindung: Es wird beurteilt, inwieweit Kundenzufriedenheit eine Kundenbindung zur Folge hat, um aus der Höhe des Zusammenhangs vier Kundentypen zu identifizieren (Bruhn 2016c, S. 132f.):

- eingesperrte Kunden (hohe Bindung und geringe Zufriedenheit – z. B. Bindung aus Mangel an Alternativen),
- überzeugte Kunden (hohe Zufriedenheit und hohe Bindung – häufig auch ohne Vertrag),

- unsichere Kunden (Zufriedenheit und Bindung sind gering),
- Wechselkunden (hohe Zufriedenheit aber wenig Bindung: **Variety-Seeking-Verhalten**).

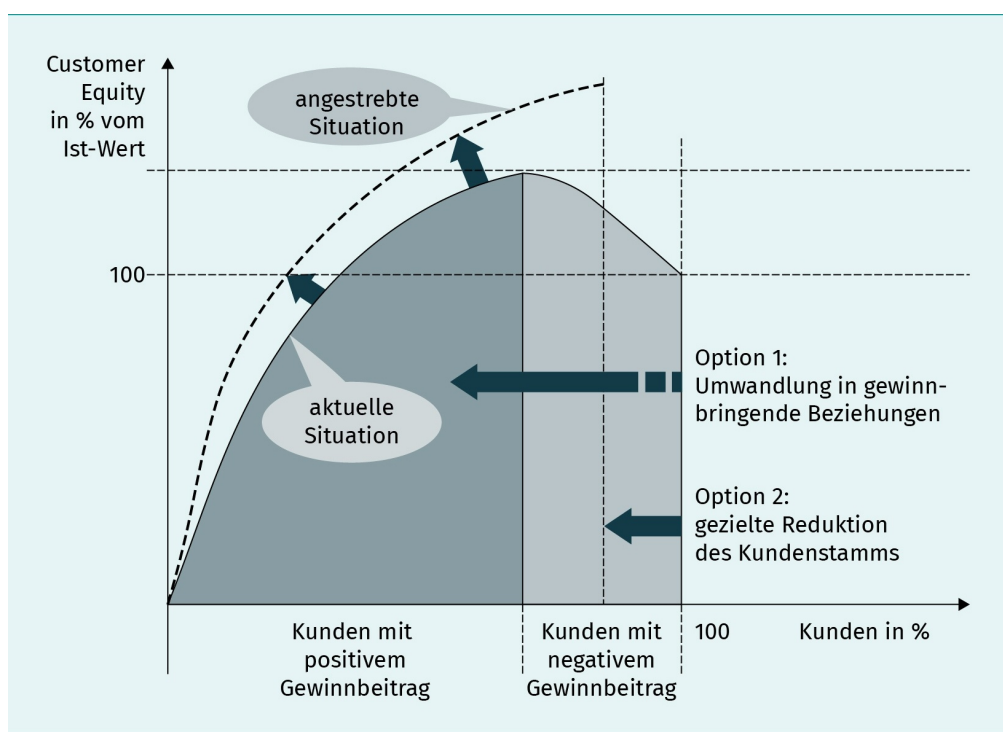
Wird nun bei der Analyse und Auswertung des Kundenportfolios festgestellt, dass ein enger Zusammenhang von Zufriedenheit und Kundenbindung besteht und viele überzeugte Kunden zu verzeichnen sind, kann darauf geschlossen werden, dass durch Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit auch die emotionale Bindung und möglicherweise die Bereitschaft zur vertraglichen Bindung erhöht werden kann (Bruhn 2016c, S. 133).

Doch wozu dient diese Bewertung oder Betrachtung der Portfolios? Unternehmen haben – wie bereits häufiger ausgeführt – ein Interesse daran, in die richtigen Kunden, also die profitablen Kunden zu investieren. Idealerweise sollen langfristig nicht nur die Kunden gebunden werden, sondern soll der Wert dieser Kundenbeziehungen steigen. Eine zentrale Aufgabe des CRM ist es, die tatsächlichen und potenziellen Wertbeiträge der Kunden zu ermitteln und zur Optimierung beizutragen. Dazu sind die Faktoren zu erkennen, die den Kundenwert beeinflussen und es müssen die entsprechenden Kundensegmente identifiziert werden, um die Bearbeitung der lohnenswerten Kundengruppen zu intensivieren. Somit wird deutlich, welche Rolle eine präzise Kundenwerterhebung, aber auch die sorgfältige Segmentierung spielt, um wertsteigernde, aber auch wertbeeinträchtigende Bereiche zu erkennen, um entsprechend agieren zu können. Das bedeutet, wertsteigernde Bereiche auszubauen und wertbeeinträchtigende Bereiche entweder wieder rentabel zu machen oder auch – wenn nötig – Kundenbeziehungen zu beenden, wie aus folgender Abbildung deutlich wird:

Variety Seeking

Das Variety Seeking bezeichnet den Kundenwunsch nach Abwechslung. Trotz Zufriedenheit wird das gleiche Angebot von einem anderen Anbieter gewählt.

Abbildung 24: Konzentration auf profitable Kundengruppen



Quelle: Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 24.

Eine dergestalt wertorientierte Ausrichtung der Kundenbindung muss sich idealerweise klare Ziele setzen: Diese Zielsetzungen reichen von der Festlegung eines Kundenzufriedenheitsniveaus, über das Erreichen eines bestimmten Grades der Kundenbindung bis hin zu einem anvisierten Kundenwert je Kundensegment (Günter/Helm 2011, S. 282f.). Auch bei der Entwicklung von CRM-Konzeptionen sollten Elemente der Kundenbewertung berücksichtigt werden, um Kundenbeziehungen in Anlehnung an den analysierten Kundenwert und die zugrunde liegenden Faktoren eines hohen oder niedrigen Wertes zu gestalten. Es ist in diesem Zusammenhang auch noch einmal klar zu betonen, dass weder Kundengewinnung noch Kundenbindung ein Selbstzweck sind, sondern die Investition in jede einzelne Kundenbeziehung aus ökonomischer Sicht gerechtfertigt sein muss (Günter/Helm 2011, S. 284).



ZUSAMMENFASSUNG

Der Kundenwert ist im Rahmen von CRM-Aktivitäten ein wichtiger Orientierungspunkt für Unternehmen und kann sowohl aus Kunden- als auch Anbietersicht betrachtet werden. Aus Kundensicht ist es der Customer Value, der Ausdruck des vom Kunden tatsächlich wahrgenommenen Nutzens eines Angebotes ist. Aus Anbietersicht stellt der Kundenwert eine Größe dar, die dessen Beitrag zur Erreichung unternehmerischer Ziele – monetärer und nicht-monetärer Art – abbildet. Dabei ist zur

Berechnung des Kundenwerts immer ein klarer Bezugsrahmen herzustellen: Werden z. B. alle Kunden betrachtet oder nur ein bestimmtes Kundensegment und soll der aktuelle Wert erfasst oder auch das zukünftige Potenzial eingerechnet werden? Der Wert kann einerseits über die Transaktionen beurteilt werden oder – einfacher ausgedrückt – über getätigte und zukünftig erwartete Käufe eines Kunden. Ebenso findet aber auch die Bewertung über das Relationspotenzial statt, also die Bedeutung etwa als Informant, Referenzgeber und Influencer. Neben der reinen Wertermittlung ist es für Unternehmen wichtig, auch die Faktoren zu identifizieren, die den Kundenwert beeinflussen, um Kundenbeziehungen profitabel zu gestalten.

Verschiedene eindimensionale und mehrdimensionale Verfahren sind bekannt, die zur Ermittlung des Kundenwertes genutzt werden können. Einige Verfahren fokussieren auf rein umsatzorientierte Zahlen, andere auf die Investitionen in Kunden und wiederum andere beziehen verschiedene Faktoren in die Berechnung ein, um einen umfassenderen Wert zu erhalten. Zu den eindimensionalen Verfahren zählen die Kundendeckungsbeitragsrechnung oder die ABC-Analyse. Die mehrdimensionalen Verfahren sind der Customer Lifetime Value, die Kundensegmentierung und die Kundenportfolios. Die unterschiedlichen Methoden haben je nach unternehmerischer Zielsetzung ihre Stärken und Schwächen. So gibt der CLV mit nur einer Zahl Auskunft über die Vorteilhaftigkeit einer Kundenbeziehung, bezieht sich aber nur auf die monetäre Bedeutung, nicht auf jedoch auf das Referenzpotenzial des Kunden.

Durch die Segmentierung wird versucht, homogene Kundengruppen zu identifizieren und diese in Kundenportfolios abzubilden. In Anlehnung an die Phasen des CRM-Prozesses erfolgt die Kundensegmentierung im Bereich der Akquisitionsphase, der Kundenbindungsphase und der Kundenrückgewinnungsphase, da in allen drei Phasen unterschiedliche Bedürfnisse Berücksichtigung finden und sich Kundensegmente an anderen Einflussfaktoren orientieren. Bei der eindimensionalen Segmentierung steht die Betrachtung des Einflusses einzelner Glieder der Erfolgskette des CRM im Vordergrund. Die zweidimensionale Segmentierung betrachtet je zwei Glieder der Erfolgskette und ermittelt so z. B. durch die Betrachtung des Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vier Kundentypen.

Davon ausgehend, dass CRM aktuelle und potenzielle Wertbeiträge von Kunden ermitteln und zur Optimierung von Kundenbeziehungen im Sinne eines positiven ökonomischen Beitrags zum Unternehmen beitragen soll, wird die Bedeutung der Wertermittlung, aber auch die Analyse der Einflussfaktoren deutlich. Unternehmen wollen erfahren, in welche Kundensegmente langfristig investiert werden sollte und wie agiert werden kann, um wertsteigernde Bereiche auszubauen oder wertbeeinträchtigen.

rächtigende Bereiche profitabel zu machen – denn Kundenbindung ist kein Selbstzweck, sondern muss auch aus ökonomischer Sicht gerechtfertigt sein.

LEKTION 7

STRATEGIEN UND INSTRUMENTE DES CRM

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche Merkmale und Aufgaben CRM-Strategien haben.
- was unter phasenabhängigen Strategien zu verstehen ist.
- welche weiteren Optionen und Instrumente genutzt werden können.

7. STRATEGIEN UND INSTRUMENTE DES CRM

Einführung

CRM umfasst zwei recht umfangreiche Bereiche und muss verschiedene Aufgaben erfüllen. Auf der einen Seite wird CRM als integriertes Informationssystem betrachtet, auf der anderen Seite als kundenorientierte Unternehmensstrategie. Gleich welchem grundsätzlichen Verständnis gefolgt wird, CRM hat die Aufgabe, Kundenbeziehungen aufzubauen, zu festigen oder wiederherzustellen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein umfassendes Wissen über die Kunden und deren Bedürfnisse sowie über die Möglichkeiten, Einfluss auf die Beziehungen zu nehmen, unerlässlich. Eine aussagekräftige Analyse der Kunden basiert auf der Auswertung von Datenmaterial, welches wiederum mithilfe technischer Lösungen erhoben und ausgewertet wird. CRM stellt ein Zusammenspiel von strategischer kundenorientierter Ausrichtung eines Unternehmens und der Nutzung der nötigen CRM-Systeme zur Generierung, Sammlung und Auswertung von Kundendaten dar, um dieses Wissen strategisch zu nutzen und in Maßnahmen zu überführen, die zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitragen. Damit dies gelingt, sind Strategien für das CRM zu entwickeln, die ein zielgerichtetes Handeln ermöglichen.

