

Michael Kleinaltenkamp / Wulff Plinke / Ingmar Geiger
Frank Jacob / Albrecht Söllner (Hrsg.)

Geschäftsbeziehungsmanagement

Michael Kleinaltenkamp / Wulff Plinke
Ingmar Geiger / Frank Jacob
Albrecht Söllner (Hrsg.)

Geschäftsbeziehungs- management

Konzepte, Methoden, Instrumente

2., überarbeitete und
erweiterte Auflage



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

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Business- und Dienstleistungsmarketing, an der Freien Universität Berlin.

Prof. Dr. Wulff Plinke war bis 2008 Professor für Industrielles Marketing Management an der Humboldt-Universität zu Berlin und ist Founding Dean der ESMT European School of Management and Technology in Berlin.

Prof. Dr. Ingmar Geiger ist Juniorprofessor für unternehmensbezogenes Dienstleistungsmarketing an der Freien Universität Berlin.

Prof. Dr. Frank Jacob ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin.

Prof. Dr. Albrecht Söllner ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, insbesondere Internationales Management, an der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder.

1. Auflage erschien 1997 im Springer Verlag GmbH

2. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

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

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3019-4

Vorwort zur zweiten Auflage

Der vorliegende Band zum „Geschäftsbeziehungsmanagement“ ist neben dem Grundlagenwerk „Technischer Vertrieb“ und den Bänden zum „Markt- und Produktmanagement“, zum „Auftrags- und Projektmanagement“ sowie zum „Strategischen Business-to-Business-Marketing“ einer der vier Vertiefungsbände in unserer umfassenden Reihe zum Business-to-Business-Marketing und zum Technischen Vertrieb. Gleichzeitig mit dem Wechsel zum Gabler-Verlag ist der Kreis der Herausgeber um Ingmar Geiger, Frank Jacob und Albrecht Söllner erweitert worden.

Die nun vorliegende 2. Auflage enthält eine grundlegende Überarbeitung und Erweiterung des bisherigen Buches. Wir tragen damit sowohl den neueren Entwicklungen in der Praxis, etwa im Bereich des Customer Relationship Managements, als auch den vielfältigen Forschungsergebnissen zum Geschäftsbeziehungsmanagement Rechnung. Die Kapitel 1, 3 und 4 wurden im Hinblick auf die relevanten Konzepte und die Entwicklungen in der Literatur aktualisiert bzw. komplett neu geschrieben. Im neuen Kapitel 2 widmen wir uns intensiv den Forschungsbemühungen und ihren Erkenntnissen im Bereich des Geschäftsbeziehungsmanagements. Die Kapitel 5 und 8 sind ebenfalls komplett neu, während in den Kapiteln 6 und 7 Konzepte, die bereits in der ersten Auflage erläutert wurden, gestrafft und mit neuen Inhalten angereichert wurden. Während also die Grundkonzeption des Buches dieselbe geblieben ist, so ist seine konkrete Ausgestaltung vollkommen überarbeitet und maßgeblich erweitert worden.

Zu danken haben wir den Autoren, die an der Erstellung des Buches mitgewirkt haben, für die gute Zusammenarbeit. Auch bedanken wir uns bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Studienganges „Executive Master of Business Marketing“ (ehemals „Weiterbildendes Studium Technischer Vertrieb“) an der Freien Universität Berlin für ihr kritisch-konstruktives Feedback zu den einzelnen Beiträgen.

Im Gabler-Verlag geht unser Dank an unsere Lektorin, Frau Jutta Hinrichsen, und Herrn Walter Fromm für die Unterstützung in allen technischen Fragen. Unser ganz besonderer Dank gilt unserer studentischen Hilfskraft, Frau Julika Huland, für das Redigieren der Texte und Abbildungen sowie für die Erstellung des druckfertigen Manuskriptes in unermüdlicher Kleinarbeit.

Wir widmen dieses Buch dem früheren Studienbetreuer des Weiterbildenden Studiengangs und Co-Autor in der ersten Auflage, Dr. Stephen Rieker, der uns im Jahre 2008 viel zu früh verlassen hat.

Berlin und Frankfurt an der Oder, im August 2011

Michael Kleinaltenkamp

Wulf Plinke

Ingmar Geiger

Frank Jacob

Albrecht Söllner

Vorwort zur ersten Auflage

Nach dem Grundlagenwerk zum Technischen Vertrieb legen wir mit diesem Buch nun den ersten Vertiefungsband vor. Er befasst sich mit dem Geschäftsbeziehungsmanagement im Technischen Vertrieb. Wir folgen damit nicht nur der Studienkonzeption des Weiterbildenden Studiums Technischer Vertrieb, die nach einem Sockelstudium die Möglichkeit zur Spezialisierung auf den Gebieten Markt-, Auftrags- und eben Geschäftsbeziehungsmanagement bietet, sondern greifen damit auch eine Thematik von höchster Aktualität auf. Zum „Relationship Management“ finden zahlreiche Kongresse und Veranstaltungen statt, und es ist sogar zu hören, mit der Hinwendung zum Geschäftsbeziehungsmanagement sei ein 'neues Marketing-Zeitalter' angebrochen und ein 'Paradigmen-Wechsel' im Marketing vollzogen worden. Die im Technischen Vertrieb tätigen Fachleute wissen aus ihrer täglichen Praxis, wie wichtig Geschäftsbeziehungen für ihren Erfolg sind, und deshalb gehören die Problembereiche, die Aufgabenfelder und die Vorgehensweisen des Geschäftsbeziehungsmanagements schon seit vielen Jahren zu den Inhalten des Studienprogramms des Weiterbildenden Studiums Technischer Vertrieb. Um so mehr freut es uns, daß wir nun mit dem vorliegenden Buch eine umfassende Konzeption des Geschäftsbeziehungsmanagements präsentieren können.

Wir haben an dieser Stelle zunächst der Autorin und den Autoren, die an der Erstellung des Buches mitgewirkt haben, für die gute Zusammenarbeit zu danken. Zudem gebührt unser Dank den Teilnehmern früherer Studienjahrgänge des Weiterbildenden Studiums Technischer Vertrieb für ihre konstruktiv-kritischen Anmerkungen zu früheren Fassungen der Lehrtexte, die sich in manchen, wie wir hoffen, positiven Veränderungen niedergeschlagen haben. Darüber hinaus danken wir Herrn Dr. Frank Jacob für seine Unterstützung bei der Koordination des Veröffentlichungsprojektes. Unser ganz besonderer Dank gilt schließlich dem Team Kardekewitz · Specht · Specht für die Erstellung des druckfertigen Manuskripts.

Berlin, im August 1996

Michael Kleinaltenkamp

Wulff Plinke

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	5
Vorwort zur ersten Auflage	6
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	13

Teil 1

Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements

<i>Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Albrecht Söllner</i>	
1	Geschäftsbeziehungen – empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management 17
<i>Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Albrecht Söllner</i>	
2	Theoretische Perspektiven auf Geschäftsbeziehungen – Erklärung und Gestaltung 45

Teil 2

Analyse, Ziele und Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements

<i>Frank Jacob</i>	
3	Wiederkaufverhalten in Geschäftsbeziehungen 81
<i>Michael Kleinaltenkamp</i>	
4	Kundenwert und Kundenselektion 113
<i>Ingmar Geiger</i>	
5	Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements 141

Teil 3

Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements

<i>Ingmar Geiger, Michael Kleinaltenkamp</i>	
6	Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements 195
<i>Ingmar Geiger, Michael Kleinaltenkamp</i>	
7	Interne Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements 255
<i>Martin Gersch</i>	
8	Customer Relationship Management 309
Stichwortverzeichnis 359	
Autorenverzeichnis 369	

Abbildungsverzeichnis

Teil 1 – Kapitel 1

Abbildung 1.1	Dyadische Geschäftsbeziehung als Teil der Anbieter- und Nachfragerbeziehungen	19
Abbildung 1.2	Geschäftsbeziehungsmanagement – veränderter Marketing-Fokus	22
Abbildung 1.3	Geschäftsbeziehung als Folge von Einzeltransaktionen	23
Abbildung 1.4	Merkmale diskreter und relationaler Transaktionen	24
Abbildung 1.5	Erfahrungsbedingte Wechselkosten	29
Abbildung 1.6	Produktions- und Transaktionskosten als Funktion des Grades der Arbeitsteilung	34
Abbildung 1.7	Das Vier-Quadranten-Schema nach Homann	39

Teil 1 – Kapitel 2

Abbildung 2.1	Konzeptualisierung der Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht	48
Abbildung 2.2	Attraktivität und Abhängigkeit in Beziehungen	50
Abbildung 2.3	Struktur der Abhängigkeit in einer Geschäftsbeziehung	51
Abbildung 2.4	Spezifitätsbedingte Verluste bei Wegfallen der vorgesehenen Nutzungsmöglichkeit einer Ressource	55
Abbildung 2.5	Commitment in einer Geschäftsbeziehung (dyadische Betrachtung)	62
Abbildung 2.6	„Commitment-Trust“-Modell	63
Abbildung 2.7	Modell des Commitments in Geschäftsbeziehungen	65
Abbildung 2.8	Kundenbindung aus Kundensicht	66
Abbildung 2.9	Auswirkungen der Commitment-Dimensionen auf Verhaltensabsichten	67
Abbildung 2.10	Der Opel Vectra und die Herkunft wichtiger Komponenten	75

Teil 2 – Kapitel 3

Abbildung 3.1	Struktur der Ursachen von Wiederkaufverhalten	84
Abbildung 3.2	Der Kundenvorteil als Nettonutzendifferenz	85
Abbildung 3.3	Nebenleistung und Wiederkaufverhalten	87

Abbildung 3.4	CRM und die Gestaltung der Nebenleistung	88
Abbildung 3.5	Spezifität in der Austauschrelation	91
Abbildung 3.6	Unsicherer Nettonutzen in der Markttransaktion	93
Abbildung 3.7	Unsicherheit und Zufriedenheit als Determinanten des Kundenvorteils	94
Abbildung 3.8	Das C/D-Paradigma	95
Abbildung 3.9	Das GAP-Modell der Kundenzufriedenheit	96
Abbildung 3.10	Vertrauen und Commitment in der Austauschrelation	99
Abbildung 3.11	Der Anbietervorteil beim marktlichen Austausch	104
Abbildung 3.12	Der Schatten der Zukunft	105
Abbildung 3.13	Der Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus	107

Teil 2 – Kapitel 4

Abbildung 4.1	Allgemeine Zielsystematik im Marketing	115
Abbildung 4.2	Typische Verteilung der Umsätze eines Unternehmens auf A-, B- und C-Kunden	119
Abbildung 4.3	Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung	121
Abbildung 4.4	Kombinierte Umsatz-/Deckungsbeitragsanalyse	124
Abbildung 4.5	Berechnung des Kapitalwerts einer Geschäftsbeziehung	125
Abbildung 4.6	Kundenattraktivität/relative Lieferantenposition-Portfolio	135
Abbildung 4.7	Einsatzhäufigkeiten von Verfahren zur Kundenbewertung	136

Teil 2 – Kapitel 5

Abbildung 5.1	Beispiel für einen Wettbewerbsvorteil	147
Abbildung 5.2	Anbietersicht auf den Wettbewerbsvorteil in Geschäftsbeziehungen	149
Abbildung 5.3	Strategische Analyse	151
Abbildung 5.4	Phasenkonzepte im Marketing	153
Abbildung 5.5	Unsicherheitsreduktionsstrategien aus Kundensicht	161
Abbildung 5.6	Nachfragerunsicherheit in Abhängigkeit der geplanten Dauer einer Geschäftsbeziehung	164
Abbildung 5.7	Parallele Geschäftsbeziehungen und die Geschäftsbeziehung als Teil des Netzwerks	179
Abbildung 5.8	Priorisierungsvorgehen bei temporären Angebotsengpässen	181
Abbildung 5.9	Netzwerkpartnerschaften und ihr Beitrag zur Geschäftsbeziehung	184

Teil 3 – Kapitel 6

Abbildung 6.1	Tätigkeitsbereiche von Systemanbieter und Systemintegrator	200
Abbildung 6.2	Integrative Leistungserstellung	202
Abbildung 6.3	Ressourcenintegration bei der individuellen Leistungserstellung	203
Abbildung 6.4	Services-System-Bausteine	208
Abbildung 6.5	Klassifizierung von After-Sales-Serviceverträgen	209
Abbildung 6.6	Lead User im Produktlebenszyklus	213
Abbildung 6.7	Lead User-Kooperation als Wechsel vom Modell der klassischen zum Modell der kundenaktiven Produktideengewinnung	214
Abbildung 6.8	Ausmaß und Häufigkeit der Kundeninitiative	215
Abbildung 6.9	Hersteller- und anwenderdominierter Innovationsprozess	216
Abbildung 6.10	Wirkungspotenziale eines Lead Users aus der Sicht eines Herstellers	218
Abbildung 6.11	Entflechtung der Wertschöpfungsstufen	222
Abbildung 6.12	Prozess des Beschwerdemanagements	229
Abbildung 6.13	Bildung von Beschwerde(un)zufriedenheit	230
Abbildung 6.14	Von Anwendern wahrgenommene Funktionen von User Groups	238
Abbildung 6.15	Preiswahrnehmung und Nutzungsverhalten aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive	242
Abbildung 6.16	Teilbereiche der Preiswahrnehmung zur vertrauensbasierten Kundenbindung	243

Teil 3 – Kapitel 7

Abbildung 7.1	Beispielhafte Zusammenfassung einer Kundenstrategie	260
Abbildung 7.2	Alternative Eingliederungsmöglichkeiten einer Stelle oder Abteilung „Key Account Management“	266
Abbildung 7.3	Erfolgsfaktoren und -effekte von KAM-Teams	283
Abbildung 7.4	Spiegelbildliche Besetzung des KAM-Teams	292
Abbildung 7.5	Wichtige Kommunikationsbeziehungen des KAM-Teams	293
Abbildung 7.6	Geschäftsbeziehungsmanagement als Regelkreis	296

Teil 3 – Kapitel 8

Abbildung 8.1	Teilaufgaben des Customer Relationship Management	314
Abbildung 8.2	Aufgaben des Customer Relationship Management	318
Abbildung 8.3	Voraussetzung der Vernetzung und Integration	323
Abbildung 8.4	Methoden und typische Fragestellungen des Data Mining	333
Abbildung 8.5	Kollaborative Filter und der “Feedback Loop”	336
Abbildung 8.6	Die Struktur des deutschen Pharmamarktes	342
Abbildung 8.7	Eigendynamiken durch „gekoppelte Pfade“	349
Abbildung 8.8	Charakterisierung des CRM	350
Abbildung 8.9	Relevante Dimensionen der CRM-Realisierung	351

Tabellenverzeichnis

Teil 1 – Kapitel 1

Tabelle 1.1	Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen	25
Tabelle 1.2	Merkmale von Geschäftsbeziehungen	26
Tabelle 1.3	Arbeitsbedingungen bei Handy-Zulieferern	38

Teil 1 – Kapitel 2

Tabelle 2.1	Dimensionen des Geschäftsbeziehungswerts	60
Tabelle 2.2	Struktur der zweckbezogenen spezifischen Investitionen	68

Teil 2 – Kapitel 3

Tabelle 3.1	Das Management von Vertrauen	101
Tabelle 3.2	Vertragsformen in der Vertragstheorie	102

Teil 2 – Kapitel 4

Tabelle 4.1	Klassifizierung von Kundenwertkonzeptionen	116
Tabelle 4.2	Ökonomische Maßgrößen der Kundenbedeutung	117
Tabelle 4.3	Berechnung eines CLV am Beispiel eines Unternehmens der Automation	127
Tabelle 4.4	Beispiel eines Scoring-Modells zur Kundenbewertung	131
Tabelle 4.5	Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgs-potenzialen	137

Teil 2 – Kapitel 5

Tabelle 5.1	Kommunikationsstrategien zur Beendigung einer Geschäftsbeziehung	176
-------------	--	-----

Teil 3 – Kapitel 6

Tabelle 6.1	Eigenschaften des Lösungsangebots von Systemanbieter und -integrator	201
Tabelle 6.2	Ausgewählte Instrumente zur Gewinnung einzelkunden-bezogener Informationen	205

Tabelle 6.3	Teilprozesse des ECR	219
Tabelle 6.4	Netto-Rationalisierungseffekte der Systembeschaffung	224
Tabelle 6.5	Aufgaben für den Systemlieferanten in potenziellen Kooperationsfeldern der JIT-Kooperation	226
Tabelle 6.6	Einschränkungen bei der JIT-Zulieferung	227
Tabelle 6.7	Verteilung der in User Groups gewonnenen Informationen	236
Tabelle 6.8	Von User Group-Mitgliedern in Kaufentscheidungsprozessen wahrgenommene Rollen	237
Tabelle 6.9	Wahl der Preisbezugsbasis	245

Teil 3 – Kapitel 7

Tabelle 7.1	Wichtige Informationen über Key Accounts	258
Tabelle 7.2	Ausgewählte Steuerungsgrößen des Geschäftsbeziehungsmanagements	299

Teil 3 – Kapitel 8

Keine Tabellen

1 **Geschäftsbeziehungen - empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management**

Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Albrecht Söllner

1	Geschäftsbeziehungen – empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management	17
1.1	Geschäftsbeziehungen als Gegenstand des Geschäftsbeziehungsmanagements	18
1.1.1	Die Geschäftsbeziehung als Marketingaufgabe im Wettbewerb.....	18
1.1.2	Definition von Geschäftsbeziehung	22
1.2	Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen.....	33
1.3	Verantwortung in Geschäftsbeziehungen.....	37
1.4	Fallstudie: Nike	41
Literatur	42
Übungsaufgaben	44

1.1 Geschäftsbeziehungen als Gegenstand des Geschäftsbeziehungsmanagements

1.1.1 Die Geschäftsbeziehung als Marketingaufgabe im Wettbewerb

Unternehmen betreiben Geschäfte, um ihre Ziele zu erreichen. Sie entwickeln Produkte und Dienstleistungen, sie erschließen Märkte, produzieren, suchen sich Geschäftspartner aus, machen Angebote, verkaufen – und das alles unter der ständigen Bedrohung, dass andere Unternehmen, die sich ähnlich (oder auch ganz anders) verhalten, erfolgreicher sind bei ihrem Werben um ihre Geschäftspartner, so dass diese sich ihnen zuwenden. Dieses Spiel, das wir **Wettbewerb** nennen, eröffnet natürlich auch Chancen – Möglichkeiten, mit neuen Geschäftspartnern zu Abschlüssen zu kommen, die früher mit anderen Unternehmen Geschäfte getätigt haben. Wenn ein Unternehmen mit einem anderen wiederholt über einen Zeitraum hinweg Geschäfte tätigt, so sprechen wir üblicherweise von einer „Geschäftsbeziehung“.

Dieses Buch handelt vom **Marketing in Geschäftsbeziehungen**, und zwar überwiegend aus der Perspektive von Anbieterunternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen selbst wieder an andere Unternehmen – oder staatliche Organisationen – verkaufen (Business-to-Business-Marketing auf Absatzmärkten).

Marketing ist darauf gerichtet, **Kundenvorteile** zu verwirklichen, d.h. dem Kunden ein Angebot zu machen, das dieser im Vergleich zu einem relevanten Wettbewerbsangebot als überlegen ansieht. Wird der Kundenvorteil nicht realisiert, wechseln die Kunden zu den Wettbewerbern, langfristig mit dem Ergebnis des Ausscheidens des Anbieters aus dem Wettbewerb. Marketing kann man deshalb auch als das **Verhaltensprogramm** eines Anbieters bezeichnen, das auf das Bestehen im Wettbewerb ausgerichtet ist. Marketing in diesem Sinne ist Handeln im Wettbewerb mit dem Ziel des Bestehens, ist gleichsam **einzelbetriebliche Wettbewerbspolitik**. Dazu gehört die Gesamtheit der planenden, koordinierenden und kontrollierenden Prozesse, die das Erreichen der Ziele des Anbieters im Wettbewerb sicherstellen sollen.

Die der Marketing-Konzeption zugrunde liegende Prämisse ist, dass ein Unternehmen, das sich in der Situation des Anbieterwettbewerbs befindet, nur bestehen kann, wenn seine **Kunden** durch ihre Kaufentscheidungen dem Unternehmen die benötigten finanziellen Ressourcen in Form der Umsatzerlöse zuführen. Marketing als Verhaltensprogramm ist also darauf gerichtet, den Kunden ein Leistungsangebot zu machen, das die Kunden dazu bewegt, ihrerseits dem Unternehmen die benötigten Leistungen zu gewähren (Pfeffer/Salancik 1978 [25]; Utzig 1996 [34]).

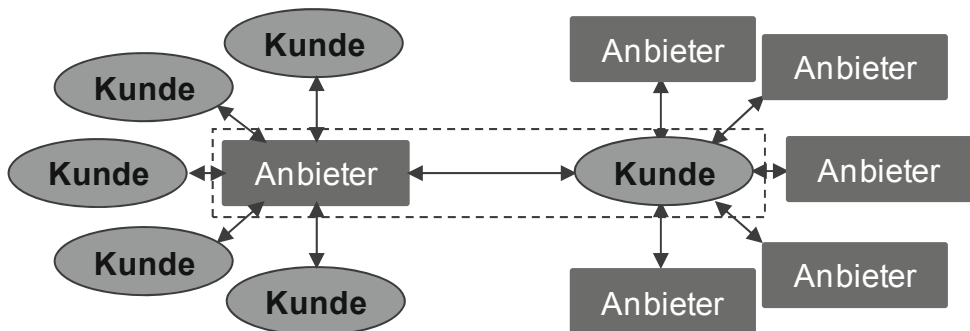
Marketing als Programm zur Sicherung der Ressource „Kunde“ kann sehr verschiedene Formen annehmen, je nachdem, wie die Wettbewerbsarena strukturiert ist. Die **Wettbewerbsarena** ist ein bestimmter konkreter Erscheinungstyp des Wettbewerbs. Dieser

Typ ergibt sich aus Struktur, Ablauf und Ergebnis des Wettbewerbs. Die Wettbewerbsarena ist die virtuelle Kampfbahn, wie sie der Anbieter erlebt. Sie ist nicht schicksalhaft gegeben, sondern – im Falle eines laufenden Geschäfts – das Resultat früher getroffener Entscheidungen des Anbieters, der Wettbewerber, der Kunden und eventueller Drittparteien. Im Falle eines neuen Geschäfts liegt die Entscheidung eines Anbieters vor, in einen bestimmten Wettbewerb mit einem bestimmten Angebot einzutreten und damit die Relation zwischen den bereits agierenden Lieferanten und Kunden zu verändern.

Wenn ein Anbieter ‚seine‘ Arena definiert, dann muss er dabei sehr bedacht sein, diese nicht falsch, d. h. zu eng oder zu weit zu bestimmen. Es kann ja durchaus vorkommen, dass ein Anbieter Wettbewerber bekämpft, die objektiv keine sind oder dass er Wettbewerber nicht im Blickfeld hat, die ‚ihre‘ Arena anders definieren und damit möglicherweise erfolgreicher sind (Vgl. dazu genauer Abell 1980 [1]; Backhaus/Schneider 2009, S. 228ff. [3]). Um die Arena zu definieren, muss ein Anbieter verschiedene Festlegungen treffen. Dazu gehören insbesondere die Ziel-Kunden, ihre Zahl und ihre Problemlösungserwartungen, die Zahl der relevanten Wettbewerber, ihr Verhaltensprogramm, die Rolle eventueller Drittparteien, die Wettbewerbsspielregeln sowie der von den Anbietern angestrebte Erfolg.

So ist es im Business-to-Business-Bereich üblich, dass ein Anbieter für die von ihm angebotenen Leistungen eben nicht nur einen Kunden hat, genauso wenig wie ein Nachfrager für die von ihm beschafften Produkte und Dienstleistungen typischerweise nicht nur einen Anbieter heranzieht. Eine konkrete Geschäftsbeziehung zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager (Dyade) stellt somit in aller Regel immer nur einen Ausschnitt der auf Anbieter- und Nachfragerseite existierenden Geschäftsbeziehungen dar (vgl. **Abbildung 1.1**).

Abbildung 1.1 Dyadische Geschäftsbeziehung als Teil der Anbieter- und Nachfragerbeziehungen



Eine konkrete Geschäftsbeziehung ist demnach eine mögliche Definition der Wettbewerbsarena. Der einzelne Kunde und diejenigen Wettbewerber, die sich um diesen Kunden bewerben, bilden den Ausschnitt des Marktgeschehens, der als Wettbewerbsfokus von einem

Anbieter gewählt wird. **Marketing in Geschäftsbeziehungen** (gleichzusetzen mit Beziehungsmanagement, Geschäftsbeziehungsmanagement, Relationship Marketing, Relationship Management) ist ein Verhaltensprogramm, das explizit auf die Existenz und die Bedeutung **anhaltender** Austauschbeziehungen zwischen *einem* anbietenden Unternehmen und *einem* Kunden abstellt und das Wiederkaufverhalten des Kunden zum Fokus der Marketingmaßnahmen macht. Horizontale Geschäftsbeziehungen (z.B. Kooperationen zwischen Wettbewerbern, Allianzen, Kartelle) werden in diesem Buch nicht behandelt. Den Gegenstand bilden vielmehr die Prozesse des wiederholten marktlichen Austauschs zwischen einem bestimmten anbietenden und einem bestimmten nachfragenden Unternehmen, kurz: es geht um die Steuerung des **Wiederkaufs** und des **Wiederverkaufs**.

Mit dem Marketing in Geschäftsbeziehungen wird ein Thema aufgegriffen, das in Theorie und Praxis in den letzten Jahrzehnten einen großen Bedeutungszuwachs erlangt hat. Dieser wurde durch fundamentale Änderungen der Marktprozesse ausgelöst, durch welche sich die Spielregeln in diesen Wettbewerbsarenen gründlich geändert haben.

Veränderungen in Bereich der Technologie

Solche Veränderungen waren und sind vor allem in den Branchen zu beobachten, die durch technologische Innovationen gekennzeichnet sind. Sie betreffen die Entwicklungs- und Herstellungsprozesse genauso wie die Verwendungsprozesse. Damit sind vor allem Bereiche wie Informationstechnik, Kommunikationstechnik, Verkehrstechnik, Luft- und Raumfahrttechnik sowie die Vernetzung verschiedener Grundagentotechnologien in Fabrikations- und Logistik-Systemen angesprochen.

Mit dem technischen Fortschritt gehen – namentlich auf den Business-to-Business-Märkten – tiefgreifende Veränderungen der **Verkaufsaktivitäten** und der **Beschaffungsaktivitäten** von Systemen und von Prozesstechnologie einher. Käufer verfügen zwar in strategischen Investitionssituationen *vor* einer Festlegung über das technologisch bestimmte System über die volle Entscheidungsfreiheit, empfinden nach ihrer Investitionsentscheidung jedoch ein erhebliches Maß der Gebundenheit an die Technologie und/oder den Lieferanten. Entscheidungen über Technologie-Investitionen veranlassen die Käufer zu weitreichenden Festlegungen, die zukünftige Entscheidungen vorstrukturieren.

Nicht nur Technologie-Investitionen bestimmen den Wandel, sondern auch ausgeprägte computergestützte Vernetzungen zwischen Kunden und Lieferanten sind das Zeichen einer neuen Zeit. Just-in-Time-Systeme als extreme Ausprägung der Vernetzung und Verstetigung der Lieferbeziehungen sind eine Form technologiebasierter Zusammenarbeit und bilden heute längst den industriellen Standard. Elektronische Bestell- und Abrechnungssysteme gehören ebenfalls dazu. Das Geschäft mit komplexen Systemen der Büroorganisation, der Kommunikationstechnik und der Fabrikautomation hat erheblich an Bedeutung gewonnen – alles das sind Bereiche, in denen Kunden sich auf der einen Seite an frühere Entscheidungen gebunden sehen und auf der anderen Seite Erwartungen an den zukünftigen Nutzen bestimmter Technologien hegen. Aus beiden Gründen ist hier die längerfristige Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Kunden zum dominierenden Muster geworden.

Marktvorgänge im Bereich neuer Technologien sind deshalb nicht als Einzeltransaktionen, sondern weitgehend als Entscheidungen über ganze **Konglomerate von Markttransaktionen** zu sehen und zu interpretieren. Das Marketing der Lieferanten richtet sich deshalb jeweils stärker auf *einen* bestimmten Kunden (oder eine eng vernetzte Konfiguration von Unternehmen) und die nachhaltige Lösung seiner Probleme sowie das gemeinsame Wachsen von Lieferant und Kunde mit dem technischen Fortschritt aus.

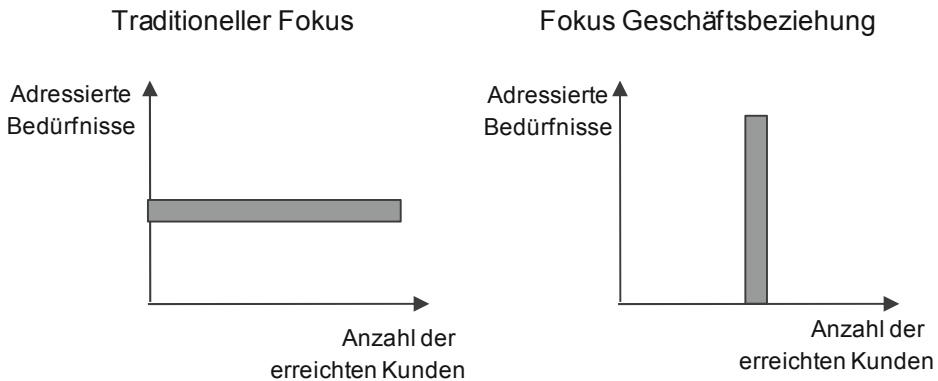
Veränderungen im Bereich des Managements

Innovationen im Bereich der Technologie sind nicht der einzige Auslöser veränderter Marktprozesse. Hinzu kommen veränderte strategische Verhaltensmuster, die sich im Kampf um Wettbewerbspositionen herausbilden und die nicht nur aus Veränderungen der Technologie resultieren, sondern durchaus einen eigenen Einfluss auf den Marktprozess haben. Hierzu gehören vor allem veränderte Strategien der Führung und Organisation der Unternehmen (z.B. Lean Management, Business Process Reengineering, Outsourcing) ebenso wie der allgemeine Trend zur Konzentration bei gleichzeitig zunehmender Arbeitsteilung im globalen Wettbewerb. In einer Zeit der **Konzentration auf Kernkompetenzen**, d.h. abnehmender Fertigungstiefe, führt die Strategie der engeren Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Kunden (z.B. in Form des Simultaneous Engineering oder des Concurrent Engineering) zu einer erheblichen **Beschaffungskonzentration** mit abnehmender Zahl von Lieferanten je Kunde bei einem bestimmten Produkt. Auch die steigenden Volumina für Forschung und Entwicklung sind Anlass für enge **Kooperationen** zwischen Lieferanten und Kunden in Forschung und Entwicklung. Dabei kann ein einzelner Kunde durchaus so bedeutend sein, dass er für sich genommen ein strategisches Geschäftsfeld darstellt (z.B. ein Luftverkehrsunternehmen als Kunde eines Catering-Lieferanten; ein Telekommunikationsunternehmen für einen Hersteller von Kommunikationstechnik).

Was wir aufgrund der technischen Entwicklung und der Veränderungen im Bereich des Managements beobachten, ist eine tendenzielle Verengung des Marketing-Fokus. Wenn früher eher Marketing-Konzeptionen vorzufinden waren, die als Leitlinie verfolgten, mit einem gegebenen Produkt- und Dienstleistungsspektrum möglichst viele Kunden zu erreichen, beobachten wir nunmehr eine Fokussierung auf einen einzelnen oder eine kleine Zahl von Kunden, die einhergeht mit einer Erweiterung der Problemlösungsperspektive für den bzw. diese Kunden.

Aufgrund sorgfältiger Kundenanalyse und Kundenbewertung werden strategisch wichtige Kunden und Kundengruppen möglichst umfassend und vollständig zufriedengestellt. **Abbildung 1.2** illustriert den Zusammenhang.

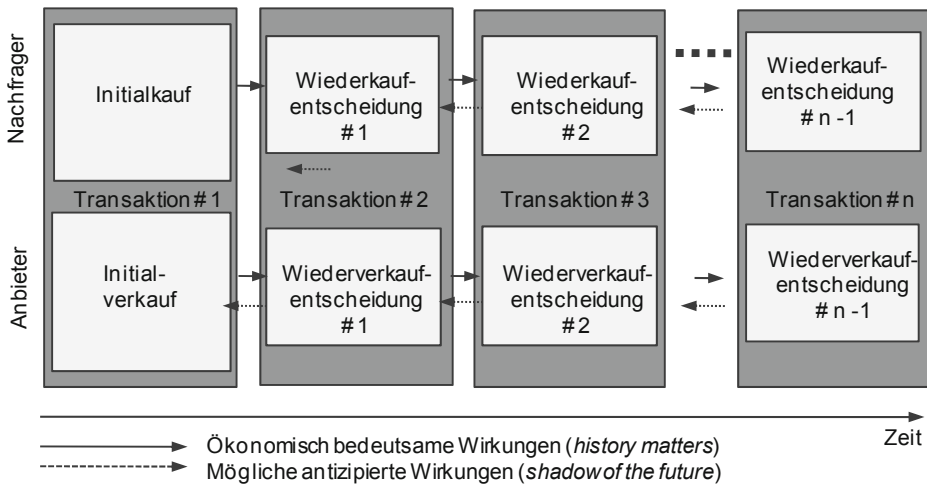
Abbildung 1.2 Geschäftsbeziehungsmanagement - veränderter Marketing-Fokus
 Quelle: In Anlehnung an Rogers/Peppers 1994 [29].



1.1.2 Definition von Geschäftsbeziehung

Wir wollen im Folgenden eine Geschäftsbeziehung verstehen als eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist. „Nicht zufällig“ heißt entweder, dass es auf der Anbieter- und/oder der Nachfragerseite Gründe gibt, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen Markttransaktionen sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen oder die de facto zu einer Verknüpfung führen. Eine Geschäftsbeziehung lässt sich also – wie in **Abbildung 1.3** veranschaulicht – als eine Folge von Markttransaktionen ansehen, zwischen denen eine innere Verbindung existiert (Plinke 1989, S. 307 f. [27]).

Jede Geschäftsbeziehung beginnt zu einem Zeitpunkt mit einer ersten Transaktion, die für den Kunden den Initialkauf und den Anbieter den Initialverkauf darstellt. Wenn sich eine Geschäftsbeziehung etabliert, hat diese auf der Seite des Kunden eine entsprechende Anzahl von Wiederkauf- und auf der Seite der Anbieter von Wiederverkaufsentscheidungen zur Folge. Dass es dazu kommt, es also „nicht zufällig“ ist, liegt daran, dass es auf beiden Seiten ökonomisch bedeutsame – im Folgenden noch näher zu erläuternde – Gründe dafür gibt. Sie können entweder aus vergangenen Transaktionen herrühren (history matters) oder von möglichen antizipierten Effekten verursacht sein, die erst in Folgetransaktionen zum Tragen kommen (sollen) (*shadow of the future*).

Abbildung 1.3 Geschäftsbeziehung als Folge von Einzeltransaktionen

In diesem Sinne – und teilweise im Gegensatz zum umgangssprachlichen Verständnis – ist also nicht gleich jedes Treffen zwischen Geschäftsleuten eines Anbieter- und eines Nachfragerunternehmens als Geschäftsbeziehung zu verstehen. Vielmehr liegt der Fokus der voranstehenden Definition auf einem Verständnis der Geschäftsbeziehung als einer „Beziehung zwischen Geschäften“ im Sinne von einzelnen Markttransaktionen, die von identischen Partnern, d.h. demselben Anbieter- und Nachfragerunternehmen getätigt werden.

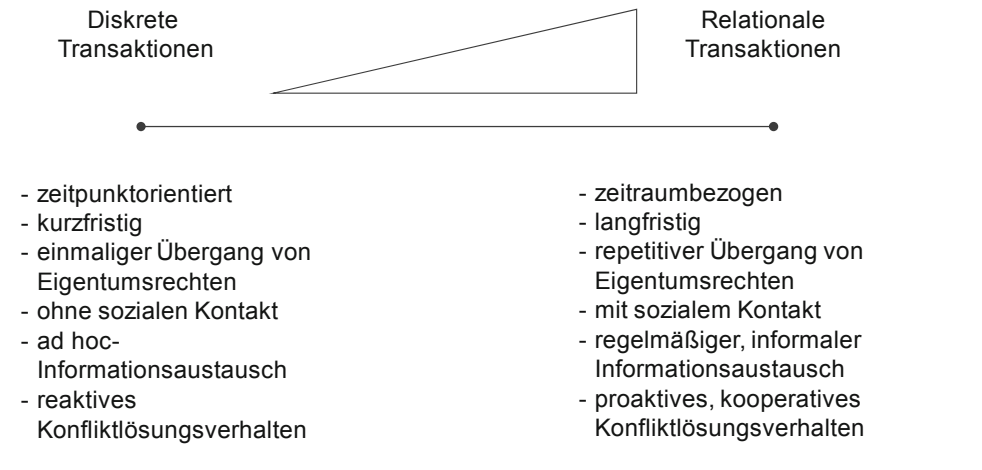
Das bedeutet nicht, dass nicht auch innerhalb einzelner solcher Geschäfte ‚relationale‘ Elemente, welche die Beziehung zwischen den handelnden Akteuren betreffen, von Bedeutung sind. Dies gilt umso mehr, je ‚komplizierter‘ die betreffenden Geschäfte sind, d.h. je mehr Dinge geklärt werden müssen, je mehr Teilleistungen die Transaktion umfasst, je höher die Risiken sind, die von den beteiligten Parteien wahrgenommen werden, usw.

So sind etwa beim Abschluss eines auf drei Jahre angelegten Vertrages über das Outsourcing der kompletten IT-Infrastruktur eines Unternehmens sowie bei dessen späterer Abwicklung eine Fülle von Aspekten zu verhandeln, und es finden in dem Zusammenhang zahlreiche Kontakte zwischen verschiedenen Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen auf Anbieter- und Nachfragerseite statt. Demgegenüber kann eine Routine-(Wieder-)Beschaffung eines Verschleißteils durch eine elektronische Online-Bestellung ausgelöst und durch einen mehr oder weniger automatisierten Versandprozess abgewickelt werden.

In der wissenschaftlichen Literatur werden diese unterschiedlichen (Extrem-)Typen von Transaktionen mit den Begriffen „diskret“ (i. S. v. „einfach“) und „relational“ (i. S. v. „komplex“) gekennzeichnet. Die jeweiligen Merkmale beider Ausprägungen sind in der **Abbildung 1.4** wiedergegeben.

Abbildung 1.4 Merkmale diskreter und relationaler Transaktionen

Quelle: In Anlehnung an MacNeil 1980, S. 14ff. [20], Werner 1997, S. 39 [36] und Zimmer 2000, S. 8 [40].



Die Charakterisierungen machen deutlich, dass in relationalen – im Gegensatz zu diskreten – Transaktionen Beziehungen zwischen den Akteuren (soziale Kontakte, regelmäßiger Informationsaustausch, proaktives, kooperatives Konfliktlösungsverhalten usw.) nicht nur anzutreffen, sondern notwendig sind, um die vielfältigen Aufgaben zu bewältigen, die mit der Anbahnung und Abwicklung der Transaktion verbunden sind. Gleichwohl kann auch eine solche komplexe und deshalb relationale Transaktion für sich allein stehen, d.h. unabhängig von einer Geschäftsbeziehung existieren.

Zur Geschäftsbeziehung – im hier verstandenen Sinne – wird diese erst, wenn

- einer solchen Transaktion eine zweite folgt und die Tatsache, dass die betreffenden Partner erneut ein Geschäft miteinander getätigt haben, von der Art und Weise, wie die vorangegangenen Transaktion abgewickelt wurde, (positiv) beeinflusst worden ist, oder
- einer solchen Transaktion bereits eine andere vorangegangen ist, deren Verlauf und Ergebnis dazu geführt haben, dass dieselben Partner nun erneut ein Geschäft miteinander getätigt haben.

Es kann somit ganz unterschiedliche Geschäftsbeziehungskonstellationen geben: Mal handelt es sich um eine Abfolge relativ einfacher (Routine-)Transaktionen, mal um eine Folge komplexer, langfristiger Geschäfte, mal um eine Mischung von eher einfachen und eher komplexen Transaktionen, die mehr oder weniger im Wechsel stattfinden. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass je nachdem, wie diese Konstellationen jeweils ausgestaltet sind, die Verknüpfungen, die zwischen den einzelnen Transaktionen existieren, jeweils sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Zudem kann die Art der inneren Verbindung sehr verschieden sein. Es lassen sich einseitige und wechselseitige Bindungen unterscheiden, und es muss nach dem Bezugsobjekt der inneren Verbindung differenziert werden. **Tabelle 1.1** zeigt die möglichen Fälle idealtypisch.

Bindungen zwischen Lieferanten und Kunden können zunächst aufgrund der *Sache*, um die es bei der Transaktion geht, entstehen. Das bedeutet, ein **Kunde** ist von dem Gegenstand, den er erwirbt, so überzeugt (oder von seinem Bezug mehr oder weniger abhängig), dass er Wiederkaufentscheidungen trifft. Beobachtbare Verhaltensweisen lassen sich unter den Begriffen Markentreue (einseitige Bindung an eine Produktmarke), Systemtreue (einseitige Bindung an eine Systemarchitektur, z.B. Profibus) oder Technologietreue (einseitige Bindung an eine Technologie wie z.B. Lasertechnologie) subsumieren.

Tabelle 1.1 Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen

Bezugsobjekt	Sachbezug	Personenbezug	Unternehmensbezug
Bindung einseitig beim Käufer	Markentreue Systemtreue Technologietreue	Personentreue	Ladentreue Lieferantentreue
Bindung einseitig beim Verkäufer	Problemtreue	Personentreue	Kundentreue
Wechselseitige Bindung	Gegengeschäftsbeziehung	Persönliche Beziehung	Geschäftsbeziehung i.e.S.

Einseitigkeit beim Käufer heißt, der Käufer ist treu aufgrund seiner eigenen Pläne, unabhängig von der Einstellung und vom Verhalten des Verkäufers. Der **Verkäufer** kann aber auch seinerseits treu sein, wenn er aus eigenem Vorteilsstreben Gründe sieht, bei einer Sache zu bleiben (z.B. zu bestimmten Kernkompetenzen und Kernprodukten zu stehen) und sich deshalb einseitig an bestimmte Problemlösungserwartungen bestimmter Zielgruppen bindet. Wir fassen solche Bindungen als Problemtreue zusammen. Bei wechselseitiger Bindung kann eine Gegengeschäftsbeziehung die sachliche Grundlage sein, z.B. wenn ein Automobilhersteller größere Teile der Flotte eines Autoverleihers liefert und im Gegenzug seinen eigenen Fuhrpark von diesem Verleiher managen lässt (*fleet management*).

Eine Bindung kann zweitens in Affinitäten zu bzw. zwischen **Personen** bestehen, wobei man wiederum zwischen einseitiger und wechselseitiger Bindung unterscheidet. Wir spre-

chen von Personentreue auf der Verkäufer- und/oder auf der Käuferseite sowie von persönlichen Beziehungen, wenn die Affinität wechselseitig gegeben ist. Die Umgangssprache verwendet dafür das Wort „Geschäftsfreundschaft“.

Schließlich kann drittens das **Unternehmen als solches** das Bezugsobjekt einer Bindung sein, unabhängig von Personen und konkreten Produkten oder Technologien. Es lassen sich bei einseitiger Bindung auf der **Käuferseite** Lieferantentreue und Ladentreue typisieren (Wind 1966 [38]; Wind 1970 [39]; Bubb/van Rest 1973 [6]; Cunningham/Kettlewood 1976 [7]; Bonoma/Zaltman/Johnston 1977 [4]; Jarvis/Wilcox 1977 [15]; Mathews/Wilson/Backhaus 1977 [21]; Engelhardt 1979 [8]; Hannaford 1979 [11]). Lieferantentreue heißt, dass ein Kunde bevorzugt denselben Lieferanten wählt, und zwar unabhängig von der Problemstellung und dem infrage stehenden Produkt. Entsprechend ist auf der Lieferantenseite die Kundentreue eine Erscheinungsform der Bindung. Kundentreue heißt, dass der Lieferant einseitig aufgrund eigener Pläne, unabhängig von Einstellung und Verhalten des Kunden, an der Fortsetzung der Lieferbeziehung mit diesem Kunden interessiert ist. Wechselseitige Bindungen, die sich auf das jeweilige Partnerunternehmen als solches beziehen, seien als **Geschäftsbeziehungen (im engeren Sinn)** in die Typologie eingeordnet.

Gewisse Überschneidungen sind bei dieser Typologie unübersehbar. So kann z.B. die Bindung an ein Unternehmen durchaus mit der Bindung an Personen und Sachen einhergehen. Das ändert aber nichts daran, dass es Bindungen an Unternehmen gibt, die keinen Sachbezug und keinen Personenbezug aufweisen.

Tabelle 1.2 Merkmale von Geschäftsbeziehungen

Merkmale von Geschäftsbeziehungen i.e.S.	De-facto-Geschäftsbeziehung	Geplante Geschäftsbeziehung
Ex ante-Situation	Fall 1a Isolierte Transaktion	Fall 2a Strategische Entscheidung
Ex post-Situation	Fall 1b Schleichende Festlegung	Fall 2b Lock-in-Effekt

Wir betrachten im Folgenden in **Tabelle 1.1** das Feld, das die **Geschäftsbeziehung im engeren Sinne** als Typ einordnet: Die beiden Parteien sind wechselseitig an der Beziehung interessiert – was nicht ausschließt, dass die Bindungen dem Grunde und der Intensität nach asymmetrisch sein können – und das Bezugsobjekt der Bindung ist das Unternehmen. Die Geschäftsbeziehung sei nun weiter nach der **Art der inneren Verbindung** zwischen den Transaktionen untersucht, und zwar in zwei Dimensionen: die Situation der Beziehung vor dem Entstehen der Bindung (ex ante) und die Situation danach (ex post) sowie die

Unterscheidung, ob die Geschäftsbeziehung geplant ist oder sie sich de facto entwickelt. Es ergeben sich vier mögliche Zustände, vgl. **Tabelle 1.2**. Diese Typologie der Geschäftsbeziehungen gilt jeweils für den Lieferanten und den Kunden, im Folgenden wird jedoch zunächst nur der Kunde betrachtet.

Fall 1a

Die Fälle 1a und 1b beschreiben die **De-facto-Geschäftsbeziehung**. Eine solche Beziehung entsteht ungeplant, ja mitunter sogar unbemerkt (Kleinaltenkamp 1993, S. 26 [16]). Vieles davon ist allgemeine Lebenserfahrung. Zunächst Fall 1a: Ein Kunde will eine Transaktion mit einem Lieferanten eingehen. Er hat keine Erfahrungen mit diesem und erwartet auch keine Auswirkungen auf zukünftige Transaktionen – es handelt sich um eine isolierte Transaktion. Die Präferenz Z des Kunden ergibt sich aus einem einfachen Vorteilhaftigkeitsvergleich der beiden in Betracht gezogenen Lieferanten A und AW. Die Präferenz $Z_{N/A}$ ist nichts anderes als der Kundenvorteil, den der Kunde N erhält, wenn er sich für den Lieferanten A entscheidet. Der Wettbewerber AW stellt den **Comparison Level** für die Beurteilung des Anbieters A dar.

Die De-facto-Geschäftsbeziehung (Fall 1a)

$$(1) \quad Z_{N/A} = (n_A - k_A) - (n_{AW} - k_{AW}) \\ > 0$$

mit

$Z_{N/A}$ = Präferenz des Kunden N gegenüber dem Anbieter A
(Kundenvorteil)

n_A ; n_{AW} = Nutzen aus der Transaktion mit A bzw. AW

k_A ; k_{AW} = Kosten aus der Transaktion mit A bzw. AW

Der Kunde wird die Transaktion eingehen, wenn Z positiv ist. Es ist keine Bindung gegeben, der Kunde fühlt sich frei, bei der nächsten Transaktion einen anderen Lieferanten oder denselben zu wählen, er ist also beweglich. Sein Bewegungsspielraum kann sich allerdings einschränken, wenn wir den Fall 1b betrachten.

Fall 1b

Eine erste Markttransaktion mit dem Lieferanten sei vorausgegangen, die nicht mit der Absicht von Folgetransaktionen durchgeführt wurde. Die Determinanten einer möglichen Wiederkaufentscheidung liegen in diesem Fall in der **Erfahrung** des Kunden aus dem Erstkauf. Alle Elemente in Definition (1) waren ursprünglich Erwartungswerte und stellen nunmehr, was den Anbieter A betrifft, Erfahrungswerte dar. Der einfachste Fall zur Erklärung des Wiederkaufs ist die Bestätigung der Erwartungen durch die Erfahrungen. Der Lieferant A behauptet **ceteris paribus** aufgrund seines eigenen Verhaltens den Kundenvorteil, weil der Kunde mit der Kaufentscheidung **zufrieden** ist und seine Einstellung zu dem gewählten Lieferanten nicht ändert.

In diesem Fall sind in aller Regel Veränderungen in der Bewertung des Lieferanten durch den Kunden zu verzeichnen, die geeignet sind, seine Neigung zum Wiederkauf zu stabilisieren. Das ist vor allem die Verringerung des **Risikos** der Nutzen- und Kostenbestimmung. Bei der Wahl zwischen zwei als ansonsten gleich empfundenen Lieferanten wird der Kunde in Zukunft dem Anbieter mit dem geringeren Risiko den Vorzug geben, d.h. der Kundenvorteil steigt aufgrund der Erfahrung, die sich als Risikosenkung niederschlägt.

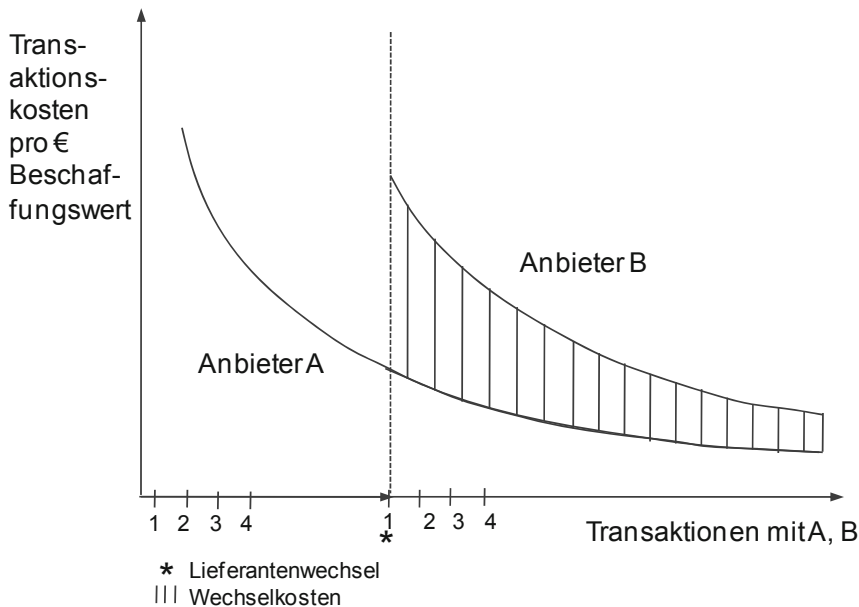
Weiterhin sinken aufgrund von Erfahrungen die **Transaktionskosten** des Kunden: Routinisierung von Entscheidungsprozessen, zurückzuführen auf geklärte Schnittstellen zum Lieferanten, erprobte Vertragsmuster und ebenso erprobte soziale Beziehungen zum Lieferanten lassen die Beschaffungsanstrengungen bei neuen Transaktionen sinken. Es bildet sich **Vertrauen** als Komponente der Einstellung gegenüber dem Lieferanten. Es lässt sich mit einiger Sicherheit behaupten, dass je komplexer die Transaktionen sind, desto schneller und desto umfangreicher Erfahrungseffekte in Form von Transaktionskostensenkungen eintreten.

Im Fall 1b hat sich also gegenüber 1a doch etwas geändert, und zwar ganz unabsichtlich. Im Zeitablauf hat sich eine **schleichende Festlegung** ergeben, die die Zahl der potentiellen Lieferanten aus der Sicht des Kunden reduziert (*creeping commitment*, in Anlehnung an Robinson/Faris/Wind 1967 [28]).

Wenn nun in einer De-facto-Geschäftsbeziehung der Fall eintritt, dass nach einer oder mehreren Markttransaktionen die Erwartungen sich bei einer konkreten Markttransaktion nicht erfüllt haben, tritt **Unzufriedenheit** beim Kunden auf. Unter welchen Bedingungen wird der Kunde nunmehr abwandern bzw. zum Wiederkauf bereit sein? Zunächst einmal wird der Kunde wiederkufen, wenn die empfundene negative Abweichung zwischen Erwartungen und Erfahrungen kleiner ist als der subjektive Wert der Ersparnis an Transaktionskosten. Dabei kann durchaus eine gewisse **Trägheit** des Kunden eine Rolle spielen: Man hat sich an den Lieferanten gewöhnt und läuft nicht gleich weg, wenn man einmal unzufrieden ist.

Sollte die Unzufriedenheit größer sein, muss nunmehr aber auch die Existenz von **Wechselkosten** in die Betrachtung einbezogen werden, um das Wiederkaufverhalten zu erklären. Der Kunde wird fühlen, dass ihn an den Lieferanten A etwas bindet, oder anders gesagt, dass der Wechsel von A nach AW ihn etwas kostet.

Wohl gemerkt, Kosten sind hier nicht nur monetäre Größen; alles, was der Käufer im Hinblick auf den Wechsel als anstrengend, unangenehm, riskant oder zeitaufwendig empfindet, fällt hier als Wechselkosten in die Waagschale (vgl. Kap. 4.2). In dem hier betrachteten Fall ist eine bestimmte Erscheinungsform der Wechselkosten relevant: Die Erfahrung mit dem bisherigen Lieferanten wird überwiegend wertlos, d.h. alles Kennenlernen, Vertrauen, Funktionieren etc. kann nur bei diesem Lieferanten einen Wert haben. Wenn der Kunde wechselt, wird im Bereich der Transaktionskosten eine vorhandene Erfahrungskurve durch eine neue Erfahrungskurve ersetzt (vgl. **Abbildung 1.5**). Die schraffierte Fläche symbolisiert den Wert der Wechselkosten $k_{A/AW}$ im gegebenen Fall.

Abbildung 1.5 Erfahrungsbedingte Wechselkosten

Die Definition (1) muss demnach bei den Nutzen- und Kostengrößen des Lieferanten A von Erwartungswerten auf Erfahrungswerte umgestellt und um den Betrag der direkten Wechselkosten $k_{A/AW}$ erweitert werden.

Die De-facto-Geschäftsbeziehung (Fall 1b)

$$(2) \quad Z_{N/A} = (n_A - k_A) - [(n_{AW} - k_{AW}) - k_{A/AW}]$$

$$> 0$$

mit

$Z_{N/A}$ = Präferenz des Kunden N gegenüber dem Anbieter A
 (Kundenvorteil)

$n_A ; n_{AW}$ = Nutzen aus der Transaktion mit A bzw. AW

$k_A ; k_{AW}$ = Kosten aus der Transaktion mit A bzw. AW

$k_{A/AW}$ = direkte Kosten des Lieferantenwechsels von A zu AW

Wenn der Ausdruck (2) sich deutlich positiv von dem Wert in (1) unterscheidet, hat sich die Bindung des Kunden an den Lieferanten schleichend eingestellt. Zusammen mit den Erfah-

rungseffekten einer nachhaltigen Kundenzufriedenheit, der Risikosenkung durch Erfahrung und der Transaktionskostensenkung können die Wechselkosten eine Bindung des Kunden an den Lieferanten begründen.

Fall 2a

Bei einer geplanten Geschäftsbeziehung geht der Kunde (und in der Regel auch der Lieferant) von vornherein davon aus, dass eine längerfristige Zusammenarbeit erfolgt. Die Beteiligten sind sich darüber im Klaren, dass beziehungsspezifische Investitionen anfallen werden und dass Bindungen entstehen werden, aus denen man sich nur unter Inkaufnahme von Kosten befreien können wird. Zugleich erhofft man sich Vorteile, die aus dem Eingehen der Geschäftsbeziehung resultieren sollen. Eine solche Entscheidungssituation wird aus der Sicht des Kunden als **strategisch** eingestuft, wenn sie weitreichende Festlegungen bewirkt, welche die Erfolgsmöglichkeiten, die Kosten und die Flexibilität des Kunden in erheblicher Weise berühren. Dabei ist es vor allem die mitunter gravierende Bindung des Kunden an einen Geschäftspartner, die dabei den Ausschlag gibt. Häufig sieht sich nämlich der Kunde gehalten, für die Errichtung einer Lieferanten-Kunden-Beziehung Investitionen in Hard- und Software zu leisten, man denke an **Just-In-Time**-Systeme, an gemeinsame Entwicklungsprojekte mit dem Lieferanten oder an **Value-Adding**-Partnerschaften. Auch die Lieferantenauswahl bei einer Investition im Bereich der Fabrikautomation gehört dazu. Der Kunde wird dieses Opfer an Beweglichkeit bereits bei der Aufnahme der Beziehung mit dem Lieferanten in seine Bewertungen einbeziehen, d.h. das Opfer an Freiheit, das er erbringt, muss durch entsprechende – erhoffte bzw. erwartete – Nutzenkomponenten des Lieferanten aufgewogen werden (Uлага/Eggert 2006 [33]; Saab 2007, S. 119ff. [30]). Vor einer Festlegung kommt es demnach vor allem auf die richtige Einschätzung der Vorteile aus der Beziehung sowie die richtige Einschätzung der Risiken, d.h. des Schadens, wenn die Vorteile nicht realisiert werden und die Bindung eingetreten ist, an. Die Investitionen, die der Kunde zur Errichtung der Lieferbeziehung bereits geleistet hat – und die erwarteten Werte –, müssen im Falle des Lieferantenwechsels überwiegend als verloren angesehen werden, bei einem anderen Lieferanten müssen ähnliche Investitionen neu getätigt werden. Entsprechend werden die Barrieren des Austritts aus der Geschäftsbeziehung für den Kunden erhöht.

Der Kunde wird die Bindung mit A eingehen, wenn in der ex-ante-Analyse der Vergleich mit dem Lieferanten AW insgesamt zugunsten von A ausfällt. Da vor diesem Entscheidungszeitpunkt die Wahl noch offen ist, werden die beiden möglichen Geschäftsbeziehungen mit A und AW als einfache Kapitalwertmodelle abgebildet. Die Präferenz Z des Kunden gegenüber A ist die Differenz der beiden Kapitalwerte unter Berücksichtigung der jeweiligen spezifischen Investitionen in die Geschäftsbeziehung. Da in einer ex-ante-Situation die antizipierten Austrittsbarrieren als Zutrittsbarrieren wirken, ist die Präferenz gegenüber dem Lieferanten A unter sonst gleichen Bedingungen umso größer, je niedriger die antizipierten Kosten des Wechsels von A nach K sind (das gilt umgekehrt auch von K nach A). Deshalb müssen die antizipierten Wechselkosten mit negativem Vorzeichen berücksichtigt werden.

$Z_{N/A}$ ist der Barwert der Beziehung mit A abzüglich des Barwertes der Beziehung mit AW. Wenn dieser Wert größer als null ist, wird sich der Kunde für A entscheiden und in die Beziehung eintreten. Der Einfachheit halber ist hierbei eine Gleichwahrscheinlichkeit der Alternativen A und AW unterstellt. Das erscheint zulässig, da es hier nicht um ein Planungsmodell, sondern um die grundsätzliche Definition der Erfolgsbedingungen von Geschäftsbeziehungen geht.

Die geplante Geschäftsbeziehung (Fall 2a)

$$\begin{aligned}
 (3) \quad Z_{N/A} &= [-A_{A0} + \sum (n_{At} - k_{At}) (1+i)^{-t} - \sum k_{A/AWt} (1+i)^{-t}]) \\
 &\quad - [-A_{AW0} + \sum (n_{AWt} - k_{AWt}) (1+i)^{-t} - \sum k_{AW/At} (1+i)^{-t}]) \\
 &> 0
 \end{aligned}$$

mit

$-A_{A0} ; -A_{AW0}$ = Investition in die Geschäftsbeziehung mit A bzw. AW in t_0

$n_{At} ; n_{AWt}$ = Nutzen der Geschäftsbeziehung mit A bzw. AW in t

$k_{At} ; k_{AWt}$ = Kosten der Geschäftsbeziehung mit A bzw. AW in t

$k_{A/AWt} ; k_{W/At}$ = direkte Kosten des Wechsels von A nach AW bzw. von AW nach A in t

i = Kalkulationszins

t = Planungsperiode

Diese Definition öffnet den Blick auf die Relevanz langfristiger Risikovorsorge in Geschäftsbeziehungen mit hohen Abhängigkeiten. So müssen z.B. Lieferanten von computer-gestützten Produktionstechnologien bei ihrer Akquisition der Schaffung von Vertrauen ein besonderes Gewicht geben. Sie müssen ihren Abnehmern die Gewissheit geben, dass sie dauerhaft in der Lage sind, mit dem technischen Fortschritt mitzuhalten. Dabei wird deutlich, dass Wettbewerbsvorteile von den Kunden eben nicht in einzelnen Markttransaktionen, sondern in Geschäftsbeziehungen wahrgenommen und bewertet werden.

Fall 2b

Mit dem Vollzug der Entscheidung für den Lieferanten A tritt beim Kunden der – in Anlehnung an Williamson (1985) [37] – sogenannte „Lock-in-Effekt“ ein: Der Kunde ist an seinen gewählten Lieferanten gebunden, weil eine Bindung entstanden ist, die einen Lieferantenwechsel schwierig macht. Er wird in dieser Beziehung bleiben, solange der relative ‚Schaden‘ aus dem Vergleich der Nettonutzenwerte kleiner ist als die jetzt zusätzlich zu erwartenden Wechselkosten, d.h. solange der Wert $Z_{N/A}$ größer als null ist.

Die geplante Geschäftsbeziehung (Fall 2b)

$$(4) \quad Z_{N/A} = [\Sigma (n_{At} - k_{At}) (1+i)^{-t}) - [\Sigma (n_{AWt} - k_{AWt}) (1+i)^{-t}) + [\Sigma k_{A/AWt}(1+i)^{-t}) \\ > 0$$

mit

$- A_{A0} ; - A_{AW0}$ = Investition in Geschäftsbeziehung mit A bzw. AW in t_0

$n_{At} ; n_{AWt}$ = Nutzen der Geschäftsbeziehung mit A bzw. AW in t

$k_{At} ; k_{AWt}$ = Kosten der Geschäftsbeziehung mit A bzw. AW in t

$k_{A/AWt} ; k_{W/At}$ = direkte Kosten des Wechsels von A nach AW
bzw. von AW nach A in t

i = Kalkulationszins

t = Planungsperiode

Die Beweglichkeit des Kunden wird nicht nur durch Erfahrungen mit der Leistung des bisherigen Anbieters bestimmt. Vielmehr können durch Einflüsse außerhalb der Anbieter-Nachfrager-Dyade veränderte **Erwartungen** bezüglich Nutzen und Kosten entstehen, die ein Verbleiben oder ein Wechseln beeinflussen. So kann sich durch Maßnahmen der Wettbewerber oder durch Hinzutreten neuer Wettbewerber der Vergleichsmaßstab (*comparison level*) für den bisherigen Lieferanten ändern, weiterhin kann sich durch technologische und strukturelle Entwicklungen die Einstellung des Kunden (d.h. die Nutzenbeurteilung bezüglich des gegenwärtigen Lieferanten) verändern. Auch andere exogene Faktoren, z.B. neue Gesetze, müssen als potentielle Einflussgrößen gesehen werden.

Die bisherige Betrachtung einer dyadischen Anbieter-Nachfrager-Beziehung entspricht, wie bereits erwähnt, nicht immer den wirklichen Verhältnissen. Oft sind mehrstufige Geschäftsbeziehungen zu beobachten (z.B. Komponentenanbieter – Systemanbieter – Betreiber), oft sind zur Lösung eines Kundenproblems mehrere Anbieter gemeinschaftlich tätig, was zu komplexen Strukturen von Geschäftsbeziehungen führen kann. Eine weitere Dimension, die die Komplexität steigert, ist die Multipersonalität der Entscheidungsprozesse in den beteiligten Organisationen (Fließ 2000, S. 305ff. [10]).

Wir halten fest: Eine Geschäftsbeziehung ist eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter- und einem Nachfragerunternehmen, die nicht zufällig ist. „Nicht zufällig“ heißt zweierlei. Entweder gibt es auf der Anbieter- und/oder der Kundenseite Gründe, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen Markttransaktionen sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen (geplante Geschäftsbeziehung aufgrund von Vorteilhaftigkeit oder Abhängigkeit). Dann werden spezifische Investitionen in die Geschäftsbeziehung getätigt. Oder es gibt Gründe, die de facto zu einer Verknüpfung führen (de-facto-Geschäftsbeziehung, z.B. durch Gewohnheit oder Lernprozesse). In einem solchen Fall entstehen allmählich **Werte** in der Geschäftsbeziehung, die im Falle ihrer Aufgabe zu einem Verlust

führen. In beiden Fällen hat die Geschäftsbeziehung für die beteiligten Parteien eine mehr oder weniger große positive Bedeutung (positiver Nettonutzen). Investitionen, gewachsene und erwartete Werte und Bedeutung sind demnach die generellen Bindungskräfte, welche die „innere Verbindung“ zwischen den wiederholten Markttransaktionen darstellen.

1.2 Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen

Eine zentrale Herausforderung für das Management von Geschäftsbeziehungen stellt deren zunehmende Internationalisierung dar. Paul Krugman, einer der einflussreichsten Wirtschaftspublizisten der USA, betont die Potentiale der internationalen Arbeitsteilung (Krugman 1999 [18]). Nach Krugman besteht das Wesen der Globalisierung nicht darin, dass sich eine immer größere Anzahl von Akteuren einen bestehenden Wohlstandskuchen teilen muss. Vielmehr kann die Globalisierung durch eine vertiefte internationale Arbeitsteilung zusätzlichen Wohlstand entstehen lassen. Globalisierung wird in diesem Sinne verstanden als ein Prozess der Ausweitung der Möglichkeiten der internationalen Arbeitsteilung, der vor allem auf eine Reduktion der Kommunikations- und Transportkosten und auf den Abbau von Handelsbarrieren zurückzuführen ist. Die Globalisierung betrifft damit zwei Bereiche: Sie erweitert die Gestaltungsmöglichkeiten der Wertschöpfungsaktivitäten, also der Aktivitäten, mit denen ein Unternehmen einen Wert für den Kunden schaffen will, und sie erweitert und vergrößert die potentiellen Absatzmärkte.

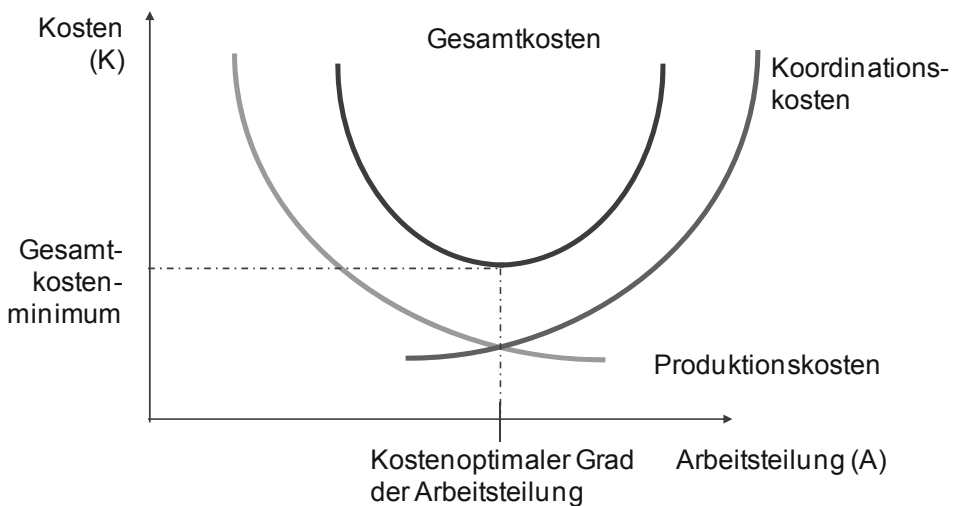
Durch Zusammenlegung von Produktionskapazitäten in der Folge von Spezialisierung und Arbeitsteilung lassen sich somit weitere Kostenvorteile und Wohlstandspotentiale realisieren. Die internationale Arbeitsteilung und der internationale Handel lösen dabei gleich zwei Probleme: Die Produzenten können sich auf eine eingeschränkte Produktpalette konzentrieren und zunehmende Skalenerträge realisieren. Das wird möglich, weil der internationale Handel ihre Absatzmärkte vergrößert. Die Konsumenten können gleichwohl unter einer großen Auswahl von Produkten auswählen. Die Möglichkeit, unter einer Vielzahl von Pkw in Millionen von Produktvarianten auswählen zu können ohne die Vielfalt durch hohe Kosten erkaufen zu müssen, ergibt sich nur aus der internationalen Arbeitsteilung und dem internationalen Handel.

Neben der Wohlstand stiftenden Wirkung der internationalen Kooperation ist vor allem der intensivere internationale **Wettbewerb** eine Quelle von Wohlstandszuwächsen für Konsumenten. Durch den Prozess der Globalisierung steigt die Zahl der Anbieter und Nachfrager. Da sich auf vielen Märkten immer mehr Anbieter um ein knappes Gut bemühen, das nicht alle Anbieter erhalten können (die Kaufkraft der Kunden), wird der Wettbewerb tendenziell härter. Der freie Handel erschwert die Bildung nationaler Monopole oder Kartelle. Freier Marktzugang ist somit ein wirksames Mittel gegen den Aufbau von Marktmacht auf der Anbieterseite. Allerdings ist in den letzten Jahren zunehmend zu beobachten, dass Unternehmen versuchen, der Herausforderung eines weltweiten Wettbewerbs durch weltweite Monopolisierung zu begegnen.

Ermöglicht wird der Prozess der Globalisierung, der sich in den vergangenen Jahren tendenziell immer nur beschleunigt hat, durch ein Absenken der Koordinationskosten internationaler Arbeitsteilung.

Aus ökonomischer Sicht determinieren vor allem die Transaktionskosten – also die Kosten der Koordination der Arbeitsteilung (vgl. Kap. 2) – den Grad der internationalen Arbeitsteilung. Sie zeigen bei steigender Arbeitsteilung einen den Produktionskosten genau entgegengesetzten Verlauf (vgl. **Abbildung 1.6**).

Abbildung 1.6 Produktions- und Transaktionskosten als Funktion des Grades der Arbeitsteilung



Während die Produktionskosten aufgrund von Spezialisierungs- und Größeneffekten mit einem zunehmenden Grad an Arbeitsteilung zwischen internationalen Geschäftsbeziehungspartnern abnehmen, steigen der Koordinationsbedarf und damit die Transaktionskosten mit zunehmender Arbeitsteilung an.

Die Ursachen einer potentiellen Produktionskostensenkung durch internationale Kooperation sind vor allem durch Adam Smith und David Ricardo bekannt geworden (zusammenfassend Söllner 2008, S. 9ff. [31]). Auch nach zahlreichen Modifikationen und Weiterentwicklungen ihrer Arbeiten kann die Nutzensteigerung aus Kooperation vor allem auf zwei Hauptursachen zurückgeführt werden:

1. Die Parteien weisen unterschiedliche (absolute und komparative) Kostenpositionen auf, die eine Spezialisierung und den Austausch von Gütern vorteilhaft werden lassen.
2. Die Parteien sind mit ganz unterschiedlichen Ressourcen und Fähigkeiten ausgestattet.

Dadurch entsteht die Möglichkeit, die Vielfalt und die Qualität des Angebots an Problemlösungen, d.h. an Gütern und Dienstleistungen, zu erhöhen (Krugman 1999 [18]). Dies hat z. T. weitreichende Konsequenzen für die (Um-)Strukturierung der betroffenen Wertschöpfungsstrukturen (Kleinaltenkamp 2007 [17]).

Die tendenziell steigenden Transaktionskosten gehen vor allem auf die zunehmende Komplexität internationaler Transaktionen zurück. Kulturelle Unterschiede, abweichende rechtliche Rahmenbedingungen, erhöhte Kommunikationskosten, nationale Grenzen und isolierte Wirtschaftsräume können als nur einige Beispiele für einen gestiegenen Koordinationsbedarf bei internationalen Geschäftsbeziehungen gegenüber Kooperationsbeziehungen innerhalb eines Landes angesehen werden. Weitere Beispiele ließen sich leicht finden.

Aus der gemeinsamen Betrachtung von Transaktionskosten und Produktionskosten in Abhängigkeit vom Grad der Arbeitsteilung ergibt sich ein Punkt – in der Abbildung das Minimum der Gesamtkostenkurve – wo eine weitere Steigerung der internationalen Arbeitsteilung nicht mehr zu weiteren Wohlstandsgewinnen führt. Der Ausweitung der internationalen Arbeitsteilung sind durch Transaktionskosten somit Grenzen gesetzt, ab denen eine weitere Intensivierung internationaler Geschäftsbeziehungen ökonomisch nicht mehr sinnvoll erscheint, da die Produktionskostenvorteile der Arbeitsteilung durch Transaktionskostenzuwächse aufgebraucht werden.

Gerade in Bezug auf die Transaktionskosten haben sich in den vergangenen Jahren aber sehr unterschiedliche Entwicklungen ergeben. Einerseits haben neue Sicherheitsrisiken teilweise zu einem Anstieg von Transaktionskosten geführt (Brück/Schumacher 2004 [5]). Andererseits haben sowohl technologische Fortschritte etwa im Kommunikationsbereich, sinkende Transportpreise aber auch politische Entwicklungen, die zur Öffnung ehemals abgeschlossener Wirtschaftsräume geführt haben, zu Transaktionskostensenkungen geführt. Das hat dazu beigetragen, dass verschiedene Märkte permanent gewachsen sind. In bestimmten Branchen kann sinnvoll nur noch von einem globalen Markt gesprochen werden und zwar sowohl in Bezug auf den Absatzmarkt als auch in Bezug auf die Beschaffungsmärkte. Seinen Ausdruck findet diese Entwicklung in einer beispiellosen Welle des **Offshoring** und **Outsourcing** (Pajak 2006 [24]) und in einer kompletten Neugestaltung der Wertschöpfungsketten von Unternehmen.

Tatsächlich deutet vieles darauf hin, dass die Revolution in den Informations- und Kommunikationstechnologien völlig neue Formen der Kooperation zulässt, bei denen weder eine räumliche noch zeitliche Überschneidung bei der Erstellung der unterschiedlichen Teilleistungen erforderlich ist. Vielmehr besteht die Möglichkeit der zeitlich unabhängigen Zusammenarbeit zwischen Menschen an ganz unterschiedlichen Orten der Welt. Internationale Geschäftsbeziehungen, Netzwerke und virtuelle Unternehmen als Sonderfall von Netzwerken werden zunehmend zur betrieblichen Wirklichkeit. Die Auflösung vertikal integrierter und diversifizierter Unternehmen in Netzwerke wird von Miles und Snow (1986) folgendermaßen beschrieben: „*Business functions such as product design and development, manufacturing, marketing, and distribution, typically conducted within a single organization, are performed by independent organizations within a network*“ (Miles/Snow 1986, S. 64 [22]).

Mit Sydow (1992) können **Unternehmensnetzwerke** dadurch gekennzeichnet werden, dass bei einer Beibehaltung der rechtlichen und teilweise auch der wirtschaftlichen Selbstständigkeit eine enge Abstimmung unter den Netzwerkparteien erfolgt (Sydow 1992, S. 2 [32]).

Um Kernunternehmen scharen sich zahlreiche unterschiedlich organisierte Akteure, die selbst wiederum von einer Vielzahl von Kooperationsbeziehungen mit anderen Akteuren umgeben sind. Unternehmensnetzwerke aus Geschäftsbeziehungen unterschiedlicher Intensität bilden einen Gegenpol zu Unternehmensformen mit langfristig definierten Grenzen zwischen innen und außen, einer stabilen Standortbindung und einer relativ dauerhaften Ressourcenzuordnung (Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 421 [26]).

Vor dem Hintergrund derartiger Entwicklungen wird die Analyse der Konsequenzen einer räumlich und zeitlich verteilten und arbeitsteiligen Leistungserstellung in Wertschöpfungsketten und -netzwerken zu einer zentralen und neuen Managementherausforderung. Um die Möglichkeiten von Geschäftsbeziehungen und Netzwerken auszunutzen, ist es erforderlich, die Chancen und Risiken dieser neuen Organisationsprinzipien kritisch zu durchleuchten.

Als der zentrale Auslöser der zunehmenden Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen von Unternehmen und ihrer Vernetzung autonomer Akteure wurden Transaktionskostensenkungen durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK-Technik) bereits erwähnt. Unterstützt wird dieser technologische Einflussfaktor durch eine Reihe von anderen Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen (Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 398ff. [26]):

1. der Ebene der Unternehmensumwelt,
2. der Ebene der Marktbeziehungen des Unternehmens,
3. der Ebene der Organisation und ihrer Mitglieder.

Auf der Ebene der **Unternehmensumwelt** wird die Auflösung der Standortfrage nicht nur durch die rasanten technologischen Entwicklungen ermöglicht, sondern auch durch andere Veränderungen vorangetrieben. Die Entwicklung und Förderung von Unternehmensclustern und auch grenzüberschreitenden Clustern als einer Maßnahme gezielter Regionalpolitik sieht in der Herausbildung vernetzter Strukturen gerade auch eine Chance für das wirtschaftliche Überleben strukturschwacher Regionen (vgl. Europäische Kommission 1994 [9]).

Auf der Ebene der **Marktbeziehungen** eines Unternehmens führen Globalisierungstendenzen nicht nur zur Möglichkeit einer Vernetzung zwischen Unternehmen und Akteuren, sie erzwingen sie geradezu. Den neuen Marktchancen von Unternehmen auf internationalen Märkten steht ein völlig neuer Wettbewerbsdruck als gegenläufige Tendenz gegenüber. Diesem Druck kann ein Unternehmen vor allem durch die Steigerung seiner **Innovationskraft** und seiner **Kosteneffizienz** begegnen. Die Innovationskraft kann dadurch gesteigert werden, dass die besten und fähigsten Unternehmen und Menschen in den Wertschöpfungsprozess einbezogen werden. Da anzunehmen ist, dass Begabung und Einsatzbereitschaft nicht konzentriert an einem Ort, sondern an verschiedenen Orten der Welt verteilt

auftreten, kann ein Unternehmen seine Innovationsfähigkeit durch eine Vernetzung mit den Wissensträgern steigern. In Bezug auf die Kosteneffizienz können vernetzte Unternehmen Fortschritte erzielen, wenn sie z.B. regionale Unterschiede in bestimmten Kosten (z.B. Lohnkosten, Kosten von F&E etc.) zur Gestaltung ihrer Kostenposition bewusst nutzen. Unterschiedliche Zeitzonen, Arbeitszeitregelungen etc. können zusätzlich Beschleunigungseffekte herbeiführen. Dabei stellt die grenzüberschreitende Arbeitsteilung ganz eigene Herausforderungen an Anbieter und Nachfrager (Nguyen/Nguyen 2010 [23]). Darüber hinaus lassen sich durchaus kulturell bedingt unterschiedliche Einstellungen gegenüber unterschiedlichen Formen der Arbeitsteilung beobachten (Homburg/Cannon/Krohmer/Kiedaisch 2009 [14] und Andersen/Christensen/Damgaard 2009 [2]).

Auf der Ebene der **Organisation** deuten zahlreiche Indikatoren darauf hin, dass die Organisationsmitglieder – vor allem die Menschen, die als Mitarbeiter in einer Organisation arbeiten – heute neue Anforderungen an Arbeitsverhältnisse stellen. Vor allem der Wunsch und die Notwendigkeit Arbeit und Privat-/Familienleben in einen Einklang zu bringen, bewirkt einen Wunsch nach mehr Flexibilität. Neue und vernetzte Organisationsformen, wie etwa die Telekooperation, lassen es zu, die Wünsche der Mitarbeiter nach Flexibilität und Selbstbestimmung zu einem Grundprinzip der Organisation zu machen. Damit wird die Voraussetzung für eine hohe Motivation der Mitarbeiter und für den Gewinn weiterer attraktiver Mitarbeiter geschaffen.

Auf den drei Ebenen lassen sich somit Ursachen auffinden, die eine zunehmende Bedeutung von Geschäftsbeziehungen und Unternehmensnetzwerken auch im internationalen Kontext begründen.

1.3 Verantwortung in Geschäftsbeziehungen

Die Globalisierung und die Internationalisierung der Wertschöpfungsketten vieler Unternehmen haben neue Chancen für Unternehmen und Konsumenten eröffnet. Gleichzeitig hat aber auch die Diskussion über das moralisch angemessene Verhalten von Unternehmen neuen Antrieb erhalten. Gerade die Arbeitsbedingungen bei ausländischen Geschäftsbeziehungspartnern sind zunehmend in das öffentliche Interesse geraten.

Beispiel: Katastrophale Zustände bei asiatischen Zulieferern von Motorola, Nokia & Co.

Hungerlöhne, Vergiftungen, 13-Stunden-Schichten und 7-Tage Woche – nach einer Studie der im Auftrag der EU-Kommission, niederländischer Ministerien und Gewerkschaften arbeitenden niederländischen Organisation „Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen“ (Somo) sind die Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern der weltgrößten Handy-Produzenten katastrophal. Nokia (Finnland), Motorola (USA), Samsung und Sony Ericsson kaufen in großem Stil bei Zulieferern ein, deren Angestellte unter menschenunwürdigen Bedingungen arbeiten müssen. So produziert beispielsweise der chinesische Zulieferer Hivac Startech in der Sonderwirtschaftszone Shenzhen bei Schanghai

für Motorola Acryl-Linsen für Handys. Für die Politur der Linsen mit einer Lösung, die auch das giftige n-Hexan enthält, werden keine ausreichenden Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten getroffen. Neun Arbeiterinnen mussten deshalb mit akuten Vergiftungen in eine Klinik eingeliefert werden. Eine Angestellte hätte laut Somo wegen der Vergiftung sogar eine Abtreibung vornehmen lassen müssen. Nach Joseph Wilde, einem der Co-Autoren der Somo-Studie, handelt es sich bei den aufgedeckten Missständen nicht um Einzelfälle: „Es handelt sich um ein strukturelles Problem der gesamten Mobilfunkindustrie“. Durch den Preisdruck in der Branche und den resultierenden „komplexen Lieferketten“ hätten selbst Großunternehmen wie Nokia und Motorola den Überblick bei ihren Zulieferern längst verloren (Wendel 2006 [35]).

Tabelle 1.3 Arbeitsbedingungen bei Handy-Zulieferern
Quelle: Wendel 2006 [35].

Zulieferbetriebe (Auswahl)	Kunden	Arbeitstag in Stunden	Stundenlohn in US-Dollar	Wochenarbeitstage
Hivac Startech (China)	Motorola	10 – 12	0,24	7
Giant Wireless (China)	Motorola	10 – 13	0,12 (2003) 0,44 (2006)	6 – 7
Kangyou Electronics (China)		10 – 13	0,33 – 0,37	7
LTEC (Thailand)	Nokia	12	0,32	7

Eine breite Öffentlichkeit, aber auch viele Konsumenten bewerten diese und ähnliche Fälle ausgesprochen kritisch. Unternehmen und Manager müssen sich daher mit dem Verhalten ihrer Geschäftsbeziehungspartner ebenso intensiv auseinandersetzen, wie mit dem eigenen Verhalten. Dabei fällt eine Orientierung im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Akzeptanz und zunehmendem Wettbewerbsdruck keineswegs leicht.

Es ist insbesondere Karl Homann, der mit seinen Überlegungen auch zu einer Orientierung im Geschäftsbeziehungsmanagement beitragen kann. Homann sieht den latent bestehenden Konflikt zwischen ökonomischer Rationalität und moralischem Verhalten und bringt ihn in seinem Vier-Quadranten-Schema zum Ausdruck (vgl. **Abbildung 1.7**). Die beiden Achsen beschreiben die Auswirkung einer bestimmten unternehmerischen Handlung – z.B. die Auswahl eines bestimmten Geschäftsbeziehungspartners – in Bezug auf die moralische Akzeptanz der Handlung sowie im Hinblick auf die Rentabilität des handelnden Unternehmens.

Abbildung 1.7 Das Vier-Quadranten-Schema nach Homann
 Quelle: Homann 1994, S. 116 [13].

	hohe moralische Akzeptanz		
geringe Rentabilität	III. ökonomischer Konfliktfall	I. positiver Kompatibilitätsfall	hohe Rentabilität
	IV. negativer Kompatibilitätsfall	II. moralischer Konfliktfall	
	Geringe moralische Akzeptanz		

Quadrant I beschreibt den Fall einer komplementären Beziehung zwischen moralischem Verhalten und ökonomischem Erfolg. Das kann entweder daran liegen, dass die wirtschaftliche Rahmenordnung moralisches Verhalten von allen Wettbewerbern gleichermaßen fordert und durchsetzt, so dass bei Einhaltung der Spielregeln der ökonomische Schaden durch Sanktionen unterbleibt. Oder aber das moralische Verhalten lässt sich gewinnbringend „verkaufen“, indem es beispielsweise werbewirksam eingesetzt wird.

Quadrant II beschreibt einen Fall, in dem unternehmerisches Verhalten – auch wenn es legal ist – nicht im Einklang mit den moralischen Vorstellungen in einer Gesellschaft steht. Das Unternehmen entscheidet sich in diesem Konfliktfall für das Gewinnziel und gegen die Moral. Diese Entscheidung wird – sofern sie überhaupt begründet wird – meist durch Hinweise auf den Wettbewerbsdruck gerechtfertigt. Kritische Berichterstattung – wie im Fall Motorola – kann aber auch zu einem Umdenken bei den Unternehmen führen, wenn sie negative Auswirkungen auf das Rentabilitätsziel hat.

Der Quadrant III beschreibt ebenso wie der Quadrant II eine konfliktäre Beziehung zwischen Rentabilität und moralischer Akzeptanz. Allerdings hat sich das Unternehmen in diesem Fall für die Moral und damit gegen die Rentabilität entschieden.

Quadrant IV repräsentiert den Fall einer Handlung, die weder akzeptiert noch gewinnbringend ist. Marktaustritt kann in diesem Fall als eine wahrscheinliche Strategie erwartet werden (Homann 1994, S. 116ff. [13]).

Das Schema von Homann macht deutlich, dass ein moralisches Verhalten unter den Bedingungen starken Wettbewerbsdrucks durchaus problematisch für ein Unternehmen sein kann. Eine wirtschaftliche Rahmenordnung, die moralische Anforderungen konsequent integriert und durchsetzt, würde den Konflikt zwischen moralischem Verhalten und ökonomisch rationalem Verhalten im Wettbewerb aufheben. Moralische Erwartungen würden als Restriktion für alle Marktteilnehmer festgesetzt. Wettbewerb fände über die ‚Spielzüge‘ innerhalb der Spielregeln statt und nicht über den Verstoß gegen moralische Normen. Gerade in einem internationalen Kontext ist eine solche Rahmenordnung als der „systematische Ort der Moral“ (Homann 1994, S. 112 [13]) jedoch noch in weiter Ferne. Die Nationalstaaten haben gegenüber international operierenden Unternehmen kaum die Möglichkeit, eine wirtschaftliche Rahmenordnung wirksam durchzusetzen. Dieses Defizit wird von Spielregeln auf der Ebene regionaler Zusammenschlüsse, durch die Spielregeln der WTO oder durch die Kontrolle durch NGOs nur teilweise aufgefangen.

Die o.g. Konfliktfälle II und III werden in der Realität somit oft auftreten. Als Reaktion durch die Unternehmen hält Homann dabei insbesondere zwei Strategietypen für gangbar: Die **Wettbewerbsstrategie** und die **ordnungspolitische Strategie**.

Die **Wettbewerbsstrategie** zielt darauf ab, moralisches Verhalten zu zeigen, weil bei den Transaktionspartnern eine Präferenz für moralisch integere Geschäftspartner vorhanden ist oder geweckt werden kann. Diese Präferenz kann sich auf ganz unterschiedliche Bezugsobjekte, wie Produkte, Produktionsverfahren, Mitarbeiterorientierung, Umweltorientierung etc. beziehen. Es geht im Prinzip um die Entdeckung von Gewinnmöglichkeiten, die in einem moralisch akzeptierten Verhalten begründet sind. Dadurch würden moralische und ökonomische Ziele in Einklang gebracht (Homann 1994, S. 112f. [13]).

Als Wettbewerbsstrategie ist auch ein Konzept wie die **Corporate Social Responsibility** (CSR) zu verstehen. CSR bedeutet, dass sich Unternehmen ethisch verhalten und als gute „Bürger“ auch über die unternehmerische Tätigkeit hinaus Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen. Nach Homann ist jedoch mit der Durchsetzung eines solchen Konzepts nur zu rechnen, wenn damit auch wirtschaftlich ein Erfolg für das jeweilige Unternehmen verbunden ist. *„Niemand kann von einem Unternehmen verlangen, dass es schwere ökonomische Nachteile aufgrund moralischen Verhaltens hinnimmt, während die weniger moralischen Wettbewerber die Gewinne einstreichen“* (Homann 1991, S. 108 [12]).

Selbst wenn eine Wettbewerbsstrategie nicht machbar ist, sind die Unternehmen ihrer ethischen Verantwortung aber nicht enthoben. Sie müssen dann durch eine **ordnungspolitische Strategie** auf die Defizite in der bestehenden Rahmenordnung hinweisen und auf deren Abbau hinarbeiten (Homann 1994, S. 118f. [13]). Als ein Beispiel für eine ordnungspolitische Strategie kann die aktive Unterstützung der „Global Compact“-Initiative des ehemaligen Generalsekretärs der Vereinten Nationen, Kofi Annan, angesehen werden (Söllner 2008, S. 168ff. [31]).

1.4 Fallstudie: Nike

Nike kann als ein erfolgreiches Design-, Vertriebs- und Marketing-Unternehmen bezeichnet werden, das selbst keine Sportartikel produziert. Vielmehr nutzt es konsequent die Möglichkeiten globaler Arbeitsteilung. Die Produktion wurde von Nike komplett ausgelagert. Mit den externen Produzenten werden teilweise isolierte Markttransaktionen abgewickelt, oft bestehen aber auch langfristige Geschäftsbeziehungen.

Anfang der 1990er wurde das Unternehmen Nike stark für die Arbeitsbedingungen bei seinen Zulieferern in der Öffentlichkeit durch Image-schädigende Kampagnen kritisiert (Locke/Romis 2009 [19]):

Nach defensiven Reaktionen griff Nike 1992 proaktiv ein und formulierte einen „Code of Conduct“, welchen alle Zulieferer unterzeichnen und in ihrem Unternehmen veröffentlichen müssen. Dieser verlangt von den Zulieferern die Einhaltung von bestimmten Arbeits-, Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards am Arbeitsplatz. Um den „Code of Conduct“ bei den Zulieferern durchzusetzen, hat Nike zahlreiche Trainings mit den Zulieferern durchgeführt. Ein Team von 90 Compliance-Officers in 21 Ländern, das die Einhaltung des „Code of Conduct“ überprüfen soll, wurde zusammengestellt. Ca. 1000 Produktionsmanager arbeiten direkt mit den Zulieferern zusammen. Alle Nike-Mitarbeiter, die für Produktion und Compliance verantwortlich sind, bekommen Trainings zum Code of Conduct, insb. in den Bereichen Arbeitsstandards, interkulturelles Bewusstsein und Nike's Programm zu „Safety, Health, Attitudes of Management, People Investment and Environment“ (SHAPE).

Zusätzlich werden drei verschiedene Audits bei den Zulieferern durchgeführt. Es finden ein grundlegendes SHAPE-Audit, ein tiefgreifenderes Audit zu Management und Arbeitsbedingungen (M-Audit) und regelmäßige Überprüfung der Fair Labor Association (FLA) statt. Die FLA ist eine anerkannte non-profit Multistakeholder-Organisation, die bei teilnehmenden Unternehmen ein unabhängiges, externes Monitoring zur Überprüfung der Einhaltung der Standards durchführt.

Forschungsergebnisse zeigen, dass Nikes Zulieferer einerseits überdurchschnittlich bei Fabrikaudits abschneiden. Gleichzeitig zeigen die Untersuchungen jedoch, dass die Arbeitsbedingungen in verschiedenen Zulieferunternehmen aus denselben Ländern sich immens unterscheiden und von Musterunternehmen bis hin zu die Standards brechenden Unternehmen reichen.

Literatur

- [1] Abell, D. (1980): *Defining the Business – The Starting Point of Strategic Planning*; Englewood Cliffs, N.J.
- [2] Andersen, P./Christensen, P./Damgaard, T. (2009): Diverging expectations in buyer–seller relationships – Institutional contexts and relationship norms, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 7, pp. 814–824.
- [3] Backhaus, K./Schneider, H. (2009): *Strategisches Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart.
- [4] Bonoma, T./Zaltman, G./Johnston, W. (1977): *Industrial Buying Behavior*, Cambridge, Mass.
- [5] Brück, T./Schumacher, D. (2004): Die wirtschaftlichen Folgen des internationalen Terrorismus. In: *Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*. 19. Januar 2004. S. 41–46. <http://www.bpb.de/files/21P8X7.pdf> [abgerufen am 25.07.2011]
- [6] Bubb, P. L./van Rest, D. J. (1973): Loyalty as a Component of the Industrial Buying Decision, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 25–32.
- [7] Cunningham, M. T./Kettlewood, K. (1976): Source Loyalty in the Freight Transport Market, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 10, No. 1, pp. 60–79.
- [8] Engelhardt, W. H. (1979): Bezugsquellen-sicherung, in: Kern, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, Stuttgart, S. 362–372.
- [9] Europäische Kommission (1994): Europas Weg in die Informationsgesellschaft, Mitteilung der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament sowie an den Wirtschafts- und Sozialausschuss den Ausschuss der Regionen vom 19.7.94, Brüssel.
- [10] Fließ, S. (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb – Grundlagen*, 2. Aufl., Berlin et al., S. 251–369.
- [11] Hannaford, W. J. (1979): How Effective is Systems Purchasing?, in: *Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, pp. 13–19.
- [12] Homann, K. (1991): Der Sinn der Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, in: H. Corsten et al. (Hrsg.), *Die soziale Dimension der Unternehmung*, Berlin, S. 97–118.
- [13] Homann, K. (1994): Marktwirtschaft und Unternehmensethik, in: *Forum für Philosophie Bad Homburg* (Hrsg.), *Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik*, Bern et al., S. 109–130.
- [14] Homburg, C./Cannon, J. P./Krohmer, H./Kiedaisch, I. (2009): Governance of International Business Relationships – A Cross-Cultural Study on Alternative Governance Modes, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 17, No. 3, pp. 1–20.
- [15] Jarvis, C. P./Wilcox, J. B. (1977): True Vendor Loyalty or Simply Repeat Purchase Behavior?, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 6, pp. 9–14.
- [16] Kleinaltenkamp, M. (1993): Institutionenökonomische Begründung der Geschäftsbeziehung, in: Backhaus, K./Diller, H. (Hrsg.): *Arbeitsgruppe „Beziehungsmanagement“ der wissenschaftlichen Kommission für Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre*, o.O., Münster und Nürnberg, S. 8–39.
- [17] Kleinaltenkamp, M. (2007): New Value Chains, in: Plötner, O./Spekman, R. (Hrsg.): *Bringing Technology to Market*, Weinheim, S. 47–60
- [18] Krugman, P. (1999): Der Mythos vom globalen Wirtschaftskrieg. Eine Abrechnung mit den Pop-Ökonomen, Frankfurt.
- [19] Locke, R. M./Romis, M. (2009): The Promise and Perils of Private Voluntary Regulation – Labor Standards and Work Organization in Two Mexican Garment Factories, MIT Sloan School Working Paper 4734-09., Onlinemedium: <http://ssrn.com/abstract=1393448> [abgerufen am 08.05.2010].
- [20] MacNeil, I.R. (1980): *The New Social Contract – An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven CT.
- [21] Mathews, H. L./Wilson, D. T./Backhaus, K. (1977): Selling to the Computer Assisted Buyer, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 307–315.
- [22] Miles, R./Snow, C. (1986): Organizations: new concepts for new forms, in: *California Contemporary Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 68–73.

-
- [23] Nguyen, T. T./Nguyen, T. D. (2010): Learning to build quality business relationships in export markets – evidence from Vietnamese exporters, in: *Asia Pacific Business Review*, Vol. 16, No.1/2, pp. 203-220.
- [24] Pajak, D. (2006): Konfliktfeld Offshoring – Auswirkungen von Standortentscheidungen auf Mitarbeiter in multinationalen Unternehmen, Saarbrücken.
- [25] Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations*, New York et al.
- [26] Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (2003) *Die grenzenlose Unternehmung : Information, Organisation und Management – Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- [27] Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition; in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W. H. (Hrsg.): *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart, S. 305–325.
- [28] Robinson, P. J./Faris, C. W./Wind, Y. (1967): *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston, Mass.
- [29] Rogers, M./Peppers, D. (1994): *Relationship Marketing – Planning for Share of Customer, Not Market Share*, in: Sheth, J. N./Parvatiyar, A. (Hrsg.): *Relationship Marketing – Theory, Methods and Applications*, Emory University, Atlanta.
- [30] Saab, S. (2007): *Commitment in Geschäftsbeziehungen – Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden.
- [31] Söllner, A. (2008): *Einführung in das Internationale Management – Eine institutionen-ökonomische Perspektive*, Wiesbaden.
- [32] Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation*, Wiesbaden.
- [33] Ulaga, W./Eggert, A. (2006): Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, pp. 119–136.
- [34] Utzig, B. P. (1996): *Kundenorientierung*, Diss., Berlin.
- [35] Wendel, T. (2006): Neun Cent Stundenlohn in der Handy-Fabrik in: *Berliner Zeitung*, Nr. 281, 01.12.06, S. 13.
- [36] Werner, H. (1997): *Relationales Beschaffungsverhalten. Ausprägungen und Determinanten*, Wiesbaden.
- [37] Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, New York.
- [38] Wind, Y. (1966): *Industrial Buying Behavior – Source Loyalty in the Purchase of Industrial Components*, Ph. D. Dissertation Stanford University.
- [39] Wind, Y. (1970): Industrial Source Loyalty, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 7, No. 4, pp. 450–457.
- [40] Zimmer, P. (2000): *Commitment in Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden.

Übungsaufgaben

1. Definieren Sie Marketing in Geschäftsbeziehungen. In wie weit unterstützt Marketing in Geschäftsbeziehungen das Bestehen eines Unternehmens am Markt?
2. Nennen und erläutern Sie die wesentlichen Auslöser von Veränderungen in den Marktprozessen und stellen Sie dar, wie diese zu einer zunehmenden Bedeutung des Marketings in Geschäftsbeziehungen beigetragen haben.
3. Grenzen Sie „diskrete Transaktionen“ und „Relationale Transaktionen“ voneinander ab. Wodurch unterschieden sich beide Transaktionstypen?
4. Erläutern Sie die verschiedenen Bezugsobjekte der Bindung bzw. Verbindung innerhalb einer Geschäftsbeziehung.
5. Erläutern Sie die verschiedenen Erscheinungsformen bzw. Merkmale von Geschäftsbeziehungen.
6. Erläutern Sie, in welcher Weise Transaktionskosten Einfluss auf den Grad der internationalen Arbeitsteilung nehmen.
7. Welche Auswirkungen kann eine fehlende wirtschaftliche Rahmenordnung auf das Verhalten von Unternehmen auf Märkten haben? Nehmen Sie dabei insbesondere Bezug auf die moralische Akzeptanz des Verhaltens sowie auf Gewinnziele des Unternehmens.

Zum Fallbeispiel Nike

- a. Diskutieren Sie, welche Vorteile im Outsourcing der Produktion von Nike liegen können.
- b. Welche Unterschiede im Management ergeben sich in Abhängigkeit davon, ob Nike mit den Zulieferern isolierte Markttransaktionen durchführt, oder ob zu ihnen enge Geschäftsbeziehungen bestehen. Sammeln Sie Argumente und systematisieren Sie sie.
- c. Inwiefern gehört das Management von moralischen Standards zum Gegenstand des Managements von Geschäftsbeziehungen und Netzwerken? Kontrastieren Sie das Verhalten von Nike mit dem Ansatz von Homann und bewerten Sie das Vorgehen von Nike.

2 Theoretische Perspektiven auf Geschäftsbeziehungen - Erklärung und Gestaltung

Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Albrecht Söllner

2	Theoretische Perspektiven auf Geschäftsbeziehungen – Erklärung und Gestaltung.....	45
2.1	Theoretische Erklärungsansätze von Geschäftsbeziehungen – eine Einordnung	46
2.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	47
2.3	Ein sozialpsychologisches Erklärungsmuster: Der Ansatz von Thibaut und Kelley	49
2.4	Ökonomische Erklärungsgrößen: Wechselkosten und Beziehungswert.....	52
2.4.1	Bindungswirkungen von Wechselkosten.....	52
2.4.1.1	Geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen.....	52
2.4.1.2	Direkte Wechselkosten.....	58
2.4.2	Bindungseffekte des Werts einer Geschäftsbeziehung.....	59
2.4.3	Commitment in Geschäftsbeziehungen: Das Zusammenwirken von Geschäftsbeziehungswert und Wechselkosten.....	61
2.5	Weitere ökonomisch relevante Merkmale von Geschäftsbeziehungen.....	68
2.5.1	Strukturmerkmale einer Geschäftsbeziehung	68
2.5.2	Prozessmerkmale einer Geschäftsbeziehung.....	70
Literatur	71
Übungsaufgaben	75

2.1 Theoretische Erklärungsansätze von Geschäftsbeziehungen - eine Einordnung

Im ersten Kapitel ist die Geschäftsbeziehung als eine wichtige Form des Austauschs zwischen Unternehmen vorgestellt worden. Ohne das ausdrücklich zu erwähnen, sind dabei bereits verschiedene theoretische Perspektiven auf das Phänomen „Geschäftsbeziehung“ sowie die Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung eingenommen worden. Es ist naheliegend, dass je nach der eingenommenen theoretischen Perspektive eine Geschäftsbeziehung auf unterschiedliche Weise erklärt wird und auch die abgeleiteten Handlungsempfehlungen sich durchaus unterscheiden können.

Die Forschungsansätze zum Marketing in Geschäftsbeziehungen sind dabei – wie im Folgenden gezeigt wird – sehr heterogen (El-Ansary 2005 [19]). In diesem Kapitel soll daher ein Bewusstsein für die Rolle unterschiedlicher theoretischer Perspektiven auf das Untersuchungsobjekt Geschäftsbeziehung geschaffen werden.

Erste Ansätze eines Geschäftsbeziehungsmanagements sind bereits im Zuge der Herausbildung der frühen Formen des Key Account Managements in den 1950er Jahren entstanden und in der Literatur diskutiert worden. Dabei ging und geht es um die strategische und organisatorische Ausrichtung eines Anbieterunternehmens auf einzelne bedeutende Kunden (z.B. auf Großbetriebe des Konsumgüter Einzelhandels, vgl. Kapitel 7.1).

Die eigentlichen Anfänge der Geschäftsbeziehungsforschung liegen allerdings in den späten 1970er und den 1980er Jahren (vgl. zu verschiedenen Einschätzungen der Entwicklung: Backhaus 1997, S. 53 [5]; Christopher/Payne/Ballantyne 2002 [13]; Bruhn 2003 [9]). Sowohl im Bereich des Industrial Marketing (Industriegütermarketing als Teil dessen, was man heute typischerweise Business-to-Business-Marketing nennt) als auch im Rahmen des Services Marketing (Dienstleistungsmarketing) sind erste Arbeiten entstanden, die sich mit dem Phänomen auseinandergesetzt haben. Dabei standen – naheliegenderweise – zunächst Überlegungen im Vordergrund, die sich eher deskriptiv mit der Bedeutung von Geschäftsbeziehungen und ihrer Definition (Levitt 1985 [56]; Diller/Kusterer 1988 [16]; Plinke 1989 [67]) oder mit bestimmten Charakteristika – z.B. Geschäftsbeziehungsphasen – beschäftigt haben (Jackson 1985a [43]; Jackson 1985b [45]; Dwyer/Schurr/Oh 1987 [17]; Sethuraman/Anderson/Narus 1988 [73]).

Andere Arbeiten widmeten sich speziellen Aspekten oder Ausprägungen von industriellen Geschäftsbeziehungen, wie der Ausgestaltung von Verkaufsprozessen in diesem Zusammenhang (Spekman/Johnston 1986 [78]), Just-in-Time-Lieferbeziehungen (Frazier/Spekman/O'Neal 1988 [24]; O'Neal 1989 [62]) oder Fragen der Kundenbewertung (Turnbull/Wilson 1989 [82]).

Eine große Beachtung haben zu der Zeit auch die Arbeiten der IMP-Group (*Industrial Marketing and Purchasing*) erlangt (Ford 1978 [22]; Hallén/Wiedersheim-Paul 1979 [34]; Håkansson/Wootz 1979 [33]; Ford 1980 [23]; Håkansson 1982 [32]). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine Netzwerk-Perspektive einnehmen, d.h. nicht nur die dyadischen

Beziehungen zwischen einem Anbieter- und einem Nachfragerunternehmen betrachten, sondern vielmehr versuchen, die Gesamtheit aller direkten und indirekten Liefer- und Leistungsbeziehungen, in die ein (Anbieter-)Unternehmen eingebettet ist, in die Analyse mit einfließen zu lassen.

Während sich die zuvor genannten Arbeiten vor allem auf die zwischen Unternehmen existierenden Beziehungen konzentriert haben, standen bei den Arbeiten aus dem Bereich des Services Marketing eher Beziehungen von Konsumenten, welche Dienstleistungen beschaffen und in Anspruch nehmen, im Mittelpunkt des Interesses. Dabei wurde besonderes Augenmerk gelegt auf die Interaktionen, die im Verlauf einer Dienstleistungserstellung zwischen den Kunden und den Mitarbeitern eines Anbieterunternehmens stattfinden sowie deren Wirkungen, z.B. im Hinblick auf die Zufriedenheit der Kunden, deren Wiederkaufverhalten usw. (Berry 1983 [7]; Gummesson 1987 [29]).

Endgültig etabliert hat sich das Feld des Geschäftsbeziehungsmanagements in den 1990er Jahren, in denen eine Reihe von wichtigen theoretisch-konzeptionellen Arbeiten (z.B. Heide/John 1992 [37]; Möller/Wilson 1992 [59]; Morgan/Hunt 1994 [60]; Söllner 1999 [77]) und auch erste Lehrbücher zu dem Thema erschienen sind (z.B. Kleinaltenkamp/Plinke 1997 [53]; Gordon 1999 [27]; Peck/Payne/Christopher/Clark 1999 [64]).

Zusätzlichen Schub hat die Forschung zum Geschäftsbeziehungsmanagement schließlich im ersten Jahrzehnt des jetzigen Jahrhunderts durch die Entwicklung und Verbreitung des Customer Relationship Management (CRM) erlangt (z.B. Payne/Frow 2005 [63]; Hippner/Hubrich/Wilde 2011 [41]; vgl. Kapitel 8). Dabei handelt es sich im Wesentlichen um informationstechnische Systeme, mittels derer möglichst alle Prozesse des Geschäftsbeziehungsmanagements unterstützt und so effektiver und effizienter gestaltet werden sollen.

Dabei standen bei den genannten sowie den im Folgenden dargestellten Ansätzen der Geschäftsbeziehungsforschung im Kern zwei Fragestellungen im Vordergrund des Interesses:

1. Welche Faktoren führen zu einer Bindung eines Geschäftsbeziehungspartners?
2. Welche Verhaltenswirkungen bzw. Verhaltensabsichten gehen von der Bindung eines Geschäftsbeziehungspartners aus?

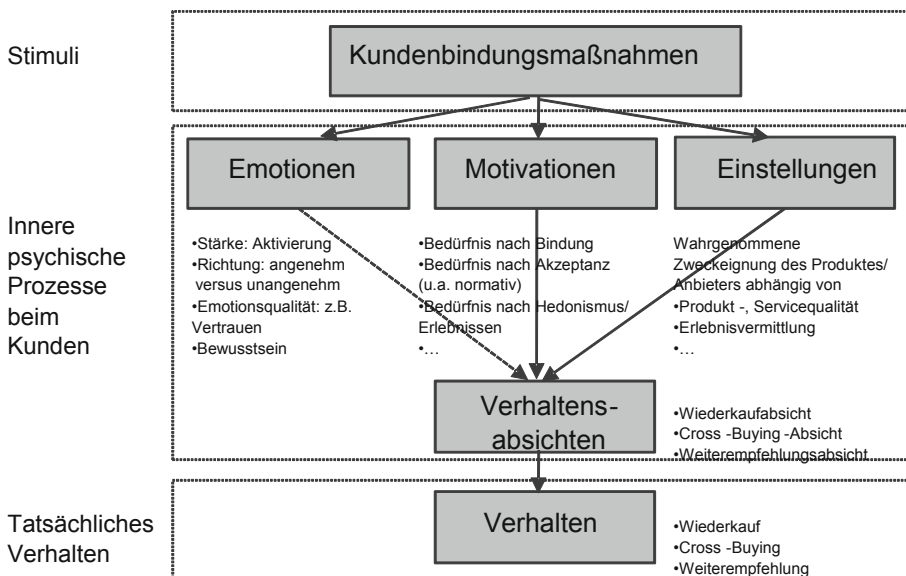
Die Antworten auf diese Fragen und die daraus zu ziehenden Konsequenzen – speziell im Hinblick auf die Ausgestaltung des Geschäftsbeziehungsmanagements – fallen je nach dem gewählten theoretischem Fokus durchaus unterschiedlich aus.

2.2 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Geschäftsbeziehungsforschung stellen v.a. auf Effekte ab, die auf der Ebene einzelner Individuen auftreten. Sie beschäftigen sich sowohl mit dem Zustandekommen von Bindungen als auch mit den Wirkungen, die davon auf das Wiederkaufverhalten und bestimmte Verhaltensabsichten von Individuen ausgehen.

Das Grundmuster verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze ist in **Abbildung 2.1** dargestellt. Danach wirken einzelne Kundenbindungsmaßnahmen eines Anbieters als Stimuli sowohl auf die Emotionen, die Motivationen als auch auf die Einstellungen eines Individuums als dessen innere psychische Prozesse. Je nachdem, ob in diesen Bereichen positive oder negative Effekte hervorgerufen werden, entsteht eine Bindung, verstärkt sich oder schwächt sich ab. Dies hat wiederum entsprechende Auswirkungen auf die Verhaltensabsichten sowie das tatsächliche Verhalten einer Person im Sinne von Wiederkauf(-absicht), Cross-Buying(-Absicht) oder Weiterempfehlung (-sabsicht).

Abbildung 2.1 Konzeptualisierung der Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht
Quelle: Weinberg/Terlutter 2003, S. 49 [87].



Konzepte, die in diesem Zusammenhang einzelne Aspekte der Entstehung von Bindungen erklären, sind die Lerntheorien, die Theorie des wahrgenommenen Risikos oder die Dissonanztheorie (Homburg/Bruhn 2008, S. 14f. [43]):

- Zieht man beispielsweise die Theorie des Lernens durch Verstärkung heran, dann werden nutzenstiftende Verhaltensweisen der Vergangenheit beibehalten, während solche, die keinen solchen Nutzen eingebracht haben, aufgegeben oder verändert werden (Wilkie 1994 [92]; Engel/Blackwell/Miniard 1995 [20]). Die Bindung eines Kunden an einen Anbieter steigt demnach immer dann, wenn der Kunde in der Geschäftsbeziehung einen Nutzen wahrnimmt bzw. mit der Geschäftsbeziehung zufrieden ist.