7.1 Merkmale und Aufgaben von Strategien im CRM

Wenn es nun um die Frage geht, welche strategischen Möglichkeiten es gibt, ist mit der Frage nach den verschiedenen Zielen im CRM zu beginnen. Und diese Ziele unterscheiden sich in den verschiedenen Phasen des CRM voneinander. Geht es in der Akquisitionsphase darum, Neukunden zu gewinnen, sind Ziele wie **Aufmerksamkeit**, Interesse, Bekanntheit und Kaufabsicht zu nennen. In der Kundenbindungsphase sind es Zufriedenheit, Wecken von Interesse für weitere Produkte und Services sowie langfristige Bindung. In der Rückgewinnungsphase stehen Interesse zurückgewinnen, Vertrauen wiederherstellen, Verlässlichkeit demonstrieren etc. im Vordergrund und in der Beendigungsphase geht es um eine „einvernehmliche“ Trennung. Da also die Aufgaben und Ziele des CRM in den verschiedenen Phasen Kundengewinnung, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung und Beziehungsbeendigung variieren, wird auch bei den strategischen Ansätzen in Kundenakquisitions-, Kundenbindungs-, Kundenrückgewinnungs- und Beziehungsbeendigungsstrategien unterschieden. Die Strategien haben zum einen die Aufgabe, die Ausgangslage z. B. mithilfe von SWOT-Analysen, Lebenszyklus- und Portfolioanalysen zu klären, um hieraus die notwendige „Marschrichtung“ abzuleiten. Stellt sich beispielsweise heraus, dass überdurchschnittlich viele Kunden zur Konkurrenz wechseln, müssen entsprechend die Gründe analysiert und Kundenbindungs- oder auch Kundenrückgewinnungsstrategien

Aufmerksamkeit

Diese bezeichnet die konzentrierte Wahrnehmung von Reizen aus der Umwelt wie z. B. Unternehmensbotschaften.

eingeleitet werden. CRM-Strategien sind somit planerisch, aber auch kreativ verortet, um entsprechend aus der Problemsituation heraus auch Lösungen entwickeln zu können (Bruhn 2016c, S. 146f.).

Diese **Strategien** werden nun aber nicht auf alle abwandernden Kunden angewandt, sondern hier kommt die Betrachtung des Kundenwertes oder auch der Kundenportfolios ins Spiel: Mit welchen Kunden möchte das Unternehmen Beziehungen aufbauen? Welche Investitionen in die Kunden können als lohnenswert betrachtet werden? Was erwarten die Kunden vom Unternehmen, wie sollen die Beziehungen zukünftig aussehen? Antworten auf diese Fragen bringen erste Klarheit für die mögliche strategische Orientierung, denn schließlich geht es nicht allein darum, die richtige Strategie aus Anbietersicht zu wählen, sondern eine Strategie anzudenken, die auf Akzeptanz bei den Kunden trifft. Beziehungen sind nicht einseitig und lassen sich auch nicht nur von einem beteiligten Partner initiieren.

Strategie
Im wirtschaftlichen Kontext wird geplantes Verhalten von Unternehmen als Strategie bezeichnet.

Zusammenfassend basieren CRM-Strategien also auf einer unternehmerischen Zielsetzung und legen einen Handlungsrahmen dafür fest, welche Kundengruppen bearbeitet werden sollen und welches Instrumentarium gewählt werden kann, um Kundenbeziehungen zu gestalten und Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, aber auch den Kundenwert zu steigern. Diese Strategien sind im Unternehmen entsprechend organisatorisch und personell zu verankern (Georgi/Mink 2011, S. 59f.). Doch welche strategischen Optionen stehen im CRM zur Verfügung?

7.2 Phasenabhängige CRM-Strategien und Instrumente

Dem Gedanken der am Kundenbeziehungszyklus orientierten strategischen Ausrichtung folgend, sollen die strategischen Ansätze den entsprechenden Kundenanforderungen in der Akquisitions-, Bindungs-, Rückgewinnungs- und Beendigungsphase gerecht werden.

Abbildung 25: Überblick phasenbezogener Strategien

Phasenbezogene Strategien			
Kundenakquisitionsstrategie	Kundenbindungsstrategie	Kundenrückgewinnungsstrategie	Beziehungsbeendigungsstrategie
<ul style="list-style-type: none"> • Stimulierung • Überzeugung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbundenheit • Gebundenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiedergutmachung • Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • verdeckte Beendigung • offene Beendigung

Quelle: Bruhn 2016c, S. 145.

Die Strategieentwicklung folgt dem üblichen Vorgehen: Nach Klärung der Ausgangslage, der Markt- und Wettbewerbsanalyse, folgt die Ziel- und Zielgruppenbestimmung (Kunden-segmentierung), der sich die Strategiebildung zur Gestaltung der Kundenbeziehungen anschließt. Hieraus kann dann das Instrumentarium abgeleitet werden und zu guter Letzt ist auch eine Wirkungskontrolle zu berücksichtigen.

Kundenakquisitionsstrategie

In der Phase der Kundenakquisition sollen neue Kunden angesprochen und gewonnen werden. Das gelingt durch das Wecken von Interesse, die Steigerung von Bekanntheit, aber auch den Aufbau von positivem Image – also bestimmter psychologischer Wirkungen beim Kunden, die schließlich zum (Erst-)Kauf führen sollen. Eine Kundenakquisitionsstrategie verfolgt verschiedene Ziele wie beispielsweise die Erweiterung des Kundenstamms, die Kundengewinnung zum Ausgleich natürlicher Fluktuation (also der Abwanderung von Kunden) oder auch die Erschließung neuer Märkte (Bruhn 2016c, S. 146).

In der Phase der Anbahnung neuer Kundenbeziehungen wird auf die Stimulierungs- und **Überzeugungsstrategie** zurückgegriffen. Die Stimulierungsstrategie versucht beim Kunden Anreize zu schaffen, die ihn zu einem Impulskauf bewegen. Die Überzeugungsstrategie setzt weniger auf einen solchen unmittelbaren Handlungsimpuls. Es wird vielmehr versucht, durch Argumente und Informationen zu überzeugen. Man will dem Kunden zu verstehen geben, dass seine Bedürfnisse und Erwartungen durch die Angebote des Anbieters befriedigt werden können. Wird durch die Strategien nun ein Kauf ausgelöst, folgt die sogenannte Sozialisationsphase. Hier können Eingewöhnungsstrategien dazu beitragen, den Kunden mit dem Unternehmen vertraut zu machen. Da hier der Grundstein für den weiteren Beziehungsverlauf gelegt wird, ist dies eine durchaus wichtige Phase, da Vertrauen geschaffen werden kann und einer unmittelbaren Abwanderung entgegengewirkt werden soll (Georgi/Mink 2011, S. 74). Je nachdem nun, ob die Strategien direkte und unmittelbare Anreize schaffen (z. B. durch Sonderangebote oder Leistungsproben) oder eher indirekt durch **Testimonials** über Image oder ein Markenbewusstsein (z. B. in der Werbung) wirken sollen, wird in faktische und symbolische Strategien unterschieden, aus denen sich sechs Strategietypen in der Anbahnungsphase ableiten lassen.

Überzeugungsstrategie

Damit wird der Einsatz geeigneter Mittel, um (hier) beim Kunden gewünschte Einstellungen zu erreichen, beschrieben.

Testimonials

(Meist bekannte) Personen, die sich in der Werbung ausdrücklich positiv für ein Produkt aussprechen, nennt man Testimonials.

Abbildung 26: Typen von Kundenakquisitionsstrategien

Mittel / Aufgabe	Faktisch	Symbolisch
Stimulierung	faktische Stimulierungsstrategie Beispiele: • Sonderangebote • Preisausschreiben • Produktbeigaben	symbolische Stimulierungsstrategie Beispiele: • Imageaufbau • Testimonials in der klassischen Werbung • Sportsponsoring
	faktische Eingewöhnungsstrategie Beispiele: • Kundensschulung • Service Hotlines	symbolische Eingewöhnungsstrategie Beispiele: • Events • Sponsoring
Überzeugung	faktische Überzeugungsstrategie Beispiele: • Leistungsproben • Vorher-Nachher-Werbung • leistungsbezogene Qualitätsgarantien	symbolische Überzeugungsstrategie Beispiele: • Steuerung von Weiterempfehlungen über das Unternehmen • Kunden-Werben-Kunden-Aktionen • Qualitätszertifizierungen

Quelle: Bruhn 2016c, S. 147.

Je nachdem, welche Ziele bezüglich der Kundengewinnung verfolgt werden, können sich die Strategien auf bereits bearbeitete Kundensegmente, aber auch auf neue Kundensegmente oder auch neue Märkte konzentrieren (Bruhn 2016c, S. 147).

Kundenbindungsstrategien

In der Kundenbindungsphase sollen Bindungen aufgebaut, gefestigt, aber auch gepflegt werden. Demgemäß kann in eine Wachstums- und eine Reifephase unterschieden werden. Während in der Wachstumsphase Strategien zu wählen sind, die einer gerade erst aufkeimenden Kundenbeziehung zu „gesundem“ Wachstum verhelfen, sorgen die Strategien in der Reifephase dafür, dass die bestehende Bindung fortgeführt und dauerhaft stabilisiert wird (Georgi/Mink 2011, S. 75f.). Verglichen mit der Natur kann man sich diesen Prozess bildlich sehr gut am Beispiel einer Tomatenpflanze vorstellen: Nach dem Keimen braucht sie viel Pflege, bis sie groß und kräftig ist, um aus dem Anzuchttöpfchen in das große Beet verpflanzt werden zu können. Und dann kommt der weitaus schwierigere Teil: Die Pflanze muss vor extremen Umwelteinflüssen geschützt werden und, wenn sie dann viele Früchte trägt, gestützt werden, damit sie nicht abknickt und die Ernte verloren geht.

Kundenbindungsstrategien haben das Ziel, zu Zufriedenheit und einer hohen Bindungsqualität beizutragen, um die Kauffrequenz zu erhöhen, Cross- und Up-Selling-Potenzial auszuschöpfen, Weiterempfehlungen durch die Kunden zu fördern, aber auch den Kundenwert zu erhöhen. Bei der Umsetzung der Maßnahmen ist immer zu berücksichtigen, dass diese Maßnahmen auch negative Auswirkungen haben können: So können sich Kun-

den, die nicht angesprochen werden, benachteiligt fühlen oder Kunden bauen durch das Wissen um die Kundenbindungsangebote sehr hohe Erwartungshaltungen auf (Bruhn 2016c, S. 149).

Als strategische Optionen steht in der Kundenbindungsphase zum einen die Verbundenheitsstrategie zur Verfügung, die die Kundenbindung über psychologische Determinanten wie die Beziehungsqualität oder die Kundenzufriedenheit erreichen soll. Auf der anderen Seite wird mit der Gebundenheitsstrategie versucht, durch den Aufbau von Wechselbarrieren die Kundenbindung aufzubauen und zu festigen. Beide Strategien werden hinsichtlich der zeitlichen Ausrichtung in kurzfristige und langfristige Strategien unterschieden. So ist im Rahmen einer kurzfristigen Verbundenheitsstrategie z. B. ein günstiges Angebot zu verstehen, aber auch ein überraschendes Geschenk oder eine kostenfreie Serviceleistung im Zusammenhang mit dem Kauf (z. B. Liefer- oder Montageservice). Demgegenüber nutzt eine kurzfristige Gebundenheitsstrategie kurz- bis mittelfristig wirkende Wechselbarrieren (z. B. einen Drei-Monats-Schnuppervertrag) zur Kundenbindung (Bruhn 2016c, S. 150).

Abbildung 27: Typen von Kundenbindungsstrategien

Art der Kundenbindung \ Fristigkeit	Kurzfristig	Langfristig
	Gebundenheit	kurzfristige Gebundenheitsstrategie Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • kurzfristige Verträge • Mengenrabatte
Verbundenheit	kurzfristige Verbundenheitsstrategie Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Niedrigpreisangebote • Überraschung durch Geschenke 	langfristige Verbundenheitsstrategie Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbindung • Leistungsindividualisierung

Quelle: Bruhn 2016c, S. 150.