- Gemäß der Theorie des wahrgenommenen Risikos versuchen Menschen, die von ihnen empfundenen Risiken möglichst gering zu halten. Auch in diesem Sinne kann eine Kundenbindung entstehen, wenn Kunden nämlich an ihnen vertrauten Kaufentscheidungen und/oder Anbietern festhalten, um so das Risiko einer möglichen Unzufriedenheit möglichst gering zu halten (Hentschel 1991 [39]).
- Die Dissonanztheorie geht schließlich davon aus, dass Individuen nach einem dauerhaften Gleichgewicht ihres kognitiven Systems streben (Festinger 1957 [21]). Durch Umbewertungen, Ergänzungen oder Verdrängung wird versucht, entstandene Dissonanzen abzubauen, um so wieder in ein inneres Gleichgewicht zu kommen. Gelingt dies – in diesem Fall in Bezug auf getroffene Kaufentscheidungen –, kann daraus eine Bindung an einen Anbieter entstehen. Gelingt dies nicht, steigt die Wechselabsicht mit der Folge, dass eine Geschäftsbeziehung abbricht bzw. erst gar nicht zustande kommt.

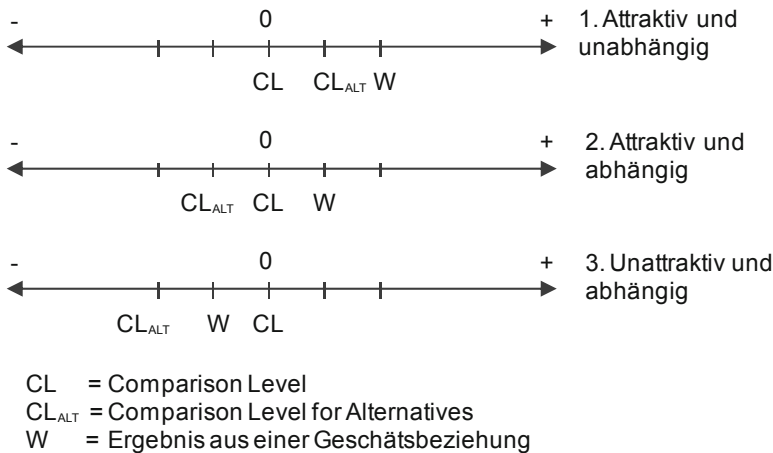
Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze liefern somit vor allem Erkenntnisse, die für die Erklärung individueller Verhaltensweisen speziell von Kunden auf Konsumgütermärkten herangezogen werden können. Im Prinzip gelten diese auch für das Verhalten von Personen, die im Rahmen von (Wieder-)Beschaffungsvorgängen in Unternehmen tätig sind. Gleichwohl sind sie hier für sich allein genommen sicherlich nicht aussagekräftig, da sie wesentliche Aspekte organisationaler Kaufprozesse ausblenden. Hierzu zählen im Besonderen die Effekte, die von dem Zusammenwirken mehrerer Personen im (Re-)Buying Center ausgehen sowie von der Tatsache, dass die Beschaffungsentscheidungen in einem organisationalen Umfeld getroffen werden, das auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist (vgl. Kapitel 3). Insbesondere der zuletzt genannte Aspekt hat dazu geführt, dass hier, wie im Folgenden erläutert wird, ökonomisch geprägte Ansätze, die primär auf die Kosten- und Nutzen- bzw. Wertaspekte von Geschäftsbeziehungen abstellen, eine größere Bedeutung erlangt haben.

2.3 Ein sozialpsychologisches Erklärungsmuster: Der Ansatz von Thibaut und Kelley

Ein weiterer Ansatz, der ursprünglich ebenfalls für die Erklärung individueller Verhaltensweisen entwickelt, dann aber auf organisationale Geschäftsbeziehungen übertragen worden ist, stellt das sozialpsychologische Modell von Thibaut und Kelley dar. Es ist konzipiert worden, um die Entstehung von Bindungen zwischen Menschen in sozialen Gruppen zu erklären. Diese wird zurückgeführt auf den Nutzen und die Kosten, welche die Personen in einer Beziehung empfinden sowie auf einen Vergleich mit den Kosten und Nutzen alternativer Beziehungen, in die sie eingebunden sind (Thibaut/Kelley 1959, 1986, S. 21ff. [80]). Obwohl das Konzept also zunächst aus einer nicht-wirtschaftlichen Perspektive für die Erklärung individueller menschlicher Verhaltensweisen entwickelt wurde, kann es, da es auf Kosten-Nutzen-Überlegungen basiert, relativ leicht auf Geschäftsbeziehungen von Unternehmen übertragen werden. Tut man dies, dann bewertet ein Partner das Ergeb-

nis einer Geschäftsbeziehung (W) anhand von zwei Maßstäben. Der erste heißt Comparison Level (CL) und ist ein Maßstab, der aus früheren Erfahrungen abgeleitet wird. Dabei kann es sich um Erfahrungen in dieser oder in einer anderen Geschäftsbeziehung handeln. Positive Erfahrungen erhöhen den CL , negative lassen ihn sinken. Jüngere Erfahrungen wirken sich stärker auf den CL aus als ältere. Situative Einflüsse haben ebenfalls Gewicht. Der CL ist also ein Maßstab für die **Erwartungen** des Kunden. Die Geschäftsbeziehung wird als ‚attraktiv‘ eingeschätzt, wenn die Differenz von Nutzen und Kosten aus der Beziehung größer ist als der CL . Die so ermittelte Attraktivität der Beziehung allein ist jedoch nicht hinreichend zur Beurteilung der Frage, ob ein Partner in der Geschäftsbeziehung bleibt oder nicht. Dazu ist im Modell von Thibaut und Kelley ein zweiter Beurteilungsmaßstab heranzuziehen, der Comparison Level for Alternatives (CL_{ALT}). Dieser Maßstab beschreibt das Verhältnis von Nutzen und Kosten bei der besten erreichbaren alternativen Geschäftsbeziehung. Aus der gleichzeitigen Anwendung von CL und CL_{ALT} ergibt sich eine Aussage über die Attraktivität der Beziehung und die Abhängigkeit von dieser. Drei Fälle müssen unterschieden werden (vgl. **Abbildung 2.2**):

Abbildung 2.2 Attraktivität und Abhängigkeit in Beziehungen
Quelle: Herkner 1991, S. 398 [40].



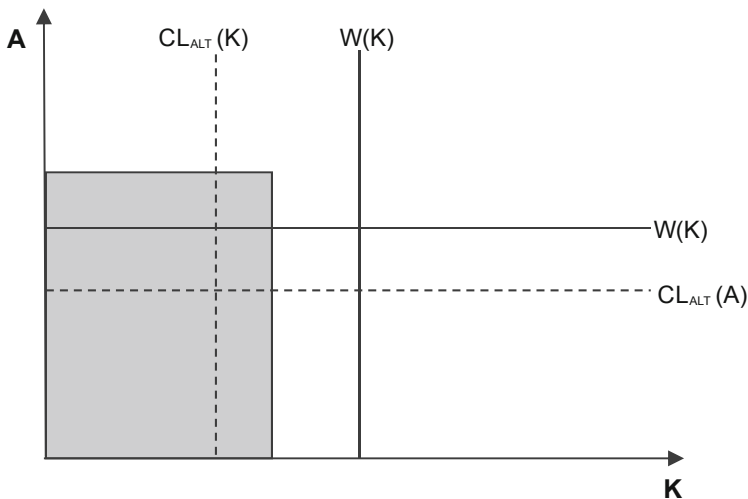
1. Die aktuelle Beziehung wird gegenüber dem CL als attraktiv empfunden, d.h. der Wert W übertrifft auch die ebenfalls attraktive Beziehungsalternative CL_{ALT} . Der Geschäftsbeziehungspartner ist wegen dieser Alternative nicht abhängig (er kann wechseln und liegt auch dann noch über dem Erwartungsmaßstab).
2. Der aktuelle Wert W liegt über CL , weshalb die Beziehung attraktiv ist. Allerdings liegt CL_{ALT} unter CL , so dass der Geschäftsbeziehungspartner in diesem Fall über keine attraktive Alternative verfügt. Er ist abhängig.

3. Der aktuelle Wert W der Geschäftsbeziehung liegt unter CL , so dass die Beziehung unattraktiv ist. Da CL_{ALT} unter dem aktuellen Wert liegt, würde ein Wechsel den Geschäftsbeziehungspartner, der bereits in einer unattraktiven Situation ist, nochmals verschlechtern. Er ist abhängig in einer unattraktiven Beziehung.

Attraktivität und Abhängigkeit ergeben sich im Modell von Thibaut und Kelley aus der Differenz von Nutzen und Kosten einer bestehenden Beziehung, beurteilt gegen den beziehungsunspezifischen Erwartungsmaßstab von Nutzen und Kosten sowie den spezifischen Maßstab des Nutzen-Kosten-Verhältnisses einer konkreten Alternative. Bei der Definition von Nutzen und Kosten fließen dementsprechend alle Kostenbestandteile ein, d.h. sowohl die Kosten aus der laufenden Geschäftsbeziehung als auch die aus einem Wechsel des Geschäftsbeziehungspartners.

(Un-)Attraktivität und (Un-)Abhängigkeit können nun auch, insbesondere im Hinblick auf ein Geschäftsbeziehungsmanagement aus der Sicht des Anbieters, genutzt werden, um die Position der beiden Partner zueinander zu beschreiben (vgl. **Abbildung 2.3**).

Abbildung 2.3 Struktur der Abhängigkeit in einer Geschäftsbeziehung (Beispiel).



Legende: vgl. Abbildung 2.2

Der Lieferant A ist in dieser beispielhaften Darstellung in einer unattraktiven Geschäftsbeziehung [$W(A)$ ist kleiner als $CL(A)$] und obendrein auch noch abhängig [$CL_{ALT}(A)$ ist noch kleiner als $W(A)$]. Der Kunde K dagegen ist in einer für ihn attraktiven Beziehung [$W(K)$ ist größer als $CL(K)$], aber wie A ebenfalls abhängig [$CL_{ALT}(K)$ ist kleiner als $CL(K)$]: Man sieht einen Fall wechselseitiger Abhängigkeit mit asymmetrischer Verteilung der Attraktivität. Hieraus könnten sich Ansatzpunkte für das Geschäftsbeziehungsmanagement ergeben.

Das Modell liefert somit ganz grundlegende Einsichten im Hinblick darauf, warum Menschen oder Organisationen (Geschäfts-)Beziehungen eingehen, in ihnen verbleiben oder sie zu verlassen streben. Im Kern sind in diesem Modell mit den Kosten und dem Nutzen einer Beziehung bereits die wesentlichen Treiber einer Bindung und mit den Optionen des Wechsels und des Verbleibs in einer Beziehung die grundsätzlichen Verhaltensweisen, die Akteure in diesem Zusammenhang ergreifen können, benannt. Die im folgenden Abschnitt 2.4 erläuterten Konzepte stellen insofern Verfeinerungen dieses Grundmodells dar, die sich mal mehr auf die Kosten, mal mehr auf den Nutzen bzw. den Wert einer Beziehung oder auf das aus einer Bindung resultierende Verhalten bzw. die betreffenden Verhaltensabsichten konzentrieren.

2.4 Ökonomische Erklärungsgrößen: Wechselkosten und Beziehungswert

2.4.1 Bindungswirkungen von Wechselkosten

2.4.1.1 Geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen

Bei der Definition der Geschäftsbeziehung spielen die innere Verbindung zwischen Transaktionen und Investitionen, die Kunden und Anbieter zur Errichtung und zum Erhalt der Geschäftsbeziehung leisten, eine ausschlaggebende Rolle. Das müssen nicht notwendigerweise hohe Einmalausgaben am Beginn der Geschäftsbeziehung sein. Die Überwindung von Zugangsbarrieren zu einer Geschäftsbeziehung (Angriff als Out-Supplier) und die Verteidigung der Position bei einem einzelnen Kunden (Verteidigung als In-Supplier, vgl. dazu Kapitel 5) verursachen auf der Seite des Anbieters Anstrengungen, die sich in seinem internen Rechnungswesen als laufende Kosten niederschlagen. Die Natur dieser Kosten ist – ungeachtet ihrer tatsächlichen Behandlung im Rechnungswesen – investiv. Die Perspektive des Anbieters ist **langfristig**. Er sieht nicht nur das Erstgeschäft, sondern auch die Folgegeschäfte, die in ihrer Gesamtheit die Amortisation der Vorleistungen in der Erstakquisition erbringen sollen. Eintrittskosten und Kosten der Verteidigung von Geschäftsbeziehungen können deshalb als **Investitionen** angesehen werden, deren Bezugsobjekt die Beziehung zu einem bestimmten Kunden ist (Bursk 1979 [10]; Kleinalkenkamp/Ehret 2006, S. 69 [51]; Ungruhe 2011, S. 88 [84]).

Eine Investition ist das Inkaufnehmen eines sicheren Nachteils in der Gegenwart in der Erwartung eines unsicheren Vorteils in der Zukunft (Schmidt 1983, S. 18 [72]). Mit dieser Definition öffnet sich eine problemadäquate Perspektive. Sämtliche Vorleistungen eines Anbieters, die nicht allein auf die Auftragserlangung in einer bestimmten Markttransaktion gerichtet sind, sondern bei denen auch Folgetransaktionen in die Deckung der Vorleistungskosten einbezogen werden, sind als Investition anzusehen. Dazu gehören auch die Inkaufnahme ungeplanter und ungedeckter **Mehrkosten** (z.B. durch Kulanzleistungen, großzügige Interpretation von Vertragsunschärfen, Gefälligkeiten, wie Seminare für Mitar-

beiter des Kunden, Geschäftsvermittlungen o. ä.) sowie weiterhin die Kosten der direkten Beziehungspflege (z.B. durch regelmäßige Meetings des Top-Managements, Messekontakte). Ein besonders wichtiger Aspekt der Investition des Lieferanten ist der Verzicht auf die vollständige Ausnutzung des preispolitischen Spielraums bei jeder einzelnen Transaktion, z.B. bei Auftreten kurzfristiger Lieferengpässe der Wettbewerber, bei vom Kunden selbst verursachten Terminengpässen etc.. Ein ‚Abschöpfen‘ von Preisspielräumen müsste der Kunde in einer solchen Situation hinnehmen, es ist aber sehr wahrscheinlich, dass der Kunde dafür ein gutes Gedächtnis entwickeln und in Zukunft auf einen Abbau von Abhängigkeit hinwirken wird. Somit ist die Gesamtheit der Marketing-Anstrengungen von Anbietern zur Errichtung und Erhaltung von individuellen Geschäftsbeziehungen in diesem Sinne als Investition interpretierbar. Marketing in Geschäftsbeziehungen ist somit mit einer langfristigen Sichtweise verbunden, in der eine Einzeltransaktion immer auch ein Mittel zur Generierung neuer Transaktionen mit diesem Kunden zu sehen ist. Die investive Perspektive ist somit ein Hauptmerkmal, nach dem sich Transaction Marketing von Relationship Marketing unterscheiden lässt (vgl. hierzu auch Kapitel 5.1.2).

Der Umstand, dass sowohl Kunden als auch Lieferanten ggf. Investitionen von erheblichem Ausmaß in eine Geschäftsbeziehung leisten, wirft die Frage der **Symmetrie** der Bindungen zwischen Lieferant und Kunde auf. Es kann ja durchaus sein, dass eine der beiden Seiten den höheren Bindungsgrad (d.h. die größere Abhängigkeit) gegenüber dem Partner empfindet und die Gefahr besteht, dass die andere Seite dieses ausnutzt (Söllner 1996 [76]; Kleinaltenkamp/Kühne 2002 [52]; vgl. Abschnitt 2.2).

Abhängigkeit, die auf Investitionen beruht, spielt in den Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik eine entscheidende Rolle. Seit den siebziger Jahren hat diese Forschungsrichtung eine beachtliche Resonanz erfahren, die vor allem auf die frühen Veröffentlichungen von Oliver E. Williamson (1975 [88]; 1985 [89]) zurückzuführen ist. Williamson ist der prominenteste Vertreter der Transaktionskostentheorie und hat für seine Arbeiten zur Koordination von Transaktionen im Jahr 2009 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaft erhalten. Den Ausgangspunkt seiner Arbeiten bildet die Überzeugung, dass das Kernproblem der Ökonomie, die Koordination der Aktivitäten der handelnden Wirtschaftssubjekte, nicht sinnvoll unabhängig von einer Betrachtung der Koordinationskosten (= Transaktionskosten) behandelt werden kann. Die Existenz von Geschäftsbeziehungen ist für Williamson ein Beleg dafür, dass durch diese Koordinationsform Transaktionskosten verringert werden.

Die Frage, warum ökonomische Aktivitäten in der Realität durch eine Vielzahl von Koordinationsformen realisiert werden – neben Markttransaktionen und der Koordination in Unternehmen (Hierarchie) kann eine Vielfalt von Mischformen beobachtet werden – beantwortet die Transaktionskostentheorie durch den Hinweis auf die Unterschiede zwischen den zu koordinierenden Transaktionen. Das für Williamson wichtigste Merkmal einer Transaktion ist die Spezifität der mit ihr zusammenhängenden Investitionen. Transaktionen lassen sich dann danach unterscheiden, ob sie langfristige und spezifische Ressourcenbindungen voraussetzen oder nicht. In Williamsons Argumentationsrahmen sind es gerade die spezifischen Investitionen, durch die ein Wirtschaftssubjekt in eine Abhängigkeit

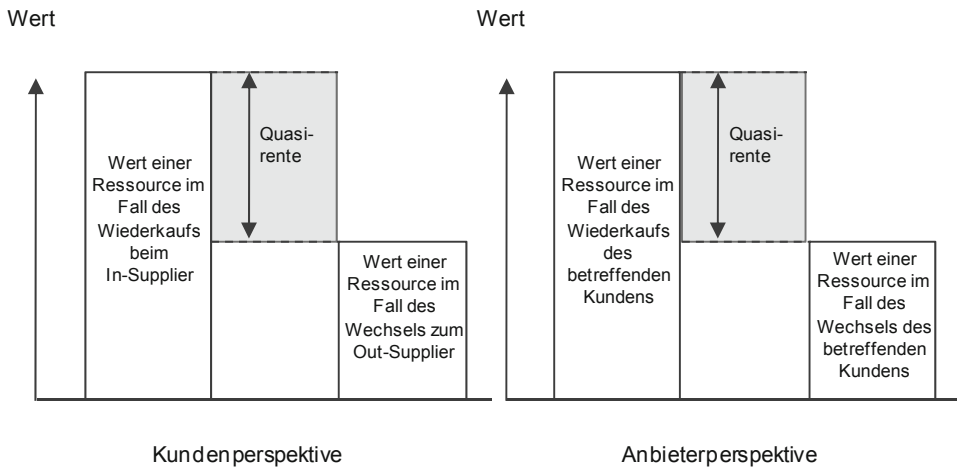
(„Lock-in“-Situation) geraten kann und durch die in Kombination mit einigen anderen Faktoren (Unsicherheit, beschränkte Rationalität und Opportunismus) Koordinationsprobleme hervorgerufen werden (Williamson 1975, S. 40 [88]).

Abhängigkeit in der Transaktionskostentheorie bedeutet somit immer Abhängigkeit durch die für eine Transaktion erforderlichen **Inputs**. Sie ist nicht der Ausdruck der Abhängigkeit eines Wirtschaftssubjektes von ganz bestimmten Leistungen eines anderen Wirtschaftssubjekts. Die Spezifität einer Investition lässt sich vielmehr durch die Frage nach dem Wert der Ressource in einer anderen als der ursprünglich vorgesehenen Verwendung, insbesondere in der besten Alternativverwendung – hier: einer Geschäftsbeziehung mit einem anderen Partner –, feststellen. Ist der Wert einer Ressource in der ursprünglich vorgesehenen Verwendung höher als in der besten alternativen Verwendung, so wird die Wertdifferenz als Quasirente bezeichnet. Sie stellt gleichsam eine Rendite dar, welche die spezifische Ressource nur in ihrer ursprünglich geplanten Verwendung – hier: der Geschäftsbeziehung mit dem betreffenden Partner – abwirft (**Abbildung 2.4**). Dies gilt für Nachfrager wie Anbieter gleichermaßen. So fragt sich ein Nachfrager bei einem Lieferantenwechsel – bzw. er sollte sich fragen –, wie sich der Wert einer Ressource (z.B. einer Maschine, eines IT-Systems, des Know-hows der Mitarbeiter o. ä.) verändert, wenn er nicht mehr bei dem bisherigen Anbieter – dem In-Supplier – kauft. Ist diese Differenz, d.h. die Quasirente, sehr groß, müsste er bei einem Lieferantenwechsel große ökonomische Nachteile hinnehmen, was tendenziell dazu führt, dass er bei seinem ‚alten‘ Lieferanten verbleibt (linke Seite der **Abbildung 2.4**). Die Kosten des Wechsels, gemessen als Wertverlust der betroffenen Ressourcen, wären zu hoch.

Analog stellt sich die Situation für einen Anbieter dar, dem ein Kunde mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehung droht oder der darüber nachdenkt, einen Kunden – aus welchen Gründen auch immer – nicht mehr zu beliefern. Auch hier muss der Anbieter den Wert seiner Ressourcen bei einem Wiederkauf des Kunden mit dem in einer Situation vergleichen, in der der Kunde gewechselt hätte oder nicht mehr beliefert würde (rechte Seite der **Abbildung 2.4**). Je höher wiederum der drohende Wertverlust bei den betroffenen Ressourcen (Maschinen und Anlagen, Geschäftsprozesse, Know-how der Mitarbeiter u. ä.) wäre, desto eher wäre ein Anbieter zu Zugeständnissen gegenüber dem betreffenden Kunden bereit – theoretisch so lange, bis dadurch die Quasirente aufgezehrt wäre – und desto weniger wäre eine Nichtbelieferung des betreffenden Kunden ökonomisch sinnvoll. Auch hier wären die Kosten des Wechsels, hervorgerufen durch den Verlust des Kunden und dem damit einhergehende Wertverlust der eigenen Ressourcen zu hoch.

Das Vorliegen hoher und spezifischer Investitionen begründet eine Bindung somit in zweifacher Hinsicht. Zum einen zwingt die Spezifität der Ressource den Investor zu einer Realisierung der geplanten Transaktion(en), damit die Investition amortisiert werden kann. Zum anderen begründet die Spezifität eine Abhängigkeit vom ‚guten Willen‘ des Transaktionspartners, da dieser in die Versuchung geraten könnte, dem nunmehr gebundenen Geschäftspartner die Quasirente durch Neuverhandlungen streitig zu machen (Butler/Baysinger 1983 [11]). Genau diese Gutwilligkeit tatsächlicher oder potenzieller Geschäftspartner schließt Williamson jedoch mit seiner Annahme des Opportunismus (Eigennutzorientierung ‚mit List und Tücke‘) als menschliche Verhaltensweise aus.

Abbildung 2.4 Spezifitätsbedingte Verluste bei Wegfallen der vorgesehenen Nutzungsmöglichkeit einer Ressource



Eine differenzierte Analyse von spezifischen Investitionen wird durch Williamsons Unterscheidung von vier Typen von Spezifität erleichtert (Williamson 1985, S. 95ff.). Die Liste ist nicht unbedingt vollständig und wurde von Williamson (1986 [90]) selbst inzwischen ergänzt. Gleichwohl bietet sie ein erstes Analyseraster zur Erfassung zweckgebundener spezifischer Investitionen als einer besonders wichtigen Einflussgröße im ökonomischen Ansatz zur Erklärung von Bindung.

- **Site Specificity** liegt vor, wenn räumliche Abstimmungen zwischen dem Kunden und dem Anbieter getroffen werden und spätere Standortveränderungen mit hohen Kosten verbunden oder unmöglich sind. Diese Form der Spezifität kann entstehen, wenn beispielsweise ein Stahlhersteller sein Werk in der Nähe des Erzlieferanten aufbaut oder wenn ein Zulieferer der Automobilindustrie seinen Standort an eine neue Produktionsstätte des Abnehmers im Ausland verlegt. Die Abhängigkeit tritt dann ein, wenn für den Kunden an diesem Ort keine weiteren Transaktionspartner zur Verfügung stehen.
- **Physical Asset Specificity** liegt vor, wenn ein Kunde seine Schnittstelle zum Anbieter, z.B. durch Anschaffung bestimmter Anlagen oder Einführung bestimmter Prozesse abstimmt. Spezifische materielle Güter können beispielsweise Kommunikationsanlagen zur Vernetzung von Anbieter und Nachfrager sein, ebenso aber auch gemeinsam zu nutzende Transport- oder Lagervorrichtungen.
- **Dedicated Assets** liegen vor, wenn ein Unternehmen seine Kapazität ausschließlich auf die Zusammenarbeit mit einem bestimmten Marktpartner ausrichtet, wenn also in Erwartung eines bestimmten Transaktionsvolumens Kapazitäten aufgebaut werden, die bei Ausbleiben des Transaktionsvolumens keine andere geeignete Verwendung finden

können, selbst wenn die Kapazität von ihren technischen Eigenschaften her unspezifisch ist.

- **Human Asset Specificity** liegt vor, wenn geschäftsbeziehungsspezifisches Wissen geschaffen wird oder entsteht. Humankapital, das außerhalb der Geschäftsbeziehung an Wert verliert, kann z.B. durch spezifische Schulungen entstehen. Ebenso kann es aber auch – gewissermaßen als Nebenprodukt – aus früheren Transaktionen und Erfahrungen mit dem Partner resultieren.

Das Phänomen der Spezifität in Kombination mit dem Problem des Opportunismus ist somit maßgeblich dafür verantwortlich, dass in vielen Transaktionen die Absicherung der spezifischen Ressourcen zu einer wichtigen Managementaufgabe wird. Da die Absicherung des Spezifitätsrisikos auf dem Markt hohe Transaktionskosten hervorrufen würde, besteht die Standardantwort der Transaktionskostentheorie auf dieses Problem in der vertikalen Integration. Durch die Integration von spezifischen Transaktionen sollen die Kontrollvorteile der „Hierarchie“ genutzt und so Transaktionskosten minimiert werden.

Aus der Sicht von Kunden und Anbietern ist die von Williamson vorgeschlagene vertikale Integration jedoch in aller Regel kein gangbarer Weg. Insbesondere Picot (1991 [66]) hat aufgezeigt, dass Integrationsbarrieren vor allem aufgrund von finanziellen Restriktionen und aufgrund von fehlendem Know-How bestehen können. Der Wunsch, bei den eigenen Kernkompetenzen zu bleiben, kann ebenfalls gegen eine Integration sprechen. Und schließlich würde ein solcher Schritt auch bedeuten, dass ein Unternehmen – bei einer Vorwärtsintegration eines Anbieters – zum Konkurrenten seiner eigenen Kunden bzw. – bei einer Rückwärtsintegration eines Kunden – zum Wettbewerber seiner eigenen Lieferanten würde, was in beiden Fällen in aller Regel zu großen Nachteilen führen kann. Vor diesem Hintergrund wird die enge Kooperation zwischen Geschäftspartnern zu einer echten Koordinationsalternative gegenüber der Hierarchieoption, zumal – wie Stinchcombe (1985 [79]) zeigt – zahlreiche Vorteile der Hierarchie auch in engen Geschäftsbeziehungen realisiert werden können. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass das Eingehen einer Geschäftsbeziehung mit dem Ziel, notwendige spezifische Investitionen abzusichern, zumeist weitere spezifische Investitionen zum Aufbau der Geschäftsbeziehung nach sich zieht. Die Rolle von Investitionen in Geschäftsbeziehungen wurde schon in einigen frühen Beiträgen zu diesem Thema betont (Johanson/Mattsson 1985 [47]; Plinke 1989 [67]). In zahlreichen anderen Beiträgen wurden spezifische Investitionen später als ein zentrales Merkmal von Geschäftsbeziehungen genannt (Hallén/Johanson/Seyed-Mohammed 1991 [35]; Heide 1994 [38]; Plinke 1997 [68]; Plinke/Söllner 1997 [69]; Söllner 1999 [77]). Insofern ist Sheth und Parvatiyar (1995 [74]) zuzustimmen, wenn sie betonen, dass Spezifität keineswegs nur eine Bedingung für das Eingehen von Geschäftsbeziehungen ist, sondern auch das Ergebnis der Entscheidung für eine enge Geschäftsbeziehung. Spezifische Investitionen haben weitreichende Konsequenzen für die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager, indem sie deren Verhandlungssituation nachhaltig beeinflussen.

Die Bedeutung der Verhandlungssituationen, unter denen Transaktionen ausgehandelt werden, wird von Ökonomen aus den unterschiedlichsten Schulen anerkannt. Dabei spielt die Zahl der potenziellen Anbieter und Nachfrager eine entscheidende Rolle. Stehen einem

Kunden mehrere potenzielle Anbieter zur Verfügung, so sprechen wir normalerweise von einer Situation des Anbieterwettbewerbs. Gibt es nur einen Anbieter, so liegt ein Monopol vor, und die Verhandlung zwischen dem Monopolisten und dem Nachfrager wird sich signifikant von der Verhandlung im Fall des Anbieterwettbewerbs unterscheiden.

Williamson gelingt es, durch die Berücksichtigung von Spezifität zu zeigen, dass eine Situation des Anbieterwettbewerbs nicht unbedingt erhalten bleiben muss. Die Wettbewerbssituation kann mit dem Vertragsschluss aus der Perspektive des Kunden durchaus von einer Situation vollständiger Anbieterkonkurrenz in ein unilaterales oder ein bilaterales Monopol verwandelt werden. Ob diese Veränderung der Wettbewerbssituation stattfindet, hängt ganz vom Umfang und der Spezifität der aus dem Vertragsschluss resultierenden Ressourcenallokationen ab. Werden keine Investitionen von einer der beiden Parteien vorgenommen, so findet auch die nächste Verhandlungsrunde wieder unter den unveränderten Bedingungen des Anbieterwettbewerbs statt. Werden dagegen spezifische Investitionen vorgenommen, so wird die Wettbewerbssituation „*fundamental transformiert*“ (Williamson 1985, S. 61ff. [89]). Sofern der Kunde spezifisch investiert hat, haben Wettbewerber, die in der ersten Verhandlungsrunde nicht zum Zuge kamen, in der zweiten Runde einen Nachteil gegenüber dem in der Vorrunde erfolgreichen Anbieter. Diese spezifischen Investitionen des Kunden, die ihn an einen bestimmten Anbieter binden, stellen für potenzielle Wettbewerber Barrieren dar, die die etablierte Geschäftsbeziehung schützen.

Auch die Investitionen des Anbieters können eine fundamentale Transformation bewirken. In vielen Fällen wird auch der Anbieter in einer Geschäftsbeziehung gezwungen sein, Investitionen vorzunehmen, die für ihn Sunk Costs darstellen. Auch die Investitionen des Anbieters können die Transformation der Marktsituation in ein bilaterales Monopol fördern. Auf der einen Seite sind die Investitionen des Anbieters unter der Annahme eines unvollkommenen Kapitalmarktes relevant, weil sich neue Investitionsprojekte nicht beliebig finanzieren lassen. Andererseits hat sich die Kalkulationsgrundlage für die Preisgestaltung des In-Suppliers durch die spezifischen Investitionen vollständig verändert. Während die einzusetzenden Mittel für den Out-Supplier noch voll disponibel sind und deshalb zu deckende relevante Kosten darstellen, stellen die bereits disponierten Mittel für den In-Supplier Sunk Costs dar, da die Investitionen irreversibel sind. Gegebenenfalls wird deshalb der In-Supplier diesen Umstand auch bei seiner Preisgestaltung berücksichtigen und in der Wettbewerbssituation preislich unter seinen Vollkosten bleiben. Diese Situation allein kann potenzielle Out-Supplier bereits von einem Angebot abschrecken und die Monopolsituation stabilisieren.

Investitionen des Kunden in eine Geschäftsbeziehung sind für diesen – wenn sie spezifisch sind – irreversibel. Sie begründen Wechselkosten und binden den Kunden an den erfolgreichen Anbieter. Während der Anbieter damit die häufig zu einem wichtigen Marketingziel erklärte Kundenbindung erreicht (Diller 1996 [15]), erfährt der Kunde durch enge Anbindung möglicherweise Stabilität und Sicherheit und damit die Transaktionskosteneffizienz, die für die Durchführung bestimmter Transaktionen erforderlich ist. Der Preis dafür ist aber der Verzicht auf die korrigierende Wirkung des Wettbewerbs und die Inkaufnahme von Problemen, die wir im Zusammenhang mit Monopolen oder bilateralen Monopolen

kennen. Der Verlust von Ressourcen im Falle eines Abbruchs der Geschäftsbeziehung verändert das Verhältnis des Kunden gegenüber potenziellen Anbietern, und er verändert die bilaterale Verhandlungsposition gegenüber dem aktuellen Geschäftspartner. Die Ursache liegt in der reduzierten Austauschbarkeit des zum Zuge gekommenen Lieferanten.

2.4.1.2 Direkte Wechselkosten

Neben den Kosten, die für einen Geschäftsbeziehungspartner aus einem Wertverlust seiner Ressourcen resultieren, kann ein Lieferanten- bzw. Nachfragerwechsel auch dadurch ver- oder behindert werden, dass seine Anbahnung und Durchführung selbst mühsam und aufwendig ist. Diese direkten Wechselkosten umfassen alle „*antizipierten, direkt zurechenbaren Kosten der Beendigung der alten und des Beginns einer neuen Geschäftsbeziehung*“ (Saab 2007, S. 122 [30]; in Anlehnung an Adler 2003, S. 115 [1]). Dazu gehören nicht nur monetäre Größen, sondern auch alle anderen Aufwendungen – etwa an Zeit und Mühe –, die aus einem Wechsel resultieren (würden). Im Einzelnen zählen dazu die Kosten, die entstehen (Saab 2007, S. 122f. [30]),

- für die Beendigung der bestehenden Beziehung (*take down costs*), z.B. Vertragsstrafen oder der dafür nötige Zeitaufwand,
- die Suche nach einer alternativen Beziehung (*search costs*), z.B. das Sammeln und Aufbereiten von Informationen über geeignete Vertragspartner, und
- den Aufbau einer solchen alternativen Beziehung (*setup costs*), z.B. Verhandlungen, Abstimmung von organisatorischen Abläufen, Einführung neuer Verfahren, Investitionen in Ausstattungen, Umschulung von Mitarbeitern.

Es ist naheliegend, dass die genannten Kosten stark abhängig sind vom Wissensstand eines Akteurs über die bestehenden sowie über mögliche alternative Geschäftsbeziehungen. Große Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Vertrauen zu einem existierenden Geschäftsbeziehungspartner sowie der Zufriedenheit mit ihm zu (Kühne 2008, S. 107ff. [55]). Ist etwa das Vertrauen zu einem aktuellen Partner hoch, werden dadurch die Transaktionskosten bei der Anbahnung und Durchführung von Folgetransaktionen – z. T. drastisch – gesenkt (Plötner 1995, S. 57f. [70]). Da man glaubt, dass man sich auf den In-Supplier verlassen kann, müssen weniger Aktivitäten zur Informationssuche sowie zur Absicherung vor möglichen späteren Nachteilen ergriffen werden. Bei einem Out-Supplier, über den man weniger oder gar nichts weiß, verhält sich das genau umgekehrt mit der Folge, dass dadurch bei einem ins Auge gefassten Wechsel hohe direkte Wechselkosten anfallen (können). Man müsste sich über die Qualität der Lieferungen und Leistungen des betreffenden Unternehmens informieren, die Bonität und Zuverlässigkeit des möglichen zukünftigen Partners überprüfen, usw. Zudem müsste man vermutlich ebenso größere Anstrengungen darauf verwenden, vorab durch Verträge Schutzmaßnahmen gegenüber einem möglichen opportunistischen Verhalten des neuen Partners zu schaffen. Es wird deutlich, dass im zuletzt skizzierten Fall – möglicherweise erhebliche – direkte Wechselkosten anfallen, die bei einem Verbleib in der ‚alten‘ Geschäftsbeziehung mit dem In-Supplier nicht entstehen würden.

Analog verhält es sich mit der Zufriedenheit gegenüber einem Geschäftsbeziehungspartner. Ist man zufrieden, ‚weiß man was man hat‘. Um in Erfahrung zu bringen, ob man mit einem möglichen neuen Partner ähnlich zufrieden wäre, müssten wiederum Informationsanstrengungen, z. B. durch das Einholen von Referenzen, ergriffen werden. Sie verursachen ebenfalls direkte Wechselkosten und können so einen Wechsel unwahrscheinlicher machen oder gar verhindern.

Die Höhe der direkten Wechselkosten ist in einem konkreten Fall allerdings in hohem Maße abhängig von der Zahl und der Ausprägung der sonstigen Beziehungen, über die Anbieter und Nachfrager verfügen. Wie bereits erwähnt (vgl. Kapitel 1.1), sind Unternehmen auf Business-to-Business-Märkten im Allgemeinen in eine mehr oder weniger große Anzahl paralleler Geschäftsbeziehungen eingebettet. Bei einem Wechsel innerhalb eines solchen Stamms an Kunden oder Lieferanten fallen die direkten Wechselkosten in aller Regel deutlich geringer aus, als wenn der Kontakt zu einem gänzlich neuen Geschäftspartner aufgebaut werden müsste. So ist in einem solchen Fall auch ein Wechsel i. e. S. gar nicht notwendig, sondern eine Verbesserung der eigenen Situation kann durch eine Umstrukturierung des Beschaffungs- bzw. des Kundenportfolios erreicht werden. Ein Kunde kann dann beispielsweise relativ leicht durch eine Reduzierung der Lieferquote (*share of wallet*) oder eine vorübergehende Nichtberücksichtigung einen Lieferanten unter Druck setzen (Janker 2004, S. 53f. [46]), da für ihn Beendigungs-, Such- und/oder Aufbaukosten gar nicht oder nur in einem sehr geringem Ausmaß anfallen (Saab 2007, S. 123f. [30]). Die Bedeutung direkter Wechselkosten als Bindungsmechanismus ist dadurch jedoch nicht betroffen. Ihre Höhe hat auch in den zuvor skizzierten Fällen einen maßgeblichen Einfluss. Je mehr ein Unternehmen in seinem Kunden- oder Lieferantenstamm über Alternativen verfügt, desto geringer sind die direkten Wechselkosten, desto weniger ist es an einen einzelnen Partner, mit dem es sich gerade in einer Geschäftsbeziehung befindet, gebunden und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es wechseln könnte (Saab 2007, S. 124 [30]).

2.4.2 Bindungseffekte des Werts eines Geschäftsbeziehung

Die Konzentration des Transaktionskostenansatzes auf Transaktionskosteneffizienz unter der strengen Annahme des Opportunismus ist allerdings für eine Übertragung auf reale Managementsituationen zu restriktiv. Dies wurde erstmals 1993 explizit von Zajac und Olsen so formuliert, die ihm Rahmen der von ihnen konzipierten „Transactional Value Analysis“ argumentieren, dass interorganisationale Geschäftsbeziehungen vor allem zur Schaffung gemeinsamer Vorteile eingegangen werden. Dies hat ihrer Meinung nach zur Folge, dass Geschäftsbeziehungspartner auch Arrangements realisieren, die nicht transaktionskostenminimal sind, sofern die betreffenden Kostennachteile durch entsprechende gemeinsam geschaffene Mehrwerte zumindest ausgeglichen werden (Zajac/Olson 1993, S. 131ff. [96]; Madhock 2000, S. 77 [58]).

Die Bedeutung des Geschäftsbeziehungswerts zeigt sich auch und nicht zuletzt daran, dass in einer Reihe von Untersuchungen der Wert, der von den Partnern einer Geschäftsbezie-

hung zugemessen wird (*relationship value*), mittlerweile als eine wichtige, wenn nicht gar die entscheidende Größe für das Zustandekommen und den Erfolg von Geschäftsbeziehungen, aber auch für das Verhalten der Geschäftsbeziehungspartner, identifiziert worden ist (Krapfel/Salmond/Spekman 1991 [54]; Anderson 1995 [3]; Wilson 1995 [93]; Wilson/Jantrania 1995 [95]; Tunder 2000, S. 108 [81]; Cannon/Homburg 2001 [12]; Hogan/Armstrong 2002 [42]; Adler 2003, S. 87ff. [1]; Walter/Müller/Helfert/Ritter 2003 [86]). Sehr pointiert hat dies Wilson (2003) wie folgt zum Ausdruck gebracht: „*Product value is not enough to win in the marketplace. Relationship value creation is critical to winning in the marketplace*“ (Wilson 2003, S. 176 [94]).

Eine große Beachtung hat in diesem Zusammenhang das Modell von Ulaga und Eggert (2006 [83]) erlangt. Auf der Basis theoretischer Vorüberlegungen und einer Reihe von Tiefeninterviews haben sie zunächst sechs Dimensionen des Wertes identifiziert, den Kunden in Geschäftsbeziehungen wahrnehmen. Davon beinhalten drei Nutzen- und drei Kostenaspekte. Sie beziehen sich jeweils auf den eigentlichen Austauschgegenstand (*core offering*), den Beschaffungsprozess (*sourcing process*) und die Leistungserstellungsprozesse, in denen die von einem Anbieter beschafften Produkte und Dienstleistungen eingesetzt werden (*customer operations*) (vgl. **Tabelle 2.1**, sowie Kapitel 5.3.1).

Tabelle 2.1 Dimensionen des Geschäftsbeziehungswerts
Quelle: Ulaga/Eggert 2006, S. 122 [83].

		Value Dimensions	
		Relationship Benefits	Relationship Costs
Sources of Value Creation	Core Offering	Product Quality Delivery Performance	Direct Costs
	Sourcing Process	Service Support Personal Interaction	Acquisition Costs
	Customer Operations	Supplier Know-How Time-to-Market	Operation Costs

Eine empirische Überprüfung des Modells hatte zum Ergebnis, dass im Hinblick auf die Einschätzung des Werts einer Geschäftsbeziehung die wahrgenommenen Nutzenaspekte stärker zu Buche schlagen als die empfundenen Kostensenkungen. Im Hinblick auf die Bedeutung der einzelnen Dimensionen ergab sich, dass den Nutzengewinnen im Operati-

ons- und im Sourcing-Bereich sowie den Kosteneinsparungen bei der Produktion die größte Bedeutung zukam (Ulaga/Eggert, 2006, S. 130 [83]).

Die Bedeutung des Geschäftsbeziehungswerts zeigt sich auch in den Ergebnissen einer neueren international angelegten Studie. Bei einer großzahligen Analyse von Fällen aus Argentinien, Deutschland, Neuseeland und Südkorea zeigte sich, dass er sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite einen z. T. weitaus größeren Einfluss auf die Verhaltensabsichten der beteiligten Partner hat als die jeweiligen Wechselkosten (Geiger/Lefaix-Durand/Saab/Kleinaltenkamp/Baxter/Lee 2012 [25]).

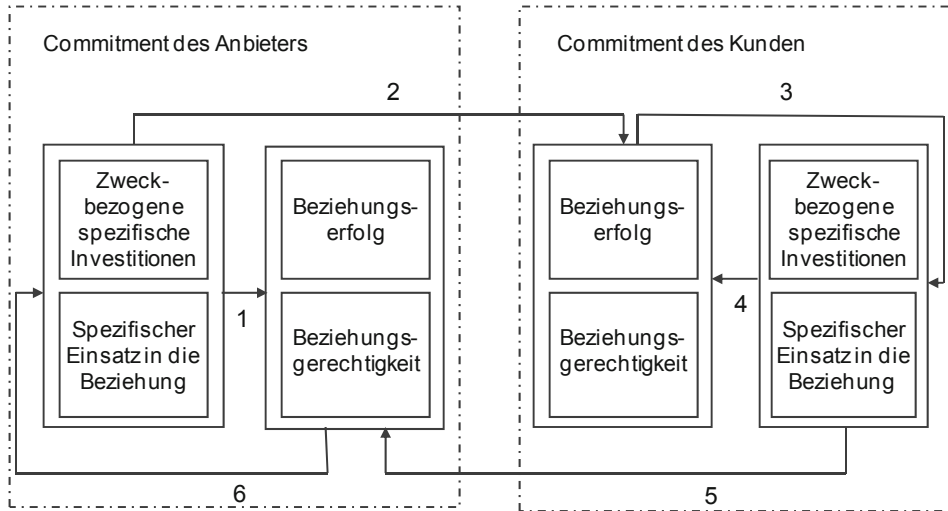
2.4.3 Commitment in Geschäftsbeziehungen: Das Zusammenwirken von Geschäftsbeziehungswert und Wechselkosten

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich werden lassen, dass sowohl Kosten-, aber auch Nutzen- bzw. Wertaspekte für die Bindung eines Geschäftsbeziehungspartners verantwortlich sind. Es lag und liegt deshalb nahe – so, wie es ja auch schon im Modell von Thibault und Kelly angelegt ist – beide Betrachtungsweisen zusammenzuführen, um zu einem umfassenden Verständnis des Zustandekommens von Bindungen in Geschäftsbeziehungen zu kommen.

Recht eingängig wird diese Überlegung mit der Formulierung zum Ausdruck gebracht, dass es letztlich – ‚nur‘ – zwei Gründe gibt, warum Menschen in Beziehungen bleiben: entweder weil sie es wollen oder weil sie es müssen (Johnson 1982 [48]; zitiert nach Söllner 1993, S. 101 [75]). Der Aspekt des Müssens steht dabei für die Wechselkosten, der des Wollens repräsentiert den Nutzen, den eine Beziehung stiftet. Dieser Gedanke ist auch für die Geschäftsbeziehungsforschung immer wieder aufgegriffen und für die Erklärung von Bindungen in diesem Zusammenhang herangezogen worden (Söllner 1993, S. 100ff. [75]; Plinke 1997, S. 19 [68]; Bendapudi/Berry 1997 [6]; Gilliland/Bello 2002 [26]; Gounaris 2005 [28]; Liu 2006 [57]; De Ruyter/Moorman/Lemmink 2001 [14]; Saab 2007, S. 119ff. [71]).

Ein erster Ansatz, der diese Überlegungen angewendet und weiterverfolgt hat, stellt das **Commitment-Modell** von Söllner (1993 [75]; 1999 [77]) dar. Commitment wird darin verstanden als die empfundene Bindung eines Wirtschaftssubjektes gegenüber einem anderen. In einer Erweiterung der Argumentation der Transaktionskostentheorie wird diese Bindung nicht mehr ausschließlich auf den Umfang an spezifischen Investitionen zurückgeführt. Vielmehr werden mit dem **spezifischer Einsatz in die Beziehung** eine weitere Inputkategorie und mit dem – bereits erwähnten (vgl. Abschnitt 2.4.2) – **Beziehungserfolg** sowie der **Beziehungsgerechtigkeit** zwei Outputdimensionen eingeführt, die ebenfalls Auswirkungen auf die empfundene Bindung des Kunden haben (vgl. **Abbildung 2.5**). Direkte Wechselkosten finden hingegen keine Berücksichtigung.

Abbildung 2.5 Commitment in einer Geschäftsbeziehung (dyadische Betrachtung)
 Quelle: Söllner 1999, S.224 [77].

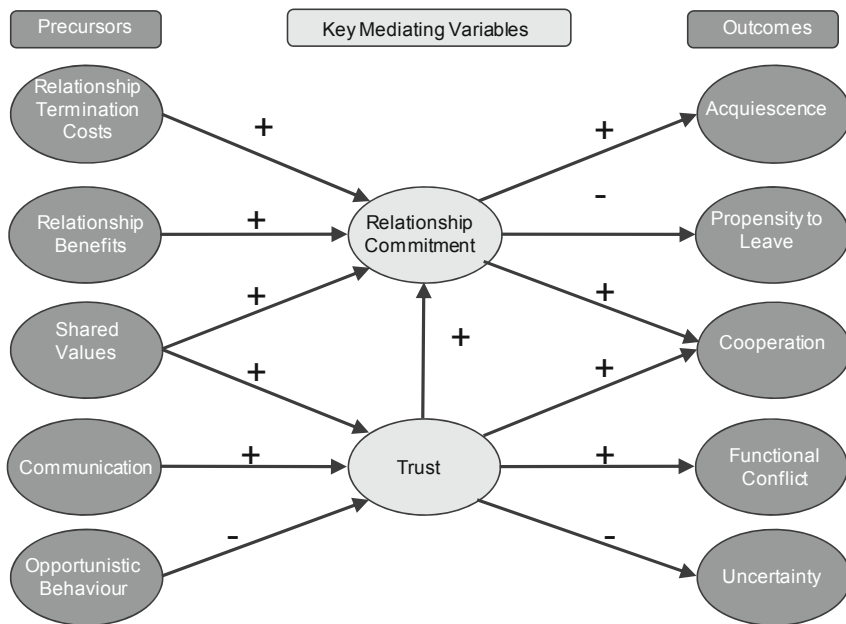


Zum spezifischen Einsatz gehören beispielsweise die Loyalität gegenüber dem Geschäftspartner oder die Motivation zur Erreichung der gemeinsamen Ziele (Allen/Meyer 1990 [2]; Gundlach/Achrol/Mentzer 1995 [31]). Er kann in eine Beziehung völlig ungeplant im Verlauf der Geschäftsbeziehung entstehen, er kann aber auch bewusst geschaffen werden, z.B. indem interorganisationale Beziehungen durch geplante interpersonale Beziehungen unterstützt werden. Im Verhältnis zum Transaktionskostenansatz repräsentiert diese Commitment-Dimension eine wichtige Modifikation. Prinzipiell sind alle denkbaren Bestandteile dieser Commitment-Dimension geeignet, die Opportunismusneigungen der beteiligten Parteien zu senken. Wenn man das anerkennt, handelt es sich beim Opportunismus aber nicht mehr um eine gegebene Eigenschaft, sondern um eine Variable, die in Abhängigkeit vom spezifischen Einsatz in die Beziehung eine unterschiedlich starke Ausprägung annehmen kann.

Die **Beziehungsgerechtigkeit** spiegelt die Frage wider, wie der Beziehungserfolg zwischen den Partnern aufgeteilt wird. Als Maßstab für die Beziehungsgerechtigkeit kann die empfundene Vergleichbarkeit des jeweiligen Input-Output-Verhältnisses der beiden Partner gelten. Vor allem in einer dynamischen Betrachtung wird die empfundene Gerechtigkeit in einer Geschäftsbeziehung einen starken Einfluss auf den weiteren Verlauf der Beziehung haben. Einige Verfasser weiten die Betrachtung heute auf die allgemeine wahrgenommene Qualität der Beziehung aus (vgl. z.B. Mysisen/Svensson 2010 [61]).

Während in dem Modell von Söllner im Wesentlichen die ökonomischen Gründe für die Entstehung von Commitment im Fokus stehen, betrachten Morgan und Hunt in dem von ihnen entwickelten „Commitment-Trust“-Modell (vgl. **Abbildung 2.6**) darüber hinaus auch gewisse Verhaltensabsichten, die aus einem mehr oder weniger hohen Commitment resultieren können.

Abbildung 2.6 „Commitment-Trust“-Modell
Quelle: Morgan/Hunt 1994, S. 22 [60].



Legende:

Ein „+“ steht für einen positiven Zusammenhang, ein „-“ für einen negativen Zusammenhang zwischen den jeweiligen Variablen. Lesebeispiel: Je höher die „Relationship Benefits“ sind, desto höher ist das „Relationship Commitment“.

Hierzu zählen die Bereitschaft eines Geschäftsbeziehungspartners, Wünschen oder Vorgaben der anderen Seite nachzukommen (*acquiescence*), die Geschäftsbeziehung zu beenden (*propensity to leave*) oder ein kooperatives Verhalten zu zeigen (*cooperation*). Bei den Bestimmungsfaktoren des Commitments wird neben dem Nutzen, den eine Geschäftsbeziehung stiftet (*relationship benefits*), mit den antizipierten Kosten der Beendigung einer Beziehung (*relationship termination costs*) ebenfalls ein Teilbereich der direkten Wechselkosten mit einbezogen. Darüber hinaus werden auch Werte, die von beiden Geschäftsbeziehungspartnern geteilt werden (*shared values*), als Einflussfaktoren des Commitments gesehen. Das Commitment wird in dem Modell dabei als eine Größe verstanden, der eine mediierten Wirkung zwischen den genannten Vorlauf- bzw. Einflussgrößen (*precursors*) und den Er-

gebnissen einer Geschäftsbeziehung (*outcomes*) zukommt. Es stellt selbst eine – in diesem Fall von den genannten Einflussfaktoren – abhängige Variable dar, durch welche die Wirkung auf die letztlich abhängigen Variablen – hier: die Verhaltensabsichten – interveniert wird.

Ein ebensolcher Mediatoreffekt wird in dem Modell auch dem Vertrauen (*trust*) zugeschrieben. Es wird ebenfalls beeinflusst durch die gemeinsamen Werte, darüber hinaus aber auch durch die Art und Weise, wie die Partner in der Vergangenheit miteinander kommuniziert haben (*communication*) sowie durch opportunistisches Verhalten der jeweils anderen Seite (*opportunistic behavior*) – bzw. durch dessen Abwesenheit. Wirkungen gehen vom Vertrauen ebenfalls auf die Neigung zum kooperativen Verhalten aus sowie auf das Ausmaß, in dem Konflikte fruchtbar für den erfolgreichen Weiterbestand der Geschäftsbeziehung genutzt werden (*functional conflict*). Als einzige Größe, die keine Verhaltensabsicht darstellt, beeinflusst das Vertrauen nach Ansicht der Autoren auch die von einem Geschäftsbeziehungspartner empfundene Unsicherheit in Bezug auf die Integrität des Gegenübers (*uncertainty*). Zudem wirkt das Vertrauen auch auf das Commitment selbst.

Das Modell hat in der Literatur zum Geschäftsbeziehungsmanagement eine große Beachtung gefunden und zählt bis heute zu den meist zitierten Ansätzen. Kritisch kann dagegen jedoch eingewendet werden, dass mit den Beendigungskosten lediglich ein Teil der Wechselkosten berücksichtigt wird. Die Aufwendungen, die für die Suche nach einer alternativen Beziehung (*search costs*) sowie für deren Aufbau (*setup costs*) als weitere direkte Kosten anfallen, werden ebenso wenig explizit betrachtet, wie die Sunk Costs, die durch spezifische Investitionen hervorgerufen werden. (vgl. Abschnitt 2.4.1). Sie fließen in den Ansatz über das Vertrauen als mediiierende Größe lediglich indirekt und zudem auf unterschiedliche Art und Weise ein:

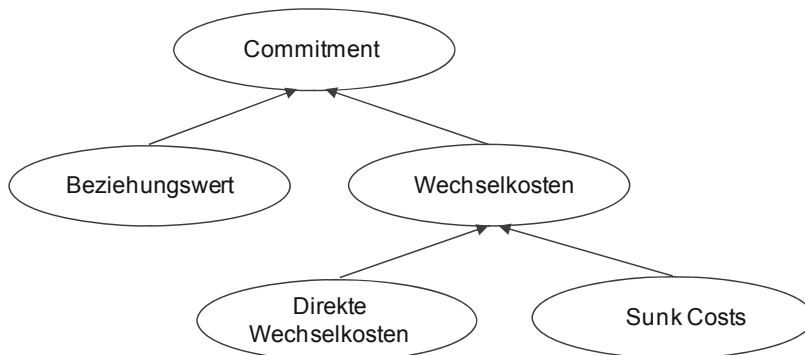
- Durch ein hohes Vertrauen in einen existierenden Geschäftsbeziehungspartner werden ja sowohl die „search costs“ als auch die „setup costs“ in Bezug auf eine alternative Geschäftsbeziehung erhöht. Nach diesem Verständnis stellt Vertrauen demnach einen Einflussfaktor der Höhe der direkten Wechselkosten dar.
- Opportunistisches Verhalten stellt insbesondere bei hohen spezifischen Investitionen eine Gefahr dar. In diesem Sinne führt ein nicht-opportunistisches Verhalten, durch welches die Quasirente gerade nicht bedroht wird, zu niedrigen Sunk Costs und es steigert damit das Vertrauen in den Geschäftsbeziehungspartner. In diesem Sinne ist Vertrauen eine Größe, die selbst durch eine Wechselkostenart, die Sunk Costs, bestimmt wird.

Ein Ansatz, der die zuvor genannten Probleme vermeidet und bei dem die Einflussfaktoren des Commitments auf rein ökonomische Überlegungen zurückgeführt werden, der gleichzeitig aber auch wichtige Verhaltensabsichten betrachtet, stellt das Modell von Saab (2007) dar. Aufbauend auf den Überlegungen der Transaktionskosten- sowie der Transaktionsnutzentheorie – sowie im Einklang mit den zuvor dargestellten Überlegungen – entsteht für ihn Commitment aus einer Kombination von Beziehungswert und Wechselkosten, wobei sich letztere wiederum aus direkten Wechselkosten und Sunk Costs zusammensetzen (vgl.