Ist die Phase der Kundenbindung erreicht, ist ein großer Vorteil darin zu sehen, dass Anbieter und Kunde sich bereits kennengelernt haben, die ersten Hürden des Beziehungsaufbaus bereits genommen wurden und auf erste Erfahrungen im Umgang miteinander zurückgegriffen werden kann.

Kundenrückgewinnungsstrategie

In der Phase der Kundenrückgewinnung sind verschiedene Kundentypen zu beobachten. Es findet sich der abwanderungswillige Kunde, der aber noch nicht endgültig entschieden hat, ob er dem Unternehmen den Rücken zukehrt. Dann findet sich der abwanderungswillige Kunde, der bereits fest entschlossen ist und z. B. einen bestehenden Vertrag bereits zum Fälligkeitszeitpunkt gekündigt hat. Der dritte Kundentyp in dieser Phase ist schließlich der Kunde, der die Beziehung tatsächlich beendet, dessen vertragliche Bindung also

beispielsweise bereits ausgelaufen ist. Aus strategischer Sicht muss somit das verloren gegangene Interesse wiedergeweckt werden. Dazu muss aber auch bekannt sein, warum das Interesse oder auch die Zufriedenheit verloren gegangen ist und wie es gelingen kann, die Wahrnehmung – besonders von Image und Qualität – wieder zu verbessern (Georgi/Mink 2011, S. 77). Gründe für die Abwanderung können ganz persönlicher Art wie etwa Umzug oder Veränderung der Lebenssituation sein, sie können aber auch durch den Wettbewerb begründet sein (z. B. bessere Angebote der Konkurrenz). Aber auch im Unternehmen selbst können die Ursachen liegen, wenn mangelnde Qualität, hohe Preise oder schlechter Service die Kunden „vertreiben“.

Der Kundentypus nimmt auch Einfluss auf die jeweilige Rückgewinnungsstrategie: Der abwanderungswillige Kunde wird eher emotional zurückzugewinnen sein, während der abgewanderte Kunde faktisch zurückzugewinnen ist. Die verschiedenen Kundentypen und Reaktionsmöglichkeiten des Unternehmens führen zu vier Typen der Kundenrückgewinnungsstrategien:

Abbildung 28: Typen von Kundenrückgewinnungsstrategien

Kundensituation Art der Rückgewinnung	Abwandernde Kunden	Abgewanderte Kunden
Wiedergutmachung	Kompensationsstrategie Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Ersatz beschädigter Leistungen • Kompensationszahlung 	Stimulierungsstrategie Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Rabatte bei Beziehungswiederaufnahme • Geschenk bei Wiederaufnahme
	Nachbesserungsstrategie Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Reparatur beschädigter Leistungen • Service Recovery 	Überzeugungsstrategie Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Modifikation des Leistungsangebots • Innovation nach Kundenwunsch

Quelle: Bruhn 2016c, S. 153.

Natürlich kann bei der Wahl der Strategien nicht nur in abwandernde und abgewanderte Kunden unterschieden werden. So kann beispielsweise eine Nachbesserungsstrategie nur dann gewählt werden, wenn eine solche Nachbesserung überhaupt möglich ist: Wird z. B. durch einen Akkubrand ein elektrisches Gerät zerstört, kann nur ausgetauscht, nicht aber nachgebessert werden. Sind Sie hingegen mit Ihrem Mobilfunkvertrag unzufrieden, weil er eine bestimmte Tarifoption, die Ihnen wichtig ist, nicht aufweist, kann der Anbieter durch eine Nachbesserung (im besten Fall kostenfrei) eine drohende Abwanderung möglicherweise vermeiden.

Beziehungsbeendigungsstrategien

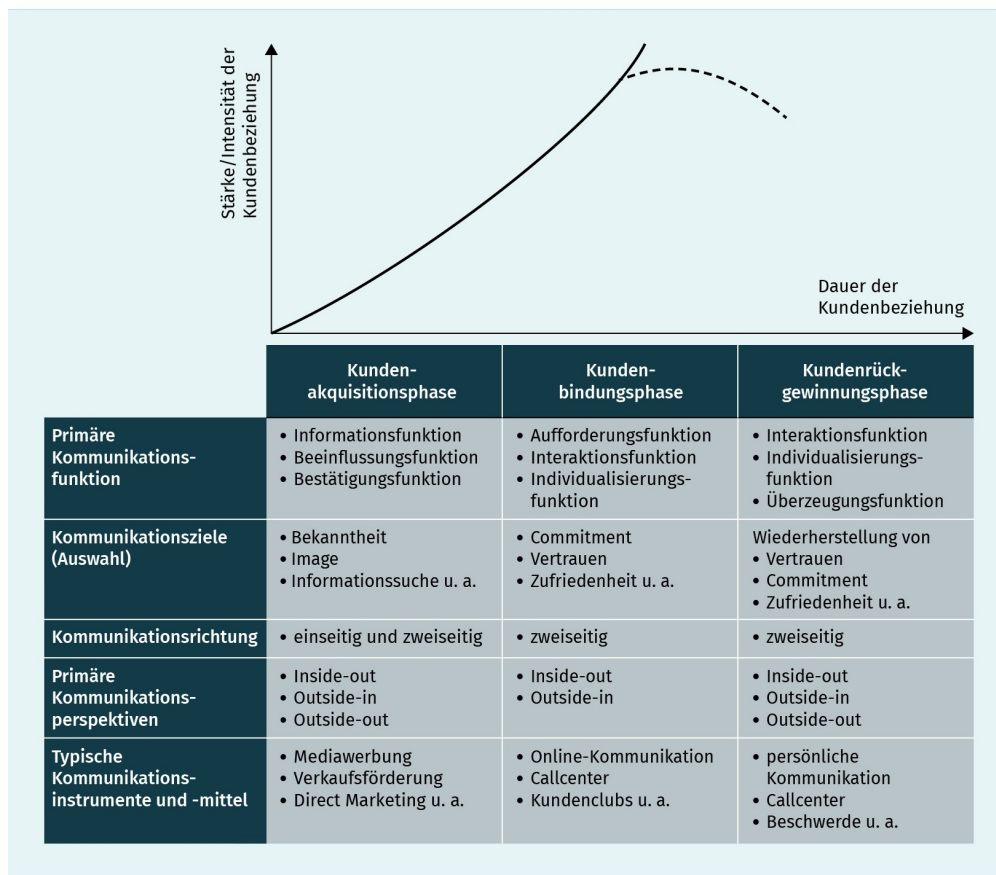
Ist eine Kundenbeziehung trotz aller Bemühungen nicht mehr aufrechtzuerhalten oder sprechen aus Anbietersicht ökonomische Gründe für die Beendigung, kann aus strategischer Sicht eine offene oder eine verdeckte Vorgehensweise gewählt werden. Bei der offenen Beendigung wird das Ende der Geschäftsbeziehung dem Kunden direkt kommuniziert: Denkbar ist z. B. die Kündigung eines Versicherungsvertrages durch die Versicherung. Nun kann diese Kündigung ohne weitere Begründung ausgesprochen werden (Strategie der vollendeten Tatsachen) oder auch dem Kunden erklärt werden (Strategie der erklärten Beendigung). Zudem wäre denkbar, dass man sich unter bestimmten Bedingungen zur Weiterführung des Vertrages einigen kann (Strategie des einvernehmlichen Gespräches). Und zu guter Letzt könnte der Versicherer dem Versicherten Bedingungen vorschlagen, die eine Weiterführung des Vertrages ermöglichen würden, die aber kompromisslos vom Versicherten zu akzeptieren wären (Strategie des ergebnislosen Gesprächs) (Bruhn 2016c, S. 156).

Die verdeckte Strategie teilt dem Kunden das Ende der Geschäftsbeziehung hingegen nicht direkt mit. Nun hat diese Strategie aber nichts mit der Feigheit von Unternehmen zu tun, das Ende einer Beziehung nicht offen kommunizieren zu wollen, sondern kann letztlich aus taktischen und ökonomischen Gründen notwendig sein. Ist ein bislang guter Kunde z. B. aus Gründen der strategischen Neuausrichtung zukünftig nicht mehr interessant, soll er nicht durch eine Auflösung der Geschäftsbeziehung verärgert werden (Strategie der Deeskalation) (Bruhn 2016c, S. 155). Ein solches Szenario ist allerdings nur denkbar, wenn der Kunde auch weiterhin seine bisherigen Leistungen in Anspruch nehmen kann. Wenn beispielsweise ein Hotelier für die Restaurants seiner Hotelkette ein bestimmtes Geschirr einkauft und regelmäßig ergänzt, der Anbieter nun aber beschließt, zukünftig nur noch für den Privatkundenmarkt zu produzieren und die Gastrolinie aus dem Angebot nimmt, wird unter Umständen eine Weile lang noch die Versorgung durch Restposten möglich sein, ein Ende aber absehbar sein – ein passiver Rückzug wäre hier kaum denkbar. Grundsätzlich wird in den passiven und aktiven Rückzug unterschieden und neben der Strategie der Deeskalation sind noch die Strategien der Eskalation, des „Auslaufenlassens“ und die Rückzugsstrategie bekannt, auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.

7.3 Weitere Optionen und Instrumente

Einen guten Einblick in die zu nutzenden Instrumente und Maßnahmen im Zusammenhang mit einer phasenbezogenen Ausrichtung des CRM gibt folgende Darstellung:

Abbildung 29: Kommunikationsinstrumente in den Phasen des Kundenlebenszyklus



Quelle: Bruhn 2016a, S. 238.

Neben den phasenbezogenen Möglichkeiten sind auch weitere CRM-Instrumente bekannt, die neben den oben aufgeführten in verschiedenen Phasen oder auch phasenübergreifend eingesetzt werden können. Es handelt sich hierbei um Instrumente des Qualitäts-, Beschwerde-, Service- und Kundenwertmanagements (Georgi/Mink 2011, S. 78).

Das Qualitätsmanagement wirkt direkt auf die Kundenzufriedenheit und ist somit Voraussetzung für den Aufbau von Kundenbeziehungen. Qualitätsmanagement ist dabei immer nach innen und außen gerichtet. Innerhalb des Unternehmens geht es z. B. um Produktivität und Fehlerquoten und hinsichtlich der Kundenorientierung u. a. um Gewinn, Marktanteile oder auch Wiederkäufe und Cross-Selling-Potenziale. Das Instrumentarium des Qualitätsmanagements ergibt sich aus der Qualitätsplanung und dem Qualitätscontrolling. Die Qualitätsstrategie bezieht sich auf die Produkte und Leistungen des Anbieters, die sich an den festgelegten Qualitätsstandards zu orientieren haben (Georgi/Mink 2011, S. 78).

Das Beschwerdemanagement stellt im CRM eine wichtige Aufgabe dar. Nicht immer läuft alles rund und Kunden haben – berechtigt oder unberechtigt – gelegentlich Anlass zur Beschwerde. Eine Beschwerde ist die Artikulation der Unzufriedenheit eines Kunden gegenüber dem Unternehmen. Und da nun diese Beschwerden nicht einfach unter den Teppich gekehrt werden können, sondern vielmehr höchst ernst zu nehmen sind, hat sich

in den letzten Jahren zunehmend die Auseinandersetzung mit dem Thema im Beschwerdemanagement Ausdruck verschafft. Die Annahme und Bearbeitung von Beschwerden, aber auch der Umgang mit diesen, sollte planmäßig erfolgen. Um ein umfassendes Beschwerdemanagement etablieren zu können, sollte folgender Beschwerdeablauf berücksichtigt werden:

Abbildung 30: Phasen eines Beschwerdemanagementsystems



Quelle: Bruhn 2016c, S. 243.