Abbildung 2.7). Diese Sunk Costs können, wie zuvor dargelegt, dadurch entstehen, dass geschäftsbeziehungsspezifische Ressourcen durch einen Wechsel an Wert verlieren, die Quasirente also in Gefahr ist.

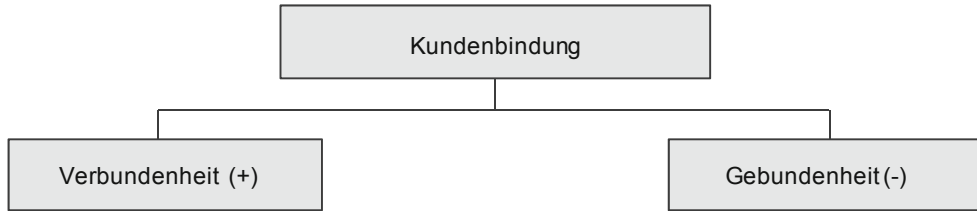
Abbildung 2.7 Modell des Commitments in Geschäftsbeziehungen

Quelle: Saab, 2007, S. 184 [71].



Um die Relevanz des im Business-to-Business-Bereich empirisch erfolgreich getesteten Modells für das Geschäftsbeziehungsmanagement zu überprüfen, hat der Autor in seiner Studie zusätzlich untersucht, welche Verhaltensabsichten von den drei Treibern des Commitments – Geschäftsbeziehungswert, direkte Wechselkosten und Sunk Costs – auf Anbieter und Nachfrager ausgehen. Dabei stützte er sich u. a. auf Erkenntnisse, die von Eggert schon 1999 in einer Studie – allerdings im Konsumgüterbereich – gewonnen wurden. Auch dort war zunächst herausgefunden worden, dass Kundenbindung letztlich von den beiden Größen des „Wollens“ und des „Müssens“ bestimmt wird. Ein Zustand, bei dem bei einem Kunden das „Wollen“ dominiert, wird dabei von Eggert als – positiv empfundene – „Verbundenheit“, der des „Müssens“ als – negativ empfundene – „Gebundenheit“ bezeichnet (vgl. **Abbildung 2.8**). Interessant ist nun, dass Kunden im Zustand der Verbundenheit im Sinne des betreffenden Anbieters positivere Verhaltensabsichten haben als im Zustand der Gebundenheit. Dies zeigt sich darin, dass sie eine geringer ausgeprägte Wechselabsicht, eine höhere Weiterempfehlungsbereitschaft und eine höhere Bereitschaft zur Intensivierung der Geschäftsbeziehung zeigen, während sie in geringerem Maße nach alternativen Anbietern suchen.

Abbildung 2.8 Kundenbindung aus Kundensicht
Quelle: Eggert 1999 [18].



Zu ganz ähnlichen Resultaten gelangt die Studie von Saab (vgl. **Abbildung 2.9**): Je höher der Beziehungswert, die direkten Wechselkosten und die Sunk Costs sind, desto geringer ist die Wechselwahrscheinlichkeit und umso höher ist die Intensivierungsbereitschaft sowie die Beziehungstoleranz, d.h. die Neigung eines Geschäftsbeziehungspartners, auch mal einen Fehler der anderen Seite zu akzeptieren. Je höher der Beziehungswert ist, umso weniger werden zudem Ersatzalternativen oder zusätzliche Partner gesucht. Dies gilt im Hinblick auf die Suche nach Ersatzalternativen auch für die direkten Wechselkosten. Je höher die Sunk Costs sind, desto mehr sucht man nach zusätzlichen Partnern, um die Abhängigkeit, die durch die spezifischen Investitionen entstanden ist, zu verringern. Zu in der Tendenz ähnlichen Ergebnissen kam auch die bereits erwähnte internationale Studie, die allerdings auch Unterschiede zwischen den betreffenden Absichten auf Anbieter- und Nachfragerseite identifiziert hat (Geiger et. al. 2012 [25]). Interessant war dabei auch, dass hier zu Tage trat, dass Nachfrager und Anbieter jeweils andere Gründe dafür haben, Bindungen zu akzeptieren. Auf der Anbieterseite stehen den Nachteilen der Abhängigkeit die möglichen Kosten der Akquisition neuer Kunden gegenüber. Je höhere letztere sind, desto eher sind Anbieter bereit sich an einzelne Nachfrager bzw. den bestehenden Kundenstamm zu binden. Nachfrager sehen den Verlust an Beschaffungsfreiheit demgegenüber als notwendige Bedingung für die Reduzierung der Kosten an, die durch die Pflege und das Management einer breiten Lieferantenbasis hervorgerufen werden.

Wir halten fest: Das Commitment, d.h. die Bindung, die ein Geschäftsbeziehungspartner gegenüber einem anderen empfindet, wird im Wesentlichen durch zwei Faktoren bestimmt: einerseits durch den Wert der Geschäftsbeziehung – als positive Größe – und andererseits durch die Wechselkosten – als negative Größe. Letztere können nochmals differenziert werden in die direkten Wechselkosten, die durch einen (möglichen) Wechsel unmittelbar verursacht werden, sowie die Kosten, die durch einen (drohenden) Wertverlust eigener Ressourcen bei einem Wechsel entstehen (können) (Sunk Costs). Von diesen Treibern der Bindung gehen je nach ihrer Ausprägung bedeutende Wirkungen auf das Verhalten bzw. die Verhaltensabsichten der beteiligten Akteure aus.

Abbildung 2.9 Auswirkungen der Commitment-Dimensionen auf Verhaltensabsichten
 Quelle: In Anlehnung an Saab 2007, S. 201ff [71].

		Auswirkungen				
		Wechsel- wahr- scheinlich- keit	Intensivie- rungs- bereitschaft	Beziehungs- toleranz	Suche nach Alternativen	
					Suche nach Ersatz- alternativen	Suche nach zusätzlichen Partnern
Bindungs- dimensionen	Beziehungswert	-	+	+	-	-
	Direkte Wechselkosten	-	+	+	-	n.s.
	Sunk Costs	-	n.s.	+	n.s.	+

+ Positiver Zusammenhang - Negativer Zusammenhang n.s. Zusammenhang nicht signifikant

Damit verfügen wir nicht nur über ein Erklärungsmuster für das Zustandekommen und das Andauern von Geschäftsbeziehungen. Diese Überlegungen zeigen gleichzeitig auf, welche Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Geschäftsbeziehungsmanagement existieren. Sie bestehen – konsequenterweise – erstens darin, den Wert der Beziehungen für den jeweiligen Partner zu steigern und/oder zweitens die Wechselkosten für ihn zu erhöhen. Dies kann einmal dadurch geschehen, dass der Partner ‚verleitet‘ wird bzw. es als für ihn sinnvoll ansieht, spezifisch in die Geschäftsbeziehung zu investieren mit der Folge der Entstehung von Sunk Costs. Darüber hinaus kann versucht werden, die direkten Wechselkosten zu erhöhen, indem der Vergleich mit anderen alternativen Geschäftsbeziehungspartnern möglichst erschwert wird. Diese grundsätzlichen Möglichkeiten der Ausgestaltung des Geschäftsbeziehungsmanagements werden im Kapitel 5 dieses Buches sowohl aus der Perspektive des In- als auch des Out-Suppliers eingehender betrachtet.

Neben den Ausprägungen der beiden Treiber einer Bindung existieren jedoch weitere Merkmale, durch die eine Geschäftsbeziehung charakterisiert werden kann und die deshalb bei deren Analyse sowie bei der Ausgestaltung des Geschäftsbeziehungsmanagements berücksichtigt werden sollten. Diesen Merkmalen wenden wir uns in den folgenden Abschnitten zu.

2.5 Weitere ökonomisch relevante Merkmale von Geschäftsbeziehungen

2.5.1 Strukturmerkmale einer Geschäftsbeziehung

Immer dann, wenn Kunden und Anbieter aufgrund von Bindungen eine Abhängigkeit von ihren Geschäftsbeziehungspartnern empfinden, steigt deren Neigung, sich Alternativen zu suchen oder sich diesen zuzuwenden. Ob ein Partner aber seine aus der Geschäftsbeziehung resultierende Abhängigkeit tatsächlich als besonders störend empfindet, hängt nicht nur von der Höhe des Geschäftsbeziehungswerts und der Wechselkosten ab, sondern auch von der **Struktur** des Commitments (Gundlach et al. 1995 [31]), d.h. der Frage, ob die Bindungen jeweils gleich hoch oder asymmetrisch ausgeprägt sind bzw. als solche empfunden werden. So kann etwa davon ausgegangen werden, dass der Kunde eine potenzielle Abhängigkeit vom Anbieter als sehr viel weniger störend empfindet, wenn auch der Anbieter von der Geschäftsbeziehung abhängig ist.

Bei der Betrachtung von Geschäftsbeziehungen wird schnell deutlich, dass über das Konstrukt des Commitment eine Vielzahl von Strukturen darstellbar ist. Allein bei der Betrachtung der zweckbezogenen spezifischen Investitionen und ihrer vereinfachten Charakterisierung als ‚hoch‘ und ‚niedrig‘ lassen sich bereits vier Fälle unterscheiden:

Tabelle 2.2 Struktur der zweckbezogenen spezifischen Investitionen
Quelle: Söllner 1999.

		Zweckbezogene spezifische Investitionen des Kunden	
		Hoch	Niedrig
Zweckbezogene spezifische Investitionen des Anbieters	Hoch	1	2
	Niedrig	3	4

Die Fälle 1 und 4 repräsentieren symmetrische Input-Strukturen. In Fall 1 haben beide Parteien hohe und spezifische Investitionen vorgenommen. Dagegen haben in Fall 4 beide Parteien spezifische Investitionen nur in geringem Ausmaß getätigt. Die Fälle 2 und 3 repräsentieren asymmetrische Input-Strukturen, in denen entweder nur der Kunde oder nur der Anbieter hohe spezifische Investitionen vorgenommen hat.

Die Zahl der Fälle unterschiedlicher Geschäftsbeziehungsstrukturen lässt sich durch eine Berücksichtigung der Struktur der anderen Commitment-Dimensionen oder durch eine feinere Skala zur Messung der Commitment-Dimensionen sehr stark steigern. Ohne an dieser Stelle alle Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen diskutieren zu können, sollen hier einige grundsätzliche Überlegungen zur Relevanz der Struktur von Abhängigkeitsbeziehungen Erwähnung finden:

- Neben den Determinanten der Abhängigkeit eines Unternehmens in einer Geschäftsbeziehung sind immer auch die Strukturmerkmale der Geschäftsbeziehung zu würdigen, wenn festgestellt werden soll, ob ein Kunde die aus einer Geschäftsbeziehung eventuell resultierende Abhängigkeit als negativ einschätzt oder nicht. Eine Reihe von Verfassern hat die Problematik einseitiger Bindungen durch asymmetrische Investitionen in Geschäftsbeziehungen betont (Berry/Parasuraman 1991 [8]; Anderson/Weitz 1992 [4]; Morgan/Hunt 1994 [60]; Gundlach et al. 1995 [31]; Plinke/Söllner 1997 [69]; Kleinaltenkamp/Kühne 2002 [52]).
- Abhängigkeit, die aus einer bestimmten Commitment-Dimension resultiert – z.B. aus spezifischen Investitionen – kann für ein Unternehmen tragbar sein, wenn es sich um eine symmetrische Abhängigkeit handelt. So stellen spezifische Investitionen ein geringeres Bedrohungspotenzial dar, wenn beide Partner sich durch spezifische Investitionen gebunden haben. Williamson (1985, S. 167ff. [89]) spricht in diesem Zusammenhang sogar von der Notwendigkeit des Austausches von Geiseln (*hostages*). Das gleiche gilt für die outputbedingte Abhängigkeit. Ein Kunde, der von seinem Lieferanten eine einzigartige Leistung erhält, wird sich durch diese Abhängigkeit weniger bedroht fühlen, wenn auch der Anbieter aus der Geschäftsbeziehung einen Erfolg zieht, der nicht leicht aus anderen Geschäftsbeziehungen gewonnen werden kann.
- In den meisten Fällen wird eine symmetrische Beziehungsstruktur die Ausnahme sein (Gummesson 1994 [30]). In diesen Fällen lässt sich eine Abhängigkeit in der einen Commitment-Dimension aber eventuell durch eine Abhängigkeit des Partners in einer anderen Commitment-Dimension ausgleichen. Heide und John (1988 [36]) diskutieren die Möglichkeit, spezifische Investitionen in einer Geschäftsbeziehung durch „Offsetting Investments“ zum Aufbau guter Beziehungen zu anderen Mitgliedern in der Kette der Abnehmer auszugleichen.
- Abhängigkeit (investitions- oder wertbedingt) ist für ein Unternehmen dann erträglich, wenn in einer Geschäftsbeziehung Normen der Solidarität und der Gerechtigkeit als institutionelle Leitlinien auch von dem unabhängigen Unternehmen anerkannt sind (Heide/John 1992 [37]; Kaufmann/Stern 1988 [49]; Söllner 1999 [77]). Somit mindert insbesondere der spezifische Einsatz des Anbieters in einer Beziehung die vom Kunden wahrgenommene Bedrohung.

2.5.2 Prozessmerkmale einer Geschäftsbeziehung

Geschäftsbeziehungen zeichnen sich definitionsgemäß durch eine gewisse Stabilität aus. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie im Zeitablauf unveränderlich sind. Und obwohl die skizzierten Commitment-Dimensionen unabhängig voneinander sind, zeichnen sie sich doch durch verschiedene Wechselwirkungen aus. Außerdem wirkt das Verhalten des Kunden auf das Commitment des Anbieters und umgekehrt. So beeinflussen beispielsweise spezifische Investitionen des Kunden nicht nur den Beziehungserfolg des Kunden, sondern auch den des Anbieters: Sie erhöhen die Wechselkosten des Kunden. Damit stabilisieren sie die Beziehung und reduzieren die Unsicherheit des Anbieters (Ungruhe 2011 [84]). Umgekehrt kann beispielsweise ein hoher spezifischer Einsatz des Anbieters in die Geschäftsbeziehung ein Zeichen für eine geringe Opportunismusgefahr auf Seiten des Nachfragers sein. Schließlich wird aber auch eine empfundene Beziehungsgerechtigkeit einen Einfluss auf die zukünftigen Investitionen und auf den zukünftigen Einsatz der beteiligten Parteien in einer Beziehung haben.

Das Entscheidende an dieser Betrachtung sind der dynamische Aspekt und die Möglichkeit eines schrittweisen Aufbaus von Commitment. Die Voraussetzung für eine enge Anbindung des Kunden kann dabei im Eingehen eines eigenen Commitments liegen. Da dieser Prozess schrittweise und wechselseitig erfolgen kann, ist der Aufbau eines hohen Commitments möglich, ohne dass ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem sehr hohen Maße asymmetrisch gebunden ist.

Es ist dabei nicht erforderlich und wahrscheinlich auch nicht möglich, dass die beiden Partner im gleichen Umfang gebunden sind. Vielmehr geht es darum, dem Partner durch Selbstbindungen ein Interesse an der Beziehung zu signalisieren. Damit werden dann die Voraussetzungen geschaffen, dass auch der Partner bereit ist, sich in der Beziehung zu binden, bzw. dass der gebundene Partner nicht auf den Abbau seiner Abhängigkeit hinwirkt (Söllner 1993 [75]).

Die prozesshafte Betrachtung von Geschäftsbeziehungen hat zur Entwicklung verschiedener Phasenmodelle von Geschäftsbeziehungen geführt, die im Kapitel 3 für die Zwecke der Analyse von Wiederkaufsentscheidungen und im Kapitel 5 für die Zwecke der Entwicklung von Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements aufgegriffen werden.

Die Umstellung von einer marktlichen Koordination auf eine relationale Koordination führt somit zu Aktivitäten, die einen erheblichen Umfang annehmen können. Diese Aktivitäten richten sich vor allem darauf, das erforderliche Wissen zur Koordination einer Transaktion durch eine andere Governance-Struktur zu erwerben, sowie die organisatorischen Voraussetzungen für die Durchführung relationaler Austauschbeziehungen zu schaffen. Vor allem Walter (1998 [85]) beschreibt, wie die erforderlichen Schritte zu Barrieren im Prozess des Wandels werden können. Dabei ist anzumerken, dass sich die organisationalen und individuellen Voraussetzungen für die Umsetzung eines Geschäftsbeziehungsmanagements von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden (vgl. Teil 3 dieses Buches). Die Umstellung auf relationale Austauschbeziehungen stellt die Menschen in verschiedenen Unternehmen daher vor unterschiedlich hohe Probleme.

Literatur

- [1] Adler, J. (2003): Anbieter- und Vertragstypenwechsel – eine nachfrageorientierte Analyse auf der Basis der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden.
- [2] Allen, N.J./Meyer J.P.(1990): The measurements and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, in: *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-8.
- [3] Anderson, J.C. (1995): Relationships in Business Markets: Exchange Episodes – Value Creation, and Their Empirical Assessment, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 346–50.
- [4] Anderson, E./Weitz, B. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, pp 18–43.
- [5] Backhaus, K. (1997): Entwicklungspfade im Investitionsgütermarketing, in: Backhaus, K., et al. (Hrsg.), *Marktleistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der markt-orientierten Leistungsgestaltung*. Festschrift zum 65. Geburtstag von W.H. Engelhardt, Wiesbaden, S. 33–62.
- [6] Bendapudi, N./Berry, L.L. (1997): Customers' motivations for maintaining relationships with service providers, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, pp. 15–37.
- [7] Berry, L.L. (1983): Relationship Marketing; in: Berry, L.L./Shostack, G.L./Upah, G.D. (Eds.): *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago, pp. 25–28.
- [8] Berry, L.L./Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services – Competing through Quality*, New York.
- [9] Bruhn, M. (2003): *Relationship Marketing. Management of Customer Relationships*, Harlow et al.
- [10] Bursk, E.C. (1979): View Your Customers as Investments, in: Bursk, E. C./Hutchinson, G.S. (Eds.): *Salesmanship and Sales Force Management*, Cambridge Mass., pp. 160–163.
- [11] Butler, H.N./Baysinger, B.D. (1983): Vertical Restraints of Trade as Contractual Integration – A Synthesis of Relational Contracting Theory, Transaction-Cost Economics, and Organization Theory, in: *Emory Law Journal*, Vol. 32, pp. 1009–1109.
- [12] Cannon, J.P./Homburg C. (2001): Buyer–Supplier Relationships and Customer Firm Costs, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 1, pp. 29–43.
- [13] Christopher, M.G./Payne, A.F.T./Ballantyne, D.F. (2002): *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, Butterworth.
- [14] De Ruyter, K./Moorman, L./Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 271–286.
- [15] Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, Jg. 18, Heft 2, S. 81–94.
- [16] Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde, in: *Marketing ZFP*, Jg. 10, Heft 3, S. 211–220.
- [17] Dwyer, R.F./Schurr, P.H./ Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller-Relationships; in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11–27.
- [18] Eggert, A. (1999): Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden.
- [19] El-Ansary, A.I. (2005): Relationship Marketing Management – A School in the History of Marketing Thought, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, No. 1/2, pp. 43–56.
- [20] Engel, J./Blackwell, R./Miniard, P. (1995): *Consumer Behavior*, 8. Aufl., Fort Worth.
- [21] Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford.
- [22] Ford, I.D. (1978): Stability Factors in Industrial Marketing Channels; in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 7, No. 6, pp. 410–422.
- [23] Ford, I.D. (1980): The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, pp. 16–32.

- [24] Frazier, G.L./Spekman, R.E./O'Neal, C.R. (1988): Just-in-Time-Exchange Relationships in Industrial Markets, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 4, pp. 52–67.
- [25] Geiger, I./Lefaix-Durand, A./Saab, S./Kleinaltenkamp, M./Baxter, R./Lee, Y. (2012): The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships – An investigation into role differences, in: *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- [26] Gilliland, D.I./Bello, D.C. (2002): Two sides to attitudinal commitment – The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 1, pp. 24–43.
- [27] Gordon, I. (1999): *Relationship Marketing – New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, Toronto.
- [28] Gounaris, S.P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention – Insights from business-to-business services, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 2, pp. 126–140.
- [29] Gummesson, E. (1987): The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships; in: *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4, pp. 10–20.
- [30] Gummesson, E. (1994): Broadening and Specifying Relationship Marketing, in: *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 31–54.
- [31] Gundlach, G.T./Achrol, R.S./Mentzer, J.T. (1995): The structure of commitment in exchange, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 78–92.
- [32] Håkansson, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, New York.
- [33] Håkansson, H./Wootz, B. (1979): A Framework of Industrial Buying and Selling, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 28–39.
- [34] Hallén, L./Wiedersheim-Paul, F. (1979): Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction, in: *Marknad och Samhälle*, Vol. 16, pp. 308–324.
- [35] Hallén, L./Johanson, J./Seyed-Mohammed, N. (1991): Interfirm Adaption in Business Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 2, pp. 29–37.
- [36] Heide, J.B./John, G. (1988): The role of dependence in balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, pp. 20–35.
- [37] Heide, J.B./John, G. (1992): Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 32–44.
- [38] Heide, J.B. (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 71–85.
- [39] Hentschel, B. (1991): Beziehungsmarketing, in: *Das Wirtschaftsstudium*, Jg. 20, Heft 1, S. 25–28
- [40] Herkner, W. (1991): *Lehrbuch Sozialpsychologie*, 5. Auflage, Bern et al.
- [41] Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K.D. (2011): *Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung*, 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- [42] Hogan, J.E./Armstrong, G. (2002): Toward a Resource-Based Theory of Business Exchange Relationships – The Role of Relational Asset Value, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 3–28.
- [43] Homburg, C./Bruhn, M. (2008): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.3-39.
- [44] Jackson, B.B. (1985a): Build Customer Relationships that Last, in: *Harvard Business Review*, Vol 63, No. 6, pp. 120–128.
- [45] Jackson, B.B. (1985b): Winning and Keeping Industrial Customers – The Dynamics of Customer Relationships; Lexington.
- [46] Janker, C.G. (2004): Multivariate Lieferantenbewertung – Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, Wiesbaden.
- [47] Johanson, J./Mattsson, L.-G. (1985): Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, No.3, pp. 185–195.

- [48] Johnson, M.P. (1982): Social and Cognitive Features of the Dissolution of Commitment to Relationships, in: Duck, S. (Eds.): *Personal Relationships – 4. Dissolving Personal Relationships*, London et al., pp. 51–73.
- [49] Kaufmann, P.J./Stern, L. (1988): Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation, in: *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32, No. 3, pp. 534–552.
- [50] Kaas, K. P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation von Prinzipalen und Agenten;
- [51] Kleinaltenkamp, M./Ehret, M. (2006): Value added by Specific Investments a framework for managing relationships in the context of value networks, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 65–71.
- [52] Kleinaltenkamp, M./Kühne, B. (2002): Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen des Business-to-Business-Bereichs, in: Rese, M./Söllner, A./Utzig, B.P. (Hrsg.): *Relationship Marketing – Standortbestimmung und Perspektiven*, Berlin et al., S. 11–44.
- [53] Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (1997): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin.
- [54] Krapfel, R.E./Salmond, D./Spekman, R. (1991): A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 9, pp. 22–37.
- [55] Kühne, B. (2008) *Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen Einflussfaktoren im Business-to-Business-Bereich*, Wiesbaden.
- [56] Levitt, T. (1985): Der Verkaufsabschluß ist erst ein Anfang, in: *HARVARDmanager*, Vol. 7, pp. 15–21.
- [57] Liu, A.H. (2006). Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 1, pp. 30–37.
- [58] Madhok, A. (2000): Transaction (in)efficiency, value (in)efficiency, and inter-firm collaboration, in: Faulkner, D.O./Rond, M.D. (Hrsg.): *Cooperative strategy*, Oxford et al., S. 74–95.
- [59] Möller, K./Wilson, D. (1992): Interaction and Network Approach to Business Marketing – A review and Evaluation, Working Paper, Institute for the Study of Business Markets, PennState University, Pennsylvania.
- [60] Morgan, R.M./Hunt, S.D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.
- [61] Mysen, T./Svensson, G. (2010): RELQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 2, pp. 119–131
- [62] O'Neal, C.R. (1989): JIT Procurement and Relationship Marketing, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 55–63.
- [63] Payne, A.F.T./Frow, P. (2005): A Strategic Framework for CRM, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 167–176.
- [64] Peck, H./Payne, A.F.T./Christopher, M.G./Clark, M.K. (1999): *Relationship Marketing – Strategy and Implementation: Text and Cases*, Butterworth.
- [65] Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 42, Heft 2, S. 267–284.
- [66] Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43. Jg., Heft 4, S. 336–357.
- [67] Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart, S. 305–325.
- [68] Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin et al, S. 1–61.
- [69] Plinke, W./Söllner, A. (1997): Screening von Risiken in Geschäftsbeziehungen, in Engelhardt, W.E./Backhaus, K./Günter, B./Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Raffée, H. (Hrsg.) *Marktleistung und Wettbewerb*, Wiesbaden, S. 331–364.
- [70] Plötner, O. (1995): Das Vertrauen des Kunden – Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- [71] Saab, S. (2007) *Commitment in Geschäftsbeziehungen – Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden.

- [72] Schmidt, R.H. (1983): Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, Wiesbaden.
- [73] Sethuraman, R./Anderson, J.C./Narus, J.A. (1988): Partnership Advantage and Its Determinants in Distributor and Manufacturer Working Relationships, in: *Journal of Business Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 327–348.
- [74] Sheth, J.N./Parvatiyar, A. (Hrsg.) (1994): *Relationship Marketing – Theory, Methods and Applications*, Emory University, Atlanta.
- [75] Söllner, A. (1993): *Commitment in Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden.
- [76] Söllner, A. (1996): Asymmetrical Commitment in Business Relationships, Paper presented at the 1996 International Conference on Relationship Marketing: Development, Management, and Governance of Relationships; Humboldt-Universität zu Berlin, March 29–31st 1996.
- [77] Söllner, A. (1999): Asymmetrical commitment in business relationships, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 3, 219–233.
- [78] Spekman, R.E./Johnston, W J. (1986): Relationship Management – Managing the Selling and the Buying Interface, in: *Journal of Business Research*, Vol. 14, pp. 519–532.
- [79] Stinchcombe, A.L. (1985): Contracts as hierarchical documents, in: Stinchcombe, A.L./Heimer, C.A. (Hrsg.): *Organization theory and project management*, Oslo.
- [80] Thibaut, J.W./Kelley, H.H. (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York et al., Reprint 1986, S. 21–23.
- [81] Tunder, R. (2000): *Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung – Hintergründe, Konzeptualisierungen und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik*, Wiesbaden.
- [82] Turnbull, P./Wilson D.T. (1989): Developing and Protecting Profitable Customer Relationships, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 233–238.
- [83] Ulaga, W./Eggert, A. (2006). Value Based Differentiation in Business Relationships – Gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, pp. 119–136
- [84] Ungruhe, M. (2011): *Bezugsobjektspezifische Investitionen im Business-to-Business-Marketing*, Dissertation, Freie Universität Berlin.
- [85] Walter, A. (1998): *Der Beziehungspromotor – Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing*, Wiesbaden.
- [86] Walter, A./Müller, T.A./Helfert, G./Ritter, T. (2003): Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 159–69.
- [87] Weinberg, P./Terlutter, R. (2003): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Aufl., S. 41–64.
- [88] Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications*, New York.
- [89] Williamson, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, New York.
- [90] Williamson, O.E. (1986): *Economic Organization: Firms, Markets, and Policy Control*, New York.
- [91] Williamson, O. E. (1990): *The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting*, New York.
- [92] Wilkie, W. (1994): *Consumer Behavior*, 3. Aufl., New York.
- [93] Wilson, D.T. (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 335–45.
- [94] Wilson, D.T. (2003): Value exchange as the foundation stone of relationship marketing, in: *Marketing Theory*, Vol. 3, No. 1, pp. 175–177.
- [95] Wilson, D.T./Jantrania, S. (1995): Understanding the Value of a Relationship, in: *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 55–66.
- [96] Zajac, E.D./Olsen, C.P. (1993): From Transaction Cost to Transactional Value Analysis – Implications for the Study of Interorganizational Strategies, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 1, pp. 131–145.

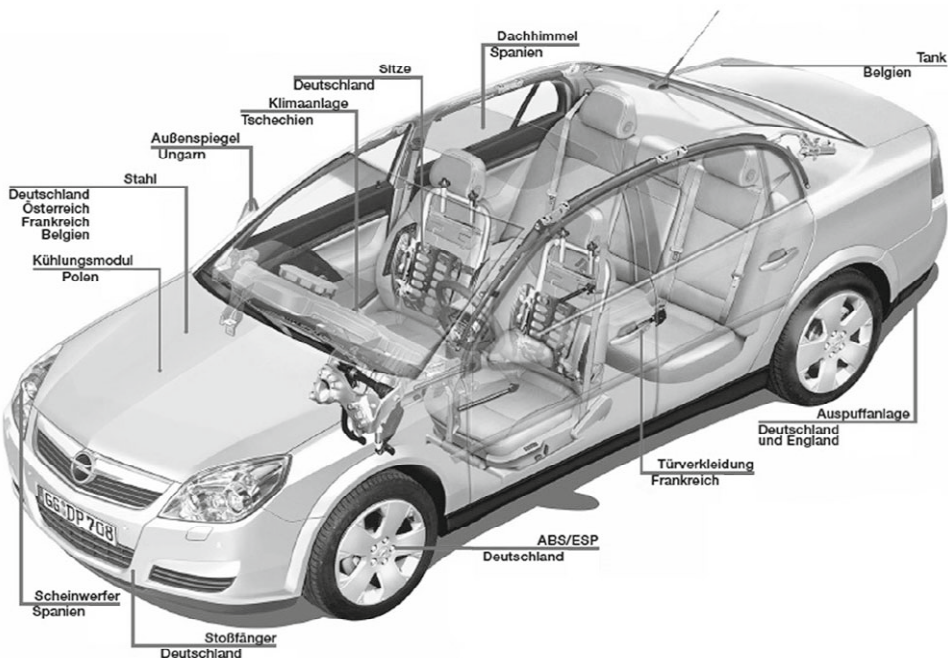
Übungsaufgaben

Fallbeispiel Opel

Viele Automobilproduzenten haben ihre Fertigung ins Ausland verlegt, um Kosten zu sparen. Nach einem Bericht der ADAC Motorwelt stammt der Audi TT aus Ungarn, der Opel Astra aus Belgien, England und Polen, der Porsche Boxster aus Finnland und der VW Polo aus Spanien und der Slowakei. Aber auch Teile und Komponenten beziehen der Hersteller – bei sinkender Fertigungstiefe - zunehmend aus dem Ausland. Der Anteil der in Deutschland produzierten Teile eines Fahrzeugs ist von 1991 bis 2001 von 35 Prozent auf rund 25 Prozent gesunken. Teile und Komponenten stammen dabei oft von Zulieferern aus aller Welt.

Der Opel Vectra kann als ein Beispiel dieser Entwicklung angesehen werden. Er wird im Werk Rüsselsheim gefertigt, das 2002 eröffnet wurde. Die Abbildung 2.6 zeigt anhand einer Auswahl wichtiger Einzelkomponenten, dass der Vectra als ein echter „Europäer“ angesehen werden kann.

Abbildung 2.10 Der Opel Vectra und die Herkunft wichtiger Komponenten
Quelle: Dieser Opel Vectra ist ein Europäer, ADAC motorwelt, 2/2007, S. 46f.



Der Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen und Netzwerke ist für Opel von großen potentiellen Vorteilen begleitet (vgl. Kapitel 1). Die Kooperationsbeziehung zwischen einem Hersteller wie Opel und einem potentiellen Zulieferer ist aber keineswegs einfach. Erhebliche Unsicherheiten begleiten sie. Hersteller und Zulieferer verhandeln frühzeitig, d.h. sie sprechen über eine Leistung, die es noch gar nicht gibt. Viele Fragen können dabei nicht mit Sicherheit geklärt werden: Wird der Zulieferer den Erwartungen, die in ihn gesetzt werden, wirklich gerecht und in welchem Verhältnis zur Leistung wird der Preis tatsächlich stehen? Welche Rolle spielen Gewerkschaften und Streiks im Land des Zulieferers? Wird ein ausländischer Zulieferer in Engpasssituationen eventuell Kunden aus seinem Heimatland bevorzugt beliefern?

Auch für den Zulieferer ist die Transaktion mit Unsicherheiten verbunden. Die exklusive Zusammenarbeit mit dem deutschen Hersteller erscheint auf den ersten Blick lohnend. Doch wie wird sich die Zusammenarbeit langfristig gestalten? Werden die prognostizierten Mengen realisiert werden, so dass sich die erforderlichen Investitionen amortisieren und zu Gewinnen führen? Wird der Hersteller so kooperativ bleiben, wie er es in den Vorgesprächen angedeutet hat? Oder besteht die Gefahr zu einer „verlängerten Werkbank“ zu werden und Preise akzeptieren zu müssen, die kaum die Kosten decken?

Diskutieren Sie aus der Perspektive des Herstellers und seiner Zulieferer Risiken, die den potentiellen Nutzen aus einer Geschäftsbeziehung gefährden könnten. Stellen Sie dann Überlegungen zum Management des Risikos in Geschäftsbeziehungen an.

Weitere Übungsaufgaben

1. Erläutern Sie das Grundmuster der Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Welche Konzepte innerhalb dieser Perspektive kennen Sie zur Erklärung der Entstehung von Kundenbindung und sind diese Konzepte geeignet, das (Wieder-) Beschaffungsverhalten von Unternehmen vollständig zu erklären?
2. Erläutern Sie den sozialpsychologischen Erklärungsansatz von *Thibaut* und *Kelley* vor dem Hintergrund der Entstehung organisationaler Geschäftsbeziehungen.
3. Durch welches Hauptmerkmal lässt sich Transaction Marketing von Relationship Marketing abgrenzen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Bindung zwischen Kunde und In-Supplier?
4. Welche unterschiedlichen Formen von Spezifität kennen Sie?
5. Erläutern Sie die Bestandteile der Wechselkosten, die einem Nachfrager beim Wechsel seines In-Suppliers entstehen.
6. Welche Bedeutung hat der Wert einer Geschäftsbeziehung für die Bindung zwischen Kunde und In-Supplier?
7. Nennen und erläutern Sie die Treiber des Commitments in Geschäftsbeziehungen.
8. Grenzen Sie die wesentlichen Aufgaben des Managements einer Geschäftsbeziehung vor dem Hintergrund der einzelnen Austauschphasen von den Aufgaben des Managements einer Markttransaktion ab.

3 **Wiederkaufverhalten in Geschäftsbeziehungen**

Frank Jacob

3	Wiederkaufverhalten in Geschäftsbeziehungen.....	81
3.1	Wiederkaufverhalten in der Markttransaktion.....	83
3.1.1	Der Kundenvorteil als Determinante des Wiederkaufs.....	84
3.1.1.1	Wiederkaufverhalten durch die Elemente des Austauschs	85
3.1.1.2	Wiederkaufverhalten durch Bindung	89
3.1.2	Der Anbietervorteil als Determinante des Wiederkaufs	102
3.1.2.1	Vertragstheorie.....	102
3.1.2.2	Geschäftsbeziehungen als relationale Verträge	103
3.2	Die Geschäftsbeziehung im Zeitablauf.....	106
3.2.1	Der Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus nach Dwyer et al.	106
3.2.2	Dynamische Betrachtung des Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus.....	107
3.3	Zusammenfassung	109
Literatur	110
Übungsaufgaben	112

Im vorangegangenen Teil wurde uns vor Augen geführt, warum Geschäftsbeziehungen und ihr Management einen eigenständigen Themenbereich im Business-to-Business-Marketing darstellen. Es wurden Grundlagen erarbeitet und auf der Basis von Theorien erfolgte eine Modellbildung. Ebenso erfolgte die Diskussion von Rahmenbedingungen. Geschäftsbeziehungen werden dabei als spezielle Variante des Austauschs zwischen marktlichen Akteuren verstanden. Besonderes Merkmal des Austauschss innerhalb von Geschäftsbeziehungen ist der Umstand, dass der Nachfrager seine Kaufentscheidung wiederholt zugunsten desselben Anbieters trifft – trotz seiner grundsätzlichen Freiheit zum Anbieterwechsel. Wir bezeichnen dies als **Wiederkaufverhalten**. Die Darstellung und Erörterung der Determinanten eines solchen Wiederkaufverhaltens sind Gegenstand dieses Teils.

Der Einstieg in unsere Überlegungen soll zunächst über die Darstellung und Diskussion eines Praxisfalls erfolgen.

Beispiel 1: Alte neue Partner

Handelsblatt v. 23.12.2000 - Der dänische Spielzeughersteller Lego setzt bei der Unternehmenssteuerung künftig wieder auf Software von SAP. Noch vor einem Jahr hat sich Oracle, amerikanischer Erzrivale des nordbadischen Konzerns, gefreut, SAP den europäischen Kunden abgejagt zu haben. Nun ziehen die Amerikaner wieder den Kürzeren. Eine gute Nachricht – zumindest für SAP. Schließlich haben die Walldorfer immer gerne mit dem bekannten Lego-Zeichen für sich geworben.

Für den Hersteller der berühmten Spiel-Steine ist es wohl eher ein herber Rückschlag. Mit den Programmen aus Deutschland hat das wenig zu tun, mit dem zweifachen Wechsel des EDV-Lieferanten innerhalb von nur zehn Monaten dagegen sehr viel. Selbst bis ins entfernte Dänemark dürfte sich inzwischen herumgesprochen haben, dass die Einführung einer komplett neuen Unternehmenssoftware Zeit und sehr viel Geld kostet. Daten müssen aufbereitet und Abläufe geändert werden – mit Risiken. Dass das Lego-Management sie in einer ohnehin schwierigen Situation eingeht, macht die Entscheidung zum Wechsel nicht überzeugender. Vielleicht sollte SAP es noch einmal bedenken, den Namen Lego wieder auf die Referenzliste zu setzen.

Berichtet wird über ein Austausch- und Wettbewerbsverhältnis zwischen dem Anbieter SAP, dem Nachfrager Lego und dem Wettbewerber Oracle, das durch ein beeindruckendes Ausmaß an Dynamik gekennzeichnet ist. Offensichtlich lag ursprünglich eine enge Beziehung zwischen dem Nachfrager Lego und dem Anbieter SAP vor. Allerdings war diese nicht von Bestand, sondern fiel circa ein Jahr vor dem Berichtszeitpunkt auseinander. Der Nachfrager Lego ersetzte damals den Anbieter SAP durch den Wettbewerber Oracle. Durchaus überraschend ist nun jedoch die Nachricht, dass der Nachfrager Lego vom neuen Lieferanten Oracle wieder ablässt und zum vorherigen Lieferanten SAP zurückkehrt. Keiner der beteiligten Akteure kann diesen Verlauf tatsächlich als Erfolg verbuchen. Der Lego-Vorstand wird sich sicherlich auf Nachfragen aus seinem Aufsichtsrat zum Salto rückwärts gefasst machen müssen. Der Vertrieb von SAP hatte zwar Glück, den Kunden Lego wieder für sich zu gewinnen, sah sich jedoch zwischenzeitlich sicherlich ebenfalls mit unangenehm-

men Fragen aus dem eigenen Hause konfrontiert. Sehr blamiert erscheint der Vertrieb von Oracle, dessen Prestigeerfolg bei Lego kaum Bestand hatte. Voreilig könnte man das Geschehen mit mangelnder Professionalität aller Beteiligten erklären. Dahinter steckt unserer Ansicht nach jedoch in erster Linie ein mangelndes Verständnis für die Besonderheiten des Verhaltens der marktlichen Akteure in Geschäftsbeziehungen. Dieses Verhalten folgt durchaus eigenen Regeln. Sie gilt es, zu ergründen.

Ziel der Untersuchung von Kaufverhalten ist die Erklärung von Kaufentscheidungen. Die Besonderheit einer – funktionierenden – Geschäftsbeziehung besteht darin, dass der Nachfrager solche Kaufentscheidungen wiederholt zugunsten desselben Anbieters fällt und auf seine Möglichkeit zum Wechsel verzichtet. Damit liegen zweierlei Betrachtungsebenen vor: zum einen die Erklärung des Wiederkaufverhaltens in der jeweiligen Markttransaktion, zum anderen die Beschreibung der Geschäftsbeziehung im Zeitablauf. Diese Unterscheidung gibt die Gliederung für unsere Überlegungen vor.

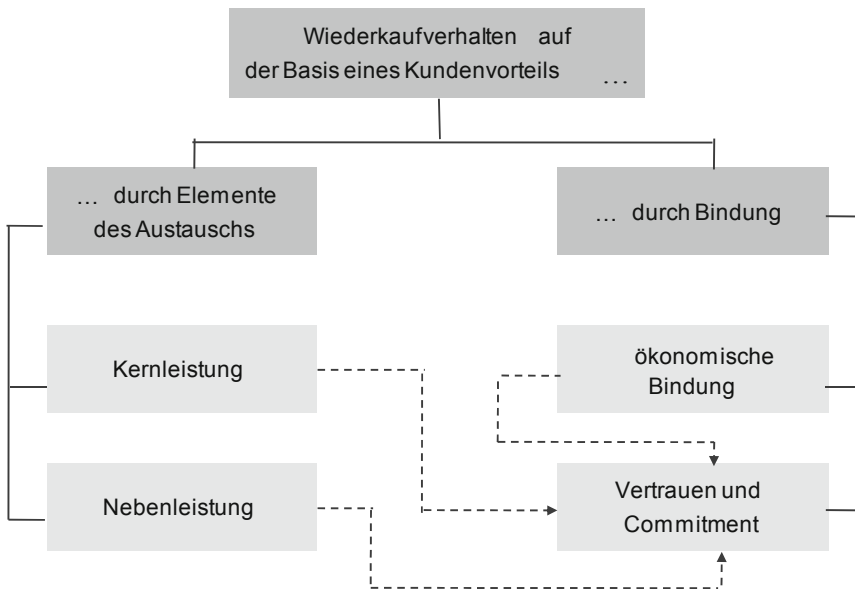
3.1 Wiederkaufverhalten in der Markttransaktion

Grundlage unserer Überlegungen bildet auch in diesem Teil ein Verständnis, wonach es sich bei einer Geschäftsbeziehung um eine Folge von Markttransaktionen handelt, die nicht zufällig ist (vgl. Kapitel 1). Elementareinheit des Geschehens bleibt damit die einzelne Markttransaktion zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager. Wie beschrieben gilt es nun, die Gründe zu klären, warum ein Nachfrager zeitlich nacheinander erfolgende Transaktionen regelmäßig mit demselben Anbieter durchführt, obwohl ihm Alternativen zur Verfügung stehen. Kurz: Wir wollen Wiederkaufverhalten erklären. Auch für diesen Zweck werden wir das austauschtheoretische Paradigma, wie es im Kapitel 1 eingeführt wurde, als maßgebliches Rahmenkonzept beibehalten. Voraussetzung für das Zustandekommen von Austausch ist demnach das Zusammentreffen eines Kundenvorteils und eines Anbietervorteils (Plinke 2000, S. 42ff. [38]). Ein profundes Verständnis für das Wiederkaufverhalten als Folge der Struktur des Kundenvorteils ist offensichtlich maßgeblich für den Erfolg von anbieterseitigem Managementhandeln in einer realen Geschäftsbeziehung. Eine intensive Auseinandersetzung mit möglichen Varianten des Kundenvorteils und ihrer Bedeutung für die Entstehung von Wiederkaufverhalten steht daher im Mittelpunkt unseres Teils 3.1.1. Aus der Betrachtung des Anbietervorteils lassen sich jedoch ebenfalls Rückschlüsse ziehen, die uns helfen, nachfragerseitiges Wiederkaufverhalten zu verstehen. Obwohl diese Perspektive eher selten ergriffen wird, halten wir eine Darstellung im Zusammenhang des Themas Geschäftsbeziehungen für unerlässlich. Wir folgen dabei einem interaktionsorientierten Paradigma für das Marketing (Plinke 1991[36]) und werden im Teil 3.1.2 zeigen, wie auch Einsichten in die Struktur des Anbietervorteils helfen, besseres Geschäftsbeziehungsmanagement in der Realität der Märkte zu betreiben.

3.1.1 Der Kundenvorteil als Determinante des Wiederkaufs

Wiederkaufverhalten resultiert aus bestimmten Konstellationen des Kundenvorteils. Um ein Verständnis dafür zu entwickeln, müssen solche Konstellationen ausdifferenziert werden. Eine zentrale Rolle kommt dabei der **Bindung** als Verhaltensdeterminante zu. Wiederkaufverhalten des Nachfragers kann in diesem Sinne danach unterschieden werden, ob es ohne den Einfluss einer solchen Bindung zustande kommt oder ob Bindung ausschlaggebend ist (Bliemel/Eggert 1998 [3]). Wiederkaufverhalten ohne den Einfluss von Bindung beruht entweder auf der Wirkung des **Angebotskerns** oder auf der Wirkung von **Nebenleistungen**. Bindung ihrerseits resultiert entweder aus ökonomischen Ursachen oder aus der Wirkung eher psychologischer Ursachen wie Vertrauen und Commitment (Linke 2006, S. 9ff. [28]). Vertrauen und Commitment als Einstellungskonstrukte können sich aus allen anderen drei genannten Ursachen von Wiederkaufverhalten speisen. **Abbildung 3.1** fasst die Möglichkeiten der Erklärung von Wiederkaufverhalten, wie sie auf die Struktur des Kundenvorteils zurückzuführen sind, noch einmal zusammen. Die Gliederung der folgenden Abschnitte orientiert sich an der dargestellten Systematik.

Abbildung 3.1 Struktur der Ursachen von Wiederkaufverhalten
Quelle: Jacob 2009, S. 156 [23].



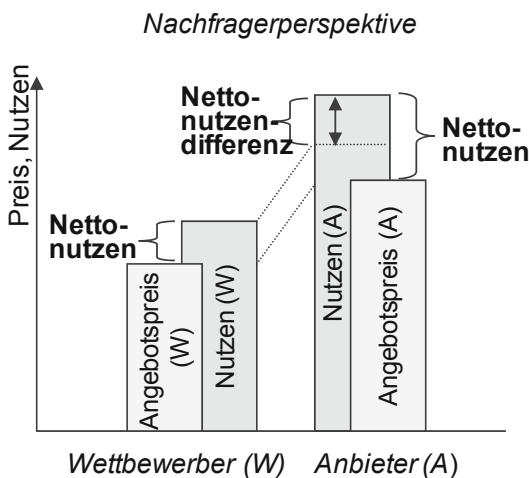
3.1.1.1 Wiederkaufverhalten durch die Elemente des Austauschs

Unter der Kernleistung eines Angebots verstehen wir diejenigen Leistungselemente, die in fundamentaler (Kotler/Bliemel 2001, S. 716 [26]) bzw. substantieller (Homburg/Krohmer 2003, S. 459 [21]; Meffert 2000, S. 335 [31]) Art geeignet sind, die funktionalen Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen. Diese Bedürfnisse sind dadurch gekennzeichnet, dass sie für den Nachfrager den Anlass bilden, in eine Austauschaktivität mit Anbietern einzutreten. Nebenleistungen hingegen können zwar die Nutzenwirkung einer Kernleistung fördern, sind aber in isolierter Form selbst nicht geeignet, die funktionalen Bedürfnisse des Nachfragers zu befriedigen (Meffert 2000, S. 335 [31]). Sie schaffen also lediglich einen Zusatznutzen. Beide Kategorien können Wiederkauf fördern.

Die Kernleistung als Ursache des Wiederkaufverhaltens

Aus der Gestaltung der Kernleistung entsteht für den Nachfrager der wesentliche Nutzen. Nutzen und Preis wiederum bilden gemäß unserer austauschtheoretischen Argumentation in Kapitel 1 die zentralen Parameter für die Gestaltung eines Kundenvorteils. Gelingt dem Anbieter die Schaffung eines Kundenvorteils auf der Basis der Kernleistung, so wird der Nachfrager mit ihm den Austausch durchführen und nicht mit konkurrierenden Anbietern. Der Zusammenhang ist zunächst in **Abbildung 3.2** verdeutlicht.

Abbildung 3.2 Der Kundenvorteil als Nettonutzendifferenz



Dem Nachfrager liegen zweierlei Angebote vor, eines vom fokalen Anbieter (A), das andere vom Wettbewerber (W), welcher hier für den Nachfrager die attraktivste Alternative zum Anbieter (A) darstellt. Um vom Nachfrager überhaupt in Betracht gezogen zu werden, müssen beide Angebote jeweils für sich einen positiven **Nettonutzen** aufweisen, d.h. der

erwartete Nutzen aus dem Angebot muss den zu entrichtenden Preis überschreiten. Dennoch wird sich der Nachfrager nur für eines der Angebote entscheiden, nämlich für dasjenige mit dem größeren Nettonutzen. Den Unterschied bezeichnen wir als **Nettonutzendifferenz**. Eine solche Nettonutzendifferenz favorisiert in der dargestellten Situation den Anbieter (A) gegenüber dem Wettbewerber (W) in der Gunst des Nachfragers und bildet die Grundlage für einen Kundenvorteil zugunsten von Anbieter (A). Gelingt es dem Anbieter, diesen Kundenvorteil dauerhaft aufrecht zu erhalten, so wird der Nachfrager diesen Anbieter auch dauerhaft den konkurrierenden Anbietern vorziehen (Bliemel/Eggert 1998, S. 39 [3]; Meffert 2005, S. 151ff. [32]), das heißt, er wird auch in Folgetransaktionen bei demselben Anbieter kaufen. Wiederkaufverhalten ergibt sich in diesem Falle also aus der Dauerhaftigkeit eines ‚einfachen‘ Kundenvorteils. Plinke (1997, S. 26 [37]) bezeichnet dies als eine De-facto-Geschäftsbeziehung.

Als Beleg für die Bedeutung von **De-facto-Geschäftsbeziehungen** auf Business-Märkten kann beispielsweise der empirisch belegbare Anteil so bezeichneter Stammkunden an der Kundenbasis im deutschen Maschinenbau herangezogen werden. Entsprechende Daten sind dem so bezeichneten NIFA-Panel zu entnehmen, das im Zeitraum 1991 bis 1997 im Rahmen eines Sonderforschungsbereiches an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wurde (Jacob 2002, S. 9ff. [23]). Am NIFA-Panel nahmen zeitweilig 40 % aller amtlich erfassten Betriebe des deutschen Maschinenbaus teil, was der Untersuchung eine sehr hohe Repräsentativität verschafft. Auswertungen für den Erhebungszeitraum 1996 ergaben nun, dass im Durchschnitt circa 50 % aller Kunden eines deutschen Maschinenbauunternehmens als Stammkunden zu bezeichnen waren. Als Anteil am Gesamtumsatz aus Geschäften mit Stammkunden wurde ein Wert von circa 75 % ermittelt.

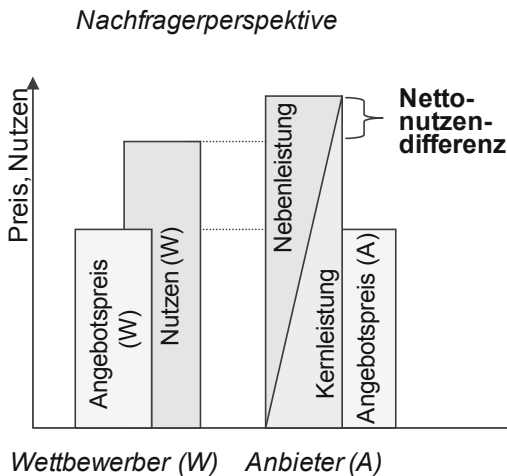
Anzumerken ist jedoch, dass das Wiederkaufverhalten an die Dauerhaftigkeit des Kundenvorteils aus der Kernleistung in der Austauschrelation gebunden ist. Ändern sich die Strukturen des Austauschs, indem beispielsweise ein Wettbewerber den Nutzen für den Nachfrager aus seinem Angebot erhöht oder die Preise reduziert, so schwindet die Grundlage des Wiederkaufverhaltens. Innovationen, Kostenänderungen oder eine Verschärfung der Gangart im Wettbewerb können den Anlass hierfür liefern. Der Nachfrager wird dann aber unverzüglich zu demjenigen Anbieter wechseln, der das attraktivere Angebot unterbreiten kann (Bliemel/Eggert 1998, S. 41 [3]). Wiederkaufverhalten ist also an die dauerhafte Aufrechterhaltung des Kundenvorteils in der Austauschrelation gebunden, der andauernden Sicherung des Kundenvorteils muss das Augenmerk des Anbieters dienen.

Nebenleistungen als Ursache des Wiederkaufverhaltens

Nebenleistungen können die unterschiedlichsten Formen annehmen, wobei dem, was als Kundendienst bezeichnet wird (Stauss 1991 [46]), häufig eine zentrale Rolle zugesprochen wird (Meffert 2000, S. 940 [31]). Beispiele für den Kundendienst sind technische und kaufmännische Kundenberatung, Bestelldienst, Auslieferung, Montage, Ersatzteilversorgung, Wartung, Reparatur, Umtauschrechte, Schulungen und Kurse, telefonische Hotlines, internetbasierte Services, aber auch die Erreichbarkeit der Distributionsstandorte des Anbieters. Nebenleistungen verändern die Austauschrelationen ebenso wie die Kernleistung (Reich-

held 1993, S. 66 [43]). **Abbildung 3.3** verdeutlicht den Einfluss von Nebenleistungen auf Austauschrelationen zunächst in allgemeiner Form.

Abbildung 3.3 Nebenleistung und Wiederkaufverhalten
Quelle: Jacob 2009, S. 158 [23].



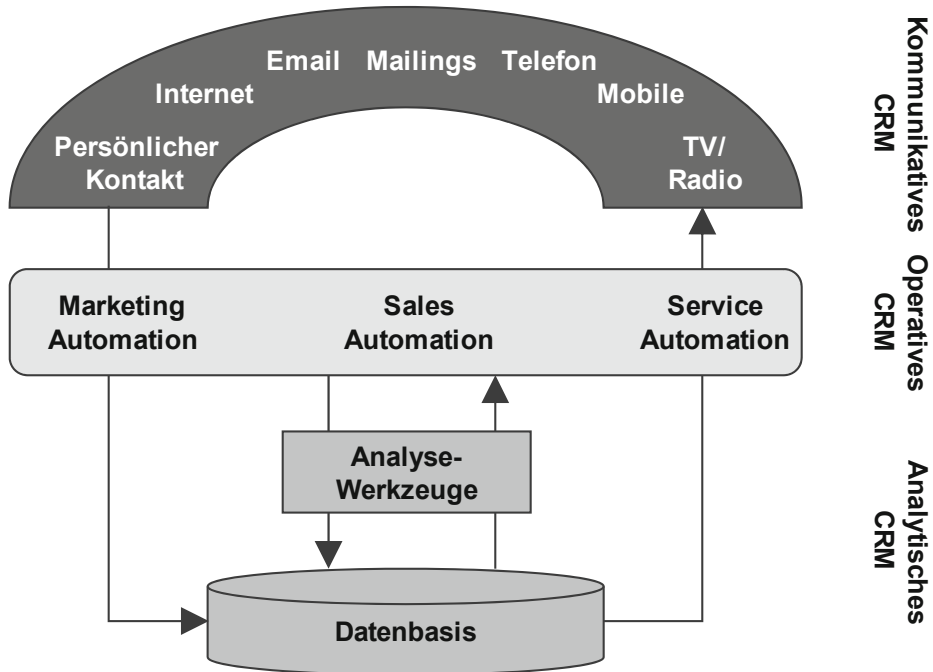
Die dargestellte Situation ist gekennzeichnet als Kundenvorteil zugunsten des Anbieters (A), welcher auf der kombinierten Wirkung von Kern- und Nebenleistung resultiert (Diller 2007, S. 79 [10]). Genau wie ein Kundenvorteil auf der Basis einer Kernleistung kann auch ein solcher Kundenvorteil den Kunden zu einem Wiederkaufverhalten motivieren. Voraussetzung ist, dass der Anbieter entweder einzigartige Nebenleistungen anbietet oder den Wettbewerber hinsichtlich Anzahl und Qualität der Nebenleistungen übertrifft. Erneut gilt aber, dass dieses Wiederkaufverhalten nur solange Bestand haben wird, wie die Vorteilhaftigkeit der Austauschrelation zugunsten des Anbieters aufrechterhalten bleiben kann. Ändert sich die Vorteilhaftigkeit beispielsweise durch Maßnahmen, welche der Wettbewerber ergreift, so wird der Nachfrager unverzüglich wechseln und sein Wiederkaufverhalten einstellen. Allerdings wird häufig angeführt, dass gerade Nebenleistungen vom Wettbewerb weniger einfach imitiert werden können als Kernleistungen (Meffert 2000, S. 940 [31]) und ein Wiederkaufverhalten auf der Basis der Nebenleistung daher robuster gegen Maßnahmen der Wettbewerb ist als Wiederkaufverhalten auf der Basis der Kernleistung.