Das Servicemanagement beschäftigt sich mit allen Faktoren, die über das reine Produkt hinaus Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und Bindung nehmen. Die Instrumente reichen vom Kundendienst, über technische und kaufmännische Dienstleistungen, Garantien bis hin zum Lieferservice und Angeboten (Georgi/Mink 2011, S. 79), die gar nicht im direkten Zusammenhang mit dem Produkt stehen – also die sogenannten **Value Added Services** – wie etwa Kinderbetreuungsprogramme in bekannten Möbelhäusern.

Value Added Services

Unter Value Added Services versteht man Angebote und Dienste eines Unternehmens, die dem Kunden einen Mehrwert zum eigentlichen Produkt liefern (z. B. Montageservice beim Kauf einer Waschmaschine).

Abbildung 31: Serviceleistungen im Überblick

Art des Kundenservices \ Zeitpunkt der Nutzung	Vor der Nutzung	Während der Nutzung	Nach der Nutzung
Technische Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • technische Beratung • Erarbeitung von Projektlösungen • Demontage alter Anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • technische Einweisung • Installation • Reparaturen • Wartung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umbauarbeiten • Erweiterungen • Abbau • Entsorgung
Kaufmännische Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • kaufmännische Beratung • Wirtschaftlichkeitsanalyse • Bestelldienst • Testlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> • schriftliche Anleitung • Schulung • Ersatzteilversorgung • Beschwerdemanagement • Telefon-/Onlinehilfe 	<ul style="list-style-type: none"> • Information über Neuentwicklungen • Informationen über Entsorgungsmöglichkeiten • Rabatte bei Updates

Quelle: Bruhn 2016c, S. 246.

Da der Wert des Kunden für den Anbieter eine wichtige Größe darstellt, ist dieser auch als Entscheidungsgrundlage für Marketing- und CRM-Aktivitäten zu betrachten. Um geeignete phasenübergreifende Instrumentarien zur Steuerung des Kundenwerts ableiten zu können, sollten dynamische Verfahren zur Wertermittlung genutzt werden und in ein umfassendes Kundenwertmanagement einfließen.

Die Maßnahmen, die sich aus den hier genannten Instrumentarien ableiten lassen, sind vielfältig. Besonders Kommunikationsmaßnahmen sind geeignet, um zum Beziehungsaufbau, aber auch der Pflege beizutragen. Hierbei reichen die Maßnahmen vom klassischen Dialogmarketing über Kundenclubs – sogenannte Loyalty-Programme – bis hin zu Kundenzeitschriften. Bei allen Maßnahmen geht es darum, den Informationsaustausch zwischen Anbieter und Kunden zu erhöhen, um einerseits den Kunden über Angebote zu informieren, andererseits die Dialogorientierung zu fördern und dadurch mehr Wissen über den Kunden generieren zu können. Dieses Wissen über den Kunden mündet einerseits in individualisierter Kundenansprache, der **Customization** von Produkten, einer Steigerung der Leistungsnutzung (Wieder- und Mehrkäufe, Cross- und Up-Selling), aber auch dem Aufbau von Wechselbarrieren. Um allerdings langfristig einen Beitrag zur Kundenbindung leisten zu können, sind die Maßnahmen immer unter strategischen Aspekten und zielorientiert zu wählen und müssen langfristig authentisch und glaubwürdig den Dialog mit dem Kunden gewährleisten.

Customization

Dieser Begriff bezeichnet die Strategie, Produkte und Dienstleistungen individuellen Kundeninteressen anzupassen.



ZUSAMMENFASSUNG

Strategien sind darauf ausgerichtet, auf Basis sorgfältiger Analysen einen Weg aufzuzeigen, der dazu beiträgt, die formulierten Ziele erreichen zu können. Da Aufgaben und Ziele im CRM gemäß den verschiedenen Phasen des Kundenbeziehungszyklus variieren, werden die strategischen Optionen phasenabhängig betrachtet und erarbeitet, um Kundenbeziehungen optimal zu gestalten. Diese Strategien sind zudem im Unternehmen sowohl organisatorisch als auch personell zu verankern.

Die phasenbezogenen Strategien lassen sich wie folgt unterteilen:

- Die Kundenakquisitionsstrategie zur Stimulierung und Überzeugung der (potenziellen) Kunden.
- Die Kundenbindungsstrategie zum Aufbau und der Festigung von Kundenbeziehungen.
- Die Kundenrückgewinnungsstrategie zur Bearbeitung abwanderungswilliger und abgewandelter Kunden.
- Die Beziehungsbeendigungsstrategie zur Abwicklung (oder möglicherweise an Bedingungen geknüpfte Aufrechterhaltung) von Kundenbeziehungen.

Neben den phasenbezogenen Strategien werden noch weitere, phasenübergreifende Instrumentarien im CRM genutzt. Im Wesentlichen sind dies das Qualitäts-, Beschwerde-, Service- und Kundenwertmanagement. All diese Bereiche stellen wichtige Aufgaben dar, da über die Qualität, aber auch ein gelungenes Beschwerde- und Servicemanagement aus Anbietersicht positiver Einfluss auf Kundenzufriedenheit und damit auch Kundenbindung genommen werden kann. Aus diesen genannten

Strategien lassen sich schließlich ziel- und zielgruppengerechte Maßnahmen ableiten, die dazu eingesetzt werden können, auf operativer Ebene die strategischen Ziele erreichen zu können.

LEKTION 8

IMPLEMENTIERUNG UND CONTROLLING VON CRM

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche Voraussetzungen, Stolpersteine und Herausforderungen mit der CRM-Implementierung verbunden sind.
- was operatives und analytisches CRM bedeutet.
- welche Möglichkeiten der Wirkungskontrolle genutzt werden können.

8. IMPLEMENTIERUNG UND CONTROLLING VON CRM

Einführung

Kundenorientierung hat zunehmend an Bedeutung gewonnen: Unternehmen gründen Kundenclubs, beschäftigen sich mit Beschwerdemanagement oder messen die Kundenzufriedenheit. Und doch scheint die Wirkung dieser Maßnahmen oft nicht zu mehr Kundenbindung beizutragen. Woran liegt das? An den falschen Maßnahmen oder falschen Zielen? Meist liegt es eher daran, dass die Bedeutung der Kundenbeziehungen zwar erkannt wird, jedoch eher mit Einzelmaßnahmen denn mit integrierten Konzepten die Kundenorientierung im Unternehmen implementiert wird. Gerade das Informationsmanagement hinkt hierbei den Erwartungen hinterher: Denn Daten werden erhoben, aber oft nicht ausreichend analysiert oder entsprechend zusammengeführt. Kunden kommen an verschiedenen Touchpoints mit Unternehmen in Kontakt: Das kann im Ladengeschäft, über die Website, den Kundensupport, die Beschwerdestelle oder auch über Dritte sein. All diese Informationen nicht nur zu sammeln, sondern zielgerichtet zusammenzuführen, ist eine der größten Herausforderungen. Und daneben muss ein CRM bei Unternehmensführung und Mitarbeitern strategisch, aber auch operativ fest verankert sein und operatives sowie analytisches CRM müssen eng zusammenwirken und aufeinander aufbauen. Neben dem notwendigen technischen Support in Form von IT-Lösungen spielt hierbei z. B. auch eine kundenorientierte Unternehmenskultur eine wichtige Rolle.

Bei der erfolgreichen Implementierung müssen Unternehmen somit die strategische Orientierung, das Human Resource Management, das Informationsmanagement und die Aufbau- und Ablauforganisation ganzheitlich betrachten und eine ausreichende Wirkungskontrolle berücksichtigen.

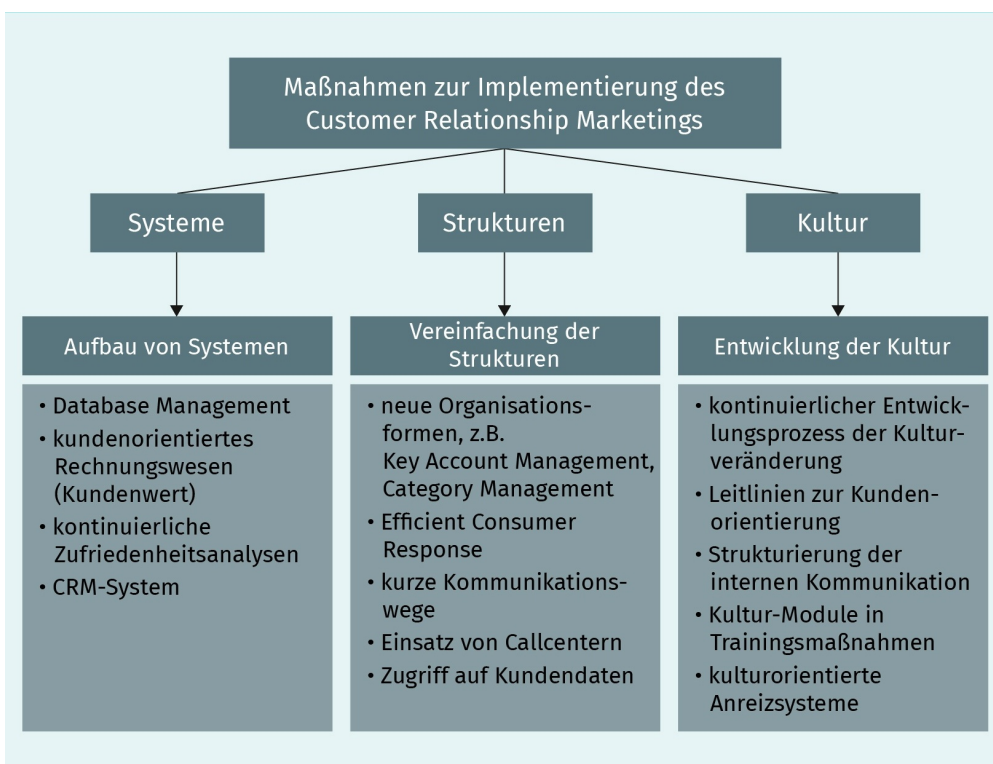
8.1 Organisation, Management und Unternehmenskultur

CRM kann nicht „mal eben so“ oder nebenher erledigt werden. Wenn es erfolgreich implementiert werden soll, ist dies eng mit der grundsätzlichen, strategischen Ausrichtung eines Unternehmens verbunden, die sich einer Kundenorientierung verschreibt und das unternehmerische Handeln konsequent am Markt ausrichtet. CRM ist mehr als ein Maßnahmenpaket und muss daher auch organisatorisch im Unternehmen verankert sein. Zahlreiche Studien fanden heraus, dass gerade in der fehlenden Anpassung von Organisationsstrukturen, aber auch ganz grundsätzlich in fehlender Planung und Zielsetzung ein Hauptgrund des Scheiterns von CRM-Projekten erkannt werden kann. Als bedeutende Erfolgsfaktoren für eine gelungene Implementierung werden daher auch besonders die organisatorische Anpassung, eine Einbindung des Topmanagements, eine hohe Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen oder eine angemessene Ausführung der Planung

und Kontrolle sowie die Gestaltung von Anreizsystemen angeführt. Je früher die Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden, desto erfolgreicher gelingt die Implementierung (Götz/Krafft 2013, S. 592f.). Neben Führungskräften und Mitarbeitern ist selbstverständlich auch in hohem Maße die Qualität des Informationsmanagements für eine erfolgreiche Umsetzung von Bedeutung. Denn nur aus „guten“ Daten können aussagekräftige Erkenntnisse für die Entwicklung effizienter Maßnahmenpakete generiert werden. Das Wissensmanagement hat sich hier auch als hilfreicher Unterstützer herausgestellt, da nicht nur das Sammeln von Daten sorgfältig und zielführend erfolgen sollte, sondern die Verarbeitung und Ableitung von Handlungsnotwendigkeiten ein wichtiger Bestandteil gelungener CRM-Aktivitäten ist. Das **Wissensmanagement** bildet quasi die Schnittstelle zwischen IT-Infrastruktur zur Datenerhebung und der Entwicklung eines effektiven und effizienten Kundenmanagements (Götz/Krafft 2013, S. 591).