Nebenleistungen, die vom Anbieter ausdrücklich mit dem Ziel implementiert werden, Wiederkaufverhalten des Nachfragers zu motivieren, werden unter dem Begriff des **Customer Relationship Management (CRM)** zusammengefasst, was folgende Definition verdeutlicht: „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitli-

che und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“ (Hippner/Martin/Wilde 2001, S. 417 [19]). Eine weitere Konkretisierung von CRM ist zu nächst **Abbildung 3.4** zu entnehmen.

Abbildung 3.4 CRM und die Gestaltung der Nebenleistung

Quelle: Hippner et al. 2001, S. 419 [19].



Demnach sind drei Dimensionen des Customer Relationship Management zu unterscheiden (Hippner/Wilde 2005 [20]; Pritzl/Lauer 2003, S. 362f. [42]). Analytisches CRM bedeutet, dass Informationen um das Datenobjekt Einzelkunde gesammelt, gepflegt und aufbereitet werden. Werkzeuge für das analytische CRM sind moderne elektronische Datenbanken sowie spezielle Tools zur Datenanalyse. Diese Werkzeuge können eingesetzt werden, um das operative CRM im Sinne von Marketing-Prozessen, Vertriebs-Prozessen und Service-Prozessen zu unterstützen. So kann die Wirkung allgemeiner Werbekampagnen durch die gezielte Ansprache von Einzelkunden auf elektronischem Wege zusätzlich verbessert werden. Im Vertrieb kann das Terminmanagement automatisiert und damit verbessert werden. Die nutzerfreundliche Gestaltung von Systemen für E-Commerce ist eine Variante der Verbesserung von Service-Prozessen. Jedes operative CRM ist aber stets durch den Einsatz moderner Technologien für die Kommunikation mit dem einzelnen Kunden gekennzeichnet, so dass als weitere Dimension ein kommunikatives CRM genannt werden muss. **Ab-**

bildung 3.4 nennt entsprechende Kommunikationstechnologien. Zu berücksichtigen ist aber, dass gerade diese aktuell einer enormen Dynamik unterliegen. Beispiel 2 verdeutlicht die Wirkung von CRM als Nebenleistung auf den Kundenvorteil an einem Praxisbeispiel.

Beispiel 2: CRM im Werkstoffvertrieb

Bayer MaterialScience ist Hersteller und Lieferant hochwertiger Werkstoffe und gehört weltweit zu den Marktführern in dieser Branche. Eine Herausforderung für den Vertrieb besteht in der globalen und teilweise sehr intransparenten Struktur der eigenen Kunden. „Unser altes Kundenbeziehungsmanagement war auf rund ein Dutzend Teile eigenentwickelter Altsysteme verteilt. Notwendige Informationen mussten wir aus verschiedenen Datenbanken oder Transaktionssystemen zusammensuchen. Wir sahen hier die Chance, mit einer einheitlichen CRM-Lösung vollständige Transparenz zu schaffen“, lässt sich der Leiter Organization and Informations Systems von Bayer MaterialScience Dietmar Gasch in einer Veröffentlichung zitieren. Mit der Einführung eines einheitlichen CRM-Systems konnten nicht nur interne Prozesse verbessert, sondern auch unmittelbar Nutzen für die Kunden gestiftet werden: „Über die Webplattform können die Kunden jederzeit Statusinformationen zu Auftrag und Lieferung abrufen, Datenblätter, Sicherheitshinweise oder Zertifikate herunterladen oder die Verfügbarkeit der gewünschten Ware prüfen.“ (Blache/Damiani/Frühling/Kraus 2005 [2])

3.1.1.2 Wiederkaufverhalten durch Bindung

Während Nachfrager ihr Wiederkaufverhalten auf der Basis von Kern- und Nebenleistung nur solange aufrecht halten, wie die Austauschrelation mit dem jeweiligen Anbieter ihre Vorteilhaftigkeit nicht verliert, ist ein Wiederkaufverhalten auf der Basis von Bindung gegen solche Veränderungen resistent, jedenfalls kurz- bis mittelfristig (Pritzl/Lauer 2003, S. 337 [42]; Diller 2007, S. 86ff. [10]). In der Literatur wird zwischen einem nachfrager- bzw. output-orientierten und einem anbieter- bzw. inputorientierten Verständnis des Begriffs Kundenbindung unterschieden (Diller 1996, S. 81 [8]; Dittrich 2000, S. 41 [11]). Nachfrageorientiert beschreibt Kundenbindung eine Verhaltensweise der Nachfrager, aus der Wiederkaufverhalten resultiert. Anbieterorientiert werden unter dem Begriff der Kundenbindung alle Maßnahmen von Seiten des Anbieters zusammengefasst, die dieses Verhalten der Nachfrager fördern sollen. Korrekterweise wäre also vom Kundenbindungsmanagement zu sprechen (Weinberg/Terlutter 2005, S. 43 [50]). Im Folgenden orientieren wir uns zunächst an einem nachfrageorientierten Begriffsverständnis. Kundenbindung in diesem Sinne führen wir dabei auf ökonomische Effekte zum einen und auf die Einstellungskonstrukte Vertrauen und Commitment zum anderen zurück.

Ökonomische Effekte als Ursache der Kundenbindung

Kundenbindung auf der Basis ökonomischer Effekte bezeichnen Bliemel und Eggert (1998) als Gebundenheit – im Gegensatz zur Verbundenheit – des Kunden. Ökonomische Gebundenheit bedeutet, dass in der Austauschrelation Elemente zu berücksichtigen sind, die dem Nachfrager den Wechsel von seinem bisherigen Anbieter zu einem Wettbewerber erschwe-

ren. Im Einzelnen kann es sich bei diesen Elementen um die Wirkung von **Spezifität** und die Wirkung von **Zufriedenheit** handeln (Linke 2006, S. 74f. [28]).

Spezifität als Wechselbarriere

Der Begriff der Spezifität wurde von Williamson (1990, S. 59ff. [52]) im Rahmen seiner Beiträge zur Entwicklung des Transaktionskostenansatzes geprägt. Spezifität beschreibt dabei in sehr allgemeiner Art ein Merkmal von Ressourcen, welches darin besteht, dass diese Ressourcen nur in einem bestimmten, d.h. spezifischen Kontext ihren vollen Nutzen entfalten können (Linke 2006, S. 17f. [28]). Ist der ursprüngliche Erwerb der Ressource mit einer Zahlung verbunden, so spricht man auch von einer spezifischen Investition. Die Differenz aus der vollen Nutzenentfaltung und der Nutzenentfaltung in der nächstbesten Verwendungsalternative wird als Quasirente bezeichnet (Linke 2006, S. 18f. [28]). Für Geschäftsbeziehungen ist Spezifität dann interessant, wenn es sich bei dem Kontext um die Fortdauer der Austauschbeziehung mit ein und demselben Marktpartner handelt (Preß 1997, S. 89ff. [41]). Spezifische Ressourcen können in unterschiedlichster Form auftreten, was Beispiel 3 und Beispiel 4 zunächst exemplarisch verdeutlichen.

Beispiel 3: Herstellergarantie beim Neuwagenkauf

Beim Kauf eines Neuwagens erwirbt der Käufer in der Regel nicht nur das Fahrzeug an sich sondern auch einen rechtlichen Anspruch auf dessen Funktionsfähigkeit innerhalb eines gewissen Zeitraums. Eine solche Gewährleistung wird üblicherweise für drei Jahre geleistet. Aufgrund gesetzlicher Sonderregelungen können Kfz-Hersteller diese von ihnen für ihre Produkte zu gewährende Herstellergarantie in gewissem Umfang daran binden, dass der Käufer die regelmäßigen Wartungs- und Serviceleistungen in einer Vertragswerkstatt des Herstellers erbringen lässt. Möchte sich ein Neuwagenbesitzer die volle Gewährleistungszusage seines Herstellers bewahren, so kann er die erforderlichen Wartungsarbeiten folglich nicht bei unabhängigen Kfz-Werkstätten durchführen lassen. Die Bewahrung seines Rechtsanspruchs auf Gewährleistung ist an den (Wieder-)Kauf von Wartungsleistungen in einer autorisierten Vertragswerkstatt gebunden.

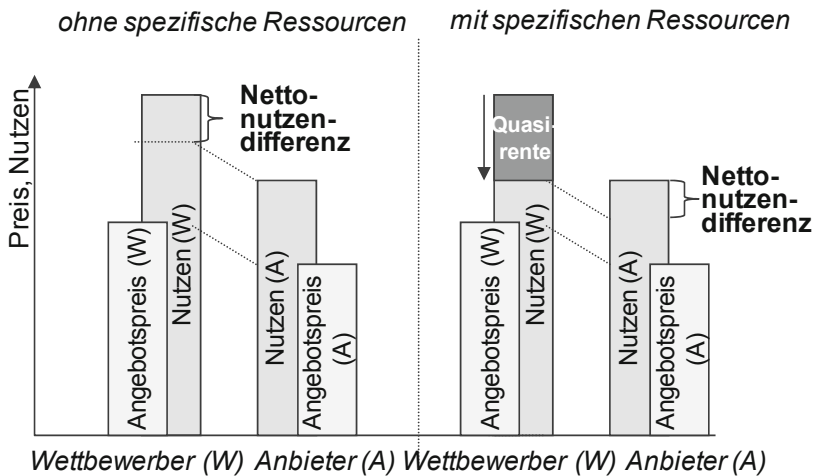
Beispiel 4: Vielflieger-Karten

Als sehr erfolgreich gelten Bonusprogramme in der Luftfahrt-Branche, beispielsweise das Miles & More-Programm der Lufthansa (Eisenächer 2005 [14]). Passagiere können sich registrieren lassen und sammeln dann Punkte bei jedem Flug, den sie mit der betreffenden Fluggesellschaft unternehmen. Haben sie eine bestimmte Mindestpunktzahl erreicht, so können die Punkte gegen eine Prämie, in der Regel einen Freiflug, eingetauscht werden. Ein Punktestand unter der Mindestpunktzahl würde jedoch gänzlich seinen Wert verlieren, wenn sich der Passagier vorzeitig entschließt, nicht mehr mit der Fluggesellschaft zu fliegen, sondern die Angebote konkurrierender Airlines in Anspruch zu nehmen. Der Wert bereits gesammelter Punkte kann also nur bewahrt werden, wenn der auch zukünftig bei der Airline Flüge (wieder-)kauft.

Hat ein Nachfrager eine anbieterspezifische Investition getätigt bzw. verfügt er über eine anbieterspezifische Ressource, so ist die Quasirente bei der Beurteilung der Austauschrela-

tionen stets mit zu berücksichtigen. Sie reduziert in jedem Fall die Attraktivität des Angebots des Wettbewerbers. Schließlich würde sie verloren gehen, wenn der Nachfrager den Kontext der Geschäftsbeziehung verlässt. Wie **Abbildung 3.5** zeigt, kann dieser Effekt spezifischer Ressourcen den Kundenvorteil in einer Austauschrelation kippen (eine alternative Darstellungsweise für denselben Sachverhalt findet sich bei Plinke 1997, S. 27f. [37]). Läge ohne den Einfluss der spezifischen Ressource ein Kundenvorteil zugunsten des Wettbewerbers vor, so macht die Existenz einer spezifischen Ressource daraus einen Kundennachteil. Weil Spezifität ein die einzelne Transaktion überdauerndes Phänomen ist, kann sie folglich Grundlage von Wiederkaufverhalten sein.

Abbildung 3.5 Spezifität in der Austauschrelation
Quelle: Jacob 2009, S. 161 [23].



Den Nachfrager zu spezifischen Investitionen zu bewegen, kann somit geeignet sein, Wiederkaufverhalten sicher zu stellen. Allerdings stößt die Wirkung spezifischer Ressourcen zur Sicherstellung von Wiederkaufverhalten an Grenzen. Zum einen ist zu berücksichtigen, dass spezifische Ressourcen wie die meisten Ressourcen im Zeitablauf an Wert verlieren (Weiber/Adler 2003, S. 81f. [49]; Dittrich 2000, S. 90 [11]). Überschreitet im Beispiel 3 das Alter des Neuwagens die Gewährleistungsdauer, so verliert auch die Bindung dieser Gewährleistung an die Durchführung von Wartungsarbeiten in einer Vertragswerkstatt ihre Wirkung. Gleiches gilt für den Meilenbestand auf der Vielflieger-Karte im Beispiel 4, nachdem die angesammelten Punkte gegen eine Prämie eingetauscht wurden. Der Fluggast wäre dann zumindest frei, die Vielflieger-Karte einer anderen Airline zu nutzen und sich an diese zu binden. Zum anderen weisen Bliemel und Eggert (1998, S. 42 [3]) darauf hin, dass Bindung im Sinne von Gebundenheit eigentlich nicht im Interesse des Nachfragers ist. Gebundenheit bedeutet Abhängigkeit, was für den Nachfrager stets ein Risiko darstellt. Es

ist also zu erwarten, dass Nachfrager sich gegen Bemühungen der Anbieter, sie zu spezifischen Investitionen zu bewegen, wehren und gegebenenfalls sogar Reaktanz an den Tag legen. Darunter versteht man Abwehrreaktion, die als Widerstand gegen äußere oder innere Einschränkungen aufgefasst werden. Deshalb sollten Marketing-Entscheider Maßnahmen ergreifen, welche Spezifität durch Zufriedenheit ergänzen (Dittrich 2000, S. 89 [11]).

Zufriedenheit als Wechselbarriere

Von der Zufriedenheit geht immer dann eine Bindungswirkung aus, wenn in der Austauschsituation zunächst die Angebote aller konkurrierenden Anbieter unter dem Einfluss von Unsicherheit stehen. Unsicherheit kann dabei entweder aus unsicheren Nutzelementen oder unsicheren Preiselementen resultieren. Das folgende Beispiel verdeutlicht zunächst eine konkrete Erscheinungsform von Unsicherheit beim Austausch auf Business-Märkten.

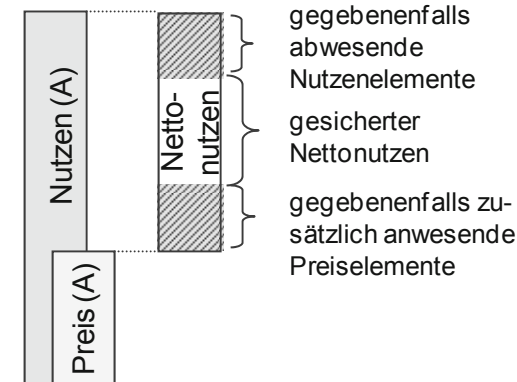
Beispiel 5: Unsicherheit beim Austausch auf Business-Märkten

In der Ausgabe Nr. 256 v. 4. November 2009 berichtet die Frankfurter Allgemeine Zeitung auf ihrer Seite 17 wie folgt: SAP-Wartung wird teurer – Der Softwarekonzern SAP hat zum Unmut seiner deutschen Kunden nun doch die Wartungspreise für die Standardwartung erhöht. "In Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und um zu einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung zurückzukehren, wäre eine generelle Aussetzung der Preiserhöhung der richtige Weg gewesen", erklärte die SAP-Anwendergruppe DSAG. Sie mutmaßt, dass die Preiserhöhungen für die Standardwartung die Kunden nur in die teurere Enterprise Support zwingen sollen. Kernpunkt des Streits ist die im Vorjahr geplante schrittweise Erhöhung der Wartungspreise von 17 Prozent auf 22 Prozent der Lizenzkosten. Für den Konzern sind die Wartungserlöse wesentlich, helfen sie ihm doch, den Einbruch bei den Lizenzerlösen zu kompensieren.

Opportunistentes Verhalten, das der Nachfrager allen Anbietern unterstellen muss, kann zu Ausfällen beim Nutzen führen. Opportunismus bezeichnet dabei die bewusste Inkaufnahme eines Schadens für andere mit dem Ziel, eigene Interessen zu verfolgen (Williamson 1990, S. 34 [52]). Das Verhalten des Anbieters SAP im Beispiel 5 mag als solches interpretiert werden, jedenfalls aus der Sicht der Anwender beziehungsweise Kunden. Transaktionskosten, die dem Nachfrager aus Maßnahmen zum eigenen Schutz vor solchen Opportunismus entstehen, treiben den Preis für den Nachfrager in die Höhe. Gleiches gilt für verdeckte Preise, Zusatzleistungen, deren Notwendigkeit erst später offensichtlich wird, oder hohe Wartungs- und Servicekosten, über die der Nachfrager erst nach Vertragsabschluss in Kenntnis gesetzt wird. **Abbildung 3.6** zeigt zunächst, wie sich Unsicherheit auf die Wahrnehmung des Nettonutzens aus einem einzelnen Angebot niederschlägt. Es zeigt sich vor allem, dass die dargestellte Unsicherheit den vom Nachfrager aus dem Angebot erwarteten Nettonutzen bedroht.

Abbildung 3.6 Unsicherer Nettonutzen in der Markttransaktion

Quelle: Jacob 2009, S. 83 [23].

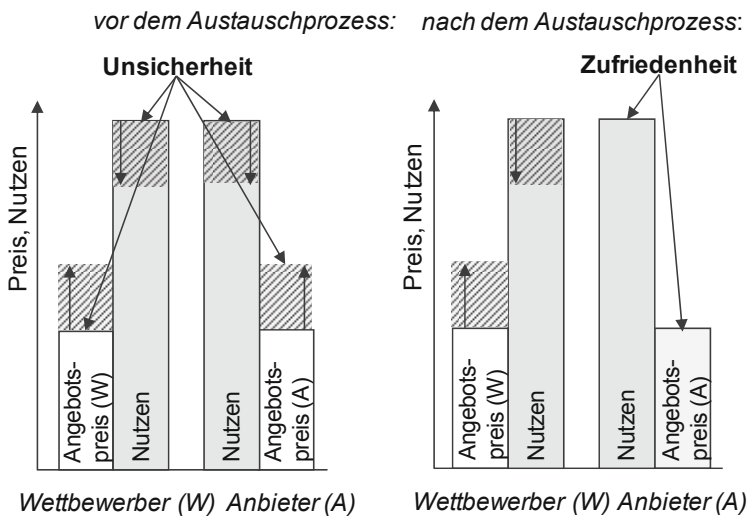
Nachfragerperspektive

- ‚unsichere‘ Nutzelemente
 - erst später ersichtliche Qualitätsmängel
 - mangelnde Kompatibilität
 - Technologiesprünge
 - ...
- ‚unsichere‘ Preiselemente
 - verdeckte Preise
 - erforderliche Zusatzleistungen
 - hohe Wartungs-/Servicekosten
 - ...

In Ergänzung zu **Abbildung 3.6** zeigt **Abbildung 3.7** in genereller Art und Weise verdeutlicht, wie Unsicherheit den Kundenvorteil betreffen kann. Dazu betrachten wir zunächst den linken Teil der Darstellung. Zwei konkurrierende Angebote – eines vom fokalen Anbieter (A), das andere vom Wettbewerber (W), der erneut die beste Alternative zum Anbieter (A) für den Nachfrager repräsentiert – sind jeweils durch Unsicherheit gekennzeichnet. Der Nettonutzen beider Angebote – vor dem Austausch – ist bedroht, weil der Nachfrager nicht sicher sein kann, ob seine Erwartungen bezüglich Nutzen und Preis erfüllt werden.

Derjenige Anbieter, dem es nun gelingt, vor allen anderen einen Austausch mit dem Nachfrager durchzuführen, hat die einzigartige Gelegenheit, durch die Gestaltung seiner Leistung Zufriedenheit herbei zu führen und Unsicherheit aus dem Weg zu räumen. Dies geschieht, indem er tatsächlich kein opportunistisches Verhalten an den Tag legt und die Leistung so erbringt, wie sie von ihm zugesagt und vom Nachfrager erwartet worden war. Transaktionskosten zur Bewältigung von Unsicherheit fallen nach einer solchen Zufriedenheitserfahrung für den Nachfrager nicht mehr an. In allgemeiner Art wird dies im rechten Teil von **Abbildung 3.7** verdeutlicht. Anbieter (A) verbessert somit die Vorteilhaftigkeit seines eigenen Angebots, während die Angebote der Wettbewerber unverändert unter dem Einfluss der Unsicherheit verbleiben. Dieser Einfluss ist dauerhaft, weil Transaktionen mit den Wettbewerbern immer die Gefahr nach sich ziehen, enttäuscht zu werden, welche der Nachfrager grundsätzlich nicht eingehen will (Dittrich 2000, S. 78f. [11]). Unter den beschriebenen Bedingungen fördert Zufriedenheit daher das Wiederkaufverhalten der Nachfrager.

Abbildung 3.7 Unsicherheit und Zufriedenheit als Determinanten des Kundenvorteils
 Quelle: Jacob 2009, S. 31 [23].



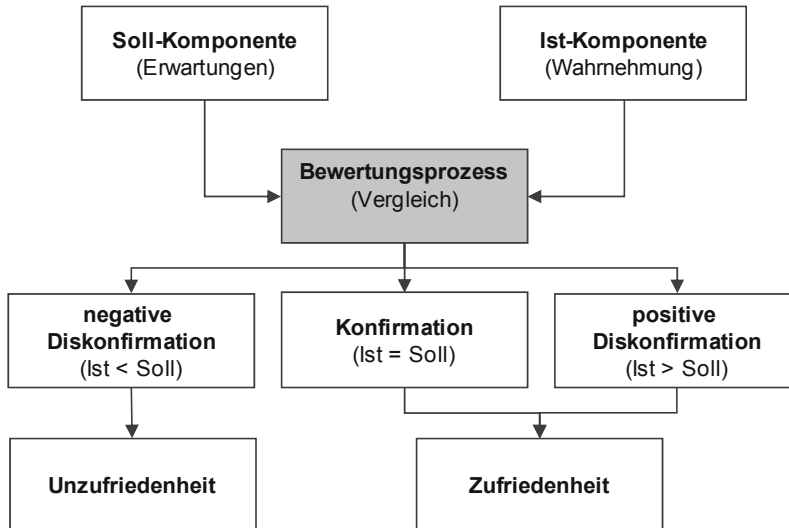
Beispiel 6: Kundenbeziehungen in der Logistik-Branche

In einer Pressemitteilung berichtet das Unternehmen Deutsche Post DHL wie folgt: DHL Express beschleunigt Beschwerdemanagement – Wie gut eine Kundenbeziehung ist, zeigt sich insbesondere dann, wenn Fehler passieren und der Kunde sich beschwert. Je unbürokratischer das Unternehmen sich dann verhält, desto begeisterter ist der Kunde. Da auch der Spezialist für schnelle und verlässliche Lieferdienste im Postkonzern Fehler nicht ausschließen kann, hat das Beschwerdemanagement bei DHL Express hohe Priorität. Ein besonderer Service von DHL für besonders zeitkritische Sendungen ermöglicht dem Kunden, den exakten Zeitpunkt der Zustellung zu bestimmen. Kann DHL Express den Liefertermin nicht einhalten, steht dem Kunden selbstverständlich die Rückerstattung der Versandkosten zu. Dafür reicht ein Anruf bei der Service-Hotline. In einer Kundenbefragung kamen allerdings einige Beschwerden über zu lange Wartezeiten bei solchen Anfragen auf. Der Kern des Problems war schnell ermittelt: Die Servicemitarbeiter der Hotline durften nicht eigenständig entscheiden, ob eine geforderte Rückerstattung gerechtfertigt ist – auch wenn der Kunde offensichtlich im Recht war. Das Hotline-Personal wurde in der Bewertung von Reklamationen trainiert und entscheidet nun bei Stammkunden direkt über die Rückvergütung der Lieferkosten. Bei der folgenden Kundenbefragung wurden Verzögerungen wesentlich weniger oft bemängelt. Ebenso stiegen die Kundenzufriedenheit und die geäußerte Absicht, auch zukünftig Kunde bei DHL zu bleiben.

Wie die geschilderten Beispiele zeigen, stellt sich Zufriedenheit nicht von selbst ein, son-

dem erfordert ihrerseits gezieltes Handeln von Seiten des Anbieters. Dieses Handeln wird unter dem Begriff des Zufriedenheitsmanagements zusammengefasst. Grundlagenfunktion übernimmt hierfür das so bezeichnete Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D) (Kaiser 2005 [24]; Krafft 1999, S. 516 [27]). Dementsprechend bilden Erwartungen und Wahrnehmungen des Nachfragers beim Kauf eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Leistung den Ausgangspunkt der Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit. Die Leistung, wie der Nachfrager sie vom Anbieter erwartet, zum einen und die Leistung, wie sie vom Nachfrager tatsächlich wahrgenommen wird, zum anderen werden im Rahmen eines subjektiven Bewertungsprozesses vom Nachfrager verglichen. Eine Konfirmation liegt vor, wenn die Wahrnehmung den Erwartungen entspricht. Übertrifft die wahrgenommene Ist-Leistung die erwartete Soll-Leistung, so spricht man von positiver Diskonfirmation. Fällt die Ist-Leistung dagegen unter die Soll-Leistung, dann liegt eine negative Diskonfirmation vor. Konfirmation und positive Diskonfirmation führen zu Zufriedenheit, negative Diskonfirmation führt zu Unzufriedenheit. **Abbildung 3.8** verdeutlicht diese Zusammenhänge. Zufriedenheit ist damit einzuordnen als eine Einstellung, die in erster Linie durch kognitive Prozesse, aber auch durch emotionale Elemente zustande kommt (Foscht/Swoboda 2004, S. 208 [15]; Steffenhagen 2004, S. 84 [48]).

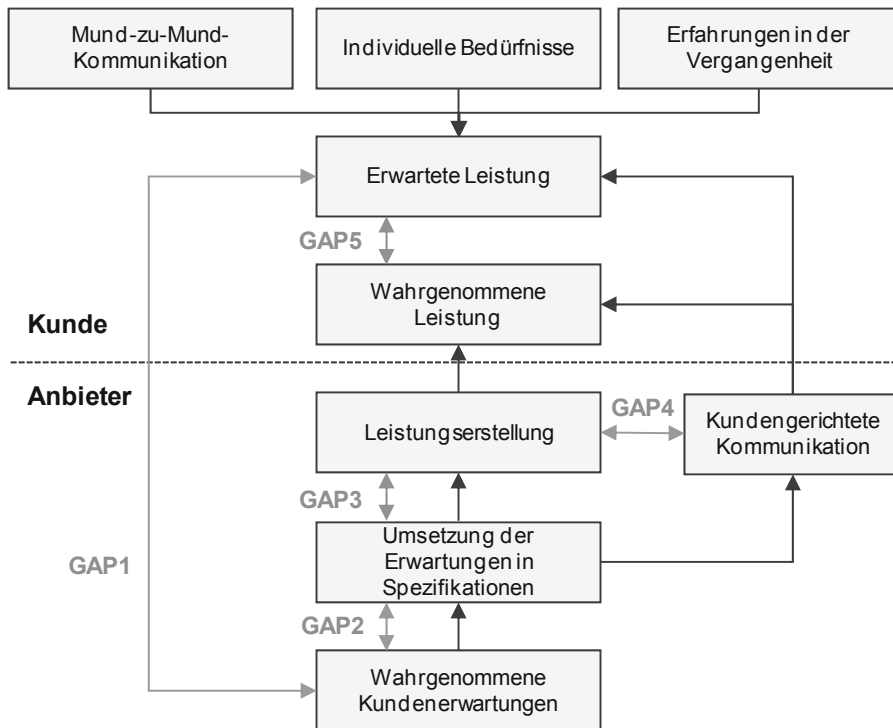
Abbildung 3.8 Das C/D-Paradigma
Quelle: Foscht/Swoboda 2004, S. 209 [15].



Eine Umsetzung als Management-Ansatz erfährt das C/D-Paradigma im so bezeichneten GAP-Modell nach Zeithaml, Berry und Parasuraman (1988 [53]; Hentschel 1990 [18]). Zunächst nennt dieses Modell Ursachen der Erwartungen, im Einzelnen individuelle Bedürfnisse, Erfahrungen aus der Vergangenheit, die Mund-zu-Mund-Kommunikation mit ande-

ren Marktakteuren und die kundengerichtete Kommunikation des Anbieters. Zum anderen führt es explizit auf, wie Leistungen beim Anbieter zustande kommen und wo die Gründe für eine Nicht-Erfüllung der Erwartungen durch diese Leistungen liegen können, bezeichnet als Gaps (vgl. **Abbildung 3.9**).

Abbildung 3.9 Das GAP-Modell der Kundenzufriedenheit
Quelle: Zeithaml et al. 1988, S. 36 [53].



Gap 1 beschreibt Defizite bei der Erfassung von Kundenerwartungen. Fehler in der Marktforschung bzw. mangelnde Sensibilität für Kundenwünsche beim Kundenkontaktpersonal können Ursache dieses Defizits sein. Gap 2 betrifft Fehler bei der Umsetzung von Erwartungen in Spezifikationen. Die Gründe liegen in der Regel in mangelhafter interner Kommunikation. Gemäß Gap 3 kann auch eine mangelnde Umsetzung von Spezifikationen Ursache späterer Unzufriedenheit sein. Konkret kann eine nicht sachgemäße technische Ausstattung des Anbieters dafür verantwortlich sein. Gap 4 beschreibt eine Divergenz zwischen kommunizierter Leistung und tatsächlich erbrachter Leistung, wobei in der Regel ein höherer Leistungsstandard kommuniziert als erbracht wird. Dies wird üblicherweise als „over-promising“ bezeichnet und hat seine Ursache in Mängeln bei der horizontalen Kommunikation im Anbieterunternehmen, also beispielsweise zwischen der Werbeabtei-

lung und dem Produktmanagement. Das Gap 5 schließlich repräsentiert den Bewertungsprozess des Nachfragers und resultiert aus allen vorangegangenen Gaps.

Neben dem höheren Grad an Detaillierung liegt der Nutzen des GAP-Modells vor allem darin, dass durch die Berücksichtigung der Gaps sehr konkrete Anhaltspunkte für das praktische Management der Kundenzufriedenheit geliefert werden (Kleinaltenkamp/Jacob 2006, S. 50ff. [25]; Bruhn 2001, S. 175ff. [6]). Entscheider erkennen, welche Teilprozesse im eigenen Unternehmen analysiert, gegebenenfalls verbessert und zudem dauernd beobachtet werden müssen.

Zufriedenheit wird im Schrifttum sehr häufig als zentrales Element zur Bindung von Kunden und damit zur Sicherstellung des Wiederkaufverhaltens angeführt (Krafft 1999, S. 516ff. [27]). Eine Bindungswirkung geht von ihr insofern aus, als auch Veränderungen der Angebote der Wettbewerber ohne Wirkung auf die Entscheidung des Nachfragers bleiben, solange die Unsicherheit im Markt weiter besteht. Dies unterscheidet das Wiederkaufverhalten auf der Basis von Zufriedenheit ebenso wie das auf der Basis spezifischer Ressourcen vom Wiederkaufverhalten auf der Basis von Kern- und Nebenleistung, wo eine Modifikation der Austauschrelationen durch die Wettbewerber den Nachfrager sofort zum Überdenken seiner Anbieterswahl bewegen wird. Es ist aber auch darauf hinzuweisen, dass die Bindungswirkung von Zufriedenheit dann als eher gering zu beurteilen ist, wenn die Menge aller um den Nachfrager konkurrierenden Angebote nicht durch Unsicherheit gekennzeichnet ist. Darf der Nachfrager aufgrund gegebener Sicherheit davon ausgehen, dass Leistungen so erbracht werden, wie er sie erwartet, so kann er alle alternativen Angebote abschließend beurteilen, auch wenn er keine Erfahrungen mit den Anbietern gemacht hat. Zufriedenheit stellt dann keine Wechselbarriere mehr dar. Als Beleg für diese Aussage können solche Studien angeführt werden, die in bestimmten Branchen auch bei denjenigen Kunden, die Wechselverhalten an den Tag legen, hohe bis sehr hohe Zufriedenheit mit dem ursprünglichen Anbieter nachgewiesen haben (Reichheld 1993, S. 71 [43]; Weinberg/Terlutter 2005, S. 51 [50]). Dennoch entbinden diese Einsichten den betrieblichen Entscheider nicht von der Pflicht, dem Zufriedenheitsmanagement einen hohen Stellenwert zuzumessen.

Vertrauen und Commitment als Ursache der Kundenbindung

Während Kundenbindung auf der Basis ökonomischer Effekte als Gebundenheit bezeichnet wird, führen **Vertrauen** und **Commitment** zu Kundenbindung im Sinne von Verbundenheit (Bliemel/Eggert 1998, S. 39ff. [3]). Grundlage des Wiederkaufverhaltens dieser Verbundenheit ist eine positive und überragende Einstellung des Nachfragers zu einem einzelnen Anbieter (Weinberg/Terlutter 2005, S. 47f. [50]; Plinke 1997, S. 27 [37]). Diese positive Einstellung hat ihre Ursache im Vertrauen gegenüber diesem Anbieter und manifestiert sich im Commitment gegenüber diesem Anbieter. Vertrauen und Commitment werden daher auch als Schlüsselfaktoren der Kundenbindung im Sinne eines nachfragerorientierten Begriffsverständnisses bezeichnet (Dittrich 2000, S. 83 [11]; Bruhn 2001, S. 72 [6]; Bliemel/Eggert 1998 [3]).

Unter Vertrauen verstehen wir im Allgemeinen ein Erwartungskonstrukt. Das speziellere Begriffsverständnis im Schrifttum ist umfang- und facettenreich (Blomqvist 1997 [4]). Stell-

vertretend sei an dieser Stelle auf die Definition von Plötner (1995) verwiesen: *„Vertrauen ist die Erwartung gegenüber einer Person oder einer Personengruppe, dass diese sich hinsichtlich eines bewusst gemachten Ereignisses dem Vertrauenden gegenüber zumindest nicht opportunistisch verhalten hat bzw. verhalten wird“* (Plötner 1995, S. 36 [39]). Vertrauen ist demnach charakterisiert durch den bewussten Verzicht auf Kontrollmaßnahmen (Linke 2006, S. 32 [28]). Im Sinne einer (neo-) behavioristischen Interpretation entsteht das Erwartungskonstrukt Vertrauen durch bestimmte Reize bzw. Stimuli, die vom Objekt der Erwartung (Anbieter) ausgehen und vom Vertrauenden (Nachfrager) wahrgenommen werden (Preß 1997, S. 87 [41]).

Im Commitment kommt dagegen das intentionale Element der positiven und überragenden Einstellung des Nachfragers gegenüber dem Anbieter zum Ausdruck. Auch zum Commitment existierende vielfältige Definitionen und Modelle (Söllner 1993 [45]). Moorman et al. (1992, S. 316 [33]) formulieren prägnant wie folgt: *„Commitment to the relationship is defined as an enduring desire to maintain a valued relationship“*. Dies umfasst auch die Bereitschaft, kurzfristige Opfer zu erbringen (Dittrich 2000, S. 86 [11]).

Wie eine positive Einstellung auf der Basis von Vertrauen und Commitment Wiederkaufverhalten in der Praxis bestimmen kann, verdeutlicht Beispiel 7.

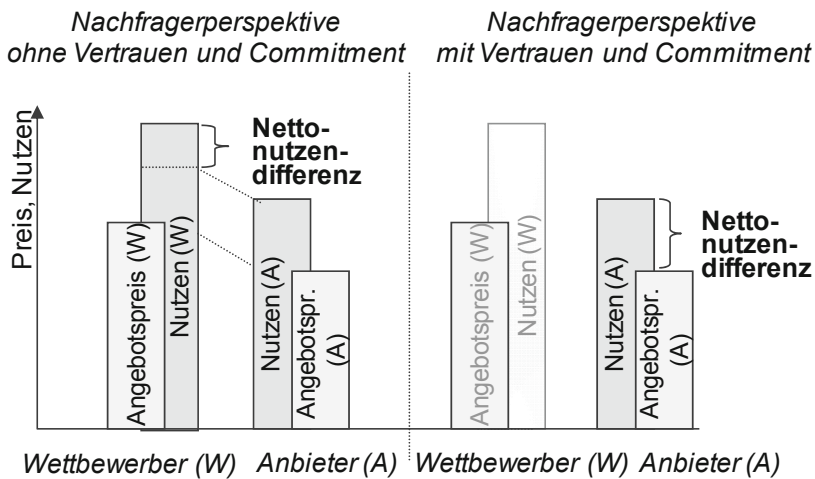
Beispiel 7: Anbietertreue beim Automobilkauf

Gemeinsam führen die Marktforschungsinstitute Deutsche Automobil Treuhand GmbH (DAT) und Gesellschaft für Konsumforschung AG (GfK) regelmäßig Studien für die Erhebung grundlegender Informationen zur Entwicklung des Automobilmarktes in Deutschland durch. Diese werden im DAT-Report veröffentlicht. Dabei wird auch die Herstellerreue beim Neu- und Gebrauchtwagenkauf ermittelt. Für das Jahr 2005 wurde festgestellt, dass 45 % der Gebrauchtwagenkäufer und 59 % der Neuwagenkäufer dem Hersteller treu blieben, von dem auch das Fahrzeug stammte, das sie bis dato fuhren. Innerhalb der Neuwagenkäufer ist die Herstellerreue bei Käufern deutscher Fabrikate höher ausgeprägt als bei Käufern von Importfahrzeugen.

Vertrauen und Commitment machen existierende Geschäftsbeziehungen auch gegen Maßnahmen des Wettbewerbs resistent. Damit unterscheidet sich Wiederkaufverhalten auf der Basis von Commitment und Vertrauen ähnlich wie das Wiederkaufverhalten auf der Basis von Zufriedenheit deutlich vom Wiederkaufverhalten auf der Basis von Kern- und/oder Nebenleistung. Im Sinne einer Argumentation von Plinke (2000, S. 29 [38]) stellen Vertrauen und Commitment Gefühls- und Bewusstseinshaltungen des Nachfragers dar, welche dazu führen, dass Wettbewerbsangebote aus der Bewertung der Austauschrelation ausgeblendet werden. Insofern können wir davon ausgehen, dass die Bindungswirkung, wie sie von Vertrauen und Commitment ausgeht, diejenige, wie sie von der Zufriedenheit ausgeht, an Stärke sogar noch übertrifft. **Abbildung 3.10** überträgt dieses Verständnis der Wirkung von Vertrauen und Commitment in unser austauschtheoretisches Grundmodell. Die Blässe bei der Darstellung des Wettbewerbsangebots in einer Situation, die durch kundenseitiges Vertrauen und Commitment gekennzeichnet ist, bringt den Umstand des mentalen ‚Ausblendens‘ zum Ausdruck.

Abbildung 3.10 Vertrauen und Commitment in der Austauschrelation

Quelle: Jacob 2009, S. 165 [23].



Vertrauen und Commitment entstehen im Zeitablauf. Ihre Entstehung kann daher durch alle anderen bisher genannten Förderer des Wiederkaufverhaltens – Kernleistungen, Nebenleistungen und ökonomische Wechselbarrieren – unterstützt werden. Die hier behandelten Ursachen des Wiederkaufverhaltens sind somit nicht unabhängig voneinander, was in der Darstellung in **Abbildung 3.1** zum Ausdruck gebracht wurde.

Vertrauen als nachfragerseitige Erwartungshaltung ist damit eine Verhaltensdeterminante, der durchaus ein emergenter Charakter zugebilligt werden kann. Dies bedeutet, dass sich Vertrauen im Zeitablauf implizit entwickelt ohne vordergründige Intention der beteiligten Akteure. Der Sphäre des Emergenten beziehungsweise Impliziten wird die Gestaltung von Vertrauen sicherlich auch nie zur Gänze zu entheben sein. Dennoch können einige grundlegende Zusammenhänge zum aktiven und systematischen Management von Vertrauen formuliert werden. Maßnahmen zur Förderung von Vertrauen setzen an der Wirkung von Referenzen, Ähnlichkeit, Selbstvertrauen und Reziprozität an (Plötner/Jacob 1996 [40]). Die Zusammenhänge sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

Als **Referenz** bezeichnet man Geschäfte und Projekte, die der Anbieter in der Vergangenheit getätigt hat. Sie werden vertrauensrelevant, wenn sie belegen, dass das Vertrauen anderer vom Anbieter dabei nicht enttäuscht wurde. Ein solcher Nachweis ist geeignet, auch eine in die Zukunft gerichtete Verhaltenserwartung im Sinne von Vertrauenswürdigkeit herzustellen. Um ihre Wirkung bei einem gegebenen Kunden voll zu entfalten, sollten Referenzen vor ihrer Präsentation beim Nachfrager jedoch sehr sorgfältig vom Anbieter ausgewählt werden (Günter 1979 [17]).

Die Wirkung von **Ähnlichkeit** für die Entstehung von Vertrauen wurde in verschiedenen empirischen Studien nachgewiesen (Schoch 1969 [44]; Crosby/Evans/Cowles 1990 [7]). Die Erkenntnisse besagen, dass Personen eher einem solchen Gegenüber vertrauen, zu dem sie Ähnlichkeit empfinden. Will ein Anbieter diesen Zusammenhang für den Aufbau von Vertrauen und als Grundlage von Geschäftsbeziehungen nutzen, so kann er dies grundsätzlich auf zweierlei Arten tun:

- Zum einen wäre es denkbar, Zielsegmente nur so auszuwählen, dass sie zum vorhandenen Kundenkontaktpersonal passen.
- Zum anderen kann aber auch die Ähnlichkeit zu einem vorgegebenen Kundensegment ein Auswahlkriterium der Personalauswahl bei der Rekrutierung von Mitarbeitern sein.

Gegenstand der Erwartungshaltung, die mit dem Vertrauen verbunden ist, ist auch die Konstanz des Verhaltens derjenigen Person oder Personengruppe, auf die sich das Vertrauen bezieht. Nur wer Verhaltenskonstanz an den Tag legt, ist auch vertrauenswürdig. Mangelnde Verhaltenskonstanz muss dagegen zu Misstrauen führen, da das Verhalten nun nicht mehr prognostiziert werden kann. Als ein Indikator von Verhaltenskonstanz gilt das Selbstvertrauen einer Person (Plötner 1995, S. 159ff. [39]). Wir dürfen somit einen Zusammenhang zwischen der Vertrauenswürdigkeit eines Anbieters und dem Selbstvertrauen seiner Mitarbeiter an der Schnittstelle zum Kunden unterstellen. Selbstvertrauen ist zunächst ein Persönlichkeitsmerkmal. Soll es für Zwecke der gezielten Gestaltung von Vertrauen im Rahmen von Relationship Marketing eingesetzt werden, so kann dies geschehen, indem Selbstvertrauen als Kriterium bei der Personalauswahl für den Kundenkontakt herangezogen wird. Allerdings ist Selbstvertrauen in bestimmten Grenzen auch gestaltbar. Aus der Verhaltenstheorie entstammt ein entsprechender Ansatz, demzufolge Selbstvertrauen durch ein Anreizsystem gefördert werden kann (Petermann 1996 [35]). Dabei wird der Mitarbeiter mit Aufgaben konfrontiert, die er bewältigen muss. Gelingt ihm dies, so schreibt er den Erfolg seinen eigenen Fähigkeiten zu. Der Mitarbeiter erlebt eine umfassende Selbstwirksamkeit, aus der Zutrauen in die eigene Person entsteht. Die Umsetzung dieses Ansatzes zur unmittelbaren Förderung von Selbstvertrauen und mittelbaren Förderung von Kundenvertrauen erfolgt im Rahmen der Mitarbeiterführung.

Schließlich sei auf das Prinzip der **Reziprozität** als Ansatz für ein gezieltes Management von Vertrauen verwiesen. Eine ganze Reihe von Autoren (Plötner 1995, S. 145f. [39]) geht davon aus, dass ein Vertrauensverhältnis nur ein Verhältnis auf Gegenseitigkeit sein kann, was als Reziprozität bezeichnet wird. Von einem Gegenüber kann also nur Vertrauen erwartet werden, wenn der Akteur selbst bereit ist, diesem Gegenüber Vertrauen zu schenken. Bestätigung hat diese These unter anderem durch Experimente im Rahmen der Spieltheorie erfahren (Axelrod 1987, S. 17f. [1]). Verstärkung erfährt das Prinzip der Reziprozität durch eine mehrfache Wiederholung des Austauschs von Vertrauen. Trotz der Gegenseitigkeit ist es jedoch erforderlich, dass einer der Akteure den ersten Schritt macht. Aus dem Bereich der Konfliktforschung (Osgood 1959 [34]) entstammen Programmvorschläge, wie derjenige Akteur, der an einem Aufbau von Vertrauen interessiert ist, eine so genannte Vertrauensspirale in Gang setzen kann. Demnach sollte

1. zunächst das eigene Interesse an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kommuniziert werden,
2. anschließend mit einer eigenen Initiative angekündigt werden,
3. welche dann durchzuführen ist, und
4. schließlich der Adressat zu reziprokem Verhalten eingeladen werden.

Für das Relationship Marketing bedeutet dies, dass Vertrauensmanagement stets die Erbringung von Vorleistungen erfordert. Dies kann beispielsweise in dem Angebot bestehen, ein Beratungsgespräch unverbindlich und kostenlos durchzuführen. Eine weitere Konsequenz besteht allerdings darin, diese Vorleistung in ihrem Umfang einzuschränken. Die Logik der Reziprozität impliziert nämlich immer einen Anspruch auf Gegenleistung. Ist die Vorleistung zu umfangreich, so könnte sich der Nachfrager durch diese Erwartung an ihn überfordert fühlen. Reziprozität legt also beim Aufbau von Vertrauen eine Politik der kleinen Schritte nahe.

Tabelle 3.1 fasst die geschilderten Ansätze für das Management von Vertrauen im Kontext des Relationship Marketing noch einmal zusammen.

Tabelle 3.1 Das Management von Vertrauen
Quelle: Plötner 1995, S. 162 [39].

Referenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation von Referenzträgern ▪ Zusammenarbeit mit Referenzträgern ▪ Sicherung der Auskunftsbereitschaft der Referenzträger
Ähnlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ähnlichkeit auf der individuellen Ebene ▪ Ähnlichkeit auf der Gruppenebene ▪ Ähnlichkeit auf der Unternehmensebene
Selbstvertrauen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstvertrauen als Bewerberanforderung bei der Personalauswahl ▪ Einrichtung verhaltensstärkender Anreizsysteme ▪ Maßnahmen zur Erhöhung der fachlichen und sozialen Kompetenz der Mitarbeiter
Reziprozität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingangsetzung von Vertrauensspiralen ▪ Förderung der Machtsymmetrie im Anbieter/Nachfrager-Verhältnis

3.1.2 Der Anbietervorteil als Determinante des Wiederkaufs

In den vorangegangenen Abschnitten hatten wir die anbieterseitige Unsicherheit als maßgebliche Verhaltensdeterminante für die Wahrnehmung eines Kundenvorteils auf Nachfragerseite eingeführt. Im Extremfall kann dies dazu führen, dass der Nachfrager ganz vom marktlichen Austausch absieht, da die für ihn notwendige Bedingung eines positiven Nettonutzens nicht mehr vorliegt. Dem Anbieter stehen nun unterschiedliche Maßnahmen zur Verfügung, nachfragerseitig wahrgenommene Unsicherheit aus dem Weg zu räumen und die erforderlichen Rahmenbedingungen für das Zustandekommen eines Austauschs wieder zu gewährleisten. Bei diesen Maßnahmen spielt auch die anbieterseitige Intention zur Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung eine gewisse Rolle. Wie wir zeigen werden, schlägt sich eine solche Intention in der Struktur des Anbietervorteils nieder. Nach einer Erläuterung vertragstheoretischer Grundlagen werden wir diesen Zusammenhang offenlegen.

3.1.2.1 Vertragstheorie

Einen ersten Ansatz zur Bewältigung der Herausforderung aus nachfragerseitig wahrgenommener Unsicherheit stellt das Rechtssystem zur Verfügung, wo Verträge als entsprechendes Instrument vorgesehen sind. Verträgen wird allgemein die Eigenschaft zugesprochen, Sicherheit für die Vertragspartner zu gewährleisten. Die Vertragstheorie unterscheidet dabei sehr allgemein dreierlei grundsätzliche Vertragsformen, die in **Tabelle 3.2** zunächst gegenübergestellt sind (Williamson 1979 [51]; Macneil 1978 [30]; Macaulay 1963 [29]).

Tabelle 3.2 Vertragsformen in der Vertragstheorie

Vertragstyp	Klassischer Vertrag	Neoklassischer Vertrag	Relationaler Vertrag
Prinzip	Für alle Eventualitäten werden Rechte und Pflichten der Vertragspartner exakt parapiert.	Festlegung des Schlichtungsverfahrens im Streitfall	Die Vertragsparteien schützen sich durch den Austausch von Pfändern
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vollständigkeit der Verträge ▪ Kosten der Verträge (Formulierung und Durchsetzung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorhersehbarkeit des Streitfalls ▪ Kosten der Verträge (Vertragskosten und Schlichtungskosten) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltung der Pfänder ▪ Wirksamkeit der Pfänder

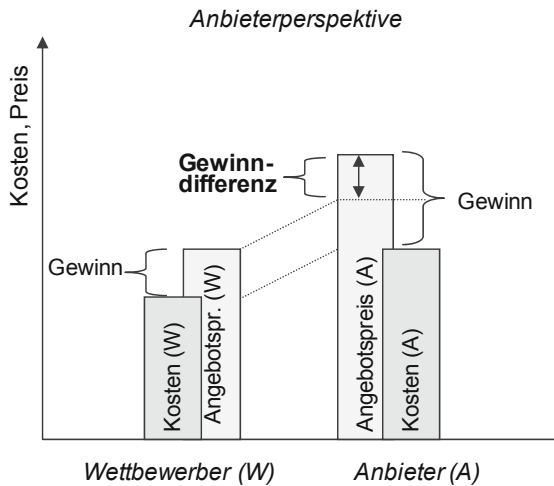
Der klassische Vertrag ist die Standardform eines Vertrags und versucht, alle zukünftigen Eventualitäten, die Ursache von Unsicherheit sein können, zu paraphieren. Kaufverträge, Mietverträge oder Werkverträge folgen üblicherweise dem Muster des klassischen Vertrags. Rechte und Pflichten der Vertragspartner werden explizit festgelegt. Der klassische

Vertrag erfüllt seine Funktion immer dann, wenn die Ursachen der Unsicherheit tatsächlich vollständig erfasst werden können. Die zunehmende Komplexität der Umstände des marktlichen Austauschs stellt dies aber immer mehr in Frage. Man spricht von der Unvollständigkeit der Verträge des klassischen Typs (Göbel 2002, S. 40 [16]). Die Marktteilnehmer verlieren daher das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit von klassischen Verträgen. Der neoklassische Vertrag versucht dieses Problem zu umgehen, indem nicht mehr die Eventualitäten selbst paraphrasiert werden, sondern lediglich die Art, wie damit umgegangen werden soll. Es werden Schiedsverfahren für den Umgang mit Konflikten zwischen den Vertragsparteien festgelegt. Entsprechende Klauseln tauchen typischerweise in umfassenden Vertragswerken zwischen den Austauschpartnern auf Investitionsgütermärkten auf. Problematisch ist aber erneut der Umstand, dass auch dieser Vertragstypus unvollständig bleibt. Relationale Verträge verzichten nun zur Gänze auf eine explizite Formulierung und binden die Parteien implizit aneinander. Dies geschieht in der Regel durch den Austausch von Pfändern. Ein Pfand, welches einer der beiden Austauschpartner erhält, schützt vor opportunistischem Verhalten des anderen. Pfänder können formell ausgetauscht werden, etwa in Form einer Bürgschaft. Dabei verpflichtet sich eine dritte Partei – oftmals ein Finanzinstitut – förmlich, auf Verlangen des Halters der Bürgschaft einen Geldbetrag oder eine andere Leistung zu erbringen. Der Halter kann sich daran schadlos halten, wenn er vorher vereinbarte Übereinkünfte als nicht erbracht ansieht. Die Bürgschaft reduziert somit die Verhaltensunsicherheit, die der Halter gegenüber dem Träger der Bürgschaft empfinden könnte. Allerdings sind formelle Bürgschaften zur Gewährleistung des Funktionierens von Geschäftsbeziehungen in der Praxis eher unüblich. Relationale Verträge können jedoch auch eher informell zustande kommen. Der so bezeichnete „Schatten der Zukunft“ (*shadow of the future*) mit seinen Implikationen für das Entstehen von Geschäftsbeziehungen soll als Marketing-relevante Variante relationaler Verträge hier vorgestellt werden.

3.1.2.2 Geschäftsbeziehungen als relationale Verträge

Um die Funktionsweise des „Schattens der Zukunft“ als Determinante des Wiederkaufverhaltens erklären zu können, muss zunächst kurz der Anbietervorteil als Pendant zum Kundenvorteil in der Markttransaktion erläutert werden. **Abbildung 3.11** unternimmt dies schematisch. Verbindendes Element zwischen Kunden- und Anbietervorteil ist demnach der Preis. Während er für den Nachfrager im Austausch das zu erbringende Opfer darstellt, stellt er für den Anbieter den Anreiz dar, sich am Tausch zu beteiligen. Sowohl der Anbieter (A) als auch die Wettbewerber (W) müssen diesen Preis allerdings mit den Kosten vergleichen, die für die Erbringung der Leistung, welche in den Tausch eingeht, entstehen. Liegt der Preis über den Kosten, so entsteht ein Gewinn. Langfristig hat derjenige Anbieter einen Vorteil, dessen Gewinn am größten dies. Eine positive Differenz des eigenen Gewinns im Vergleich zum Gewinn der Wettbewerber wird daher als Anbietervorteil bezeichnet.

Abbildung 3.11 Der Anbietervorteil beim marktlichen Austausch

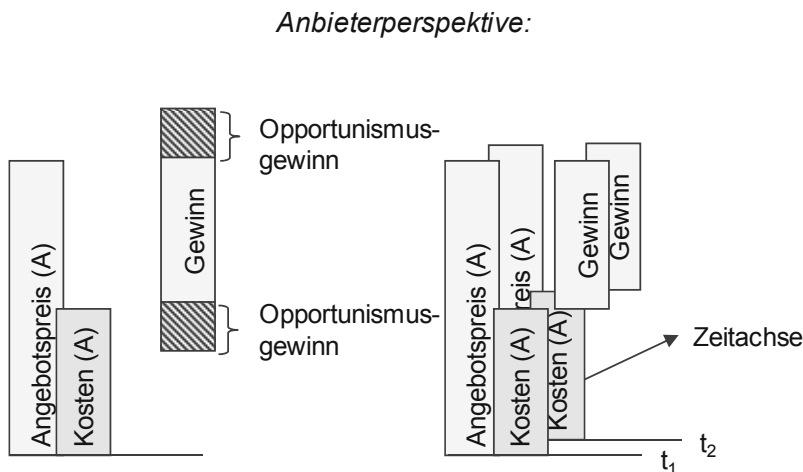


Die folgende **Abbildung 3.12** stellt in ihrem linken Teil dar, wie sich die vom Nachfrager durch Unsicherheit wahrgenommene Minderung seines Nettonutzens auf eine Gewinnerhöhung beim Anbieter niederschlagen würde. Preiserhöhungen und Leistungsminderungen aus opportunistischem Handeln schaden dem Nachfrager und nutzen im Zweifel dem Anbieter. Preiserhöhungen wirken sich für den Anbieter in unmittelbarer Weise Gewinn erhöhend aus. Leistungsminderungen wirken für den Anbieter in mittelbarer Weise Gewinn erhöhend, weil er durch die Reduktion seiner Anstrengungen Kosten senken kann. Kurzfristig betrachtet besteht für den Anbieter also durchaus ein Anreiz, Handlungsspielräume, wie sie etwa im Beispiel 5 zum Ausdruck gekommen sind, opportunistisch auszunutzen. Schließlich erhöht sich sein Gewinn und damit auch seine Stärke im Wettbewerb mit anderen Anbietern aus seiner Branche.

Der Anbieter kann den Nachfrager aber von dieser Unsicherheit befreien, was im rechten Teil von **Abbildung 3.12** zum Ausdruck gebracht wird. Dies gelingt, wenn er glaubhaft machen kann, dass sich kurzfristiger Opportunismus gerade nicht lohnt, weil dadurch Gewinne aus zukünftigen Transaktionen mit demselben Nachfrager bedroht wären. Von einem einmal getäuschten Nachfrager ist schließlich kaum noch zu erwarten, dass er sich zukünftig wieder auf Geschäfte mit demselben Anbieter einlassen wird. Teilt der Nachfrager diese Einsichten in die Struktur des Anbietervorteils, so wird seine eigenes Festhalten an einer Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter jedoch zu einem Pfand und bewältigt wahrgenommene Opportunismusgefahr. Die Gefahr, zukünftige Vorteile aus einer Geschäftsbeziehung zu verlieren, trübt die Attraktivität kurzfristigen opportunistischen Verhaltens beziehungsweise kurzfristiger Opportunismusgewinne. In der Spieltheorie belegt man dieses Prinzip mit der Metapher des „Schattens der Zukunft“ (Axelrod 1987, S. 112ff.

[1]). Markttransaktionen müssen daher vorbereitet werden, indem der Anbieter dem Kunden die eigene Abhängigkeit verdeutlicht und sein Interesse an einem langfristigen Verhältnis im Gegensatz zu kurzfristigen Vorteilen aus opportunistischem Handeln kommuniziert. Durchaus zum Ausdruck kommt diese Bemühung im folgenden Praxisbeispiel.

Abbildung 3.12 Der Schatten der Zukunft
Quelle: Jacob 2009, S. 135 [23].



Beispiel 8: Planungswerkzeuge für die Software-Beratung

Der Software-Hersteller SAP kooperiert seit langer Zeit erfolgreich mit Software-Beratern, die individuelle Anpassung von Software-Systemen für Software-Anwender durchführen. Größter Software-Berater in Deutschland, mit dem SAP zusammenarbeitet, ist die Telekom-Tochter T-Systems. Anlässlich der aktuellen Übernahme eines neuen Planungs-Tools für die Software-Konfiguration von SAP zitiert das Unternehmen T-Systems in einer Pressemeldung einen leitenden Mitarbeiter des Lieferanten SAP wie folgt:

„Wir freuen uns, dass T-Systems mit der Einführung der Methodik 'Run SAP' seine langjährige Geschäftsbeziehung zu SAP ausbauen möchte“, erklärte Dr. Uwe Hommel, Executive Vice President von der SAP AG. „T-Systems führt damit als einer der ersten SAP-Partner das Konzept durchgängiger Solution-Betriebsabläufe, das durch Run SAP bereitgestellt wird, in seine Application Management Services und Hosting-Angebote ein.“

Im Beispiel bekräftigen beide Unternehmen – Anbieter und Nachfrager – öffentlich das gegenseitige Interesse an einer Fortsetzung der Geschäftsbeziehung. Der Bestand der Geschäftsbeziehung wird somit wertvoller als kurzfristiger Gewinn aus opportunistischem

Handeln insbesondere des Anbieters. Die Berichterstattung in der Presse macht deutlich, dass beide Parteien dies anerkennen. Es manifestiert sich ein „Schatten der Zukunft“. Die Einsicht in diese Zusammenhänge und das Bewusstsein der Beteiligten um die Gegenseitigkeit führen zur Reduktion von Unsicherheit beim Nachfrager und damit zu Wiederkaufverhalten.

Dem Wiederkaufverhalten wohnt somit das Potenzial inne, sich selbst zu nähren. Dieser Effekt rührt nicht aus der Vergangenheit einer Geschäftsbeziehung, sondern aus ihrer möglichen Zukunft (Jacob 2002, S. 73ff. [22]). Es handelt sich um einen Effekt, der der Struktur des Anbietervorteils entspringt und den Kundenvorteil betrifft.

3.2 Die Geschäftsbeziehung im Zeitablauf

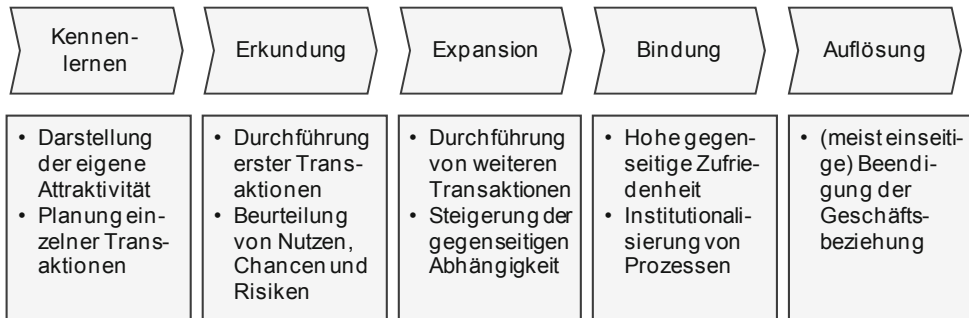
Wiederkaufverhalten und Geschäftsbeziehungen haben aufgrund ihrer speziellen Natur einen temporalen Charakter. Bisher haben wir für unsere Betrachtung jedoch eine statische Perspektive gewählt. Das heißt, wir haben ein Verständnis dafür entwickelt, warum Nachfrager in gegebenen Kaufsituationen eine Entscheidung zugunsten des In-Suppliers und gegen den Out-Supplier treffen. Diese Einsichten sind unverzichtbar für gegenwärtiges Marketinghandeln eines Anbieters. Allerdings erscheint es naheliegend, Verhalten auch über gegenwärtige Kaufsituationen hinweg zu betrachten. Schließlich umfasst Marketing-Management nicht nur die jeweilige Gegenwart, sondern auch eine darüber hinausgehende Planungsaufgabe. Diese Planungsaufgabe muss die Vergangenheit einer Geschäftsbeziehung berücksichtigen und in die Zukunft der Geschäftsbeziehung weisen. Damit beschäftigt sich die Forschung zum Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus, die Gegenstand der folgenden Abschnitte ist.

3.2.1 Der Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus nach Dwyer et al.

Grundlegende Bedeutung in der Forschung zum Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus kommt dem Ansatz von Dwyer et al. (1987 [12]) zu. Der Ansatz ist zunächst zu verstehen als Analogie zum Produktlebenszyklus und erklärt den idealtypischen zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung (Stauss 2006, S. 242 [47]). Dabei werden fünf typische Phasen einer Geschäftsbeziehung unterschieden (Preß 1997, S. 70ff. [41]). Ausgangspunkt des Zyklus ist zunächst eine Anfangsphase, in der sich potenzielle Partner einer späteren Geschäftsbeziehung kennen lernen. Der Nachfrager wird auf einen Anbieter und dessen Angebot aufmerksam und stellt Überlegungen zur Tätigkeit marktlicher Transaktionen an. Insbesondere für den Anbieter geht es in dieser Phase darum, seine eigene Attraktivität als Austauschpartner darzustellen. Daran schließt sich eine Phase der Exploration an, in der die Möglichkeiten des Wiederkaufs und einer engeren Bindung aneinander von den potenziellen Partnern ausgelotet werden. Allerdings bleibt insbesondere das Niveau der Bindung noch relativ gering. Die Beziehung ist daher als noch nicht gefestigt zu bezeichnen. Jedoch wird die Grundlage einer Expansion der Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager ge-

schaffen. In dieser Phase entstehen Bindungen, entweder ökonomischer Natur oder auf der Basis von Vertrauen und Commitment. Sind diese Bindungen verfestigt, so können sie sich im Anschluss daran entfalten, was im Falle der Verbundenheit auch eine erhöhte Zufriedenheit nach sich zieht. Entsteht bei den Marktpartnern eine Einsicht in den Wert der Geschäftsbeziehung, so sind die Voraussetzung für die Entstehung eines „Schattens der Zukunft“ gegeben. Jedoch ist jede Geschäftsbeziehung auch stets durch die Möglichkeit der Auflösung bedroht. In der Regel geht die Initiative zur Beendigung einseitig vom Nachfrager aus. Die Auflösungsphase ist in jedem Fall dadurch gekennzeichnet, dass sich die in den vorangegangenen Teilen geschilderten Voraussetzungen für die Entstehung von Wiederkaufverhalten fundamental verändert haben. **Abbildung 3.13** fasst den Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus grafisch zusammen.

Abbildung 3.13 Der Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus
Quelle: In Anlehnung an Dwyer et al. 1987 [12].



Anzumerken ist, dass der dargestellte Verlauf einer Geschäftsbeziehung idealtypischer Natur ist. Abweichungen davon sind in der Praxis der Märkte jederzeit möglich. Der deterministische Charakter, der in der dargestellten Reihenfolge der einzelnen Phasen steckt, wird daher oft kritisiert (Stauss 2006, S. 427ff. [47]). Anzumerken bleibt auch, dass der Ansatz keinerlei Aussagen zur Dauer der einzelnen Phasen macht, welche in der Praxis sehr stark von situativen Besonderheiten abhängig sein dürften. Trotz dieser Einschränkungen bildet der Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus die Grundlage für die Ableitung konkreter Felder des Geschäftsbeziehungsmanagement (Diller 2005, S. 9 [9]). Diese ergeben sich aus den zentralen Herausforderungen für den Anbieter, wie sie in den jeweiligen Phasen des Zyklus entstehen.

3.2.2 Dynamische Betrachtung des Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus

Der Kritik am deterministischen Charakter des traditionellen Modells zum Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus kann man begegnen, in dem von der Vorstellung einer unverrückba-

ren Reihenfolge der einzelnen Phasen Abstand genommen wird. Geschäftsbeziehungen sind demnach grundsätzlich durch einen offenen Verlauf gekennzeichnet. Im Ansatz führt Stauss (2006 [47]) eine solche Sichtweise ein, indem er zu den genannten Phasen eines Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus zusätzlich eine Gefährdungsphase einführt, die jederzeit und auch mehrfach eintreten kann. Für das Vorliegen einer solchen Gefährdung ist maßgeblich, dass der Kunde die Möglichkeit des Beziehungsabbruchs in Erwägung zieht. In Ergänzung zum Zufriedenheitsmanagement werden daher ein Abwanderungspräventionsmanagement und ein Kundenrückgewinnungsmanagement als permanente Aufgaben des Geschäftsbeziehungsmanagement vorgeschlagen.

Noch konsequenter bei der Berücksichtigung der Offenheit beim Verlauf von Geschäftsbeziehungen sind allerdings Ansätze, die gänzlich davon Abstand nehmen, eine Reihenfolge der Phasen zu postulieren. In diesem Sinne ist eine Vorgehensweise zu verstehen, bei der lediglich zwischen einer In-Supplier- und einer Out-Supplier-Situation in einer Geschäftsbeziehung unterschieden wird (Brown 1995 [5]). Die In-Supplier-Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Geschäftsbeziehung zwischen dem Nachfrager und dem fokalen Anbieter vorliegt. In der Out-Supplier-Situation unterhält der Nachfrager eine Geschäftsbeziehung zu einem Wettbewerber des Anbieters. Empirisch konnte nun nachgewiesen werden, dass sich das Kaufverhalten des Nachfragers in beiden Situationen durchaus unterscheidet. Grundsätzlich unterstützt dementsprechend die In-Supplier-Situation den (positiven) Einfluss, der von einer (guten) Unternehmensreputation und/oder einer (positiven) Einstellung zum Verkaufspersonal auf die (positive) Einstellung zum Angebot des Geschäftsbeziehungspartners ausgeht. Korrekterweise ist von einem Moderator-Effekt zu sprechen. Die In-Supplier-Situation rechtfertigt also beispielsweise anbieterseitige Bemühungen um gute persönliche Beziehungen zwischen dem eigenen Verkaufspersonal und dem Personal des Nachfragers, das an Beschaffungsentscheidungen teilnimmt. Die Out-Supplier-Situation führt hingegen dazu, dass der Nachfrager eher geneigt ist, Stereotypen in seine Einstellungsbildung mit einfließen zu lassen. Es droht also beispielsweise die Gefahr, dass der Nachfrager Mitarbeiter des Out-Suppliers eher mit dem (zumeist negativen) Image des ‚typischen Verkäufers‘ in Verbindung bringt, was seinerseits negative Effekte für die Einstellung zum Angebot des Out-Suppliers nach sich zieht. Der Out-Supplier sollte insofern versuchen, von solchen Stereotypen abzulenken.

In ähnlicher Art und Weise können auch Ergebnisse einer Studie von Eggert et al. (2005 [13]) interpretiert werden. Gegenstand war die Untersuchung der Art und Weise, wie sich die nachfragerseitige Wahrnehmung des Beitrags, den ein Geschäftsbeziehungspartner zur Wertschöpfung seines Nachfragers leistet, im Verlauf einer Geschäftsbeziehung verändert. Die Studie zeigt, dass zum Beginn von Geschäftsbeziehungen zumeist der Wertbeitrag durch Verbesserung von Beschaffungsprozessen im Vordergrund steht. Im Verlauf der Geschäftsbeziehung tritt dieser jedoch mehr und mehr in den Hintergrund und wird durch Wahrnehmung von Wertschöpfungsbeiträgen im Produktionsprozess ersetzt. Es könnte die Schlussfolgerung gezogen werden, dass In-Supplier-Marketing daher Wertschöpfungsbeiträge zu Produktionsprozessen, Out-Supplier-Marketing dagegen Wertschöpfungsbeiträge zu Beschaffungsprozessen betonen sollte.

3.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben wir uns mit den Determinanten des Kaufverhaltens in Geschäftsbeziehungen auseinander gesetzt. Dieses ist als Wiederkaufverhalten charakterisiert. Anhaltspunkte für die Erklärung von Wiederkaufverhalten können sowohl der Struktur des Kundenvorteils als auch der Struktur des Anbietervorteils entnommen werden. Für den Kundenvorteil ist zunächst danach zu unterscheiden, ob oder ob nicht Effekte der Bindung vorliegen. Wiederkaufverhalten ohne den Einfluss von Kundenbindung kann sich auf die Kernleistung eines Angebots oder die Nebenleistungen zurückführen lassen. Customer Relationship Management ist der Sammelbegriff für Ansätze, die Wiederkaufverhalten durch gezielte Gestaltung der Nebenleistung herbeiführen wollen. Bindung ihrerseits kann ökonomische oder psychologische Ursachen haben. Ökonomische Bindung lässt sich entweder auf die Wirkung spezifischer Ressourcen in der Hand des Nachfragers oder durch die Wirkung von Zufriedenheit im Umfeld von Unsicherheit erklären. Psychologische Determinanten von Bindung und damit auch von Wiederkaufverhalten sind Vertrauen und Commitment, wobei ersteres eine Erwartungshaltung und letzteres eine Handlungsintention darstellen. Die Struktur des Anbietervorteils hilft Wiederkaufverhalten zu erklären, wenn aus der Perspektive einer aktuellen Kaufentscheidungssituation nicht nur die Vergangenheit sondern auch die Zukunft in unsere Betrachtung einbezogen wird. Als „Schatten der Zukunft“ repräsentieren Geschäftsbeziehungen relationale Verträge und sind damit in der Lage, wahrgenommene Verhaltensunsicherheit der Akteure in einer Geschäftsbeziehung zu reduzieren. Abschließend haben wir die Erklärung des Wiederkaufverhaltens von der Zeitpunktbetrachtung auf eine Zeiträumbetrachtung erweitert. Zentrales Konzept dafür ist der Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus in seiner traditionellen oder in einer dynamisierten Form.

Literatur

- [1] Axelrod, R. (1987): Die Evolution der Kooperation, München.
- [2] Blache, R./Damiani, E./Frühling, J. M./Kraus, H.-J. (2005): Aktives Kundenbeziehungsmanagement der Deutschen Bank, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 723–742.
- [3] Bliemel, F./Eggert, A. (1998): Kundenbindung, in: Marketing ZFP, Jg. 20, Heft 1, S. 37–46.
- [4] Blomqvist, K. (1997): The Many Faces of Trust, in: Scandinavian Journal of Management, Vol. 13, No. 3, pp. 271–286.
- [5] Brown, S. (1995): The moderating effects of insupplier/outsupplier status on organizational buyer attitudes, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 3, pp. 170–181.
- [6] Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing, München.
- [7] Crosby, L./Evans, K./Cowles, D. (1990): Relationship quality in services selling – an interpersonal influence perspective, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 3, pp. 68–81.
- [8] Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Jg. 18, Heft 2, S. 81–94.
- [9] Diller, H. (2005): Kundenwirtschaft – Schlüsselaufgabe für erfolgreiche Marktbearbeitung, Arbeitspapier Nr. 127 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- [10] Diller, H. (2007): Grundprinzipien des Marketing, 2. Aufl., Nürnberg.
- [11] Dittrich, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, St. Gallen.
- [12] Dwyer, R./Schurr, P./Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller-Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 4, pp. 11–27.
- [13] Eggert, A./Ulaga, W./Schultz, F. (2005): Value Creation in the Relationship Lifecycle – A Quasi-Longitudinal Analysis, in: Journal of Marketing Management, Vol. 35, No. 1, pp. 20–27.
- [14] Eisenächer, H. (2005): Fallstudie Lufthansa – Profitable Kundenbeziehungen durch Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 743–764.
- [15] Foscht, T./Swoboda, B. (2004): Käuferverhalten, Wiesbaden.
- [16] Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik, Stuttgart.
- [17] Günter, B. (1979): Die Referenzanlage als Marketing-Instrument, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 31, S. 145–151.
- [18] Hentschel, B. (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL, in: Marketing ZFP, Jg. 12, Heft 4, S. 230–240.
- [19] Hippner, H./Martin, S./Wilde, K. (2001): Customer Relationship Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 31, Heft 8, S. 417–422.
- [20] Hippner, H./Wilde, K. (2005): Informationstechnologische Grundlagen der Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 463–499.
- [21] Homburg, C./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden.
- [22] Jacob, F. (2002): Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs, Wiesbaden.
- [23] Jacob, F. (2009): Marketing – Eine Einführung für das Master-Studium, Stuttgart.
- [24] Kaiser, M. (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, 2. Aufl., Berlin.
- [25] Kleinaltenkamp, M./Jacob, F. (2006): Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A. (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3–82.
- [26] Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart.
- [27] Krafft, M. (1999): Der Kunde im Fokus – Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, Heft 4, S. 511–530.
- [28] Linke, R. (2006): Kundenbindung durch spezifische Investitionen, Wiesbaden.
- [29] Macaulay, S. (1963): Non-contractual relations in business, in: American Sociological Review, Vol. 28, No. 1, pp. 55–67.

- [30] Macneil, I. (1978): Contracts – Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational law, in: *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, No. 6, pp. 854–907.
- [31] Meffert, H. (2000): *Marketing*, 9. Aufl., Wiesbaden.
- [32] Meffert, H. (2005): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 145–166.
- [33] Moorman, C./Zaltman, G./Deshpande, R. (1992): Relationships between providers and users of market research, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 314–328.
- [34] Osgood, C. (1959): Suggestions for winning the real war with communism, in: *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 3, No. 4, pp. 295–325.
- [35] Petermann, F. (1996): *Psychologie des Vertrauens*, 3. Aufl., Göttingen.
- [36] Plinke, W. (1991): Investitionsgütermarketing, in: *Marketing ZFP*, Jg. 13, Heft 3, S. 172–177.
- [37] Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin et al., S. 1–62.
- [38] Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb*, 2. Aufl., Berlin et al., S. 3–99.
- [39] Plötner, O. (1995): *Das Vertrauen des Kunden*, Wiesbaden.
- [40] Plötner, O./Jacob, F. (1996): Customer Integration und Kundenvertrauen, in: Kleinaltenkamp, M./Fließ, S./Jacob, F. (Hrsg.): *Customer Integration – von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden, S. 105–119.
- [41] Preß, B. (1997): Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin et al., S. 63–110.
- [42] Pritzl, R./Lauer, A. (2003): Kundenbindung und Loyalitätsmanagement, in: Fink, D. (Hrsg.): *Management Consulting Fieldbook*, 2. Aufl., München, S. 333–368.
- [43] Reichheld, F. (1993): Loyalty-based Management, in: *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 64–73.
- [44] Schoch, R. (1969): *Der Verkaufsvorgang als Interaktionsprozess*, Winterthur.
- [45] Söllner, A. (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- [46] Stauss, B. (1991): Kundendienstqualität als Erfolgsfaktor im Wettbewerb, in: *Thesis*, Jg. 8, Heft 2, S. 47–51.
- [47] Stauss, B. (2006): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung – Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner, H./Wilde, K. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM, Konzepte und Gestaltung*, 2., überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Juli 2007. Wiesbaden, S. 422–442.
- [48] Steffenhagen, H. (2004): *Marketing*, 5. Aufl., Stuttgart.
- [49] Weiber, R./Adler, J. (2003): Der Wechsel von Geschäftsbeziehungen beim Kauf von Nutzungsgütern – Das Beispiel der Telekommunikation, in: Rese, M./Söllner, A./Utzig, P. (Hrsg.): *Relationship Marketing*, Berlin et al., S. 71–103.
- [50] Weinberg, P./Terlutter, R. (2005): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 41–65.
- [51] Williamson, O. (1979): Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, pp. 233–261.
- [52] Williamson, O. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.
- [53] Zeithaml, V./Berry, L./Parasuraman, A. (1988): Communication and control process in the delivery of service quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 35–48.

Übungsaufgaben

1. Welche Betrachtungsebenen des Austauschs können als Ursache des Wiederkaufverhaltens in Geschäftsbeziehungen unterschieden werden? Welches Wiederkaufverhalten ist robuster gegen Wettbewerbsmaßnahmen?
2. Erläutern Sie den Begriff des „Customer Relationship Management“ (CRM) und verdeutlichen Sie dessen Wirkung als Nebenleistung auf den Kundenvorteil. Welche Dimensionen lassen sich bei CRM unterscheiden?
3. Erläutern Sie, wie Spezifität und Zufriedenheit als Wechselbarrieren in Geschäftsbeziehungen wirken können!
4. Erläutern Sie den Begriff der Zufriedenheit. Welche Faktoren beeinflussen die Entstehung von Zufriedenheit in Geschäftsbeziehungen?
5. Was besagt das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma?
6. Nennen und erläutern Sie die zentralen Bestandteile und Zusammenhänge des GAP-Modells nach Zeithaml et al. (1998)!
7. Worin liegen die zentralen Unterschiede des Wiederkaufverhaltens basierend auf Zufriedenheit und spezifischen Ressourcen und dem Wiederkaufverhalten basierend auf Kern- und Nebenleistungen?
8. Wodurch wird Vertrauen in Geschäftsbeziehungen aufgebaut?
9. Welche Formen von Verträgen kennen Sie? Worin liegen die zentralen Unterschiede zwischen den einzelnen Vertragsformen?
10. Erläutern Sie die Phasen, die Geschäftsbeziehungen durchlaufen können. Durch welche Eigenschaften sind diese Phasen charakterisiert?
11. Welche Ansätze einer dynamischen Betrachtung von Geschäftsbeziehungen kennen Sie?

4 Kundenwert und Kundenselektion

Michael Kleinaltenkamp

4	Kundenwert und Kundenselektion.....	113
4.1	Grundlagen der Kundenbewertung.....	114
4.2	Kriterien zur Ermittlung des Kundenwerts	117
4.2.1	Ökonomisch-quantitative Maßgrößen des Kundenwerts	117
4.2.1.1	Umsatzanalyse	118
4.2.1.2	Kundendeckungsbeitragsrechnung	120
4.2.1.3	Customer Lifetime Value.....	124
4.2.2	Nicht-monetäre Maßgrößen des Kundenwerts	128
4.2.3	Mehrdimensionale Ansätze der Kundenwertermittlung.....	130
4.2.3.1	Scoring-Modelle.....	130
4.2.3.2	Kunden-Portfolios	132
4.2.4	Anwendung der verschiedenen Methoden der Kundenbewertung in der Praxis	135
4.3	Kundenwertcontrolling	136
Literatur	139
Übungsaufgaben	140

4.1 Grundlagen der Kundenbewertung

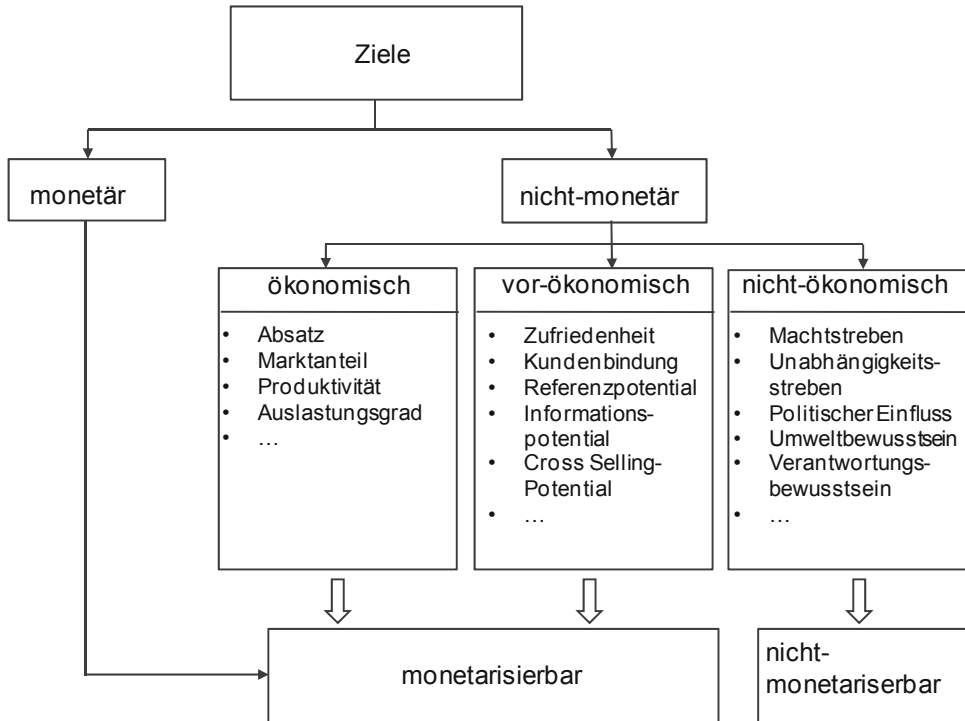
Der Aufbau und die Pflege von Geschäftsbeziehungen erfordern einen oft erheblichen Einsatz von Ressourcen. Jedem Unternehmen, das Geschäftsbeziehungsmanagement betreibt, stellt sich somit die Frage, ob sich diese Investitionen lohnen, d.h. ob den betreffenden Aufwendungen mindestens gleich hohe Erträge gegenüberstehen. Letztere können dabei bei dem betreffenden Kundenunternehmen selbst erzielt werden, aber ebenso – zumindest teilweise – auch von anderen Unternehmen stammen, sofern deren Kaufentscheidungen von den Verhaltensweisen der Kunden, in die investiert worden ist, positiv im Sinne des Anbieterunternehmens beeinflusst worden sind. Vor diesem Hintergrund stellt die Auswahl und Selektion von solchermaßen ‚bedeutenden‘ oder ‚wertvollen‘ Kunden einen wichtigen Teil des Geschäftsbeziehungsmanagements dar.

So verwundert es nicht, dass in einer vom Arbeitskreis „Entwicklung Konstruktion Vertrieb“ des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) in Auftrag gegebenen Studie mehr als 70 % der Befragten der Aussage zustimmten, dass es von strategischer Bedeutung sei, den Ertragswert der einzelnen Kundenbeziehungen besser zu kennen (Krafft/Albers 1997, S. 104 [9]). Andererseits wird immer wieder beklagt, dass eine Kundenbewertung oft nur oberflächlich oder auf der Grundlage wenig aussagefähiger Kriterien, wie etwa der alleinigen Betrachtung des Umsatzes eines Kunden, erfolgt. Aus der Praxis ist zudem oft zu hören, dass die umsatzstärksten Kunden nicht gerade jene seien, die am meisten zum Erfolg eines Anbieterunternehmens beitragen. So gilt in vielen Unternehmen die Daumenregel, dass 80 % des Umsatzes mit 20 % der Kunden erzielt werden. Mit diesen 20% werden aber in aller Regel nicht auch 80 % der Deckungsbeiträge oder gar des Gewinns generiert. Oft sind es vielmehr gerade die Beziehungen zu diesen umsatzstarken Kunden, die bei einer genaueren Betrachtung als unrentable eingestuft werden müssten (Plinke 1997, S. 117 [15]).

Was macht also den Wert eines Kunden aus? Nach welchen Kriterien soll bzw. kann der Wert einzelner oder einer Gruppe von Kunden ermittelt werden? Die Beantwortung dieser Fragen hängt letztlich von den Zielen ab, die ein Unternehmen mit seinen Aktivitäten des Geschäftsbeziehungsmanagements verfolgt.

Mögliche Ziele, die hierfür in Frage kommen, sind in **Abbildung 4.1** – in Anlehnung an Cornelsen (2000, S. 30 [1]) – in eine Systematik eingeordnet, die erstens danach unterscheidet, ob die betreffenden Ziele monetärer oder nicht-monetärer Natur sind. Darüber hinaus sind die nicht-monetären Ziele wiederum in solche untergliedert, die grundsätzlich monetarisierbar sind, und solche, die es nicht sind. Zur ersten Gruppe zählen dabei alle ökonomischen und vor-ökonomischen Größen, während nicht-ökonomische Ziele, wie das Streben nach Macht oder Unabhängigkeit, in aller Regel auch nicht monetär gefasst werden können. Je nachdem, welche Ziele ein Unternehmen nun mit seinen Aktivitäten des Geschäftsbeziehungsmanagements verfolgt, stellt sich der Wert eines einzelnen oder einer Gruppe von Kunden anders dar, und es müssen demnach auch andere Größen bei der Bemessung des Kundenwerts herangezogen bzw. miteinander kombiniert werden.

Abbildung 4.1 Allgemeine Zielsystematik im Marketing
 Quelle: Cornelsen 2000, S. 30 [1].



Folgt man dieser Sichtweise, dann kann der Kundenwert ganz allgemein definiert werden als ein Maß für die direkten und indirekten Beiträge eines Kunden zur Erreichung der Ziele des Anbieterunternehmens. Er repräsentiert somit die ökonomische Bedeutung eines Kunden bzw. einer Gruppe von Kunden für ein Anbieterunternehmen (Cornelsen 2000, S. 43[1]).

In einer solchen weiten Begriffsfassung umfasst der Kundenwert letztlich alle monetären und nicht-monetären Beiträge eines Kunden zum Erfolg eines Anbieterunternehmens. Will man diesen Wert nun ermitteln, stellt sich zunächst die Frage, anhand welcher Kriterien genau dies geschehen soll und ob hierzu nur einzelne oder ein Bündel von Maßgrößen herangezogen werden sollen. **Tabelle 4.1** beinhaltet eine Übersicht über verschiedene Sichtweisen, nach denen Kenngrößen zur Bestimmung des Kundenwerts unterschieden werden können. Demnach kann er sich auf einzelne Kunden oder auf Kundengruppen beziehen, quantitative oder qualitative Daten zur Grundlage haben, monetäre oder nicht-monetäre Größen umfassen und einperiodisch bzw. statisch oder mehrperiodisch bzw.

dynamisch sein. Zudem kann ein Konzept zur Kundenbewertung sich allein auf eines dieser Kriterien oder auf mehrere von ihnen stützen (eindimensional vs. mehrdimensional).

Tabelle 4.1 Klassifizierung von Kundenwertkonzeptionen
Quelle: In Anlehnung an Reinecke/Keller 2006, S. 256 [16].

Unterscheidungskriterium	Kriterien	
Bewertungsobjekt	Einzelkunden	Kundengruppen
Datenbasis	Quantitativ	Qualitativ
Anzahl der Bewertungskriterien	Eindimensional	Mehrdimensional
Monetarisierung der Bewertungskriterien	Monetäre	Nicht-monetäre
Zeitbezug	Einperiodisch/statisch	Mehrperiodisch/dynamisch

Eindimensionale Konzepte zur Bestimmung des Kundenwerts sind dabei dadurch gekennzeichnet, dass sie sich – wie es der Name schon sagt – auf lediglich ein einziges Kriterium als Bewertungsmaßstab stützen. Mehrdimensionale Modelle dagegen versuchen durch Integration verschiedener Kenngrößen die Komplexität der verschiedenen möglichen Wertbeiträge eines Kunden besser abzubilden (Eggert 2006, S. 45[2]). Daraus resultieren aber spezielle methodische Probleme, da ja dann unterschiedlich dimensionierte Werte zu einer umfassenden Kenngröße zusammengefasst werden müssen.

Im Folgenden sollen zunächst einzelne Dimensionen der Kundenbewertung erläutert werden, bevor im Anschluss daran Ansätze aufgezeigt werden, innerhalb derer verschiedene Kriterien gemeinsam zum Einsatz kommen. Dabei werden zuerst ökonomisch-quantitative und dann qualitative Maßgrößen vorgestellt.

4.2 Kriterien zur Ermittlung des Kundenwerts

4.2.1 Ökonomisch-quantitative Maßgrößen des Kundenwerts

Die für den Business-to-Business-Bereich wichtigsten ökonomisch-quantitativen Kenngrößen sowie die sich auf sie beziehenden Hypothesen im Hinblick auf ihre Wirkung auf den Kundenwert sind in **Tabelle 4.2** zusammengefasst.

Tabelle 4.2 Ökonomische Maßgrößen der Kundenbedeutung
Quelle: Plinke 1997, S. 128 [15].

Name	Ermittlung	Wirkungshypothese
Umsatz	Summe der für den Kunden fakturierten Beiträge pro Periode	Je größer der Umsatz mit diesem Kunden, desto größer ist die Bedeutung des Kunden
Umsatzanteil des Kunden	Umsatz mit diesem Kunden pro Periode / Gesamtumsatz des Unternehmens pro Periode	Je größer der Umsatzanteil dieses Kunden, desto größer ist seine Bedeutung für den Anbieter
Lieferanteil des Lieferanten	Umsatz mit diesem Kunden pro Periode / Gesamtbezüge des Kunden in einer Produktklasse	Je höher der Lieferanteil, desto größer die Bedeutung des Lieferanten für den Kunden. Daraus können sich Anhaltspunkte für Einflussmöglichkeiten auf den Kunden ergeben.
Deckungsbeitrag	Summe Umsatz pro Periode / Summe aller produktbezogenen, auftragsbezogenen und direkt kundenbezogenen Einzelkosten der Periode	Je größer der Deckungsbeitrag, desto größer die Mittel, die dieser Kunde bereitstellt, um nicht durch diesen Kunden verursachte Kosten zu decken, desto größer die Bedeutung dieses Kunden.
Deckungsbeitragsanteil des Kunden	Deckungsbeitrag dieses Kunden pro Periode / Gesamtdeckungsbeitrag pro Periode	Je größer der Deckungsbeitragsanteil, desto bedeutender ist der Kunde

Name	Ermittlung	Wirkungshypothese
Deckungsbeitragsposition des Kunden	Deckungsbeitrag dieses Kunden pro Periode / Deckungsbeitrag des deckungsbeitragsstärksten Kunden pro Periode	Je besser die Deckungsbeitragsposition, desto größer (relativ) ist die Bedeutung des Kunden.
Cash Flow	Umsatzeinzahlungen von diesem Kunden pro Periode / Umsatzauszahlungen für diesen Kunden pro Periode	Im Falle liquiditätsorientierter Zielsetzung: Je größer der Cash-Flow, desto größer die Bedeutung des Kunden.
Cash-Flow-Anteil des Kunden	Cash Flow dieses Kunden pro Periode / Gesamt Cash-Flow pro Periode	Je größer der Cash-Flow-Anteil, desto bedeutender ist der Kunde
Kapazitätsauslastung	Ausgelieferte Menge pro Periode / Gesamtkapazität pro Periode	Je größer und je gleichmäßiger die Kapazitätsauslastung, desto bedeutender ist der Kunde für die Zielsetzung kostenoptimaler Produktionsplanung.

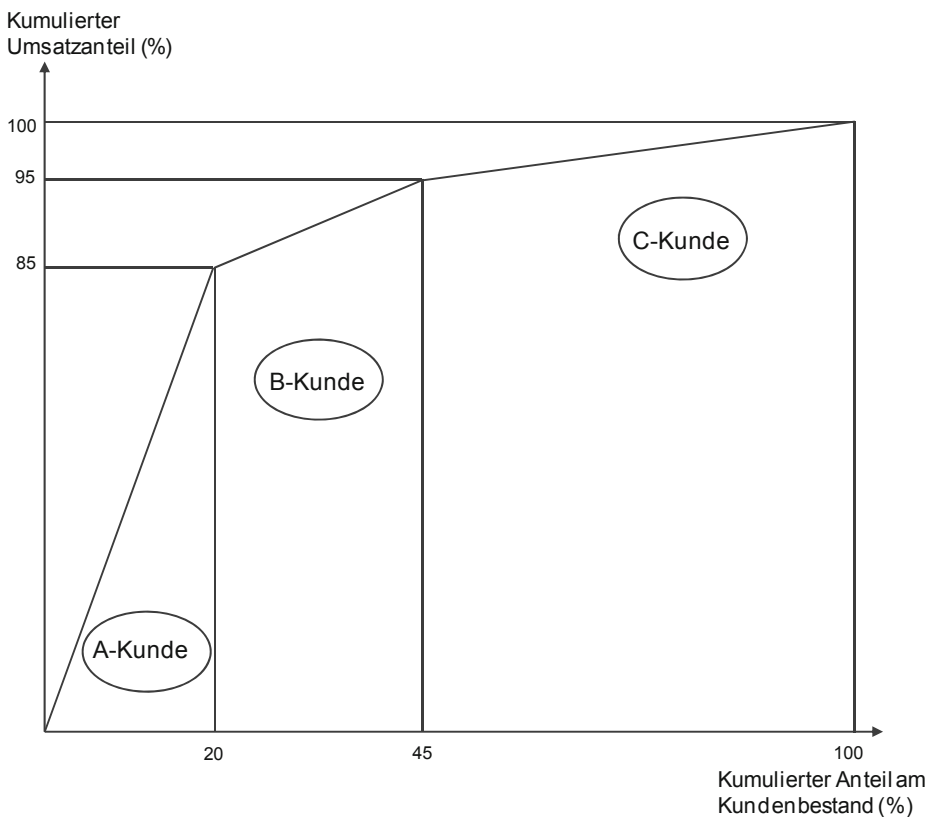
4.2.1.1 Umsatzanalyse

Die Bestimmung des Kundenwerts auf der Grundlage des mit einem Kunden erzielten Umsatzes (Umsatzanalyse) stellt in der Praxis immer noch die am weitesten verbreitete Analysemethode dar (vgl. Abschnitt 4.2.3). Dabei wird der Kundenwert schlicht als Summe der einem Kunden in einer Periode – typischerweise in einem Jahr – in Rechnung gestellten Beiträge berechnet. Häufig wird in diesem Zusammenhang zusätzlich der Anteil eines Kunden an den Gesamtumsätzen pro Periode, d. h. der Umsatzanteil eines Kunden, ermittelt. Unter Verwendung dieser Werte werden Kunden dann oft in A-, B- und C-Kunden eingeteilt. In der **Abbildung 4.2** ist das Ergebnis einer solchen sogenannten ABC-Analyse wiedergegeben.

Hierbei wird auf der Abszisse eines Koordinatensystems die kumulierte Anzahl der Kunden und auf der Ordinate der kumulierte Umsatzanteil der betreffenden Kunden abgetragen. In dem in der **Abbildung 4.2** dargestellten beispielhaften Fall werden 85 % des Umsatzes mit 20 % der Kunden erzielt. Sie stellen die in diesem Sinne besten Kunden dar, also die A-Kunden. Mit weiteren 25 % der Kunden werden weitere 10 % der Erlöse generiert. Sie werden als B-Kunden kategorisiert. Mit den verbleibenden 65 % der Kunden werden die restlichen 5 % des Umsatzes erzielt. Sie stellen demnach die C-Kunden des betreffenden Unternehmens dar.

Verschiebt sich die aus einer solchen Analyse resultierende Kurve immer weiter nach links, ist das gleichbedeutend damit, dass ein immer größerer Anteil des Umsatzes von einem oder einigen wenigen A-Kunden abhängt. Daraus lässt sich die mögliche Gefahr ableiten, dass bei einer Beendigung der Geschäftsbeziehung von Seiten dieses bzw. dieser Kunden der damit verbundene Umsatzrückgang vom Anbieterunternehmen nicht einfach ausgeglichen werden kann.

Abbildung 4.2 Typische Verteilung der Umsätze eines Unternehmens auf A-, B- und C-Kunden.



Dass diese Methode in der Unternehmenspraxis weit verbreitet ist, rührt vor allem aus der einfachen Handhabung der Methode sowie der relativ leichten Informationsbeschaffung (Cornelsen 2000, S. 96[1]). Alle dafür notwendigen Informationen können typischerweise ohne größere Schwierigkeiten aus der Buchhaltung eines Unternehmens herausgezogen werden. Hierbei sollte jedoch beachtet werden, dass in der Umsatzanalyse – genau wie bei anderen hier exemplarisch aufgeführten Einzelkriterien (siehe **Tabelle 4.2**) – in aller Regel

nur einzelne Perioden betrachtet werden. Dadurch kann die Analyse ganz entscheidend durch Zufallseignisse beeinflusst werden, wie etwa verspätete Zahlungseingänge, die Abrechnung einzelner Großaufträge oder saisonale Schwankungen. Darüber hinaus wird auch der Reifegrad einer Geschäftsbeziehung nicht in die Betrachtung mit einbezogen mit der Folge, dass Unternehmen gleich bewertet werden, obwohl die Geschäftsbeziehungen zu ihnen sich in unterschiedlichen Reifephasen befinden (Cornelsen 2000, S. 94 [1]). Außerdem findet die kundenseitige Beanspruchung von Ressourcen in einer solchen reinen Umsatzbetrachtung keine Beachtung. Den Umsatz als einzige Kennzahl zur Bewertung von Kunden heranzuziehen, erscheint daher nicht ausreichend, denn ein hoher Umsatz mit einem Kunden kann unter Umständen ‚teuer‘, d. h. mit sehr hohen kundenspezifischen Aufwendungen, erkaufte worden sein.

4.2.1.2 Kundendeckungsbeitragsrechnung

Eine Möglichkeit, die genannten Defizite einer rein umsatzbezogenen Kundenbewertung zu überwinden, stellt die Kundendeckungsbeitragsrechnung dar. Hierbei werden von den mit einem Kunden erzielten Umsatzerlösen die von diesem Kunden verursachten Kosten, d.h. die Einzelkosten der spezifischen Kundenbeziehung, abgezogen. In **Abbildung 4.3** ist der Grundaufbau einer solchen Kundendeckungsbeitragsrechnung exemplarisch dargestellt.

Um eine solche Deckungsbeitragsrechnung durchführen zu können, ist es notwendig, einen besonderen Wert auf die Datenorganisation zu legen, denn die relevanten Kosten und Erlöse müssen den einzelnen Kunden eindeutig zurechenbar sein bzw. gemacht werden (Köhler 2008, S. 475[8]). Dies stellt für die Umsätze typischerweise kein Problem dar, da diese bei einem funktionierenden Rechnungswesen einem einzelnen Kunden zugeordnet sind bzw. zugeordnet werden können. Problematischer kann sich hingegen die Zurechnung der einzelkundenbezogenen Kosten erweisen. Der Grund hierfür ist, dass insbesondere Kosten der Kundenbetreuung – wie sie in **Abbildung 4.3** vom Deckungsbeitrag II abgezogen werden – in vielen Fällen als Vertriebs- und Verwaltungskosten verbucht werden mit der Folge, dass sie in Bezug auf die betreffende Kundenbeziehung eben nicht als Einzel-, sondern als Gemeinkosten behandelt werden.

Dies ist im Hinblick auf die Ermittlung des Kundenwerts solange unschädlich, solange hier zwischen verschiedenen Kunden keine großen Unterschiede existieren und die zu berücksichtigen Beträge nicht sehr nennenswert sind. Wenn dies aber der Fall ist, dann resultiert aus einer solchen Verrechnung eine Verzerrung der Kundendeckungsbeiträge, da die Kundenbeziehungen, die (deutlich) höhere Aufwendungen verursachen als andere, ‚gut gerechnet‘ und alle anderen dementsprechend ‚schlecht gerechnet‘ werden.

Abbildung 4.3 Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung
 Quelle: Köhler 2008, S. 476 [8].

Kunden-Bruttoerlöse pro Periode

- Erlösschmälerung
- = **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 Forderungsausstände;
 bei Kunden auf der Handelsstufe: Werbekostenzuschüsse,
 Listengebühren und ähnliche Vergütungen)
- = **Kundendeckungsbeitrag III**

Es stellt sich somit die Frage, ob in solchen Fällen die betreffenden kundenspezifischen Kosten nicht als Gemeinkosten, sondern als Einzelkosten erfasst und weiterverrechnet werden sollen. Im Grunde handelt es sich nämlich um unechte Gemeinkosten, d. h. es sind kundenbezogene Einzelkosten, die aber im Rechnungswesen des betreffenden Unternehmens wie Gemeinkosten behandelt werden. Eigentlich könnten sie der Ursache, durch welche sie hervorgerufen werden – hier einzelnen Kunden –, durchaus zugerechnet werden. Sie werden es aber nicht, weil der Aufwand, der mit der separaten Erfassung und Verrechnung verbunden wäre, gescheut wird. Grundsätzlich sollte man diese Entscheidung – wie in allen solchen Fällen – von einer Kosten-Nutzen-Abwägung abhängig machen. Dabei stehen sich der (mögliche) Nutzen einer genaueren Erfassung der Kosten einer Geschäftsbeziehung und die zusätzlichen Kosten ihrer separaten Erfassung und Verrechnung einander gegenüber (Rese 2006, S. 302f. [17]). Da insbesondere der genannte Nutzeffekt im Vorhinein schwer ermessen werden kann, besteht eine pragmatische Vorgehensweise zur Lösung der Problematik darin, stichprobenartige Bewertungen durchzuführen. Stellt sich dabei heraus, dass es bezüglich der Einschätzung der einzelnen Kundenbezie-

hungen große Differenzen im Vergleich zu den Ergebnissen auf der Basis einer Gemeinkostenverrechnung gibt, sollte eine Umstellung ernsthaft in Erwägung gezogen werden. Ist das nicht der Fall, kann ohne größere Bedenken weiter mit den weniger präzisen aber ausreichend genauen Werten gearbeitet werden.

Eine ähnliche Problematik der Deckungsbeitragsrechnung resultiert aus Verbundeffekten auf der Erlösseite. Sie können erstens zeitraumbezogen für dieselbe Kundenbeziehung existieren (1.) und zweitens zeitpunktbezogen im Hinblick auf Beziehungen zu mehreren verschiedenen Kunden (2.) (Engelhardt, 1976 [3]).

1. Typischerweise handelt es sich bei der Kundendeckungsbeitragsrechnung um eine rein vergangenheitsbezogene Betrachtung, die sich zudem zumeist auf eine einzelne Periode bezieht. So kommt es immer wieder vor, dass in einer Periode mit einem Kunden im Rahmen eines sog. ‚strategischen Projekts‘ ein Geschäft zu für den Kunden besonders günstigen Konditionen abgeschlossen wird. Dies geschieht in der Hoffnung, den Kunden dadurch zu binden und in der Folge weitere Geschäfte mit ihm tätigen zu können, durch welche die mit dem ursprünglichen Geschäft verbundenen Aufwendungen zumindest wieder ausgeglichen werden. Wenn dem aber so ist, dann wird dadurch der Deckungsbeitrag des betreffenden Auftrags und damit auch der Periodendeckungsbeitrag dieses Kunden, in den ja aller Projektdeckungsbeiträge der betreffenden Periode einfließen, geschmälert. Die durch die Gewährung der besonders günstigen Konditionen induzierten zukünftigen Erlöse werden in der betreffenden Periode aber nicht erfasst mit der Folge, dass der betreffende Kundendeckungsbeitrag eigentlich zu niedrig bemessen wird. Umgekehrt werden die zukünftigen auftrags- und periodenbezogenen Kundendeckungsbeiträge zu hoch bemessen, da sie ja zumindest teilweise von den zuvor dem Kunden gewährten Erlösschmälerungen ausgelöst worden sind. Sofern also nicht mit Plandeckungsbeiträgen gerechnet wird, werden die betreffenden zeitlichen Verbundeffekte völlig außer Acht gelassen. Ihre Berücksichtigung wäre allerdings im Hinblick auf die Ziele und Zwecke des Geschäftsbeziehungsmanagements gerade wünschenswert, denn hier geht es ja neben der Bewertung früherer Vorgehensweisen auch und nicht zuletzt um die Planung und Steuerung zukünftiger Aktivitäten des Geschäftsbeziehungsmanagements gegenüber einzelnen Kunden.
2. Typischerweise werden bei der Ermittlung der betreffenden Umsätze nur diejenigen Erlöse berücksichtigt, für die dem jeweiligen Kunden eine Rechnung gestellt wurde. Umsätze, die aufgrund etwa von Weiterempfehlungen des betreffenden Kunden mit anderen Kunden erzielt wurden, gehen hingegen nicht in eine solche Berechnung ein, obwohl sie ja auch von dem betreffenden Kunden mit verursacht worden sind. Hier stellt sich somit ein analoges Problem wie bei der Erfassung der einer einzelnen Kundenbeziehung zuzurechnenden Einzelkosten. Bei den jeweiligen als Einzelerlöse behandelten Umsätzen handelt es sich nämlich eigentlich um Gemeinerlöse, da sie auf eine gemeinsame Ursache zurückzuführen sind: das Verhalten eines bestimmten Kunden. Ihre Aufteilung auf mehrere Kundenbeziehungen ist im Kern nicht verursachungsgerecht und die so ermittelten Auftrags- und Kundendeckungsbeiträge spiegeln demnach ein zumindest teilweise falsches Bild wider.

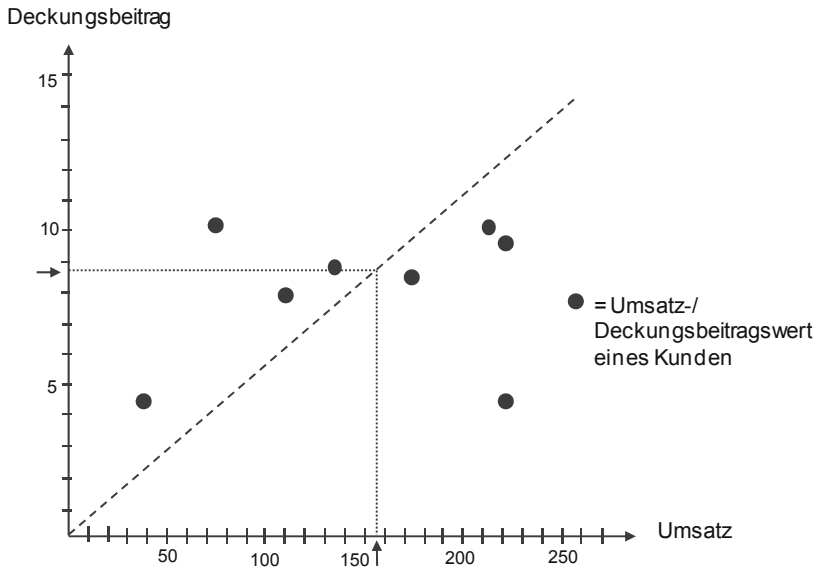
Eine Lösung der skizzierten Probleme kann durch die Implementierung einer – allerdings in der Praxis nicht weit verbreiteten – sog. Pool-Rechnung erfolgen. Hierbei fließt der Teil der Deckungsbeitragsminderung, der im Hinblick auf zukünftige Erlöse mit demselben Kunden (Fall 1) oder in Erwartung weiteren Umsätze mit anderen Kunden (Fall 2) in Kauf genommen wurde, nicht in die Berechnung des Kundendeckungsbeitrags ein, sondern wird separat in einem Pool verbucht. Diese negative Größe repräsentiert die Investition in die betreffenden Kundenbeziehungen (Fall 1) bzw. in die Beziehungen mit anderen Kunden (Fall 2). Ob sich diese gelohnt hat, müsste sich darin zeigen, dass entweder mit demselben oder mit den anderen Kunden die erhofften zusätzlichen Umsätze erzielt werden. Da diese aber zumindest zu Teilen durch die zuvor in Kauf genommenen Erlösschmälerungen hervorgerufen wurden, dürften dementsprechend auch Teile der mit den betreffenden Aufträgen erzielten Deckungsbeiträge nicht diesen zugerechnet werden, sondern müssten der ursprünglichen – im Pool verrechneten – Investition zugeordnet werden. Praktisch hieße das, dass Teile der betreffenden Auftragsdeckungsbeiträge dem betreffenden Pool gutgeschrieben würden – etwa ein bestimmter Prozentsatz der Deckungsbeiträge über einen bestimmten Zeitraum. Würde der ursprünglich negative Wert durch diese Deckungsbeitragsverrechnung zumindest ausgeglichen, wäre das ein Indiz dafür, dass sich die Investition gelohnt und das Unternehmen bei der Einschätzung des Kundenverhaltens richtig gelegen hat. Wäre das nicht der Fall, wäre dies ein deutliches Signal dafür, dass die betreffenden Vermutungen und Erwartungen falsch waren, woraus man entsprechende Rückschlüsse für spätere Vorgehensweisen ziehen könnte.

Wie präzise auch immer ein Kundendeckungsbeitrag ermittelt wird, mithilfe seiner Verwendung kann eine interessante Analyse des Wertes von Kundenbeziehungen erfolgen, wenn man nämlich jeden Kunden unter Verwendung sowohl seiner Umsatz- als auch seiner Deckungsbeitragswerte in einer Periode in ein zweidimensionales Diagramm einträgt. Dies ist beispielhaft in **Abbildung 4.4** dargestellt. Um dadurch zu weitergehenden Erkenntnissen kommen zu können, ist es zunächst notwendig, den über alle Kunden durchschnittliche Umsatz sowie den entsprechenden durchschnittliche Deckungsbeitrag zu ermitteln. Zeichnet man von den betreffenden Abszissen- bzw. Ordinatenwerten jeweils im 90°-Winkel eine Gerade, so bildet der Schnittpunkt dieser beiden Geraden den Punkt, bei dem ein Kunde läge, mit dem genau sowohl der Durchschnittsumsatz als auch der Durchschnittsdeckungsbeitrag erzielt würde. Die Linie, die nun vom Nullpunkt kommend durch diesen Punkt geht, repräsentiert somit alle Punkte, bei denen bei den betreffenden Umsätzen je Umsatzeinheit genau der durchschnittliche Deckungsbeitrag erzielt wird. Alle Kunden, deren Punkte nun unterhalb dieser Geraden liegen, sind in dieser Hinsicht eher als ‚schlechte‘ Kunden anzusehen, da die mit ihnen erzielten Deckungsbeiträge pro Umsatzeinheit unterdurchschnittlich sind. Bei allen Kunden, deren Punkte oberhalb dieser Geraden liegen, verhält es sich genau umgekehrt.

Aus einer solchen Analyse resultieren interessante Erkenntnisse und Fragestellungen: Warum sind die betreffenden Werte bei bestimmten Kunden so gut, bei anderen so schlecht? Kaufen die ‚schlechten Kunden‘ typischerweise überwiegend Produkte mit geringeren Produktdeckungsbeiträgen? Schaffen sie es immer wieder, für sie günstige Preise durchzu-

setzen? Sind die Kosten für ihre Betreuung höher als bei den anderen Kunden? Welche Maßnahmen können entwickelt werden, um die betreffenden Werte zu verbessern? Usw.

Abbildung 4.4 Kombinierte Umsatz-/Deckungsbeitragsanalyse
Quelle: In Anlehnung an Plinke 1997, S. 137 [15].