Wissensmanagement
Dieses stellt die Gesamtheit der Aktivitäten zur Nutzbarmachung von vorhandenem Wissen innerhalb eines Unternehmens dar.

Abbildung 32: Die Säulen des CRM im Unternehmen



Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022 in Anlehnung an Homburg/Bruhn 2013, S. 26.

Nun fragt sich aber auch, ob CRM in allen Bereichen und Branchen gleichermaßen implementiert werden kann. Der Erfolg von CRM-Strategien hängt meist auch vom Kaufverhalten ab und das ist bei verschiedenen Produkten oder in unterschiedlichen Branchen durchaus verschieden. Es ist beispielsweise auch fraglich, ob man Kunden, die aus reiner Gewohnheit immer das gleiche Produkt kaufen, durch Bindungsmaßnahmen nicht eher zum Überdenken ihrer habitualisierten Handlungen bringt – also möglicherweise diese Kunden verlieren könnte (Götz/Krafft 2013, S. 608). Kann also der Aufbau und der Erhalt

von Kundenbeziehungen über alle Branchen hinweg gleichermaßen gelingen oder was gilt es in unterschiedlichen Branchen oder auch bei unterschiedlichen Produkten zu berücksichtigen?

Kundenbeziehungen im Konsumgüterbereich

Im Konsumgüterbereich spielt besonders das Involvement der Kunden eine große Rolle. So tritt an die Stelle einer Anbieter-Kunden-Beziehung häufig die Marken-Kunden-Beziehung. Denken Sie z. B. an Produkte des täglichen Lebens wie Joghurt, Shampoo, Deo etc. – also Produkte mit kognitiv geringem Involvement: Hier können Maßnahmen der Marken- und Produktpolitik oder der Verkaufsförderung, aber auch Loyalitätsprogramme erfolgreich zu einer Kundenbindung beitragen. Geht es um Produkte mit kognitiv hohem Involvement – oder einfach ausgedrückt: höherem Informationsbedarf und abwägendem Kaufverhalten – wie z. B. bei Autos, PCs, Möbeln etc., sind es CRM-Maßnahmen, die Kaufentscheidung unterstützen und bestätigen, die Einfluss auf die die Kundenbindung nehmen (Götz/Krafft 2013, S. 608). Die bekannten Maßnahmen, die eingesetzt werden, um die Verbundenheit mit einer Marke stärken, ein „Wir“-Gefühl aufzubauen oder Abwanderungsbarrieren zu schaffen, sind vielfältig. Viel genutzt werden Flagship Stores, Brandlands, Markenevents, **Brand Communities**, die Social-Media-Kommunikation, Messen und Events im Live-Bereich, aber auch das Virale Marketing oder das Crowdsourcing.

Brand Communities
Mit Brand Communities werden Markengemeinschaften, die aus der Bindung der Konsumenten zur Marke erwachsen, bezeichnet.

Investitionsgüter
Güter, die zur Produktion oder zur Weiterverarbeitung anderer Güter verwendet werden

Kundenbeziehungen im Investitions- und Dienstleistungsbereich

Im **Investitionsgüter-**, aber auch dem Dienstleistungsbereich besteht aufseiten der Kunden ein hoher Informationsbedarf. Investitionen müssen gut abgewägt werden, da sie meist mit hohem finanziellem Risiko verbunden sind und neben finanziellen Aspekten auch technische Faktoren, Vertragslaufzeiten u. ä. zu berücksichtigen sind.

Abbildung 33: Kundenbindungsinstrumente im Investitionsgüterbereich

Betrachtungsebene	Anreizmechanismus	Barrierebauende Bindungsinstrumente	Balancierte Bindungsinstrumente	Bestärkende Bindungsinstrumente
Operations-ebene	technisch	• Inkompatibilität mit Wettbewerbsprodukten	• Abstimmung der Produktions- und Logistikprozesse	• technische Serviceleistungen • Trainings
	ökonomisch	• langfristige Lieferverträge	• Jahresumsatzrückvergütung	• Finanzierung von Equipment
Individual-ebene	emotional	• Aufbau soziales Verpflichtungsgefühl	• Aufbau persönlicher Beziehungen	• Kundenzeitschriften
	kognitiv	• individuelle Nachteile bei Anbieterwechsel	• Aufbau von Reputation	• Präsente • Einladung zu Themenreisen

Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022 in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2009, S. 586.

Bei Dienstleistungen zeigt sich erst bei der Inanspruchnahme und der dort stattfindenden Interaktion, ob die Kundenerwartungen erfüllt werden. In beiden Bereichen ist es wichtig, Vertrauen aufzubauen und mittel- bis langfristig nicht zu enttäuschen. Das Beziehungsmanagement im B2B- und im Dienstleistungsbereich setzt daher intensiv in der Akquisitionsphase an, wobei die persönliche Kommunikation zu den wichtigen Maßnahmen zur Kundenpflege gehört. Als Kundenbindungsinstrumente/-maßnahmen dienen u. a. Beratungsleistungen, Schulungen, Wartungs- und Instandsetzungsservice oder auch Finanzierungsangebote und die Individualisierung von Angeboten.

Nun ist der Wunsch der Unternehmen, die Kundenbeziehungen zu intensivieren, schön und gut, doch muss auch der Kunden bereit sein, sich auf diese Beziehungen einzulassen. Und auf Kundenseite können durchaus Vorbehalte gegenüber den CRM-Maßnahmen von Unternehmen beobachtet werden: Besonders im Rahmen der Diskussionen über Datenschutz und die zunehmende Transparenz der Kunden oder bei Angst vor Manipulation werden verschiedene Maßnahmen kritisch beurteilt. Solche Sorgen oder kritischen Einschätzungen führen bei Kunden beispielsweise dazu, dass an **Kundenprogrammen** nicht teilgenommen wird, Kundenkarten abgelehnt oder sogar den Unternehmen bewusst falsche Informationen übermittelt werden (Götz/Krafft 2013, S. 609). Allerdings muss in diesem Zusammenhang auch hinterfragt werden, ob angesichts der zunehmenden Anzahl von Kundenbindungsangeboten nicht auch eine Müdigkeit auf Kundenseite zu vermuten ist. Die Flut von Kundenkarten dürfte die meisten Geldbeutel der Kunden platzmäßig sprengen. Eine interessante Idee hatte die Migros Schweiz schon vor vielen Jahren: Statt der üblichen Plastikkarte im Scheckkartenformat gab es zusätzlich mehrere Aufkleber mit einem Strichcode, die man platzsparend auf eine andere Karte oder einen einfachen Zettel etc. aufkleben kann.

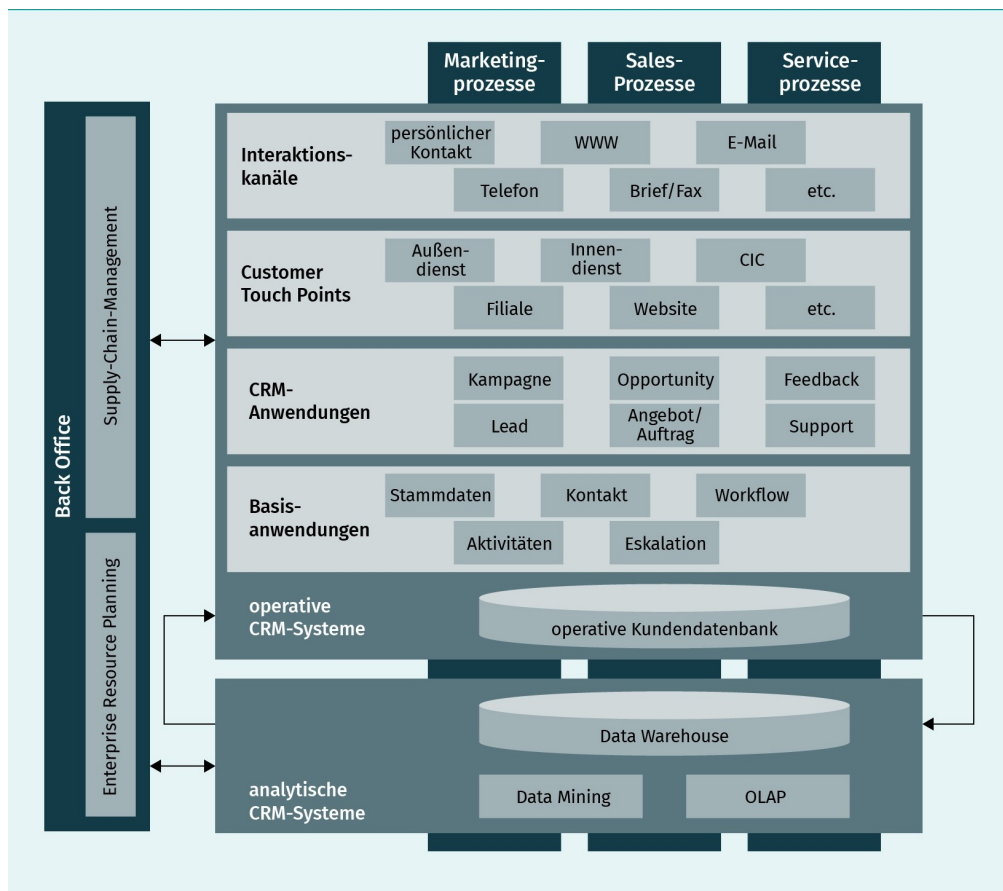
Kundenprogramme
Maßnahmen wie Kundenclubs, Rabattsysteme etc. von Unternehmen zur Kundenbindung nennt man Kundenprogramme.

Es sind also zum einen die endogenen Faktoren – also die vom Unternehmen zu steuernden Faktoren –, die bei der Implementierung zu berücksichtigen sind; doch dürfen auch die exogenen Faktoren – also z. B. die Kundenbedürfnisse und Anforderungen – nicht unberücksichtigt bleiben. Bei Implementierung sind aber nicht nur strategische, organisatorische oder personelle Rahmenbedingungen, sondern auch die technologischen Aspekte wie die Einführung IT-basierter CRM-Systeme zu berücksichtigen.

8.2 Architektur der CRM-Prozesse

Bei der Implementierung einer CRM-Strategie ist – wie oben dargestellt – dafür Sorge zu tragen, dass in allen beteiligten Bereichen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, um schließlich Maßnahmen so ausgestalten zu können, dass eine ganzheitliche Kundenbeziehungsarbeit geleistet werden kann. Eine komplexe Aufgabe, die eine Struktur erfordert, welche die Handlungsfähigkeit und das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure sicherstellen kann. Folgende Übersicht über eine mögliche Architektur eines CRM-Systems zeigt die verschiedenen Bereiche, aber auch die Zusammenhänge im Überblick:

Abbildung 34: Architektur eines CRM-Systems



Quelle: Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 605.

Diese Übersicht lässt gut erkennen, wie komplex das Beziehungskonstrukt zwischen Kunde und Unternehmen ist und wie viele und unterschiedliche Customer Touch Points zu berücksichtigen sind. Da ist der persönliche Kontakt z. B. in der Filiale, der Anruf im Call-center, die Online-Bestellung oder auch nur eine Anfrage über die Website – all dies muss an einer Stelle zusammenlaufen und dann nicht nur abgelegt, sondern auch im Kontext verstanden werden. Es geht hier nicht nur um die technische Lösung der Datenaufbereitung, sondern es geht darüber hinaus um die zielführende Nutzung dieser Daten, der Erkenntnisse, die aus der Zusammenführung des Datenmaterials und dessen Analyse gezogen werden können.

Sie sehen, dass dies großen Aufwand (technischer und organisatorischer Art) verursacht. Kundendatenbanken bilden die Basis, um diese Informationen aus den verschiedenen Transaktionen mit dem Kunden zu bündeln. Solche Kundendatenbanken enthalten neben den Stammdaten auch alle Transaktionen wie Einkäufe, Rücksendungen, Reklamationen, aber auch Anregungen des Kunden und eine Sammlung sämtlicher Kontakte via E-Mail, Telefon etc. Aber kann man sich nun nach Sammlung der verschiedenen Daten mit einem

kurzen Klick ein umfassendes Bild über den Kunden machen? Ganz so einfach ist es leider nicht, denn diese Daten müssen zuerst einmal analysiert und im Gesamtkontext bewertet werden.

Und hierbei spielt auch der Faktor Mensch nach wie vor eine entscheidende Rolle: Stellen Sie sich vor, Sie checken im Hotel ein. Das Zimmer, das man Ihnen anbietet, liegt im zweiten Stock und in dem Bereich des Hotels gibt es keinen Aufzug. Nun hatten Sie gerade einen Sportunfall und das Treppensteigen ist nach wie vor beschwerlich und der Heilung auch nicht zuträglich. Sie bitten also um ein anderes Zimmer. Nachts stellen Sie nun fest, dass dieses Zimmer leider direkt über der Hotelbar liegt und Sie aufgrund der Lärmbelästigung kein Auge zutun konnten. Als Sie am nächsten Morgen darum bitten, doch ein anderes Zimmer zu bekommen, werden Sie von der Rezeptionistin – nachdem Sie einen Blick auf Ihre Kundendaten geworfen hat – eher unfreundlich angesprochen, dass Sie doch bereits gestern das Ihnen zugewiesene Zimmer abgelehnt haben und man Ihnen bereits ein anderes Zimmer gegeben habe. Was bedeutet das nun für das CRM und die Datenerhebung? Die reine Information, dass der Gast ein anderes Zimmer wollte, greift zu kurz bzw. eröffnet einen recht großen Interpretationsspielraum, z. B., dass der Gast zu den notorischen Nörglern gehört, man es ihm ohnehin nicht recht machen kann etc. Das Beispiel zeigt: Daten müssen aussagekräftig sein und klare Rückschlüsse möglich machen, um den Interpretationsspielraum zu begrenzen. In unserem Beispiel hätte es gereicht, den Grund für den Zimmerwechsel zu notieren bzw., wenn dies zu aufwendig wäre, das Personal so zu schulen, dass es noch einmal nachfragt, warum das erste Zimmer nicht den Vorstellungen des Gastes entsprach: Ein freundliches „Darf ich mich nur nochmal kurz erkundigen, warum Ihnen das Zimmer gestern nicht zugesagt hat?“ oder „Oh, konnten wir mit dem neuen Zimmer ihre Wünsche nicht zur vollsten Zufriedenheit erfüllen?“, ist für den Gast Ausdruck seiner Wertschätzung und kann zu Zufriedenheit und Kundenbindung beitragen.

Damit CRM Früchte tragen kann, ist über die reine IT-gestützte Datenerhebung hinaus nicht nur die Unterstützung durch das Management, sondern ein hohes Commitment der Mitarbeiter vonnöten. Um dies sicherzustellen, sind Kommunikations-, Personalmanagement- und Vergütungs- sowie Kontrollsysteme zu implementieren. Die Kommunikationssysteme umfassen alle Bereiche der marktorientierten Kommunikation mit den Kunden – von der Website über die Callcenter bis hin zu Engagements in den sozialen Medien. Das Personalmanagement hat dafür Sorge zu tragen, dass entsprechende Arbeitsbedingungen gewährleistet sind – oder einfach gesagt: Es ist dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeiter sich wohlfühlen, die Ideen des Unternehmens mittragen und durch entsprechende Rahmenbedingungen wie z. B. auch faire Bezahlung und vernünftige Arbeitszeiten einen Anreiz erhalten. Je wohler sich der Mitarbeiter im Unternehmen fühlt und je besser er auf seine Aufgaben vorbereitet ist sowie seine eigenen Handlungsspielräume kennt, desto besser kann er auch auf Kundenbedürfnisse reagieren. Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter fühlt sich vom Arbeitgeber schlecht behandelt, unterbezahlt und ist der Meinung, dass das Unternehmen nicht zu den „Guten“ gehört. Denken Sie, ein solcher Mitarbeiter kann das Unternehmen nach außen hin positiv vertreten? Da stößt die Reklamation eines Kunden ja eher auf offene Ohren – nicht auszudenken, was passiert, wenn wir diese Geschichte weiterspinnen würden.

8.3 Operative und analytische CRM-Prozesse

Damit nun ein Unternehmen nicht nur Datenmengen ansammelt, sondern Daten erhebt, die nutzbar gemacht werden können, ist zu klären, was das Unternehmen über seine Kunden erfahren muss – also welche Daten konkret erhoben werden sollen. Und dann ist natürlich zu klären, wie und wo diese Daten vom Unternehmen gesammelt werden können und wie z. B. die Daten, die ein Verkäufer generiert, mit den Informationen, die der Servicebereich sammelt, zusammengeführt werden können.

Operatives CRM

Das operative CRM steht für die kundenorientierten Maßnahmen wie die Herstellung des Kontaktes zu Kunden und die Leadgenerierung.

Denn es geht nicht darum, den Kunden an einzelnen Schnittstellen zum Unternehmen zu betrachten, sondern alle Berührungspunkte kennenzulernen und zu verbinden. Das **operative CRM** umfasst dabei sämtliche Prozesse der Abwicklung von Kundentransaktionen mit dem Ziel, ein einheitliches Bild des Kunden (One face of the customer) abbilden zu können. Aus diesen Aufgaben lassen sich sechs Kernprozesse des CRM ableiten: Im Marketingprozess folgt dem Kampagnen- und Leadmanagement im Sales-Prozess das Opportunity- und Angebots-/Auftragsmanagement. Hierbei nutzt der Verkauf die gewonnenen Erkenntnisse und macht gezielt Angebote, die im Idealfall zum Auftrag bzw. Kauf führen. Nachdem das Produkt verkauft oder die Dienstleistung erbracht wurde, folgen das Feedback- und Supportmanagement im Service-Prozess. Hier gilt es, das Kundenfeedback (sowohl positives als auch negatives) zu be- und verarbeiten sowie entsprechenden Kundensupport anzubieten und zu steuern. Zur Unterstützung dieser operativen Prozesse können und sollten geeignete, unterstützende IT-Systeme eingesetzt und genutzt werden (Leußner/Hippner/Wilde 2011a, S. 42ff.).

Zur Steuerung der kundengerichteten operativen Prozesse wird nun das analytische CRM benötigt. Ihm kommt die Aufgabe zu, Daten zu sammeln, zu analysieren und zu optimieren. Im Grunde geht es darum, die gesammelten Kundendaten zu verfeinern und somit aussagekräftiger zu machen.

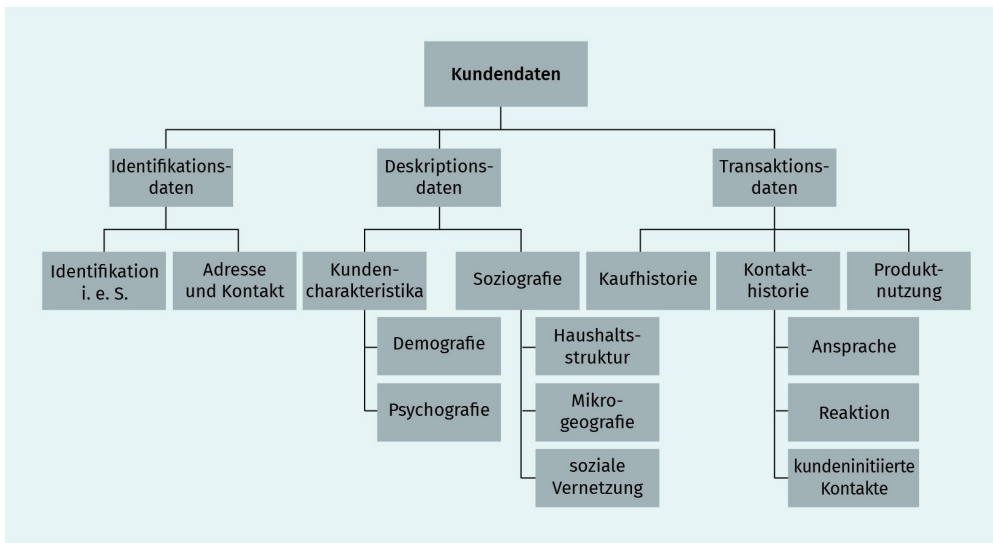
Wie oben bereits ausgeführt, ist es für das CRM wichtig, Daten nicht nur aus einem Bereich des Unternehmens zu betrachten, sondern möglichst genau zu wissen, wo, wie und warum ein Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt getreten ist, was der Kunde gekauft hat und welche Rückschlüsse daraus zu ziehen sind: Interessiert sich ein Kunde, der warme Winterstiefel gekauft hat, gleichzeitig für Urlaubsangebote in Wintersportregionen oder schaut er eher nach Schneeschaufeln oder Kinderschlitten? Ist es also der wintersportaffine Kunde oder der Hausbesitzer, der den Bürgersteig freischaufeln muss, oder vielleicht das Elternteil, das mit den Kindern zum Rodeln will? Zur Auswertung solcher Abhängigkeiten werden Assoziationsanalysen oder auch Sequenzanalysen genutzt, auf die hier aber nicht vertiefend eingegangen werden soll.

Identifikationsdaten

Die sogenannten Identifikationsdaten umfassen neben den Adress- und Kontaktdaten auch Daten wie Kundennummer, Name, Titel und Anrede.

Bei der Erfassung von Kundendaten wird in **Identifikations-**, **Deskriptions-** (deskriptiven Daten sind eher Kennzahlen wie Kundennummer, Produktgruppenumsatz) und **Transaktionsdaten** unterschieden:

Abbildung 35: Typologisierung von Kundendaten



Quelle: Leußner/Hippner/Wilde 2011b, S. 738.

Um nun ein aussagekräftiges Bild über den Kunden zeichnen zu können, müssen immer auch die notwendigen und zielführenden Daten gesammelt werden, also die Daten, die Rückschlüssen zulassen. Gerade die **psychografischen Daten** sind hierbei von besonderem Interesse. Man möchte erfassen, was den Kunden bewegt, welche Werte, Motive und Einstellungen er hat, wie er konsumiert und was für Kaufabsichten er hegt. Ein schwieriges Unterfangen, denn Menschen sind sehr individuell: Nicht alle 20-jährigen Münchnerinnen haben automatisch das gleiche Kaufverhalten oder Menschen über 70 sind nicht zwangsläufig technikfern. Es ist eine große Herausforderung, aussagekräftige Daten zu erhalten und diese richtig zu analysieren. Wie kann man dieser Herausforderung in der Praxis begegnen?

Idealerweise wären die Daten und damit verbunden Einschätzungen direkt und persönlich durch die eigenen Mitarbeiter zu sammeln, doch funktioniert das nur in kleineren Unternehmen. Je größer die Unternehmen und die Kundenzahl, desto komplexer wird die Datenerhebung. Hier kommen dann beispielsweise Befragungen per Feedbackbogen oder online zum Einsatz. Werden nun die Daten aus dem operativen CRM – also die Infos zu den **Transaktionen** mit dem Kunden, die zeigen, was der Kunde tatsächlich an Austauschbeziehungen mit dem Unternehmen hat und über welche Kommunikationskanäle der Kontakt aufgenommen wurde (Kontakt-historie) – mit demografischen und psychografischen Daten des Kunden gekoppelt, entsteht eine gute Analysebasis.