4.2.1.3 Customer Lifetime Value

Ein Ansatz, mittels dessen die beim Einsatz der Kundendeckungsbeitrag genannten Probleme zumindest teilweise überwunden werden können, ist die Verwendung des **Customer Lifetime Value (CLV)**. Die Grundidee besteht darin, eine Geschäftsbeziehung als eine Investition anzusehen, die dementsprechend auch mit den Methoden der Investitionsrechnung bewertet werden kann. Der CLV stellt somit im Kern nichts anderes dar als die Summe aller über den Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung erzielten Ein- und Auszahlungen (*cash flows*). Die Ermittlung des CLV kann dabei auf drei verschiedenen Arten und Weisen erfolgen:

Der CLV- Ansatz ist im Allgemeinen ein Berechnungsverfahren, das Prinzipien der dynamischen Investitionsrechnung auf Kundenbeziehungen überträgt. Grundsätzlich sind zwei Berechnungsformen möglich: die Berechnung des Potential CLV und die Berechnung des Present CLV. Diese zwei Formen unterscheiden sich nur hinsichtlich des Referenzzeitpunkts.

1. Bei der Ermittlung des **Potential (Customer Lifetime) Value** werden die Zahlungs-

ströme ohne weitere Veränderungen, d. h. undiskontiert aufaddiert. Das Verfahren entspricht damit in seiner Grundstruktur der Kundendeckungsbeitragsrechnung. Der so ermittelte Kundenwert gibt an, welcher potenzielle Gewinn mit einem Kunden über den Betrachtungszeitraum hinweg erzielt werden kann.

2. Die Berechnung des **Present (Customer Lifetime) Value** geschieht nach den Prinzipien der dynamischen Wirtschaftlichkeitsrechnung, nach denen man davon ausgeht, dass zukünftige Zahlungen weniger wert sind als gegenwärtige. Dementsprechend werden die zukünftigen Zahlungen mit einem bestimmten Zinssatz diskontiert. Das Ergebnis einer solchen Berechnung ist der Kapitalwert oder Gegenwartswert (Present Value) aller – berücksichtigten – Zahlungsströme einer Geschäftsbeziehung mit einem Kunden. Der Present Value stellt den CLV i. e. S. und die am meisten verbreitete Form seiner Berechnung dar.
3. Schließlich kann in die Ermittlung des CLV auch eine **Retention Rate** einbezogen werden. Sie gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der mit den betreffenden zukünftigen Zahlungen in den betreffenden Perioden zu rechnen ist. Grundsätzlich kann sie Werte zwischen 0 (= Beendigung der Beziehung) und 1 (= sichere Weiterführung der Beziehung) annehmen. Der sich ergebende **Customer Lifetime Value mit Retention Rate** entspricht somit dem Erwartungswert der zukünftigen Ein- und Auszahlungen einer Geschäftsbeziehung.

Die in **Abbildung 4.5** dargestellte Gleichung zeigt die Berechnung des CLV i. e. S., d. h. des Kapitalwerts einer Geschäftsbeziehung.

Abbildung 4.5 Berechnung des Kapitalwerts einer Geschäftsbeziehung

Quelle: Helm/Günter 2006, S.23 [6].

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

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, ..., n)

n = Dauer der Geschäftsbeziehung

Der konkreten Ermittlung des CLV stellen sich typischerweise die folgenden Herausforderungen entgegen:

1. Erstens müssen die betreffenden Zahlungsströme – entsprechend der Vorgehensweise bei der Ermittlung des Kundendeckungsbeitrags – dem Kunden ursächlich zuzurechnen

nen sein. In der Praxis kann es dabei zu Umsetzungsproblemen kommen, da nicht immer alle Posten präzise zugeordnet werden können, sodass häufig nur die direkten Beträge des Kunden in die Berechnung einfließen (Rudolf-Sipötz 2001, S. 45 [19]).

2. Zweitens muss bestimmt werden, über welchen Zeitraum sich die Betrachtung erstrecken soll, d. h. wie viele Perioden in die Berechnung einfließen. Eine Möglichkeit besteht darin, die durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens hierfür heranzuziehen (Helm/Günter 2006, S. 22 [6]). Dies ist allerdings dann problematisch, wenn die betreffenden Beziehungen sich – was nicht untypisch ist – über viele Jahre erstrecken. Dann müssten in eine solche Betrachtung folgerichtigerweise sehr hohe Werte Eingang finden mit der Konsequenz, dass immer mehr zeitlich in weiter Ferne liegende Ein- und Auszahlungen Berücksichtigung finden müssten. Da deren Abschätzung aber umso schwieriger ist, je später sie in der Zukunft angesiedelt sind, würde die Aussagekraft einer solchermaßen vorgenommenen Betrachtung doch sehr leiden.

Eine andere Vorgehensweise besteht darin, als Betrachtungszeitraum die Zeitdauer zu verwenden, die in dem betreffenden Unternehmen typischerweise als Planungshorizont für strategische Entscheidungen angesetzt wird. Dieser beträgt – je nach Branche oder Unternehmen unterschiedlich – oft drei, fünf oder zehn Jahre. Auf diese Art und Weise würden die Bewertung und das Management von Geschäftsbeziehungen mit der strategischen Planung eines Unternehmens synchronisiert.

3. Drittens muss ein Zinssatz bestimmt werden, mittels dessen die Zahlungsströme diskontiert werden sollen. Hierzu können verschiedenste Vorgehensweisen gewählt werden. Ein gemäß den Zielen des Geschäftsbeziehungsmanagements zweckmäßiger Ansatz ist es, hierfür den Satz für die einem Unternehmen entstehenden durchschnittlichen Kapitalkosten zu verwenden (*Weighted Average Cost of Capital [WACC]*). Dies sind die Kosten, die einem Unternehmen für die Finanzierung seiner Aktivitäten sowohl aus Eigen- als auch aus Fremdkapital entstehen (Kruschwitz 2000, S. 517f.[10]). In manchen Fällen werden hierbei zusätzlich auch die Einstellungen in die Pensionsrückstellungen berücksichtigt, da sie ja ebenfalls als Kosten angesehen werden können, die für die Finanzierung des Geschäftsbetriebs anfallen. Mit Kunden, deren CLV genau Null beträgt, wird demnach genau so viel erwirtschaftet, wie notwendig ist, um die Ansprüche aller Kapitalgeber des Unternehmens zu befriedigen, die für die Finanzierung der betreffenden Kundenaktivitäten anfallen. Kunden, die einen negativen CLV ausweisen, sind demnach solche, die den Unternehmenswert verringern, weil die mit ihnen getätigten Geschäfte nicht die dafür verursachten Kapitalkosten decken. Kunden, deren CLV hingegen positiv ist, tragen so viel zum Ertrag eines Unternehmens bei, dass mit ihnen über die Deckung der Kapitalkosten hinaus ein zusätzlicher Betrag erwirtschaftet wird. Sie steigern in diesem Sinne den Unternehmenswert und können als ‚wirklich‘ gute Kunden angesehen werden.

In **Tabelle 4.3** ist die Berechnung des CLV anhand des Beispiels eines Unternehmens in der Automatisierungsbranche dargestellt.

Typischerweise wird der CLV, wie auch in dem in **Tabelle 4.3** wiedergegebenen Beispiel,

für eine einzelne Geschäftsbeziehung berechnet. Ist dies aufgrund der Datenverfügbarkeit nicht möglich oder zu aufwändig, kann dieser auch auf der Ebene von Kundengruppen oder -segmenten ermittelt werden (Kunschert 2009, S. 62 [12]). Homburg und Daum (1997) empfehlen, den CLV vor allem als Verhandlungstool mit Großkunden einzusetzen, damit, wie in dem Beispiel dargestellt, im Falle eines negativen Lebenszeitwerts mit Hilfe des CLV bessere Konditionen ausgehandelt werden können (Homburg/Daum 1997, S. 104 [7]).

Fallbeispiel:

Ein Unternehmen aus der Automatisierungsindustrie steht vor der Entscheidung, einen Rahmenvertrag mit einer fünfjährigen Laufzeit anzunehmen. Der Vertrag beinhaltet einen garantierten Umsatz p.a. der im ersten Jahr auf 2 Mio. Euro festgesetzt ist. Für jedes weitere Folgejahr ist eine Preissenkung von jeweils 100.000 Euro fixiert. Zusätzlich wird ein Servicevertrag unterschrieben, der Einnahmen von 10.000 Euro p.a. garantiert. Zur Bewertung der Attraktivität dieses Rahmenvertrags schätzt das Unternehmen nun die anfallenden Herstell-, Vertriebs- und Vertriebsunterstützungskosten ein. Der Kalkulationszinsfuß wird mit 10% angesetzt. Die Berechnung des Customer Lifetime Value in **Tabelle 4.3** anhand dieses Beispiels zeigt, dass trotz der positiven kumulierten Einnahmeüberschüsse der Customer Lifetime Value negativ ist (Kunschert 2009, S. 61 [12]).

Tabelle 4.3 Berechnung eines CLV am Beispiel eines Unternehmens der Automation
Quelle: Kunschert 2009, S. 62 [12].

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	Summe
Bruttoumsatz	2.0 Mio.	1.9 Mio.	1.8 Mio.	1.7 Mio.	1.6 Mio.	9. Mio.
Begleitende Erlöse	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000
Herstellkosten	1.6 Mio.	1.350.000	1.260.000	1.160.000	1.040.000	6.370.000
Vertriebskosten	150.000	154.000	150.000	140.000	130.000	724.000
Vertriebsunterstützungskosten (Logistik etc.)	360.000	370.000	380.000	390.000	400.000	1.900.000
Einnahmeüberschuss	-100.000	36.000	20.000	20.000	40.000	16.000
p. a.	-100.000	32.727	16.529	15.026	27.321	CLV
Einnahmeüberschuss diskontiert (10%)						=-8.397

4.2.2 Nicht-monetäre Maßgrößen des Kundenwerts

Wie bereits eingangs erwähnt, besteht der Wert eines Kunden in der Unternehmenspraxis in den seltensten Fällen nur aus monetären oder monetarisierbaren Größen. Oft können auch nicht-monetäre, d.h. qualitative Kenngrößen von Bedeutung sein, die allerdings in aller Regel schwieriger zu erfassen und weniger präzise zu bewerten sind. Solche Kriterien werden dabei entweder als Ergänzung zu quantitativen Kenngrößen oder als Ersatz für solche erhoben und eingesetzt, wenn also keine quantitativen Kriterien vorhanden sind, oder es nicht sinnvoll erscheint, diese zu erheben (Rieker 1995, S. 57 [18]).

Qualitative Kriterien, die für die Zwecke der Kundenwertermittlung verwendet werden, können sich grundsätzlich auf viele verschiedene Eigenschaften und Verhaltensweisen von Kunden beziehen. Prinzipiell kommt jeder Beitrag des Kunden zu einer markt- bzw. kundenbezogenen Zielsetzung des Anbieters infrage (vgl. **Abbildung 4.1**). Es besteht somit zunächst eine Herausforderung darin, die für ein Anbieterunternehmen relevanten Merkmale auszuwählen. Zudem sollten bestimmte Erkenntnisse oder zumindest Vermutungen darüber existieren, in welchem Zusammenhang die betreffenden Größen zum Wert eines Kunden stehen. Und aufgrund ihres qualitativen Charakters muss man sich auch darüber im Klaren sein, dass die Bewertung der betreffenden Kriterien oft zwangsläufig starken subjektiven Einflüssen unterliegt (Günter 2006, S. 247 [5]).

Die für den Business-to-Business-Bereich wichtigsten nicht-monetären Kriterien sollen im Folgenden skizziert werden. Ansätze, wie diese nicht-monetären Merkmale mit den zuvor erörterten ökonomisch-quantitativen Größen im Rahmen mehrdimensionaler Kundenwertanalysen zusammengeführt werden können, werden sodann im Abschnitt 4.2.3 dargestellt.

Im Kern handelt es sich bei allen vorgestellten Vorgehensweisen um Potenzialanalysen. Sie betrachten somit – wie es der Begriff ja bereits andeutet – nicht realisierte Werte, sondern erwartete. Kunden, die hier überdurchschnittlich abschneiden, führen somit nicht unmittelbar zu einem Wertzuwachs für das Anbieterunternehmen (Cornelsen 2000, S. 146 [1]). Dies ist erst dann der Fall, wenn die betreffenden Potenziale auch tatsächlich erschlossen wurden.

- So wird bei der Ermittlung des **Innovationspotenzials** analysiert, welche Fähigkeiten der Kunde besitzt, Innovationen des Anbieterunternehmens zu befördern (Rieker 1995, S. 59 [18]). Dies ist für einen Anbieter besonders dann von Wert, wenn dadurch Kundenbedürfnisse erkannt werden, die zwar latent im Markt vorhanden sind, für die aber noch keine marktfähigen Problemlösungen existieren. In diesem Zusammenhang sind insbesondere sog. führende Anwender (*lead user*) für ein Anbieterunternehmen von Wert. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Bedarf an neuen Problemlösungen wesentlich früher haben als andere Nachfrager und dass sie diesen auch erkennen und präzisieren können (Rieker 1995, S. 59 [18]). Das Innovationspotenzial eines solchen Kunden kann zudem ein Hinweis darauf sein, ob er geeignet ist, Innovationen des Anbieters zu übernehmen, um so selbst wiederum auch als Referenz für andere Kunden zu dienen.

- Das **Referenzpotenzial** bzw. der **Referenzwert** eines Kunden wird bestimmt durch die „Anzahl potenzieller Kunden, die ein Kunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums aufgrund seines Weiterempfehlungsverhaltens und Einflussvermögens sowie Kontakthäufigkeit, -intensität und der Größe seiner sozialen Beziehungsnetzwerke erreichen kann“ (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 135[20]). Grundsätzlich kann ein Kunde dabei sowohl positive, neutrale aber auch negative Informationen über einen Anbieter oder die von ihm offerierten Produkte und Dienstleistungen weitergeben. Im Business-to-Business-Bereich ist der Referenzwert eines Kunden besonders deshalb oft von großem Interesse, weil die angebotenen Leistungen aufgrund ihres kundenindividuellen Charakters im Moment ihrer Beauftragung zumeist noch nicht existieren und deshalb nur schwer beurteilt werden können. Die dadurch hervorgerufenen Unsicherheiten können dann durch entsprechend positive Aussagen erfahrener Kunden reduziert werden. Je mehr ein Kunde einen Anbieter somit bei der Akquisition neuer Kunden oder der Einführung von neuen Produkten und Dienstleistungen unterstützt, umso größer ist sein Wert für ihn.
- Mittels einer Analyse des **Entwicklungspotenzials** sollen die künftigen Möglichkeiten eines Kunden, sich auf seinen Märkten zu behaupten bzw. zu entwickeln, ermittelt werden (Mach 1993, S. 38ff. [13]). Dabei können grundsätzlich viele verschiedene Faktoren eines Kundenunternehmens eine Rolle spielen. Zu nennen sind hier etwa die Kompetenz des Managements des Kundenunternehmens, seine Produktionsanlagen und Standorte, das Entwicklungspotenzial der Geschäftsfelder, die Qualität der Marketingstrategien sowie der vom Kunden angebotenen Produkte, die Entwicklung der Absatzmärkte des Kundenunternehmens sowie des eigenen Absatzes oder das Geschäftsgebaren (Mach 1993, S. 38ff. [13]; Rieker 1995, S. 58 [18]).
- Eine Analyse des **Kooperationspotenzials** soll die Frage klären, inwieweit ein Kunde bereit ist, mit dem Anbieter gemeinsame Aktivitäten durchzuführen. Ziel ist es hierbei, Synergien zu realisieren, die beispielsweise aufgrund von gemeinsamen Vertriebs- oder Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zustande kommen. Dies ist aus Anbieterperspektive nicht zuletzt deshalb interessant, weil solche Kooperationen dazu beitragen können, dass ein Kunde an den Anbieter gebunden wird (Rieker 1995, S. 61 [18]).

Die genannten Analyseverfahren können somit durchaus interessante Erkenntnisse über den Wert einzelner Kundenbeziehungen liefern. Bei der konkreten Anwendung der genannten Methoden zur Erfassung qualitativer Merkmale des Kundenwerts ist allerdings zu beachten, dass die betreffenden Kriterien in den meisten Controlling-Systemen von Anbieterunternehmen nicht erfasst bzw. nachgehalten werden (Gelbrich/Müller 2006, S. 456 [4]). Die konkrete Durchführung der Analysen ist deshalb oft mühsam und einzelfallbezogen, wodurch ihre nachhaltige Aussagekraft geschmälert werden kann.

4.2.3 Mehrdimensionale Ansätze der Kundenwertermittlung

4.2.3.1 Scoring-Modelle

Scoring-basierte Kundenwertanalysen verbinden in aller Regel qualitative- und quantitative Elemente miteinander. Grundsätzlich stellen Scoring-Verfahren mathematisch relativ einfach strukturierte Modelle dar, die auf vielfache Weise differenziert und an verschiedene Zwecke – hier die Bewertung von Kunden – angepasst werden können.

Die typische Vorgehensweise beim Erstellen eines Scoring-Modells für die Zwecke der Kundenbewertung ist wie folgt (vgl. **Tabelle 4.4**):

- Zunächst muss eine Liste aller für die Kundenbewertung wichtigen Kriterien aufgestellt werden (Spalte 1).
- Im zweiten Schritt werden die Kriterien ihrer Bedeutung gemäß gewichtet (Spalte 2), wobei die Summe der Einzelgewichte eins bzw. 100 % entspricht.
- Sodann wird jeder Kunde im Hinblick auf jedes Kriterium mit einem Punktwert beurteilt (Spalten 3 bis 6 links). Für die Bewertung können dabei unterschiedliche Skalen verwendet werden (im Beispiel ist der Wertebereich 1 bis 5). Je höher der vergebene Punktwert ist, desto stärker ist das Kriterium beim Kunden ausgeprägt. Allerdings können auch inverse Skalen benutzt werden. So ist etwa ein hoher Punktwert beim Betreuungsaufwand gleichzusetzen mit einem niedrigen Aufwand in der Betreuung.
- Alle Punktwerte werden sodann mit dem dazugehörigen Gewichtungsfaktor multipliziert (Spalten 3 bis 6 rechts).
- Die gewichteten Punktwerte werden abschließend addiert und ergeben den Gesamtpunktwert (*Score*) des Kunden (Summenzeile in Spalten 3 bis 13). Er repräsentiert den in diesem Sinne ermittelten Kundenwert.

Was in diesem Zusammenhang als wichtig erachtet wird, wie viele Kriterien Verwendung finden und wie sie gewichtet werden, ist grundsätzlich offen und kann bzw. sollte in einem Anbieterunternehmen bei der Anwendung des Verfahrens diskutiert werden. Das Gegenüberstellen verschiedener Meinungen zu den einzelnen Punkten sowie das Herbeiführen eines diesbezüglichen Konsenses eröffnen nämlich gute Chancen, im Unternehmen vorhandene Kenntnisse über einzelne Kunden sowie darüber, was als wichtig erachtet wird und was nicht, auszutauschen. Auf diese Weise kann der Wissensstand über einzelne oder Gruppen von Kunden insgesamt verbessert werden.

Tabelle 4.4 Beispiel eines Scoring-Modells zur Kundenbewertung
 Quelle: In Anlehnung an Plinke 1997, S. 142 [15].

(1)	(2)	(3)	(4)		(5)		(6)		
Beurteilungskriterien	Gewichtungs- faktor	Kundennummern							
		40.592		40.070		40.033		40.237	
		Punkte	gew.	Punkte	gew.	Punkte	gew.	Punkte	gew.
1. Umsatz									
• Rang nach ABC-Analyse	0,200	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
• Umsatzentwicklung	0,050	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15
2. Verkaufsabwicklung									
• Bestellregelmäßigkeit	0,010	4	0,04	4	0,04	3	0,03	2	0,02
• Umsatzanteil pro Auftrag	0,030	4	0,12	3	0,09	1	0,03	1	0,03
• Zahlungsmoral	0,050	4	0,20	5	0,25	5	0,25	3	0,15
• Betreuungsaufwand Außendienst	0,045	1	0,05	3	0,14	3	0,14	3	0,14
• Betreuungsaufwand Innendienst	0,045	2	0,09	2	0,09	3	0,14	3	0,14
3. Einfluss auf Beschäftigung									
• Produktgruppe 1	0,060	3	0,18	1	0,06	3	0,18	3	0,18
• Produktgruppe 2	0,010	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
• Produktgruppe 3	0,030	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12
• Produktgruppe 4	0,050	3	0,15	4	0,20	3	0,15	1	0,05
4. Entwicklung des Kunden									
• Marktstellung	0,050	5	0,25	4	0,20	5	0,25	5	0,25
• Marktentwicklung	0,050	5	0,25	4	0,20	4	0,20	5	0,25
• Kundenwachstum	0,050	5	0,25	3	0,15	3	0,15	2	0,10
5. Wettbewerbsfaktoren									
• Relative Wettbewerbsposition	0,025	3	0,08	3	0,08	3	0,08	3	0,08
• Relativer Lieferanteil	0,025	4	0,10	4	0,10	4	0,10	4	0,10
• Wechselbarrieren	0,050	4	0,20	3	0,15	2	0,10	3	0,15
6. Allgemeine Kriterien									
• Kooperationspotenzial des Kunden	0,030	5	0,15	3	0,09	3	0,09	3	0,09
• Referenzpotenzial	0,100	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
• Fertigungsbelastung durch Sondertermine	0,040	1	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Summe	1,00	3,34		3,15		3,10		3,12	

Gleichwohl sollte man sich der Stärken, Schwächen und Grenzen von Scoring-Modellen bewusst sein. Zunächst sind Scoring-Modelle immer stark von subjektiven Einschätzungen abhängig. Das gilt sowohl für die Gewichtungsfaktoren als auch für die Punktwerte. Eine weitere Einschränkung bzw. Annahme bei der Berechnung von Kundenwerten mittels Scoring-Verfahren liegt darin, dass die Addition der gewichteten Punktwerte eine Unabhängigkeit der Bewertungskriterien unterstellt. Diese ist in der Praxis aber meistens nicht gegeben. Vielmehr korrelieren die einzelnen Merkmale oft miteinander, d. h. dass sie in ihren Ausprägungen nicht unabhängig voneinander sind. So verursacht ein betreuungsintensiver Kunde in aller Regel sowohl im Vertriebsaußen- als auch im Vertriebsinnendienst einen hohen Betreuungsaufwand. In einem solchen Fall bedeutet ein hoher Wert in einer der beiden Kategorien immer auch einen ähnlich hohen Wert in der jeweils anderen Kategorie. Durch die Verwendung beider Werte wird der Betreuungsaufwand in gewisser Weise ‚doppelt‘ verrechnet. Dies führt dementsprechend zu gewissen Verzerrungen, d. h. einer Über- oder Unterschätzung der betreffenden Kriterien bei der Berechnung der Kundenwerte.

Wenn man sich der Einschränkungen bewusst ist, können Scoring-Verfahren als sehr flexibel und einfach einsetzbare Instrumente zur Bewertung von Kunden angesehen werden. Insbesondere bei einer regelmäßigen – etwa jährlich praktizierten – Anwendung können sie damit interessante Einblicke in den Status und die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen mit einzelnen Kunden eröffnen.

4.2.3.2 Kunden-Portfolios

Ähnlich den Scoring-Modellen stellen auch Kunden-Portfolios eine Form der Kundenwertanalyse dar, bei der simultan mehrere Kriterien in die Evaluierung einbezogen werden. Die Besonderheit der Kunden-Portfolio-Analyse liegt weniger in der Ermittlung der in sie einfließenden Werte als in der Art der Visualisierung der Ergebnisse. Zudem können aus den Positionen einzelner Kunden innerhalb des Portfolios relativ leicht Empfehlungen abgeleitet werden, die zumindest einen ersten Anhaltspunkt für die Ausgestaltung der kundenbezogenen Strategien geben. Aufgrund der leichten Nachvollziehbarkeit und der Tatsache, dass die betreffenden Sachverhalte anschaulich dargestellt werden, haben Kunden-Portfolios inzwischen eine weite Verbreitung gefunden, obwohl sie keine eindeutig quantifizierbaren Ergebnisse beinhalten.

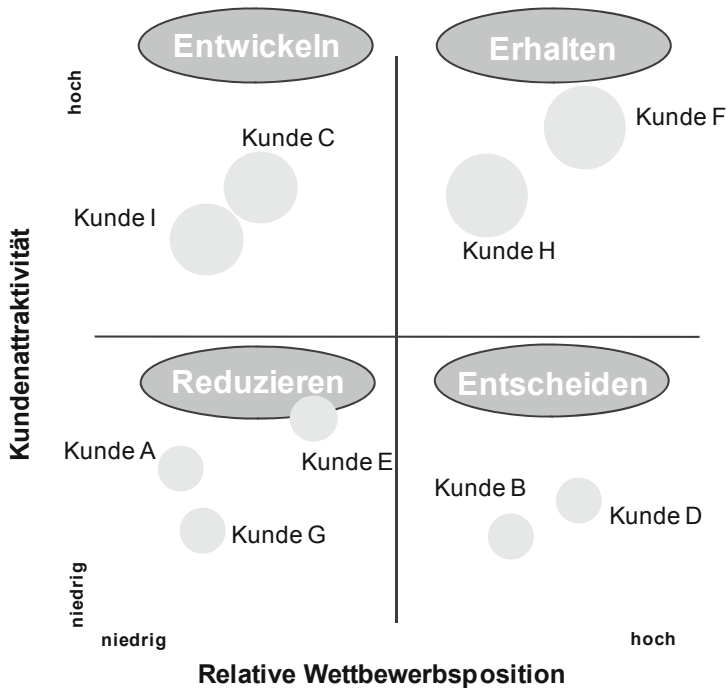
Letztlich ist das Ziel der Kunden-Portfolio-Analyse weniger eine Bewertung einzelner Kunden durchzuführen, als vielmehr eine optimale Zusammensetzung des Kundenstamms zu erreichen. Damit handelt es sich mehr um eine Strukturbetrachtung – auch und gerade bei großen Kundenzahlen. Dessen ungeachtet wird die Kunden-Portfolio-Analyse auch für die Bewertung von einzelnen Kunden im Business-to-Business-Bereich genutzt, vor allem weil hier die Zahl der Nachfrager oft überschaubar ist, wodurch es wiederum möglich wird, sie einzeln in ein Portfolio einzuordnen. (Cornelsen 2000, S.155 [1]). Gleichwohl können auch hier mehrere Kunden zu Kundensegmenten zusammengefasst und dann gemeinschaftlich bewertet werden.

In struktureller Hinsicht sind Kundenportfolios genauso aufgebaut wie Unternehmensportfolios. Beide Analyseformen basieren auf den Grundgedanken der Portfoliotheorie von Markovitz (1952 [14]), wonach Finanzanlagen im Hinblick auf zwei Dimensionen, erstens ihrer erwarteten Rendite und zweitens dem mit ihnen verbundenen Risiko, bewertet werden sollten. Die einzelnen Kunden bzw. die mit ihnen etablierten Geschäftsbeziehungen werden in diesem Sinne wie Investitionen betrachtet, die im Hinblick auf ihre zukünftige Werthaltigkeit bewertet werden. Typischerweise werden hierzu auf der einen Seite Kriterien herangezogen, die – analog zur Rendite einer Anlage – etwas über die zukünftige Attraktivität der Kunden aussagen. Auf der anderen Seite wird die Position des eigenen Unternehmens bei dem betreffenden Kunden ins Verhältnis zur Stellung eines oder mehrerer wichtiger Konkurrenten bei eben diesen Kunden gesetzt. Diese relative Wettbewerbsposition spiegelt in gewisser Weise die Risiken wider, die mit der betreffenden Geschäftsbeziehung verbunden sind: Ist die eigene Position relativ stark, können die Erträge in der betreffenden Geschäftsbeziehung vermutlich leichter realisiert werden, als wenn die eigene Stellung eher schwach ausgeprägt ist. Letztlich gibt es aber auch hier – genauso wie bei den Scoring-Verfahren – keine festen Vorgaben dafür, welche Kriterien und Dimensionen zu verwenden sind. Ihre Auswahl hängt von situativen Gegebenheiten, dem Analyseziel und den jeweils gegebenen technischen Voraussetzungen zur Datenerfassung und -analyse ab.

In **Abbildung 4.6** ist ein Beispiel für ein Kundenattraktivität/relative Lieferantenposition-Portfolio wiedergegeben. Die Kundenattraktivität, abgetragen auf der vertikalen Achse, kann dabei mittels solcher Größen wie Umsatz, Deckungsbeitrag, erwartetes Wachstum der Kunden, ihre Preiselastizität, das mögliche Cross-Selling-Potenzial, Eintrittsbarrieren, die Reputation der Kunden, die Stabilität ihres Geschäftes u. ä. bemessen werden. In die Bewertung der relativen Wettbewerbsposition können Größen wie der relative Lieferumfang (*share of wallet*), Kosten- und Standortvorteile, Finanzkraft oder Produktvorteile u.ä., jeweils verglichen mit dem oder den größten Konkurrenten, einfließen. Die Ermittlung der einzelnen Gesamtwerte erfolgt dabei typischerweise mithilfe von Scoring-Modellen (vgl. voriger Abschnitt).

Bei der Bewertung ist – wiederum ähnlich wie beim Einsatz von Scoring-Verfahren – auf die Unabhängigkeit der Dimensionen zu achten, damit es nicht zu einer systematischen Verzerrung und daraus resultierend zu Doppelbewertungen einzelner Kriterien kommt. Zur Vermeidung dieser Gefahr empfiehlt Kuhlmann (2001), dass eine der Dimensionen interne und die andere externen Kriterien umfassen solle (Kuhlmann 2001, S. 140 [11]). Mit internen Kriterien sind dabei vom Anbieter beeinflussbare Größen, wie etwa der relative Lieferanteil, gemeint. Mit externen Kriterien werden Größen bezeichnet, die vom Anbieterunternehmen nicht beeinflusst werden können, wie z. B. die Wachstumsrate des Kundenmarktes.

Die einzelnen Kunden werden sodann entsprechend ihrer jeweiligen Bewertungen mittels eines Kreises in die Matrix eingetragen, wobei der Durchmesser des Kreises zusätzlich den aktuell mit dem Kunden erzielten Umsatz repräsentiert.

Abbildung 4.6 Kundenattraktivität/relative Lieferantenposition-Portfolio

Wie der **Abbildung 4.6** entnommen werden kann, können den vier Quadranten der Matrix auch bestimmte Normstrategien für die Ausgestaltung des Geschäftsbeziehungsmanagements zugeordnet werden. So sollten Kunden, die von hoher Attraktivität sind und bei denen das eigene Unternehmen eine starke Wettbewerbsposition hat, weiter entwickelt werden. Bei Kunden, die zwar auch besonders attraktiv sind, bei denen das Anbieterunternehmen aber im Vergleich zum Wettbewerb eine eher schwache Position innehat, sollte der Geschäftsumfang mindestens gehalten werden. Die Beziehungen zu Kunden, die nicht besonders attraktiv sind und bei denen die eigene Stellung als Lieferant zudem eher schwach ist, sollten reduziert oder vielleicht sogar ganz aufgegeben werden. Und bei Kunden, bei denen das eigene Unternehmen zwar über eine starke Position verfügt, die ansonsten aber nicht besonders attraktiv sind, ist zu entscheiden, wie die Geschäftsbeziehung zukünftig weiterentwickelt werden soll. Wenn ihre Attraktivität zukünftig – wie auch immer – gesteigert werden kann, sollte die Beziehungen zu ihnen weiter gepflegt oder gar intensiviert werden. Wenn nicht, wäre auch hier eine Reduzierung der Geschäftsbeziehungsaktivitäten oder eine Aufgabe der Beziehung anzuraten.

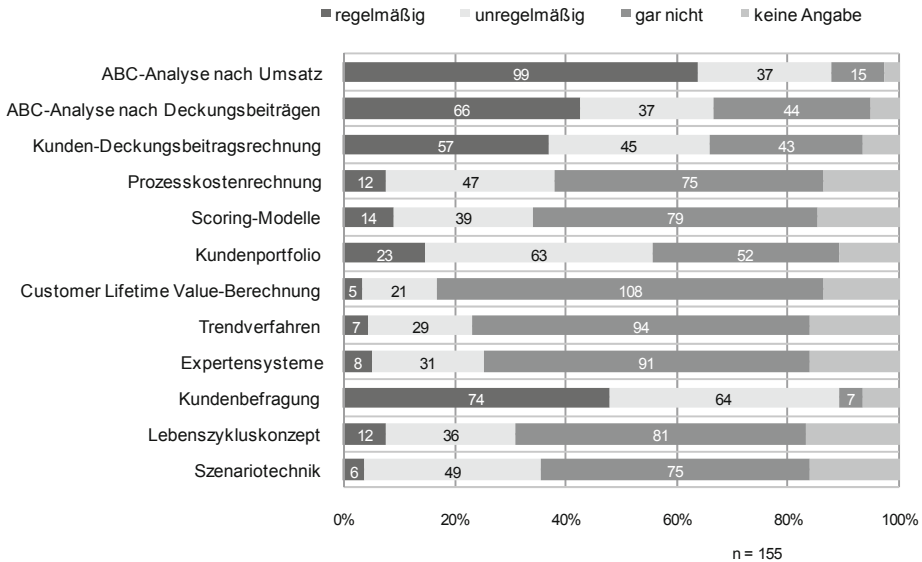
Eine solche Ableitung von Normstrategien auf der Basis der Position eines Kunden in einem Portfolio ist aber durchaus kritisch zu sehen (Cornelsen 2000, S. 157 [1]). So ist ein Kundenportfolio zunächst ein statisches Modell, welches die Einschätzung von Geschäftsbeziehungen zu einem bestimmten Zeitpunkt wiedergibt. Dies steht in einem gewissen Widerspruch zum dynamischen Charakter von Geschäftsbeziehungen mit der Gefahr, dass die Bedeutung der Kunden im Zeitablauf falsch bewertet wird. Zudem wird in der Regel lediglich der aktuelle Kundenstamm in die Analyse mit einbezogen, wodurch die Notwendigkeit für eine Akquise von Neukunden nicht berücksichtigt wird. Kunschert (2009, S. 56 [12]) und Plinke (1997 [15]) lehnen das Ableiten solcher Empfehlungen allein auf der Grundlage einer Portfolio-Analyse wegen der undifferenzierten Betrachtungsweise und der schwachen theoretischen Begründung sogar gänzlich ab und empfehlen Kunden-Portfolios allein für Analysezwecke zu verwenden (Plinke 1997, S.144 [15]). Gleichwohl können die skizzierten Normstrategien zumindest erste Hinweise geben, wie die Beziehungen zu einzelnen Kunden ausgestaltet werden sollen (Kunschert 2009, S. 56 [12]). Eine Geschäftsbeziehungsstrategie allein auf eine solche Bewertung zu stützen, wäre allerdings aufgrund der damit verbundenen Informationsreduktion sicherlich sehr gefährlich und deshalb unzulässig.

4.2.4 Anwendung der verschiedenen Methoden der Kundenbewertung in der Praxis

Welche von den zuvor vorgestellten Kundenbewertungsverfahren in der Unternehmenspraxis tatsächlich eingesetzt werden, haben Tomczak und Rudolf-Sipötz (2006 [20]) in einer Anfang 2000 durchgeführten Studie analysiert. Dabei wurde deutlich, dass die ‚traditionellen‘ und eher einfach durchführbaren Verfahren von den Unternehmen immer noch am meisten eingesetzt werden. Trotz der aufgezeigten methodischen Mängel dominiert hier immer noch die ABC-Analyse auf der Basis des Umsatzes. Erfreulich ist allerdings die Entwicklung zu sehen, dass die Verwendung der Kundendeckungsbeitragsrechnung bzw. einer auf Kundendeckungsbeiträgen basierenden ABC-Analyse mittlerweile deutlich an Gewicht gewonnen hat. In **Abbildung 4.7** ist die Einsatzhäufigkeit der einzelnen Bewertungsverfahren im Detail dargestellt.

Abbildung 4.7 Einsatzhäufigkeiten von Verfahren zur Kundenbewertung

Quelle: Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 149 [20].



4.3 Kundenwertcontrolling

Wenn Aktivitäten des Geschäftsbeziehungsmanagements als Investitionen angesehen werden, die sich dadurch auszahlen sollen, dass durch die Geschäfte mit den Kunden mindestens gleich hohe finanzielle Rückflüsse erzielt werden, dann erscheint eine nur punktuelle Überprüfung des Kundenwerts – etwa zu Beginn einer Geschäftsbeziehung – nicht sinnvoll zu sein. Um den Zielsetzungen des Geschäftsbeziehungsmanagements entsprechen zu können, ist es vielmehr notwendig, die Entwicklung von Kundenwerten längerfristig zu betrachten und fortlaufend zu überprüfen, inwieweit identifizierte Erfolgspotenziale tatsächlich realisiert werden konnten. Ein in diesem Sinne umfassendes Kundenwertcontrolling sollte deshalb Aktivitäten der Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen umfassen (Reinecke/Keller 2006, S. 260 [16]). Im Einzelnen zählen dazu die folgenden Aufgaben (vgl. **Tabelle 4.5**):

Tabelle 4.5 Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen
 Quelle: In Anlehnung an Reinecke/Keller 2006, S. 259 [16].

Phase	Vorgehensweise	Ziel
Planung	Priorisierung der Kunden	Identifikation von Kundenpotenzialen
Steuerung	Ressourcenallokation hinsichtlich des Kundenwerts	Ausschöpfung von Kundenpotenzialen
Kontrolle	Abgleich der erwarteten Kundenwerte	Effektivität der Potenzialausschöpfung

- Im Rahmen der **Planung** geht es darum, Kundenpotenziale zu identifizieren, um darauf aufbauend diejenigen Kunden zu selektieren, die für das Unternehmen langfristig am rentabelsten erscheinen, bzw. Kunden in Bezug auf die ihnen zuteilwerdende Behandlung zu priorisieren. Werden im Zuge dieses Prozesses etwa unprofitable Kunden oder Kundengruppen identifiziert, besteht eine Möglichkeit darin, die Geschäftsbeziehungen zu beenden (vgl. Kapitel 5.4). Alternativ kann auch über entsprechende neuerliche Investitionen in die Geschäftsbeziehungen nachgedacht werden mit dem Ziel, die betreffenden Kunden wieder zu profitablen Partnern des Anbieterunternehmens werden zu lassen.
- Im Zuge der **Steuerung** werden Maßnahmen umgesetzt, mittels derer die identifizierten Kundenpotenziale realisiert werden sollen. Hierzu werden die für die Zwecke des Geschäftsbeziehungsmanagements zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Unternehmens im Hinblick auf den ermittelten Kundenwert zielgerichtet eingesetzt, wobei naturgemäß die attraktiven Kunden oder Kundengruppen im Zentrum der Bemühungen stehen sollten.
- Im Rahmen der **Kontrolle** wird schließlich überprüft, inwieweit die angestrebten Kundenpotenziale durch das Unternehmen effektiv ausgeschöpft worden sind. Hierzu ist es insbesondere notwendig, die Kundenwerte kontinuierlich mit den Zielen des Unternehmens abzugleichen und ggfs. auf veränderte Situationen entsprechend zu reagieren. Dabei können Veränderungen auf externe Ursachen zurückgeführt werden, wie beispielsweise veränderte Wettbewerbsbedingungen auf den Kundenmärkten oder zwischenzeitlich eingetretene technologische Neuerungen. Interne Ursachen können aufgrund von verbesserten Kundenbeziehungen entstehen oder daraus resultieren, dass sich die intern gegebenen Möglichkeiten zur Ausschöpfung der Kundenpotenziale verbessert haben (Reinecke/Keller 2006, S. 261 [16]).

Obwohl die grundlegenden Herausforderungen und Aufgabenstellungen eines umfassenden Controllings des Kundenwerts somit bekannt sind, wird es in der Praxis aber nur sehr selten praktiziert. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Systeme und Vorgehensweisen des Controllings nach wie vor immer noch sehr stark an den Gegebenheiten und Erfordernissen des internen Rechnungswesens ausgerichtet sind. Demgegenüber werden markt- und kundenbezogene Maßgrößen und Vorgehensweisen nur selten in Betracht gezogen bzw. implementiert. Im Sinne einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung bietet sich hier in vielen Unternehmen ein enormes Verbesserungspotenzial, zu dessen Realisierung die zuvor dargestellten Kriterien und Methoden genutzt werden können.

Literatur

- [1] Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing – Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, 1 Aufl., Nürnberg.
- [2] Eggert, A. (2006): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts – Darstellung und Versuch einer Integration, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden, S. 41-59.
- [3] Engelhardt, W.H. (1976): Erscheinungsformen und absatzpolitische Probleme von Angebots- und Nachfrageverbunden, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg.28, S. 77-90.
- [4] Gelbrich, K./Müller, S. (2006): Kundenwert – Hintergrund, Konzeptualisierung und Messmethoden, in: Schweickart, N./Töpfer, A. (Hrsg.): Wertorientiertes Management – Werterhaltung, Wertsteuerung, Wertsteigerung ganzheitlich gestalten, Berlin, S. 449-487.
- [5] Günter, B. (2006): Kundenwert - mehr als nur Erlös – Qualitative Bausteine der Kundenbewertung, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen, Innovative Konzepte, Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 241-265.
- [6] Helm, S./Günter, B. (2006): Kundenwert – Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 4-38.
- [7] Homburg, C./Daum, D. (1997): Marktorientiertes Kostenmanagement – Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, 1 Aufl., Frankfurt am Main.
- [8] Köhler, R. (2008): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden, S. 467-500.
- [9] Krafft, M./Albers, S. (1997): Dem Kundenwert auf der Spur, in: Absatzwirtschaft, Jg.40, Heft 6, S.104-107.
- [10] Kruschwitz, L. (2000): Wirtschaftlichkeitsrechnung als Grundlage industrieller Beschaffungsentscheidungen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Berlin et al., 451-522
- [11] Kuhlmann, E. (2001): Industrielles Vertriebsmanagement, 1 Aufl., München.
- [12] Kunschert, M. (2009): Der Kundenwert im Industriegütermarketing, 1 Aufl., Köln.
- [13] Mach, G. (1993): Systematische Auswahl von Neukunden bei Investitionsgütern, in: Marktforschung & Management, Jg.37, Heft 1, S. 38-40.
- [14] Markowitz, H.M. (1952): Portfolio selection, in: The Journal of Finance, Vol. 7, No 1, S. 77-91.
- [15] Plinke, W. (1997): Bedeutende Kunden, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, S. 113-159.
- [16] Reinecke, S./Keller, J. (2006): Strategisches Kundenwertcontrolling – Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Wiesbaden, S. 255-282.
- [17] Rese, M. (2006): Entscheidungsunterstützung in Geschäftsbeziehungen mittels Deckungsbeitragsrechnung – Möglichkeiten und Grenzen, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 293-310.
- [18] Rieker, S.A. (1995): Bedeutende Kunden, Wiesbaden.
- [19] Rudolf-Sipötz, E. (2001): Kundenwert – Konzeption, Determinanten, Management, Bamberg: Difo-Druck.
- [20] Tomczak, T./Rudolf-Sipötz, E. (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts – Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 127-156.

Übungsaufgaben

1. Nennen Sie mögliche Kriterien zur Ermittlung des Kundewertes!
2. Erläutern Sie das Prinzip der Umsatzanalyse und die Einteilung des Kundenstammes in A-, B- und C-Kunden. Wieso scheint das Heranziehen der Umsatzanalyse als nicht ausreichend? Was sollte bei einer Umsatzanalyse beachtet werden?
3. Erläutern Sie den Aufbau der Kundendeckungsbeitragsrechnung. Was kann sich bei der Erfassung kundespezifischer Kosten als problematisch erweisen?
4. Worin liegt die Problematik der Deckungsbeitragsrechnung bei Verbundeffekten auf der Erlösseite?
5. Erläutern Sie das Konzept der „Pool-Rechnung“. Welche Vorteile bietet die „Pool-Rechnung“?
6. Welche Möglichkeiten bestehen bei der Ermittlung des Customer Lifetime Value (CLV)? Worin unterscheiden sich diese?
7. Beschreiben Sie typische Herausforderungen bei der Ermittlung des CLV!
8. Was wird unter nicht-monetären Kenngrößen verstanden? Welche Ausprägungen der Potenzialanalyse gibt es und worin unterscheiden sich diese?
9. Beschreiben Sie die Vorgehensweise bei Scoring-basierten Kundenanalysen. Welche Nachteile weisen die Scoring-basierten Kundenanalysen auf?
10. Worin unterscheiden sich Kunden-Portfolios von Scoring-Modellen? Erläutern Sie den Aufbau eines Kunden-Portfolios anhand eines Beispiels. Wie kann die Unabhängigkeit der Dimensionen gewährleistet werden?
11. Was wird unter Kundenwertcontrolling verstanden und in welche Phasen wird das Kundenerfolgspotenzial unterteilt?

5 Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements

Ingmar Geiger

5	Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements	141
5.1	Strategische Aufgaben im Geschäftsbeziehungsmanagement	143
5.1.1	Strategie im Geschäftsbeziehungsmanagement als Aufgabe zwischen Wettbewerbs- und Marketingstrategie	143
5.1.2	Wettbewerbsvorteile im Kontext des Geschäftsbeziehungsmanagements	146
5.1.3	Strategische Analyse im Kontext des Geschäftsbeziehungsmanagements	151
5.1.3.1	Phasen im Geschäftsbeziehungsmanagement	152
5.1.3.2	Wechselwirkungen der Geschäftsbeziehung mit ihrer Umwelt	156
5.2	Einstieg in die Geschäftsbeziehung: Out-Supplier-Marketing	157
5.2.1	Strategische Einstiegsfenster	157
5.2.2	Einstieg bei kundenseitig ungeplanten (de facto) Geschäftsbeziehungen	160
5.2.3	Einstieg bei beidseitig geplanten Geschäftsbeziehungen	163
5.3	Verteidigung der Geschäftsbeziehung: In-Supplier-Marketing	165
5.3.1	Steigerung des Beziehungswerts	166
5.3.1.1	Verbesserung der gelieferten Kernleistung	166
5.3.1.2	Verbesserung des Beschaffungs- und Interaktionsprozesses	168
5.3.1.3	Verbesserung der Wertschöpfung des Kunden	169
5.3.2	Steigerung der kundenseitigen Wechselkosten	170
5.4	Anbieterseitige Beendigung der Geschäftsbeziehung: Exit-Management	171
5.4.1	Gründe und Konsequenzen der Beendigung einer Geschäftsbeziehung	171
5.4.1.1	Kundenwert als Beendigungsgrund	172
5.4.1.2	Kundenverhalten als Beendigungsgrund	173
5.4.1.3	Veränderung des Fits zwischen Kundenbedürfnissen und Anbieterleistung	174
5.4.1.4	Konsequenzen der anbieterseitigen Beendigung einer Geschäftsbeziehung	175
5.4.2	Kommunikationsstrategien zur Beendigung der Geschäftsbeziehung	175
5.5	Geschäftsbeziehung und Unternehmensnetzwerk	178
5.5.1	Die Geschäftsbeziehung als Teil des Unternehmensnetzwerks: Handling paralleler Geschäftsbeziehungen	179
5.5.1.1	Priorisierung von Kunden bei Ressourcenengpässen	179
5.5.1.2	Der Schutz von geschäftsbeziehungsspezifischen Werten	182
5.5.1.3	Entweder-Oder-Geschäftsbeziehungen	183
5.5.2	Das Unternehmensnetzwerk als Teil der Geschäftsbeziehung: Wertbeiträge durch Kollaboration	183
5.5.2.1	Partnerschaften für Innovationen	184
5.5.2.2	Partnerschaften für den Marktzugang	186
	Literatur	188
	Übungsaufgaben	191

5.1 Strategische Aufgaben im Geschäftsbeziehungsmanagement

Die Betrachtung von Strategien im Geschäftsbeziehungsmanagement bildet den Abschluss des zweiten Teils unseres Buches. Aufbauend auf einem guten Verständnis des Kundenverhaltens, in Geschäftsbeziehungen also in erster Linie des Wiederkaufverhaltens (Kapitel 3), sowie der Kundenbewertung und -auswahl (Kapitel 4) diskutiert dieses Kapitel die prinzipiellen Stoßrichtungen unternehmerischen Handelns im Rahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements. Wie wir sehen werden, spielen dabei sowohl die zeitliche als auch die wettbewerbliche Einbettung einer Geschäftsbeziehung eine entscheidende Rolle.

5.1.1 Strategie im Geschäftsbeziehungsmanagement als Aufgabe zwischen Wettbewerbs- und Marketingstrategie

Wir haben das Geschäftsbeziehungsmanagement bisher als eine besondere Form der Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Interaktion auf Absatzmärkten kennen gelernt. In den beiden voran gegangenen Kapiteln haben wir uns intensiv der Analyse des Wiederkaufverhaltens und der Kundenbewertung gewidmet, während die nachfolgenden Kapitel vor allem der Implementierung des Geschäftsbeziehungsmanagements gewidmet sind. Der Leser könnte also den Eindruck gewinnen, dass es sich beim Geschäftsbeziehungsmanagement in erster Linie um eine operative Managementtätigkeit handelt, die darauf abzielt, eine bestimmte Art der Marktbearbeitung umzusetzen. Inwieweit der operativen Komponente des Geschäftsbeziehungsmanagements eine strategische Perspektive zur Seite gestellt werden muss, ist Gegenstand dieses Kapitels.

Doch was ist eigentlich eine strategische Perspektive? Wodurch zeichnen sich strategische Entscheidungen aus? Nach Plinke (2002 [49]) handelt es sich um „ökonomische Entscheidungen, die sich durch die Besonderheit auszeichnen, dass sie sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht eine besondere Bedeutung für das Unternehmen haben“ (S. 7). Sie üben damit deutlichen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus. Inwieweit dies für Entscheidungen im Geschäftsbeziehungsmanagement gilt, wird an den drei folgenden Beispielen deutlich:

Beispiel 1:

Unternehmen A ist ein First Tier-Lieferant in der Automobilindustrie. Die wenigen direkten Kunden sind somit Automobilhersteller, sogenannte OEMs (Original Equipment Manufacturer), die in regelmäßigen Abständen neue Baureihen entwickeln und dann für mehrere Jahre produzieren. Es ist dabei üblich, dass technologische Innovationen zuerst in den hochwertigsten Baureihen, etwa der S-Klasse von Mercedes Benz oder der 7er Baureihe von BMW eingebaut werden. Bei der Konzeption einer neuen Baureihe schreibt ein OEM häufig einen Konzeptwettbewerb aus, um einen oder ggf. zwei Zulieferer für

bestimmte Fahrzeugmodule oder -systeme auszuwählen. Ist A bisher kein Zulieferer beim entsprechenden OEM K gewesen, so kann eine erfolgreiche Bewerbung beim Zulieferwettbewerb für ein entsprechendes System den erfolgreichen Einstieg in eine Geschäftsbeziehung mit K bedeuten. Dadurch kann A nicht nur seine Produktion auf Jahre mit einer Grundlast versorgen, sondern hat darüber hinaus eine wichtige Referenz gegenüber anderen OEMs. A kann sich durch diese neue Kundenbeziehung glaubhaft als Qualitätsführer positionieren.

Beispiel 2:

Etwas anders stellt sich der Fall für den Anbieter B von Unternehmenssoftware dar, dessen proprietäre Lösung für ein bestimmtes Klientel organisch gewachsen ist. Häufig ist zu beobachten, dass solche Lösungen trotz zusätzlicher Module und Erweiterungen irgendwann an ihre Grenzen stoßen. Somit müssen von Zeit zu Zeit neue Systeme eingeführt werden, die unter Umständen nicht mehr mit den alten kompatibel sind. Plant B nun einen Technologiesprung, der diese sogenannte Abwärtskompatibilität nicht mehr zulässt, um bspw. mit einer neuen Plattform und wesentlich günstigeren Komponenten für einen deutlich größeren Kreis an potenziellen Kunden attraktiv zu werden, so werden damit die Bindungswirkungen des alten Systems auf die bisherigen Geschäftsbeziehungen aufgehoben.

Beispiel 3:

Von A und B unterscheidet sich die Situation der deutschen Halbleiterfirma C. C ist tätig als Anbieter von Herstellungstechnologie und Prozesslösungen für die Halbleiterindustrie. Diese Industrie ist geprägt von einem sehr schnellen Technologiezyklus. Nach dem sogenannten „Moore’s Law“ (Moore 1965 [43]) verdoppelt sich die Leistung eines Halbleiter-Bauelementes alle zwei Jahre. Damit die Kunden von C möglichst am Anfang jeder neuen Technologiegeneration ihre eigenen Kunden bedienen können, benötigen sie möglichst schnell die entsprechende Herstellungstechnologie. Dazu ist für die Halbleiterhersteller die Integration unterschiedlicher Vorleistungen erforderlich. C’s Vorleistungen gehören ebenso dazu wie die der US-amerikanischen Firma P. Beide Unternehmen nutzen darüber hinaus gegenseitig verschiedene Leistungen der jeweils anderen Firma. Vor kurzem haben C und P eine strategische Partnerschaft angekündigt. Durch die Integration der jeweiligen Fähigkeiten einerseits sowie durch die gemeinsame Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor Ort andererseits versprechen sich beide Unternehmen noch schnellere und umfassendere Lösungen für die Halbleiterindustrie.

In den beiden ersten Beispielen üben Entscheidungen aus dem Geschäftsbeziehungsmanagement einen signifikanten Einfluss auf die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit des Unternehmens aus. Im Beispiel 1 wird durch die Nutzung eines strategischen Zeitfensters der Einstieg in eine neue Geschäftsbeziehung eröffnet. Dies ist für den betreffenden Zulieferer A eine seltene Chance organischen Wachstums in einer Industrie mit eher starren Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Darüber hinaus besteht für A die Möglichkeit, die neue Geschäftsbeziehung als Referenz für Spitzentechnologie zu nutzen. Die Vorteilhaftigkeit des

speziellen Zuliefersystems kann somit demonstriert und A dadurch auch für andere OEMs ein attraktiverer Partner werden. Hingegen droht im Beispiel 2 für B die Gefahr, durch den Technologiesprung bestehende Geschäftsbeziehungen zu beschädigen oder gar zu beenden, ohne in gleichem Maße neue Kunden gewinnen zu können.

Etwas anders gelagert ist die Situation im Beispiel 3. Die kundenseitigen Geschäftsbeziehungen sowohl von C als auch von P sind durch einen enormen Zeitwettbewerb gekennzeichnet. Dieser Zeitwettbewerb bedroht die Überlebensfähigkeit der Halbleiterhersteller permanent, wie diverse Unternehmenspleiten in den vergangenen Jahren dramatisch gezeigt haben. Somit sind auch viele kundenseitige Geschäftsbeziehungen von C und P in Gefahr. Darüber hinaus pflegen C und P selbst eine Geschäftsbeziehung. Diese ist einerseits durch ein gegenseitiges Anbieter-Kunden-Verhältnis gekennzeichnet, andererseits bedienen beide Unternehmen wiederum ähnliche Kunden. Durch die geplante Kooperation von C und P wollen die beiden Unternehmen einen Zeitvorsprung erzielen und diesen an ihre Kunden weitergeben. Damit nutzen beide Unternehmen ihr Netzwerk, um nicht nur die Überlebensfähigkeit ihrer Kunden zu sichern, sondern damit auch ihre eigenen kundenseitigen Geschäftsbeziehungen abzusichern und auszubauen. Auch hier handelt es sich demnach um eine Anbieterentscheidung, um in Geschäftsbeziehungen wettbewerbsfähiger zu sein.

In allen Beispielen geht es also um die Erzielung oder Verteidigung eines Wettbewerbsvorteils. Gemeinhin wird die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils als vorderste Aufgabe der Wettbewerbsstrategie dargestellt (Kleinaltenkamp 2002, S. 61 [37]). Zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils kommen grundsätzlich zwei Alternativen infrage: Ein Anbieter kann seinen Kunden eine billigere oder eine bessere Problemlösung offerieren. Man spricht daher einerseits von Preisführerschaft und andererseits von Qualitätsführerschaft. Verschiedene Autoren verweisen auf eine dritte Strategieoption: Porter (1980, S.35ff. [50]) differenziert nach dem Grad der Marktabdeckung eine Nischenstrategie während Backhaus und Schneider (2009, S.147ff. [5]) die Dimension der Zeit als essentiell darstellen und die Zeitführerschaft als dritte generische Strategie anführen. Allen generischen Strategieoptionen ist gemein, dass sie organisatorisch auf der Ebene eines strategischen Geschäftsfeldes angesiedelt sind (Kleinaltenkamp 2002, S. 61 [37]).