Operatives und analytisches CRM unterstützen sich also und können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Erinnern Sie sich noch einmal an das grundlegende Ziel der CRM-Systeme: Es geht darum, ein einheitliches Bild des Kunden zu erhalten, um kundenorientiert und ganzheitlich als Unternehmen agieren und auftreten zu können. Es sind beispielsweise die analytischen Aufgaben der Kundenwertanalyse, Kundencharakterisierung und -segmentierung oder die Zielgruppen- oder Abwanderungsanalyse, die die operativen Prozesse unterstützen, wie auch in folgender Abbildung deutlich zu erkennen ist:

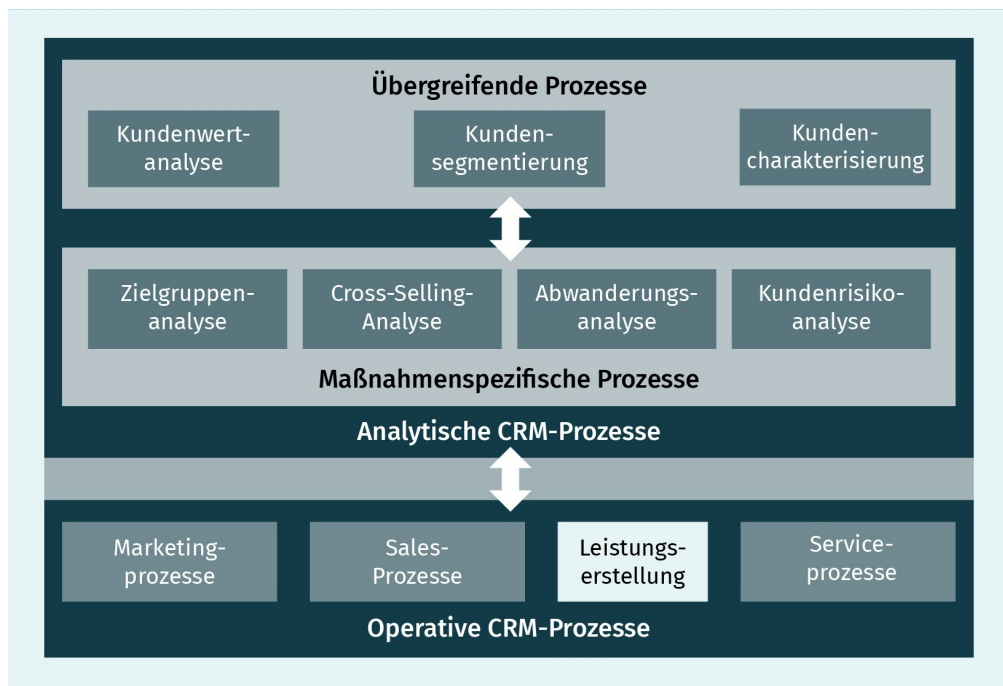
Psychografische Daten

Die psychografischen Daten erfassen Daten über die Einstellungen der Kunden. Diese Daten reichen vom Lifestyle über Werte und Wünsche bis hin zu Risiko- und Bindungsbereitschaft.

Transaktionen

Zu den Transaktionen mit dem Kunden gehören dessen getätigte Käufe, alle Kontakte sowie die Informationen zum Produktnutzungsverhalten des Kunden.

Abbildung 36: Das Zusammenspiel von analytischen und operativen CRM-Prozessen



Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022 in Anlehnung an Leußner/Rühl/Wilde 2011, S. 604.

8.4 Datenverarbeitung

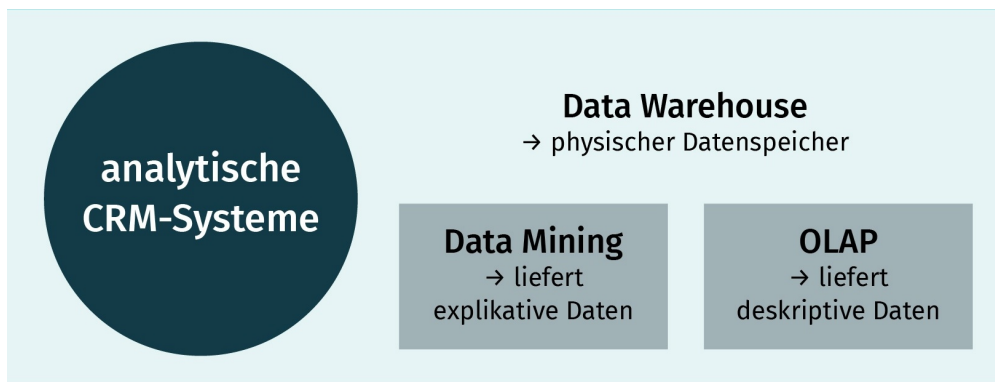
Kommen wir nun also zur Datenverarbeitung an sich, da sie die Basis für das analytische CRM bildet. Bekannt und häufig genutzt sind das Data Warehouse und Analysewerkzeuge wie Data Mining oder das Online Analytical Processing – kurz OLAP.

Data Warehouse
Ein Data Warehouse stellt eine Datenbank dar, die Daten aus allen Bereichen eines Unternehmens für Analysezwecke sammelt und sortiert.

Während das **Data Warehouse** quasi das Datenlager ist, also der Ort, an dem die Daten aus allen Bereichen des Unternehmens eintreffen und entsprechend zugeordnet sowie sortiert werden, geht es bei den Analysetools darum, diese Daten zu verarbeiten (Rentzmann et al. 2011, S. 133).

Das OLAP liefert deskriptive (beschreibende), aber keine explikativen (erklärenden) Daten. Eine typische Fragestellung könnte sich z. B. auf die Menge des Absatzes in einem bestimmten Zeitraum und an einem bestimmten Ort beziehen. Da nun deskriptive Daten wie etwa Kundennummer oder Produktgruppenumsatz betriebswirtschaftlich betrachtet sehr wichtig sind, aber nichts über die Kaufgründe der Kunden oder Beziehungskomponenten erklären, gilt es, das Datenmaterial ganzheitlich auszuwerten. Hierbei kommt nun das Data Mining ins Spiel, denn hier stehen die erklärenden Daten im Vordergrund, die für alle Bereiche des CRM-Prozesses genutzt werden können.

Abbildung 37: Die analytischen CRM-Systeme



Quelle: erstellt im Auftrag der IU, 2022.

Doch was bedeutet Data Mining? Data Mining ist ein (häufig automatisierter) Prozess zur Durchdringung des Datenmaterials, um mögliche Zusammenhänge zwischen Kundenverhalten und kundenorientierten Geschäftsprozessen aufzuzeigen.

Der Begriff selbst zeigt schon, an was man sich hier anlehnt: an den Bergbau – also das Freilegen von edlen Rohstoffen aus einer großen Menge von Gestein – und in unserem Fall das Finden der wirklich wichtigen Informationen im großen Datenschwungel (Rentzmann et al. 2011, S. 135). Dieser Prozess läuft meist automatisch ab, wird in sechs Schritte unterteilt und hat sich als sogenannter Cross-Industry Standard Process for Data Mining, kurz **CRISP-DM**, als Standard etabliert. Wenn man nun liest, dass das ein automatischer Prozess ist, klingt dies beinahe so, als würde es reichen, entsprechend am Datenberg anzusetzen und dann am Ende automatisch die Beziehungsmuster zu erhalten. Ganz so leicht ist es jedoch nicht, da ein hoher Anteil der Arbeit (rund 60 %) auf die Auswahl und Aufbereitung der relevanten Datenbestände entfällt. Mit automatisch ist eigentlich eher die statistische Musterextraktion gemeint (Hippner/Grieser/Wilde 2011, S. 790f.).

CRISP-DM

Das CRISP-DM ist ein offenes und weitverbreitetes Analysemodell für Data Mining.

Data Mining findet in allen Prozessschritten des CRM Anwendung. Die ausgewerteten Daten sind in der Kundengewinnungsphase ebenso wie in der Kundenbindungsphase und selbst für das Beschwerdemanagement nutzbar. Im Beschwerdemanagement kann durch das Erkennen von nicht ausreichend befriedigten Informations- und Leistungsbedürfnissen entsprechend reagiert werden, damit z. B. aus einer Unzufriedenheit keine Kündigung wird (Hippner/Grieser/Wilde 2011, S. 803f.).

Um Daten nutzbar zu machen und entscheidungsrelevante Erkenntnisse zu generieren, dürfte die größte Herausforderung für Unternehmen darin bestehen, die vorhandenen Kundendaten über alle Unternehmensbereiche hinweg zu betrachten und zu analysieren. Data Mining hilft dabei, Kunden zu segmentieren, nach Kaufverhalten oder Kündigungswahrscheinlichkeit zu klassifizieren oder Cross-Selling-Potenziale zu identifizieren. So gewonnene Erkenntnisse leisten eine gute Grundlage für das Kundenbeziehungsmanagement und sind für ein erfolgreiches CRM unverzichtbar (Hippner/Grieser/Wilde 2011, S. 805).

8.5 Möglichkeiten der Wirkungskontrolle

Und natürlich braucht ein strategisches CRM auch ein Kontrollsystem. Nun fragt sich aber, was genau „kontrolliert“ werden soll: Die Auswahl der richtigen Strategie, der Einsatz des passenden Instrumentariums oder der passenden IT-System-Lösungen zur Datenerhebung und Analyse, die gelungene organisatorische Verankerung, die Funktionalität von Prozessen, die Wirkung der Maßnahmen oder anderes im Zusammenhang mit CRM? In jedem Fall muss sich ein Kontrollsystem nach innen und außen richten und sollte umfassend überprüfen, inwieweit die CRM-Aktivitäten erfolgreich sind und zu Kundenzufriedenheit sowie -bindung beitragen und monetäre sowie nicht-monetäre Zielsetzungen erreicht werden können. Ein so verstandenes Controlling findet auf der strategischen und operativen Ebene statt und prüft – ganz einfach ausgedrückt –, ob der strategische Ansatz richtig gewählt ist und das eingesetzte Instrumentarium sowie daraus entwickelte Maßnahmen zielführend sind. Eine Wirkungskontrolle will einerseits belegen, dass gesteckte Ziele erreicht werden konnten, sie dient aber auch dazu, die Ergebnisse in die Zukunftsplanung einfließen zu lassen, um die CRM-Aktivitäten zu optimieren. Denn ein umfassendes Controlling unterstützt die Unternehmensführung durch fundierte Erkenntnisse zu Strategien, Prozessen und Wirkungen.

Um nun Wirkungen kontrollieren zu können, muss bekannt sein, welche Ziele bzw. Wirkungen erreicht werden sollen. Bruhn (2016c) unterscheidet im Fall des Relationship Managements in die vorökonomischen Wirkungen (psychologische Ziele und Verhaltensziele) und die ökonomischen Wirkungen (ökonomische Ziele), die in folgender Abbildung übersichtlich dargestellt sind:

Betrachten wir zur Verdeutlichung die Messung von Kundenbindung: Während das faktische Verhalten – also das tatsächliche Verhalten – meist durch objektive und kundenbezogene Daten ermittelt werden kann, müssen die Verhaltensabsichten anderweitig ermittelt werden. Dies kann über die Indikatoren Wiederwahl(-absicht), die Cross-Buying(-Absicht), aber auch die Weiterempfehlungs(-absicht) oder die Preiserhöhungsakzeptanz bzw. -toleranz im Rahmen einer Befragung geschehen und kann im Rahmen einer Befragung gemessen werden (Bruhn 2016c, S. 298).

Abbildung 39: Beispiele für Indikatoren zur Operationalisierung des Konstruktes Kundenbindung

Kunden- bindung	Wenn Sie das betrachtete Produkt/die betrachtete Dienstleistung nochmals kaufen, würden Sie es wieder bei Unternehmen X kaufen?
	Wollen Sie langfristig Kunde des Unternehmens X bleiben?
	Werden Sie langfristig einen gleichbleibenden oder steigenden Anteil Ihres Bedarfs bei Unternehmen X decken?
	Werden Sie auch beim Kauf anderer Produkte/Dienstleistungen das Unternehmen X in Erwägung ziehen?
	Können Sie sich vorstellen, auch Produkte aus anderen Produktklassen von Unternehmen X zu beziehen?
	Werden Sie Unternehmen X weiterempfehlen?
	Werden Sie Freunden und Bekannten zum Kauf bei Unternehmen X raten?

Quelle: Bruhn 2016c, S. 298.

Nach der Datenerhebung müssen nun die Daten nutzbar gemacht werden: Es können einzelne Aspekte, wie z. B. Einflussfaktoren der Kundenbindung oder auch umfassende Erkenntnisse zur Kundenbindung allgemein, herausgearbeitet werden. Die Ergebnisse können zudem in Bezug zu anderen Daten gesetzt werden, um beispielsweise zu untersuchen, ob die Kundenbindung durch den Einsatz einer bestimmten Maßnahme gestiegen ist. Und zu guter Letzt sollen aus den Erkenntnissen Maßnahmen abgeleitet werden, die zur Steigerung der Kundenbindung beitragen können. Die Ergebnisse aus solchen Merkmalsmessungen sind sehr gut verwertbar, Verbesserungspotenziale werden aufgezeigt und somit können Maßnahmen eingeleitet werden, die zukünftig zur Erreichung der CRM-Ziele beitragen (Bruhn 2016c, S. 299ff.).

CRM selbst stellt sich immer wieder als komplexes Konstrukt dar, was sich auch in der Wirkungskontrolle widerspiegelt, die sich an verschiedenen Aufgaben, Anforderungen und Prozessen zu orientieren hat. Auch ganz ohne Berechnung bleibt abschließend festzuhalten: Eine umfassende Orientierung am Kunden, seinen Bedürfnissen und individuellen Anforderungen zahlt sich für Unternehmen langfristig sicher aus, denn ein Kunde, der sich ernst genommen fühlt, dessen Bedürfnisse nicht nur erkannt, sondern auch befriedigt werden, ist ein Kunde, der wieder auf die Leistungen eines Unternehmens zurückkommt oder dieses Unternehmen Freunden, Bekannten und Familie gerne weiterempfiehlt.



ZUSAMMENFASSUNG

Es sind sowohl endogene als auch exogene Faktoren, die entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Implementierung von CRM im Unternehmen führen. Damit CRM Früchte tragen kann, ist über die reine IT-gestützte Datenerhebung hinaus nicht nur die Unterstützung durch das Management, sondern ein hohes Commitment der Mitarbeiter vonnöten. Um dies sicherzustellen sind Kommunikations-, Personalmanagement- und Vergütungs- sowie Kontrollsysteme zu implementieren.

Zu den notwendigen Voraussetzungen einer erfolgreichen CRM-Implementierung gehört auch der Aufbau einer IT-gestützten Lösung zur Datensammlung und -aufbereitung. Neben der rein technischen Lösung müssen Unternehmen wissen, welche Daten benötigt werden, um ein einheitliches Bild vom Kunden zeichnen zu können. Nicht die Datenmenge ist letztlich entscheidend, sondern die Datenqualität. Die erhobenen Kundendaten werden dabei in Identifikations-, Deskriptions- und Transaktionsdaten unterschieden. Das analytische CRM sammelt, strukturiert und analysiert die Kundendaten und liefert die Entscheidungsgrundlagen für das kundengerichtete operative CRM. Beide Bereiche bedingen und unterstützen sich gegenseitig und können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden.

Bei der Datenverarbeitung geht es zum einen um die Sammlung der Daten und zum anderen um deren Auswertung. Das Data Warehouse als Datenlager sammelt Daten, die mithilfe von Data Mining oder OLAP aufbereitet werden können und die im Anschluss als Grundlage des Kundenbeziehungsmanagements genutzt werden können.

Um den Erfolg und die Wirkung des CRM überprüfen zu können, braucht es nun noch ein entsprechendes Kontrollsystem. Auf der strategischen und der operativen Ebene muss geprüft werden, ob der eingeschlagene Weg, aber auch die eingesetzten Instrumente und die Maßnahmen zur Kundenbindung wirkungsvoll waren. Die Erkenntnisse dienen aber auch der zukunftsgerichteten Planung aller CRM-Aktivitäten. Im Blickpunkt einer Wirkungskontrolle stehen immer die spezifischen Anforderungen und Zielsetzungen des Unternehmens, um ein Kontrollinstrumentarium auszuwählen, das aussagekräftige und nutzbare Erkenntnisse liefert, die ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement dabei unterstützen, eine umfassende Orientierung am Kunden sicherzustellen.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

- Advidera (2019): *Customer-journey*. (URL: <https://www.advidera.com/glossar/customer-journey/> [letzter Zugriff: 08.07.2019]).
- Backhaus, K./Voeth, M. (2009): *Industriegütermarketing*. 9. Auflage, Vahlen, München.
- Bruhn, M. (2016a): *Kommunikationspolitik im Relationship Marketing*. In: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): *Handbuch Strategische Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 229–257.
- Bruhn, M. (2016b): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. 13. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2016c): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. 5. Auflage, Vahlen, München.
- Bruhn, M./Georgi, D. (2013): *Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements*. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 677–708.
- Ergenzinger, R./Thommen, J.-P. (2005): *Marketing. Vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business*. 2. Auflage, Versus, Zürich.
- Fürst, A. (2012): *Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick*. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 123–153.
- Georgi, D./Mink, M. (2011): *Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 57–90.
- Götz, O./Krafft, M. (2013): *Erfolgreiche Implementierung von CRM-Strategien*. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 578–616.
- Gröppel-Klein, A./Königstorfer, J./Terlutter, R. (2013): *Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung*. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 43–79.
- Grohmann, M./Heumann, C./Wangenheim, F. (2013): *Determinanten der Kundenbindung*. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 81–100.


- Grunig, J. (1989): *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory*. In: Botan, C. H./Hazleton, V. (1989): *Public Relations Theory*. Hillsdale, New York, S. 17–44.
- Günter, B./Helm, S. (2011): *Kundenbewertung im Rahmen des CRM*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 271–292.
- Haller, P. (2018): *Herausforderungen an die Markenführung*. In: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 285–300.
- Hermann, S. et al. (2012): *Preisfairness als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 299–323.
- Hippner, H./Grieser, L./Wilde, K. D. (2011): *Data Mining – Grundlagen und Einsatzpotenziale in analytischen CRM-Prozessen*. In: Hippner, H./Grieser, L./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 784–810.
- Holland, H. (2016): *Dialog Marketing. Offline- und Online-Marketing, Mobile und Social Media-Marketing*. 4. Auflage, Franz Vahlen, München.
- Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F. (2013): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 101–134.
- Homburg, C./Bruhn, M. (2013): *Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 3–39.
- Homburg, C./Stock-Homburg, R. (2012): *Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit*. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 17–52.
- Kenning, P. (2018): *Marketing weiter denken?! – Fünf Postulate*. In: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 79–97.
- Köhler, R. (2018): *Organisatorische Herausforderungen für die marktorientierte Unternehmensführung unter veränderten Rahmenbedingungen*. In: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 318–333.
- Leußner, W./Hippner, H./Wilde, K. D. (2011a): *CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 15–56.


- Leußer, W./Hippner, H./Wilde, K. D. (2011b): *Kundeninformationen als Basis des CRM*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 732–755.
- Leußer, W./Rühl, D./Wilde, K. D. (2011): *IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 602–650.
- Link, J./Münster, J./Gary, A. (2011): *CRM-Controlling*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 158–181.
- Lucco, A. et al. (2015): *Marketing. Konzepte – Instrumente – Aufgaben*. 3. Auflage, Versus, Zürich.
- Piller, F. T. (2012): *Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 395–424.
- Rapp, R. (2005): *Customer Relationship Management. Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen*. 3. Auflage, Campus, Frankfurt/Main.
- Rentzmann, R. et al. (2011): *IT-Unterstützung durch CRM-Systeme*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 130–155.
- Schumacher, J./Meyer, M. (2004): *Customer Relationship Management strukturiert dargestellt. Prozesse, Systeme, Technologien*. Springer, Berlin.
- Stauss, B. (2011): *Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus*. In: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse, IT-Unterstützung*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 320–341.
- Stock-Homburg, R. (2012): *Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit*. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 273–298.
- Werner, G. W. (2018): *Warum und wozu Konsuminteressen wecken?* In: Bruhn, M./Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Marketing weiterdenken. Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 411–416.


ABBILDUNGSVERZEICHNIS


Abbildung 1: Kunden im CRM	15
Abbildung 2: Burnout vs. Growth Brands	15
Abbildung 3: Entwicklungsphasen des Marketings	17
Abbildung 4: Entwicklung des Kundenbindungsmanagements	18
Tabelle 1: Transaktions- und Relationship Marketing im Vergleich	18
Abbildung 5: Das CRM-Fünf-Phasen-Modell	19
Abbildung 6: Mehrstufiges Kommunikationsmodell im Relationship Marketing	29
Abbildung 7: Perspektiven der Kommunikation im Beziehungsmarketing	30
Abbildung 8: Exemplarischer Kundenlebensphasenzyklus	35
Abbildung 9: Phasen der Kundenbeziehung	37
Abbildung 10: Die Aufgaben des CRM in den Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus	37
Abbildung 11: Konzept der Kundenbindung	39
Abbildung 12: Das C/D-Paradigma	46
Abbildung 13: Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität	50
Tabelle 2: Verhaltenswirkungen: Verbundenheit vs. Gebundenheit	57
Abbildung 14: Die Customer Journey	59
Abbildung 15: Bausteine einer Kundenbindungsstrategie	60
Abbildung 16: Wirkungskette der Kundenbindung	61
Abbildung 17: Systematisierung der Marketinginstrumente nach den 3R	62
Tabelle 3: Strategien zur Beendigung von Kundenbeziehungen	64
Abbildung 18: Determinanten des Kundenwerts	69

Abbildung 19: Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung	71
Abbildung 20: Beispiel einer ABC-Analyse	72
Abbildung 21: Berechnung des Kapitalwerts einer Kundenbeziehung	73
Abbildung 22: Kundenportfolios in der Kundenbindungsphase - eindimensionale Segmentierung	75
Abbildung 23: Kundenportfolios in der Kundenbindungsphase - zweidimensionale Segmentierung	76
Abbildung 24: Konzentration auf profitable Kundengruppen	78
Abbildung 25: Überblick phasenbezogener Strategien	83
Abbildung 26: Typen von Kundenakquisitionsstrategien	85
Abbildung 27: Typen von Kundenbindungsstrategien	86
Abbildung 28: Typen von Kundenrückgewinnungsstrategien	87
Abbildung 29: Kommunikationsinstrumente in den Phasen des Kundenlebenszyklus ..	89
Abbildung 30: Phasen eines Beschwerdemanagementsystems	90
Abbildung 31: Serviceleistungen im Überblick	90
Abbildung 32: Die Säulen des CRM im Unternehmen	95
Abbildung 33: Kundenbindungsinstrumente im Investitionsgüterbereich	96
Abbildung 34: Architektur eines CRM-Systems	98
Abbildung 35: Typologisierung von Kundendaten	101
Abbildung 36: Das Zusammenspiel von analytischen und operativen CRM-Prozessen ..	102
Abbildung 37: Die analytischen CRM-Systeme	103
Abbildung 38: Ansätze zur Kontrolle des CRM	105
Abbildung 39: Beispiele für Indikatoren zur Operationalisierung des Konstruktes Kundenbindung	106

 **IU Internationale Hochschule GmbH**
IU International University of Applied Sciences
Juri-Gagarin-Ring 152
D-99084 Erfurt

 **Postanschrift**
Albert-Proeller-Straße 15-19
D-86675 Buchdorf

 media@iu.org
www.iu.org

 **Hilfe & Kontakt (FAQ)**
Antworten rund um Dein Studium findest
Du jederzeit auf myCampus.