Obwohl sich unter Marketing-Wissenschaftlern heute ein Verständnis des Marketing als Denkhaltung der marktorientierten Unternehmensführung durchgesetzt hat (Backhaus/Schneider 2009, S. 22 [5]; Homburg/Krohmer 2009, S. 8 [31]), wird Marketing in Unternehmen auch weiterhin als Unternehmensfunktion betrachtet. Demnach unterscheiden auch manche Autoren die Marketingstrategie von der Wettbewerbsstrategie, z.B. Kleinaltenkamp und Fließ (2002 [39]). Nach Ansicht der letzteren beinhaltet die Marketing-Strategie *„den gesamten Prozess der Auswahl und des gezielten Einsatzes der Marketinginstrumente. (...) Darüber hinaus stellen [die Aktivitäten der Marketing-Strategie] auch den Rahmen für alle Maßnahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements dar, deren Bemühen auf den Aufbau oder die Erhaltung einer Geschäftsbeziehung gerichtet ist“* (S. 237).

Strategische Entscheidungen im Geschäftsbeziehungsmanagement sind je nach ihrer Aus-

prägung zwischen diesen beiden Strategieverständnissen angesiedelt. Entscheidungen des Geschäftsbeziehungsmanagements tragen signifikant zur Verfolgung der unterschiedlichen Optionen der Wettbewerbsstrategie bei oder machen diese gar erst möglich. Andererseits wirken wettbewerbsstrategische Entscheidungen auf die Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements zurück, beeinflussen damit also die Marketingstrategie.

An den drei Beispielen werden beide Facetten deutlich. Im ersten Fall kann der Einstieg in eine referenzträchtige Geschäftsbeziehung des Zulieferanten A beim OEM K maßgeblich dazu beitragen, dass A auch von Konkurrenten des K als Qualitätsführer für das in Betracht kommende System wahrgenommen wird, eine wichtige Voraussetzung für die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils (Backhaus/Voeth 2010, S. 23 [6], wobei diese Autoren vom KKV – komparativen Konkurrenzvorteil – sprechen). Beim Gelingen des Einstiegs in die Geschäftsbeziehung mit K ist A also ein wichtiger wettbewerbsstrategischer Schachzug gelungen. Anders gelagert ist der zweite Fall: Softwareanbieter B verfolgt mit seiner neuen, nicht mehr abwärts kompatiblen Systemplattform eine Preisführerstrategie. Dadurch löst B die Bindungswirkungen des bisherigen Systems auf und muss sich nun Gedanken darüber machen, wie die bisherigen Geschäftsbeziehungen aufrecht erhalten werden sollen, bzw. ob er es sich leisten kann, auf einen Teil der bisherigen Geschäftsbeziehungen zu verzichten. Hier wirkt also eine wettbewerbspolitische Entscheidung auf die Marketingstrategie. Im dritten Beispiel können beide Einflussrichtungen beobachtet werden. Durch die Intensivierung der gegenseitigen Geschäftsbeziehung in Form einer Technologiepartnerschaft schaffen C und P die Voraussetzung für die Durchsetzung einer Zeitführerschaft. Diese wiederum schlägt sich in der Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen zu den Kunden beider Unternehmen nieder: Gelingt C und P ihre wettbewerbliche Positionierung, erhöht dies den Wert der kundenseitigen Geschäftsbeziehungen für die Kunden. Diese Geschäftsbeziehungen werden dadurch gefestigt.

Wenn also das Geschäftsbeziehungsmanagement auch zur Beantwortung wettbewerbsstrategischer Fragestellungen beiträgt, dann muss diskutiert werden, inwieweit der dazu von uns benutzte Navigator, der Wettbewerbsvorteil (Plinke 2000, S. 66 [48]), verwendbar ist. Insbesondere stellt sich die Frage, ob durch unser Verständnis einer Geschäftsbeziehung Konkretisierungen oder Modifikationen am Inhalt des Konzeptes vorgenommen werden müssen. Dieser Frage ist der folgende Abschnitt gewidmet.

5.1.2 Wettbewerbsvorteile im Kontext des Geschäftsbeziehungsmanagements

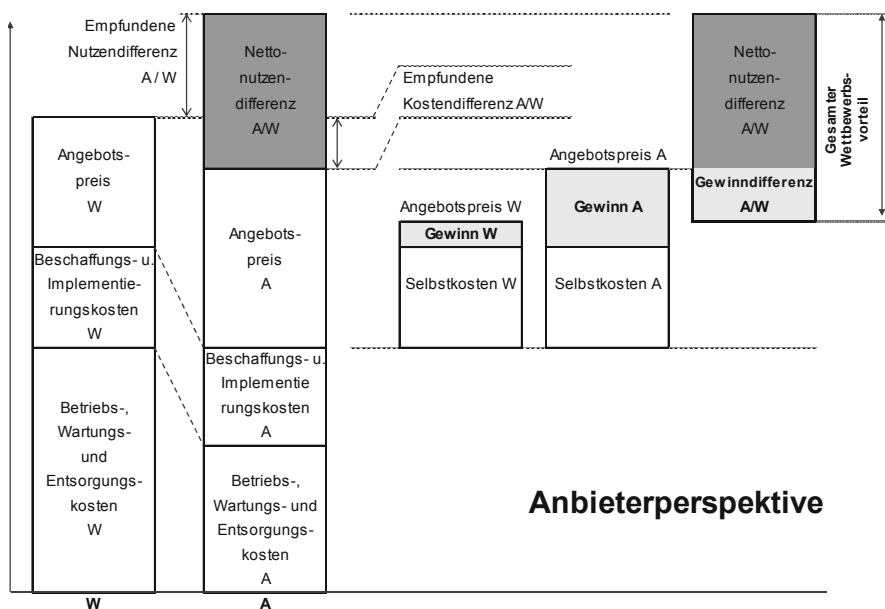
Nach Plinke (2000, S. 85 [48]) setzt sich der Wettbewerbsvorteil eines Anbieters A aus einer kunden- und einer anbieterorientierten Komponente zusammen. Die kundenorientierte Komponente ist der Kundenvorteil, der sich in der Nettonutzendifferenz niederschlägt. Eine solche besteht für A, wenn ein Kunde K das Angebot von A gegenüber einem ähnlichen Konkurrenzangebot des mit A rivalisierenden Wettbewerbers W vorzieht. Es wird dabei davon ausgegangen, dass zur Beurteilung der Nettonutzendifferenz alle bedeutsamen, durch den Kunden wahrgenommenen Nutzen- und Kostenkomponenten der beiden

konkurrierenden Angebote berücksichtigt werden. Die Nettonutzendifferenz entspricht also dem Effektivitätsvorteil des Anbieters A (Backhaus/Voeth 2010, S. 27 [6]). Dabei kann A die Nettonutzendifferenz des Kunden K dadurch erreichen, dass er für K einen höheren Nutzen stiftet als W, für K geringere Kosten erzeugt als W oder entsprechende sich verstärkende oder nur teils ausgleichende Kosten- und Nutzenelemente vorteilhaft kombiniert.

Der Anbietervorteil beschreibt hingegen die Effizienzdimension des Wettbewerbsvorteils. Anbieter A besitzt einen Anbietervorteil, wenn er in der Lage ist, den Kundenvorteil wirtschaftlich zu erbringen. Kurzfristig sollte A dazu Gewinn erzielen. Langfristig sollte der Gewinn von A größer sein als der von W, um den Wettbewerbsvorteil verteidigen zu können. Würde A langfristig weniger Gewinn erzielen als W, so könnte W durch Preissenkungen die Kostendifferenz zwischen den Angeboten beim Kunden verändern und damit eventuell auch den Kundenvorteil von A gegenüber W eliminieren. Die Kernaussagen des Wettbewerbsvorteils sind in **Abbildung 5.1** illustriert.

Abbildung 5.1: Beispiel für einen Wettbewerbsvorteil
Quelle: Plinke 2000, S. 84 [48].

Käuferperspektive



Wie wir bereits diskutiert haben, dient der Wettbewerbsvorteil als grundsätzliches Navigationsinstrument für alle (absatz)marktbezogenen Strategieüberlegungen einer Unterneh-

mung. Betrachtet man diesen Navigator allerdings etwas näher, so ist festzustellen, dass die grundsätzliche Logik der Erzielung eines Wettbewerbsvorteils implizit transaktions-, markt(segment)- und zeitpunktbezogen ist.

Die **Transaktionsbezogenheit** kommt darin zum Ausdruck, dass zur Darstellung eines Wettbewerbsvorteils sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite die Vorteilhaftigkeit einer Transaktion plausibilisiert wird: Wenn ein Kunde K aus einer Transaktion mit Anbieter A einen höheren Nettonutzen zieht als aus einer Transaktion mit einem alternativen Anbieter W und Anbieter A mit dieser Transaktion einen Gewinn erwirtschaftet, kommt die Transaktion zustande. Anbieter A besitzt dann (bei diesem Kunden) einen Wettbewerbsvorteil.

Da jedoch Anbieter-Unternehmen nur in speziellen Fällen, etwa im Projektgeschäft (Backhaus/Voeth 2010, S. 325ff. [6]; Plinke 1998 [47]), aus einer einzigen Transaktion ihre kompletten Selbstkosten decken können, hat die Darstellung des Wettbewerbsvorteils in allen anderen Fällen immer einen **Bezug zum Zielmarkt(segment)**, also der Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Kunden des jeweiligen Anbieters: Erst durch die Betrachtung der Gesamtheit der Kunden kann das Anbieter-Unternehmen fixkostendeckend arbeiten und einen Gewinn erzielen. Je höher dabei die Fixkosten eines Anbieters sind, desto stärker determiniert die Gesamtanzahl der Kunden das Vorhandensein eines Anbietervorteils.

Neben der Transaktions- und Markt(segment)bezogenheit ist bei der grundsätzlichen Diskussion eines Wettbewerbsvorteils auch eine **Zeitpunktbezogenheit** festzustellen. Zwar wird häufig darauf hingewiesen, dass ein Wettbewerbsvorteil verteidigungsfähig und damit zeitlich stabil, also bei Analyse von Kunden- und Anbietervorteil zu verschiedenen Zeitpunkten immer erkennbar sein sollte (Plinke 2000, S. 84 [48]; Backhaus/Voeth 2010, S. 25 [6]), allerdings bleibt diese Betrachtungsweise komparativ-statisch.

In den bisherigen Kapiteln unseres Buches haben wir jedoch herausgestellt, dass sich Geschäftsbeziehungsmanagement auf

- Geschäftsbeziehungen, also nicht auf isolierte Transaktionen,
- Einzelne Kunden, nicht auf Märkte oder Marktsegmente sowie
- Zeiträume, nicht auf Zeitpunkte bezieht.

Um das Konstrukt des Wettbewerbsvorteils als Navigationsinstrument auch für das Geschäftsbeziehungsmanagement nutzbar zu machen, müssen die soeben diskutierten Eigenschaften des Wettbewerbsvorteils daher näher spezifiziert bzw. korrigiert werden.

Eine erste Korrektur ist hinsichtlich der Transaktionsbezogenheit notwendig. Wie bereits in Kapitel 1 diskutiert wurde, handelt es sich bei einer Geschäftsbeziehung um eine Folge von Transaktionen, die in einem inneren Zusammenhang zueinander stehen. Für die Diskussion eines Wettbewerbsvorteils ist dabei wesentlich, ob es sich aus Anbieter- und aus Kundensicht um eine De facto- oder eine geplante Geschäftsbeziehung handelt.

Die unterschiedlichen Möglichkeiten zeigt **Abbildung 5.2**. Von der Sichtweise auf die Aus-

tauschrelation (Transaktions- vs. Geschäftsbeziehungsorientierung) sowohl des Anbieter als auch des Kunden zu Beginn einer Geschäftsbeziehung hängt entscheidend das Vorteilhaftigkeitskalkül des Anbieters ab.

Gehen beide Parteien zu Beginn einer möglichen Geschäftsbeziehung davon aus, dass sie eine Transaktion miteinander tätigen, ohne eine Geschäftsbeziehung zu planen (Quadrant 1), so ist die Betrachtungsweise des Anbieters statisch: In der vorliegenden Transaktion muss sein Angebot effektiv sein, dem Kunden also eine Nettonutzendifferenz gegenüber einem vergleichbaren Angebot eines Konkurrenten bieten. Außerdem sollte der Anbieter darauf achten, dass er bereits mit dieser Transaktion Gewinn erzielt, und somit einen Anbietervorteil mit dieser Transaktion realisiert. Für beide Seiten stellt sich die Vorteilhaftigkeitsüberlegung als Kosten-Nutzen-Kalkül dar. Der Anbieter muss also mit seinen Marketing-Anstrengungen bemüht sein, dem möglichen Kunden die Vorteilhaftigkeit der Transaktion deutlich zu machen.

Abbildung 5.2 Anbietersicht auf den Wettbewerbsvorteil in Geschäftsbeziehungen.

Notwendige Perspektiven auf den Wettbewerbsvorteil aus Anbietersicht		Kundensicht zu Beginn einer späteren Geschäftsbeziehung	
		Transaktionsorientierung (De facto Geschäftsbeziehung)	Geplante Geschäftsbeziehung
Anbietersicht zu Beginn einer späteren Geschäftsbeziehung	Transaktionsorientierung (De facto Geschäftsbeziehung)	Kundenvorteil: statisch Anbietervorteil: statisch 1	Kundenvorteil: dynamisch Anbietervorteil: statisch 3
	Geplante Geschäftsbeziehung	Kundenvorteil: statisch Anbietervorteil: dynamisch 4	Kundenvorteil: dynamisch Anbietervorteil: dynamisch 2

Der entgegengesetzte Fall wäre demnach eine von beiden Seiten geplante Geschäftsbeziehung (Quadrant 2). In diesem Fall beziehen sich die Vorteilhaftigkeitsüberlegungen sowohl des Kunden als auch des Anbieters nicht auf Kosten und Nutzen einer zeitpunktbezogenen einzelnen Transaktion, sondern auf den gesamten Zeitraum der geplanten Geschäftsbeziehung. Dadurch verwandelt sich das bislang verwendete Kosten-Nutzen-Kalkül zu einer Investitionsentscheidung (Hogan 2001 [29]): Ein Kundenvorteil besteht dann, wenn der Kunde K der zukünftigen Geschäftsbeziehung mit Anbieter A einen höheren Barwert (vgl.

hierzu Kapitel 4, wo die umgekehrte Sichtweise – der Wert der Geschäftsbeziehung für den Anbieter – im Customer Lifetime Value ihren Niederschlag findet) beimitst als einer Geschäftsbeziehung mit dem Wettbewerber W. Dies bedeutet, dass die abgezinsten kumulierten Rückflüsse aus dieser Geschäftsbeziehung höher sind als aus einer alternativen Geschäftsbeziehung. Gleichermaßen besteht für A ein Anbietervorteil, wenn der Barwert der Geschäftsbeziehung für A positiv ist. Da es sich um eine Investitionsentscheidung handelt, bedeutet dies oft, dass für einen Anbieter zu Anfang der geplanten Geschäftsbeziehung mehr Kosten als Erlöse anfallen. Durch den längeren Zeithorizont werden diese jedoch später überkompensiert. Wie wir sehen, sind Kunden- und Anbietervorteil in diesem Falle einer dynamischen Überlegung entsprungen. Für den Anbieter bedeutet dies, dass er seine Marketing-Bemühungen darauf richten muss, dem potenziellen Kunden den Mehrwert einer Geschäftsbeziehung, nicht der einzelnen Transaktion deutlich zu machen.

Zwischen diesen beiden Polen liegen zwei Alternativen, bei denen die Kunden- und Anbietersicht zu Beginn einer möglichen Geschäftsbeziehung differieren. Sieht der Kunde die Austauschrelation als geplante Geschäftsbeziehung, beim Anbieter herrscht jedoch eine Transaktionsorientierung (Quadrant 3), unterliegt nur die Betrachtung des Kundenvorteils einem dynamischen Kalkül, während der Anbietervorteil einer statischen Betrachtungsweise folgt. Der Kunde möchte also eine Geschäftsbeziehung eingehen, während dies für den Anbieter zweifelhaft ist. Von daher ist an dieser Stelle zu fragen, ob diese Situation in einem Buch zu Geschäftsbeziehungsmanagement überhaupt näher beleuchtet werden sollte: Der Anbieter hat schließlich nicht vor, eine Geschäftsbeziehung einzugehen. Wäre nur der Beginn einer Geschäftsbeziehung Gegenstand unseres Buchs, so wäre diese Frage klar zu verneinen. Bei der Frage nach der möglichen anbieterseitigen Beendigung einer bereits bestehenden Geschäftsbeziehung werden uns die Überlegungen in diesem Quadranten der Matrix allerdings noch einmal begegnen. Somit kann festgehalten werden, dass sich die Marketing-Anstrengungen des Anbieters zwar auf die Demonstration der Vorteilhaftigkeit einer Geschäftsbeziehung für den Kunden richten könnten. Er sollte aber in erster Linie darauf bedacht sein, dass sich sein Anbietervorteil in jeder einzelnen Transaktion realisieren lässt.

Der vierte Fall ist in der unternehmerischen Realität am häufigsten anzutreffen. Während der potenzielle Kunde zu Anfang einer Austauschrelation die Vorteilhaftigkeit der Transaktion im Auge hat, schielt der Anbieter bereits auf eine langfristige Geschäftsbeziehung. Dies kann u.a. damit begründet werden, dass die anbieterseitigen Kosten der Neukundenakquise die Kosten der Kundenpflege bei weitem übersteigen (Reichheld/Sasser 1990, S. 105ff. [51]). Hinsichtlich seines Marketings bedeutet dies für den Anbieter, dass er dem potenziellen Kunden die Vorteilhaftigkeit der Transaktion vermitteln muss. Er wird dazu zumindest teilweise Investitionen vornehmen, die die Austauschrelation mit diesem Kunden idealerweise zu einer Geschäftsbeziehung werden lassen. Denn seinen Anbietervorteil betrachtet er dynamisch: Über die Zeit der Geschäftsbeziehung muss der Kunde für ihn gewinnträchtig sein, nicht notwendigerweise bei der ersten Transaktion.

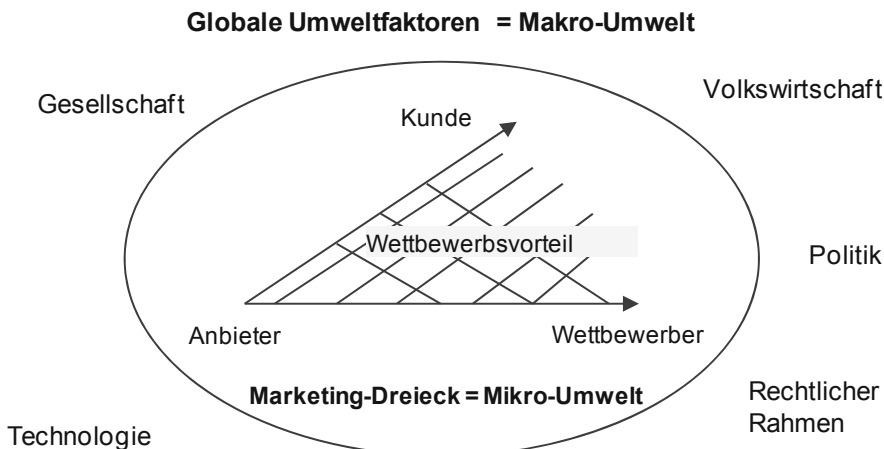
Wie bereits angedeutet wurde, spielt die Unterscheidung von statischer oder dynamischer Perspektive auf den Wettbewerbsvorteil nicht nur zu Beginn einer Geschäftsbeziehung eine

Rolle. Vielmehr verändern sich im Laufe einer Geschäftsbeziehung verschiedene Parameter, die einen Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil eines Anbieters besitzen. Wir wenden uns daher im nächsten Abschnitt der strategischen Analyse im Kontext des Geschäftsbeziehungsmanagements zu, um diese Parameter zu identifizieren und näher zu beschreiben.

5.1.3 Strategische Analyse im Kontext des Geschäftsbeziehungsmanagements

Bei der Diskussion des Wettbewerbsvorteils wurde deutlich, dass zur Bestimmung desselben mindestens drei Objekte näher untersucht werden müssen: Die Situation des Kunden, die Lage des Wettbewerbs und die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens. Diese drei Pole bilden das Marketing-Dreieck (Backhaus/Voeth 2010, S. 35 [6]), innerhalb dessen sich der Wettbewerbsvorteil bestimmen lässt. Da jedoch keiner der drei Pole in der Isolation betrachtet werden kann, sondern es vielmehr zahlreiche Interaktionen mit der Umwelt gibt, wird die strategische Analyseaufgabe durch die Analyse der globalen Unternehmensumwelt komplettiert (Homburg/Krohmer 2009, S. 453ff. [31]). Diese umfasst die Betrachtung gesellschaftlicher, gesamtwirtschaftlicher, politischer, rechtlicher und technologischer Entwicklungen. Die allgemeine strategische Analyseaufgabe für das Marketing zeigt **Abbildung 5.3**.

Abbildung 5.3 Strategische Analyse
Quelle: In Anlehnung an Homburg/Krohmer 2009, S. 451 [31].



Selbstredend sind diese Analyseaufgaben auch für Unternehmen gültig, deren Marktbearbeitung vor allem innerhalb von langfristigen Geschäftsbeziehungen stattfindet. Welche Aufgaben im Allgemeinen dazu nötig sind, wurde bereits an anderer Stelle diskutiert

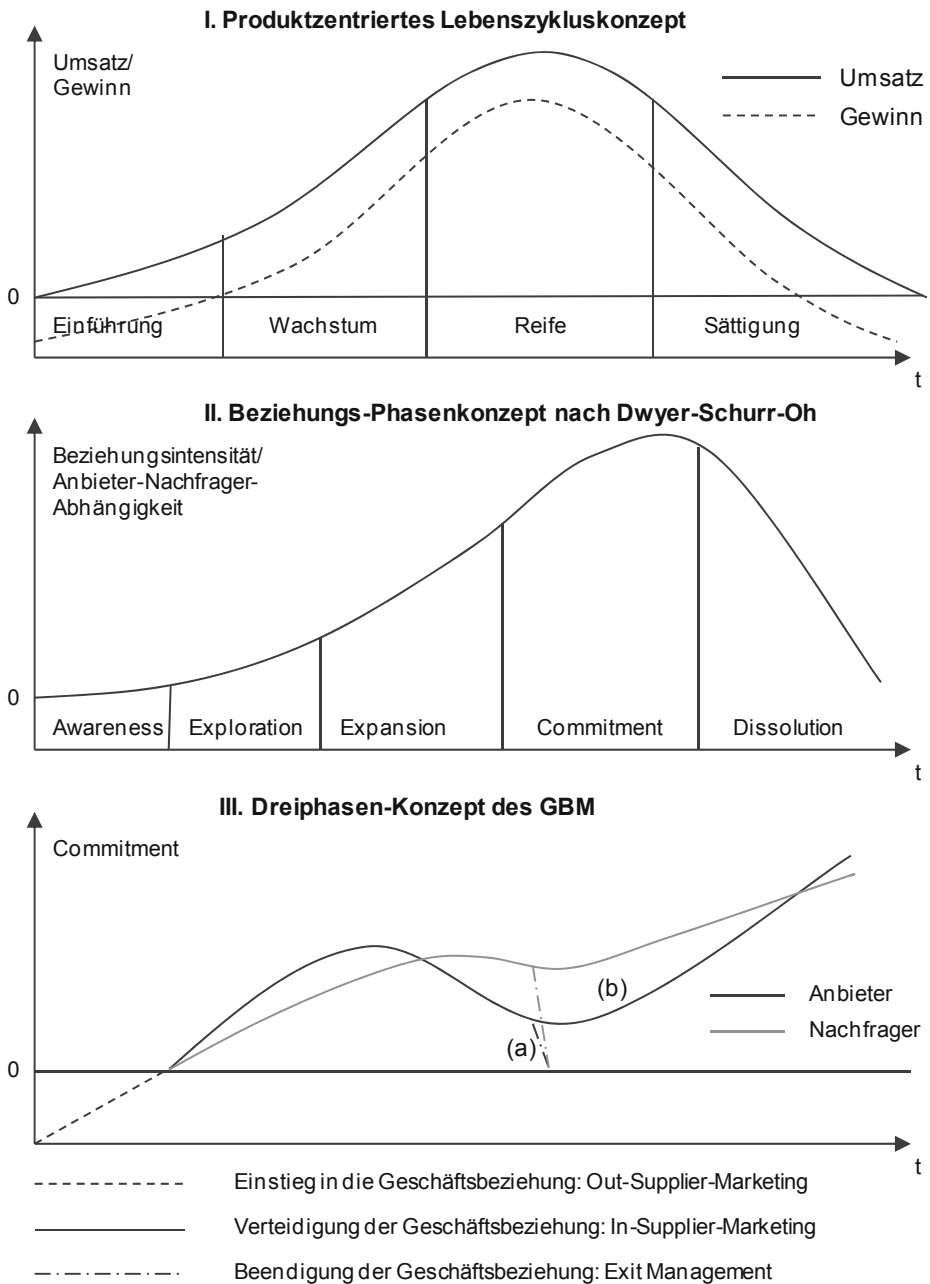
(Kleinaltenkamp 2002 [37]). Hier sollen daher nur zwei Analyseaspekte vertieft werden, die insbesondere für strategische Überlegungen im Geschäftsbeziehungsmanagement wichtig sind. Der erste Punkt betrifft die zeitliche Dimension des Geschäftsbeziehungsmanagements. Wie wir im vorherigen Abschnitt gesehen haben, kann der Wettbewerbsvorteil sowohl statisch als auch dynamisch betrachtet werden. Insbesondere bei dynamischer Betrachtungsweise spielt der Zeitpunkt der Betrachtung eine entscheidende Rolle für das Marktverhalten der Akteure. Wir müssen uns daher etwas intensiver der Analyse von Phasen des Geschäftsbeziehungsmanagements widmen. Darüber hinaus kommt der Betrachtung von Wechselwirkungen einer Geschäftsbeziehung mit ihrer Umwelt eine besondere Rolle zu. Diesen beiden besonderen Analyseaufgaben sind die zwei folgenden Abschnitte gewidmet.

5.1.3.1 Phasen im Geschäftsbeziehungsmanagement

In der Marketingwissenschaft und -praxis werden Phasenmodelle seit längerem zu Analysezwecken eingesetzt. Besonders prominent ist dabei das Produktlebenszykluskonzept, wie unter I. in **Abbildung 5.4** dargestellt. Es beschreibt aufbauend auf der Adoptions- und Diffusionstheorie (Rogers 1995 [53]) die Verbreitung eines Produktes im Markt. Es besagt, dass jedes Produkt, in der abgewandelten Form des Modells aber auch ganze Märkte, bestimmte Lebenszyklusphasen durchlaufen. Diese besitzen unterschiedliche Absatz- und Gewinnpotenziale. In seiner Grundform unterscheidet das Modell die Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Sättigung. Die einzelnen Phasen werden dabei häufig entlang der Dimensionen Marktwachstum, Marktpotenzial, Marktanteile, Stabilität der Marktanteile, Anzahl der Wettbewerber, Kundenloyalität, Eintrittsbarrieren und Technologie beschrieben (Homburg/Krohmer 2009, S. 43f. [31]). Anhand der verschiedenen Phasen im Lebenszyklus lassen sich bestimmte normstrategische Aussagen ableiten. Insbesondere eine Programmstrukturanalyse zur Einordnung des Produktportfolios eines Anbieters in verschiedene Lebenszyklusphasen kann anhand des Modells durchgeführt werden. Sie dient der Überprüfung einer ausgewogenen Mischung von Produkten in verschiedenen Lebenszyklusphasen.

Kritisch wird am Lebenszykluskonzept angemerkt, dass der Verlauf der Kurven zu stark vereinfacht ist. Diese spiegeln nur einen Idealverlauf wider. Andere Verläufe konnten empirisch ebenfalls nachgewiesen werden. Weiterhin wird allein die Zeit als erklärende Größe benutzt. Dies suggeriert, dass der Absatz einer gewissen Gesetzmäßigkeit unterworfen ist, die ein Unternehmen nicht beeinflussen kann. Bezogen auf das Geschäftsbeziehungsmanagement leidet das Konzept weiterhin an zwei großen Schwächen. Es ist einerseits produktbezogen und andererseits rein anbieterbezogen. Eine Geschäftsbeziehung kann zwar ebenfalls auf ein Produkt bezogen sein, sie ist häufig jedoch produktübergreifend, gerade bei langer Dauer. Außerdem ist sie natürlich dyadisch, so dass eine alleinige Anbietersicht nicht ausreicht.

Abbildung 5.4 Phasenkonzepte im Marketing.



Stattdessen fand vor allem in der US-amerikanischen Marketingwissenschaft das Beziehungsmodell von Dwyer, Schurr und Oh (1987 [12]) weite Verbreitung. Es ist in **Abbildung 5.4** an zweiter Stelle dargestellt. Das Modell beschreibt den typischen Verlauf eines relationalen Austausches zwischen Anbieter und Abnehmer. Die Autoren unterscheiden fünf Phasen: Aufmerksamkeit (*awareness*), Exploration, Expansion, Commitment und Auflösung (*dissolution*). In der Aufmerksamkeitsphase nehmen die beiden Parteien einander wahr, alle Handlungen sind jedoch einseitig. In Interaktion treten die Parteien nach dem Modell in der Explorationsphase. Diese ist wiederum in die fünf Unterprozesse Anziehung, Kommunikation und Verhandlungen, Entwicklung und Anwendung von Macht, Entwicklung von Normen und Bildung von Erwartungen untergliedert. Erste Transaktionen finden statt. Dabei bildet sich im positiven Fall ein gewisses Maß an Vertrauen und Zufriedenheit bei beiden Partnern, das sie in die dritte Phase eintreten lässt. Diese durchläuft dieselben Subprozesse wie Phase 2, allerdings nehmen die Parteien höhere Risiken in Kauf und erhöhen ihre gegenseitige Abhängigkeit. In der vierten Phase, dem Commitment, haben die Austauschpartner die höchste Beziehungsintensität erreicht. Die Commitment-Phase zeichnet sich durch ein hohes Maß an spezifischen Investitionen beider Parteien (*inputs*), durch Dauerhaftigkeit und Konsistenz/Voraussagbarkeit aus. Die letzte Phase bildet die Auflösung. Während das Zustandekommen einer Beziehung beidseitige Aktivitäten voraussetzt, wird die Auflösung zumeist von einer Seite betrieben. Die Autoren des Modells verwenden bei ihrer Beschreibung der letzten Phase eine Analogie zur Auflösung persönlicher Beziehungen. Einer intrapsychischen Phase, in der eine Partei eine Bewertung der eigenen Zufriedenheit mit negativem Ausgang vornimmt und sich entschließt, die Beziehung zu beenden, folgt eine interaktive Phase. In dieser verhandeln die Parteien die Modalitäten der Auflösung, bevor sie diese in der sozialen Phase öffentlich machen. Abgeschlossen wird der Prozess mit einer Phase der sozialen und psychischen Erholung auf beiden Seiten.

Das Phasenkonzept von Dwyer, Schurr und Oh (1987 [12]) hat zur Beschreibung des marktlichen Austausches zwischen ökonomischen Akteuren dahingehend einen großen Mehrwert gestiftet, als dass relationale Elemente neben die rein ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalküle der ökonomischen Theorie gestellt wurden. Auch ist es im Gegensatz zum Lebenszyklusmodell nicht aus Anbietersicht formuliert und hat nicht ein einzelnes Produkt zum Gegenstand. Allerdings versucht es, sowohl Beziehungen zwischen Unternehmen und Konsumenten zu beschreiben, als auch solche zwischen Unternehmen. Dadurch ist implizit immer die Person und nicht das Unternehmen als ökonomischer Akteur Gegenstand der Betrachtung. Dies mag eine Begründung dafür sein, dass Vertrauen und Zufriedenheit, zwei Größen aus der Sozialpsychologie, als besondere „Bindemittel“ zwischen den Parteien hervorgehoben werden. Als Theoriefundament verwenden die Autoren des Modells die klassischen Texte der sozialen Austauschtheorie. Daher sprechen sie auch bereits in den ersten drei Phasen von einer Beziehung, obwohl dies nach unserem Verständnis einer Geschäftsbeziehung noch gar nicht der Fall ist. Auch die Unvermeidbarkeit der Beziehungsauflösung spricht sowohl gegen unser Verständnis von Geschäftsbeziehungen als auch gegen die Realität, in der bspw. die Geschäftsbeziehung zwischen Bosch und Mercedes-Benz (bzw. den Vorgängerunternehmen) seit Beginn des 20. Jahrhunderts besteht und sich auf Sicht nicht anschiebt, aufgelöst zu werden. Vielleicht am schwerwiegendsten für die

Verwendung des Modells in der Marketing-Praxis ist jedoch seine in erster Linie beschreibende Natur. Insbesondere fehlen phasenspezifische Implikationen für das Geschäftsbeziehungsmanagement.

Wir schlagen stattdessen ein Phasenmodell vor, das explizit handlungsorientiert ist und unterschiedliche Verläufe von Geschäftsbeziehungen berücksichtigt. Es ist unter Ziffer III. in **Abbildung 5.4** dargestellt. Es beinhaltet sowohl die Anbieter- (schwarze Linie) als auch die Kundensicht (graue Linie) und unterscheidet die drei Phasen Einstieg, Verteidigung und Beendigung der Geschäftsbeziehung. Dabei geht es davon aus, dass manche Geschäftsbeziehungen zwar beendet werden (Fall a), viele Geschäftsbeziehungen jedoch voraussehbar kein Ende haben (Fall b). Die Anforderungen an das Geschäftsbeziehungsmanagement in diesen drei Phasen unterscheiden sich erheblich.

In der Einstiegsphase (einfach gestrichelte Linie) versucht ein Anbieter (schwarze Linie) dem möglichen Geschäftspartner die Vorteilhaftigkeit einer Transaktion (bei kundenseitigen de facto-Geschäftsbeziehungen) bzw. einer Geschäftsbeziehung mit ihm deutlich zu machen. Sein besonderes Augenmerk muss also auf der Erzeugung und Kommunikation eines Kundenvorteils liegen. Dies ist besonders dann schwierig, wenn der potenzielle Kunde aktuell eine Geschäftsbeziehung mit einem direkten Konkurrenten unterhält, bei der hohe Austrittsbarrieren für den Kunden bestehen. Agiert der Anbieter also auf einem Markt mit tendenziell stabilen Verhältnissen, so ist die Identifikation strategischer Einstiegszeitfenster vornehmliche Analyseaufgabe in dieser Phase, um einen eigenen Kundenvorteil überhaupt erzeugen zu können. Je nach Orientierung des Kunden muss daher einmal eher die statische, das andere Mal eher die dynamische Sichtweise auf den Kundenvorteil eingenommen werden. Diesen Analyse- und Marketingaufgaben widmet sich Abschnitt 5.2.

In der Verteidigungsphase befinden sich Kunde und Anbieter in der eigentlichen Geschäftsbeziehung. Die Bindung der beiden Partner aneinander wird determiniert durch den Beziehungswert und die Wechselkosten für den Kunden sowie den Customer Lifetime Value (vgl. Kapitel 4) und die Wechselkosten für den Anbieter. Jeweils beide Dimensionen sind Konkretisierungen von Kundenvorteil und Anbietervorteil im Falle des Geschäftsbeziehungsmanagements. Solange die Geschäftsbeziehung für den Anbieter vorteilhaft bleibt, sollte er also versuchen, die Geschäftsbeziehung so zu steuern, dass auch der Kunde keinen Grund hat, die Geschäftsbeziehung zu beenden. Dazu stehen ihm die Dimensionen Beziehungswert und Wechselkosten zur Verfügung (Saab 2007, S.222 [55]). Den damit verbundenen Analyse- und Marketingaufgaben ist Abschnitt 5.3 gewidmet.

Die Beendigungsphase kann zu jedem Zeitpunkt einer bestehenden Geschäftsbeziehung einsetzen, in der das Commitment zwischen beiden Partnern einen Tiefpunkt erreicht. Sie kann sowohl vom Kunden ausgehen als auch vom Anbieter. In unserem Fall nehmen wir die Anbieterperspektive ein und untersuchen, unter welchen Umständen ein Anbieter eine Geschäftsbeziehung beenden sollte. Dazu kommen sowohl ökonomische, als auch organisatorische und technologische Gründe in Frage. Mögliche Gründe können im Kundenwert, also dem dynamisch betrachteten Anbietervorteil, im Kundenverhalten oder in der Verschiebung des Fits zwischen Kundenbedürfnissen und Anbieterleistungen liegen. Abschnitt 5.4 beschäftigt sich mit diesen Themen.

5.1.3.2 Wechselwirkungen der Geschäftsbeziehung mit ihrer Umwelt

Neben den Phasen, in denen Geschäftsbeziehungsmanagement unterschiedlich aussehen sollte, spielen Überlegungen zu Wechselwirkungen von Geschäftsbeziehungen mit ihrer Umwelt aus strategischer Sicht eine besondere Rolle.

Die Umwelt kann dabei einerseits der Markt als Mikro-Umwelt sein. Von Interesse sind dann besonders Geschäftsbeziehungen zwischen dem Anbieter und anderen Kunden oder zwischen dem Kunden und Wettbewerbern. Die Betrachtung von verschiedenen parallelen Geschäftsbeziehungen eines Anbieters ist wichtig, da es zwischen diesen Geschäftsbeziehungen zu positiven wie negativen Wechselwirkungen kommen kann. In einer Industrie, in der Anbieterleistungen ein hohes Maß an Kundenvertrauen voraussetzen, kann der Auf- und Ausbau einer Geschäftsbeziehung mit Kunde 1 eine wichtige Referenz für den Anbieter darstellen. Nur aufgrund der erfolgreichen Geschäftsbeziehung des Anbieters mit 1 wird der Anbieter für den potenziellen Kunden 2 glaubwürdig in seinem Leistungsversprechen und damit als Geschäftspartner überhaupt interessant. Anders stellt sich die Situation dar, wenn Kunden eines Anbieters fürchten, dass der Anbieter Ressourcen, die in der vorliegenden Geschäftsbeziehung Wert stiften, auch in anderen Geschäftsbeziehungen einsetzt. Möglicherweise wurden diese Ressourcen in der Geschäftsbeziehung sogar gemeinsam entwickelt, etwa ein spezielles Logistik-Konzept oder eine neue Produktionstechnologie. In diesem Falle ist der Anbieter vor die Wahl gestellt, ob er auf andere, konkurrierende Geschäftsbeziehungen verzichtet, oder wie er parallelen Geschäftspartnern glaubhaft machen kann, dass deren Rechte durch Aktivitäten mit Konkurrenten nicht verletzt werden. Fragen des Handlings paralleler Geschäftsbeziehungen werden vertiefend in Abschnitt 5.5.1 behandelt.

Andererseits kann auch die Makro-Umwelt von Bedeutung sein, etwa in Form gesellschaftlicher, politischer, rechtlicher, wirtschaftlicher oder technologischer Entwicklungen. Hinsichtlich der ersten Punkte haben im vergangenen Jahrzehnt insbesondere Entwicklungen hin zu guter Unternehmensführung (good governance) Auswirkungen auf das Geschäftsbeziehungsmanagement gehabt. Beispielsweise haben viele große Unternehmen im Zuge der Einführung von Verhaltenskodices enge Regeln für die persönliche Inanspruchnahme von Gratifikationen durch die eigenen Mitarbeiter aufgestellt. Dies bedeutet einen erheblich eingegengten Spielraum für Beziehungsmaßnahmen eines Anbieters auf der persönlichen Ebene. Die Korruptionsskandale in den vergangenen Jahren und deren Aufarbeitung haben dazu geführt, dass in vielen Unternehmen wesentlich strengere Transparenzmaßnahmen eingeführt wurden. Dies hatte für manche Unternehmen u.a. den Abbruch bzw. die Überprüfung von bestehenden Geschäftsbeziehungen zur Folge (Schmitt 2010, S.68 [57]). Neben diesen Einflüssen interessieren uns jedoch besonders wirtschaftliche und technologische Entwicklungen, die für Geschäftsbeziehungen eines Anbieters nutzbar gemacht werden können. Dies geschieht häufig, indem ein Anbieter andere partnerschaftliche Beziehungen dazu einsetzt, um eigene kundenseitige Geschäftsbeziehungen zu stärken (Anderson/Hakansson/Johanson 1994 [3]). Durch die Nutzung seines Netzwerks kann er so bspw. technologische Innovationen in sein Angebot integrieren und dadurch einen Mehrwert für seine Kunden stiften. Dieser strategischen Komponente ist der Abschnitt 5.5.2 gewidmet.

5.2 Einstieg in die Geschäftsbeziehung: Out-Supplier-Marketing

Der anbieterseitig planbare Einstieg in eine Geschäftsbeziehung besteht aus zwei aufeinander folgenden Schritten: erstens der Identifizierung strategischer Einstiegsfenster und zweitens der Auswahl der geeigneten Einstiegskonzepte in Abhängigkeit der Art der einzugehenden Geschäftsbeziehung. Wie in Abschnitt 5.1.2 diskutiert, unterscheidet sich das Kundenkalkül dahingehend, ob der potenzielle Kunde von vornherein eine Geschäftsbeziehung anstrebt oder ob er dies nicht tut. Aus einer marketingstrategischen Perspektive ergeben sich daraus für einen Anbieter Unterschiede hinsichtlich der bereit zu stellenden Informationen, die der potenzielle Kunde für seine Entscheidung benötigt.

5.2.1 Strategische Einstiegsfenster

Beispiel 4: Dem Trend entgegen fliegen

Das Jahr 2009 war für die Luftfahrtindustrie kein gutes Jahr. Die Lufthansa vermeldete im operativen Geschäft einen Gewinneinbruch gegenüber 2008 von 89%. British Airways stand Presseberichten zufolge mehrfach vor dem Bankrott. Nur Air Berlin, in den Jahren zuvor immer wieder als Übernahme- und Pleitekandidat gehandelt, konnte sich diesem Trend weitgehend entziehen. Was war geschehen?

Ausgelöst durch die weltweite Finanzkrise seit 2008 brachen für viele Unternehmen harte Zeiten an. In Deutschland verhinderten nur staatliche Unterstützungen wie das Kurzarbeitergeld massenhafte Entlassungen, vor allem im produzierenden Gewerbe. Ein rigider Sparzwang in den meisten Unternehmen war die Folge. Dieser machte sich unter anderem in den Geschäftsreiseaktivitäten der Mitarbeiter und Führungskräfte bemerkbar, die deutlich zurückgingen. Lange Reisen wurden teilweise durch Videokonferenzen ersetzt, Reiserichtlinien wurden verschärft.

Dies traf in besonderem Maße eine Gruppe von Geschäftsreisenden, die häufig am Montagmorgen und am Donnerstag- oder Freitagabend die Business Class der innerdeutschen und -europäischen Flüge bevölkerten: Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer. Die größten drei Beratungsunternehmen in Europa, McKinsey & Company, The Boston Consulting Group und Roland Berger Strategy Consultants reagierten auf die Finanzkrise u.a. damit, dass sie für kürzere Flüge Buchungen in der Business Class untersagten bzw. einschränkten, um somit Reisekosten zu sparen. Darüber hinaus wurden die Reisestellen und die Berater aufgefordert, bei ähnlichen Abflugzeiten einer Strecke den günstigeren Tarif zu buchen. Die Berater, die für die Buchung bis dahin den genauen Flugtermin und die gewünschte Fluggesellschaft angeben konnten und weniger auf den Preis achten mussten, waren nun in ihrer Wahl beschränkt: Anstelle der bevorzugten Wahl von Lufthansa – die beruflich erfliegenen Meilen im Kundenbindungsprogramm Miles & More dürfen von den Beratern privat genutzt werden – mussten nun öfters Air Berlin-Flüge gebucht werden.

Allerdings wurden diese für die Berater auch schmackhaft gemacht. Air Berlin gelang es, durch die Veränderung der Leistung für bestimmte Geschäftskunden mit diesen eine echte Geschäftsbeziehung aufzubauen bzw. eine bestehende zu intensivieren. Dazu gehörte ein Rahmenvertrag mit Roland Berger Strategy Consultants, der allen Firmenangehörigen den Silber-Status des Air Berlin Kundenbindungsprogramms verlieh. Damit einher gingen höhere Gepäcklimits, ein garantierter Sitzplatz im vorderen Teil des Flugzeugs, um schnell aussteigen zu können, eine bevorzugte Abfertigung bei Check-In und Sicherheitskontrolle, die sogenannte Fast Lane, sowie verschiedene weitere Vorteile. Über die gegenüber der Lufthansa durchschnittlich günstigeren Preisen hinaus gewährte Air Berlin dem Kundenunternehmen zusätzliche Rabatte. Die Beratungsgesellschaft stimmte im Gegenzug einer zu erbringenden Quote der Gesamtflüge des Unternehmens mit Air Berlin zu. So konnte in einer gesamtwirtschaftlich schwierigen Situation Air Berlin durch das richtige Angebot an die richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt den eigenen Marktanteil am innerdeutschen Flugmarkt erhöhen und gleichzeitig relativ gestärkt aus der Finanzkrise hervorgehen. Die zu erfüllende Quote an Air Berlin-Flügen gilt für Roland Berger Strategy Consultants auch nach der Aufhebung des Business Class-Verzichts weiter an (O.V. 2010 [45]).

Wie das einleitende Beispiel 4 zeigt, kann für den Einstieg in eine Geschäftsbeziehung oder die Intensivierung einer solchen das Timing ganz entscheidend sein. Abell (1978 [1]) hat dafür den Begriff der **strategic window**, des strategischen Einstiegsfensters geprägt. Er versteht darunter einen Zeitraum, innerhalb dessen die besonderen Anforderungen eines Marktes einen optimalen Fit zu den Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens aufweisen. Diese Zeiträume des besonderen Fits sollten daher von Anbietern genutzt werden, um den betreffenden Markt möglichst umfangreich zu bedienen.

Im Falle des Geschäftsbeziehungsmanagements kann der betreffende Markt dabei ein einzelner potenzieller Kunde sein, etwa wenn der Anbieter als Zulieferer in der Automobilindustrie tätig ist. Er kann jedoch auch aus mehreren Kunden und damit möglichen Geschäftsbeziehungen bestehen, wie im einführenden Beispiel, oder aus sehr vielen Kunden, wie im Falle der Anbieter von Systemtechnologien, etwa eines Betriebssystems. In allen Fällen zeichnen sich strategische Einstiegsfenster für Geschäftsbeziehungen dadurch aus, dass die Bindungswirkung bestehender Beziehungen zwischen potenziellen Kunden und Wettbewerbern in diesen Zeiträumen besonders gering ist.

Typische Situationen mit verringerter Bindungswirkung bestehender Geschäftsbeziehungen sind folgende (Backhaus/Voeth 2010, S. 500 [4]; Schlüter 2000, S. 205 [56]):

- Produktneueinführung, Modellwechsel oder signifikante Produktvariation durch einen OEM
- Auslaufende oder gekündigte Zulieferverträge aufgrund von Konflikten in einer bestehenden Geschäftsbeziehung
- Technologiesprung eines konkurrierenden Systemanbieters (z.B. Software), der keine durchgängige Abwärtskompatibilität zulässt

- Grundsätzliche Änderung der Sourcing-Strategie potenzieller Kunden aufgrund unternehmensinterner oder -externer Veränderungen
- Verschiebung des Marktgleichgewichts durch Verschwinden von Konkurrenten (Anbieter Shake Out) und damit einhergehendes Ende von deren kundenseitigen Geschäftsbeziehungen

Neben Konstellationen, in denen bestehende Geschäftsbeziehungen durch neue ersetzt oder ergänzt werden können, sind natürlich auch Situationen denkbar, in denen durch eine neue Form der angebotenen Problemlösung ganz neue Geschäftsbeziehungen entstehen können. Dies ist immer dann der Fall, wenn durch Neuerungen aus der Makro-Umwelt heraus die Wettbewerbsarenen neu definiert werden. Solche Neuerungen können politisch-rechtlicher Natur sein, wie etwa im Fall der Deregulierung im Energie-, Telekommunikations- oder Transportsektor. Häufig sind sie auch technologischen Innovationen geschuldet, die bestimmte Geschäftsbeziehungsmodelle überhaupt erst ermöglichen. Der zweite Fall wird später am Beispiel 7 „Pinsel und Rolle haben an Fassaden ausgedient“ in Abschnitt 5.5.2 illustriert.

Aufgrund der prinzipiell vorhandenen Bindungswirkung bestehender Geschäftsbeziehungen zwischen Konkurrenten und potenziellen Kunden ist die Beobachtung und rechtzeitige Identifikation strategischer Einstiegsfenster eine der vordringlichsten strategischen Aufgaben im Geschäftsbeziehungsmanagement. Es handelt sich dabei um eine Aufgabe der strategischen Frühaufklärung (Slaughter 1998 [61]). Unternehmen müssen lernen, schon schwache Signale im Umfeld des Unternehmens rechtzeitig wahrzunehmen, um solche strategischen Einstiegsfenster erkennen zu können (Ansoff 1979, S.187 [4]). Damit dies tatsächlich geschieht, ist die Erkennung strategischer Einstiegsfenster als organisatorische Aufgabe im Unternehmen zu verankern. Zwei Möglichkeiten sind dazu besonders geeignet: Besitzt das Unternehmen bzw. die Geschäftseinheit eine eigene Stabsabteilung für (wettbewerbs)strategische Planung, so bietet es sich an, diese spezielle Aufgabe der strategischen Frühaufklärung dort anzusiedeln. Alternativ käme eine Verankerung in der Marketing- oder Vertriebsleitung in Frage.

Eine komplementäre Aufgabe zum Erkennen schwacher Signale im Umfeld des Unternehmens besteht darin, die Fähigkeiten und Ressourcen des eigenen Unternehmens dahingehend zu untersuchen, ob sie geeignet sind, das strategische Einstiegsfenster nutzen zu können. Je nach Betrachtungsweise durch potenzielle neue Kunden bedeutet dies, dass das Anbieterunternehmen in der Lage sein muss, einen statischen oder dynamischen Kundenvorteil erzeugen und kommunizieren zu können. Möglichkeiten zur Erzeugung eines solchen Kundenvorteiles werden in den beiden folgenden Abschnitten diskutiert.

Abschließend sei am Beispiel 4 die Nutzung eines strategischen Einstiegsfensters noch einmal illustriert. Anhand von Einflüssen der Makro-Umwelt (Dramatische Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Situation) haben sich die Geschäftsreisegewohnheiten der bisherigen Luftverkehrskunden deutlich geändert. Viele Unternehmenskunden der Luftfahrtgesellschaften wurden preissensibler und schafften Privilegien ihrer Mitarbeiter ab, wie etwa die Nutzung der Business Class. Dies bedeutete bspw. für die großen Beratungs-

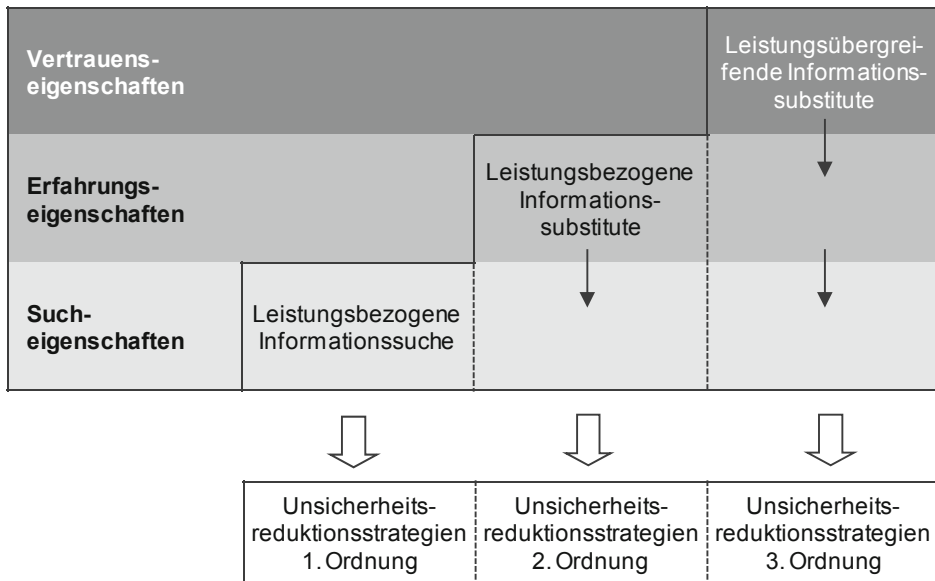
gesellschaften eine grundlegende Änderung der Sourcing-Strategie, die dort für einigen internen Widerstand sorgte. Für Air Berlin hingegen tat sich ein strategisches Einstiegsfenster auf. Für Geschäftsreisende mit Business Class-Privileg kam Air Berlin bisher als Anbieter nur selten in Frage, da eine Business Class auf Kurz- und Mittelstreckenflügen von Air Berlin nicht angeboten wird. Weil Air Berlin aber zumindest auf vielen innerdeutschen Routen eine ähnlich hohe Taktfrequenz wie die Lufthansa aufweist und darüber hinaus im Schnitt deutlich günstigere Tickets anbietet, passten nun plötzlich Kundenanforderungen und Unternehmensressourcen von Air Berlin deutlich besser zusammen. Mit maßgeschneiderten Zusatzangeboten wie der automatischen Silber-Karte für alle Mitarbeiter des Kundenunternehmens gelang es Air Berlin, bei den Unternehmensberatungen einen echten Kundenvorteil zu erzeugen und die langjährigen, fast geschlossenen Geschäftsbeziehungen dieser Firmen mit der Lufthansa aufzubrechen.

5.2.2 Einstieg bei kundenseitig ungeplanten (de facto) Geschäftsbeziehungen

Wie bereits in Abschnitt 5.1.2 diskutiert, gibt es zahlreiche Anbieter-Kunden-Beziehungen, bei denen der Anbieter zwar von Beginn an eine langfristige Geschäftsbeziehung im Sinn hat, der Kunde jedoch einen Transaktionsfokus aufweist. Möchte der Anbieter nun einen Einstieg in eine solche Geschäftsbeziehung schaffen, so ist er gut beraten, die Transaktions-sicht des Kunden einzunehmen. Im Hinblick auf den zu erzeugenden und zu kommunizierenden Kundenvorteil bedeutet dies, dass beim Kunden die Wahrnehmung entstehen muss, dass die Leistung des Anbieters A ihm einen höheren Nettonutzen stiftet als die vergleichbare Leistung eines rivalisierenden Anbieters W. Nur dann wird der potenzielle Kunde bereit sein, einen Erstkauf vorzunehmen.

Was ist also zu tun für den Anbieter? Ein Blick auf die Informationsökonomik gibt hierzu die Richtung vor (Weiber/Adler 1995 [67]). Ein Kunde ist im Hinblick auf seine Kaufentscheidung einer Reihe von Unsicherheiten ausgesetzt, insbesondere hinsichtlich der Qualität und des Preises der Anbieterleistung. Dabei können Anbieterleistungen hinsichtlich der Verminderungsmöglichkeiten der Unsicherheit klassifiziert werden. Suchgüter sind solche Leistungen, deren Unsicherheiten durch Informationssuche vor der Kaufentscheidung weitgehend reduziert werden können. Viele Eigenschaften physischer Produkte fallen in diese Kategorie. Hingegen stellen Erfahrungsgüter solche Leistungen dar, deren Qualitäts- und Preisunsicherheiten erst nach dem Kauf durch den Kunden verringert bzw. ausgeräumt werden können. Hierzu zählen die meisten reinen Dienstleistungen. Vertrauensgüter sind solche Leistungen, deren Unsicherheiten durch den Kunden gar nicht reduziert werden können. Sie sind für ihn im Regelfall nicht ohne weiteres nachprüfbar, sondern treten nur in Ausnahmefällen zutage. Dies ist etwa der Fall, wenn bei einem Bauwerk nach fünf Jahren Risse auftreten, da bei Baubeginn die Festigkeit des Baugrunds nicht korrekt eingeschätzt wurde und sich ein Teil des Gebäudes nun abgesenkt hat.

Abbildung 5.5 Unsicherheitsreduktionsstrategien aus Kundensicht
 Quelle: Weiber/Adler 1995, S.71 [67].



Zur Reduktion der Unsicherheit vor dem Kauf stehen einem Kunden unterschiedliche Strategien zur Verfügung. Diese sind überblicksartig in **Abbildung 5.5** dargestellt. Um Unsicherheiten hinsichtlich von Sucheigenschaften zu verringern, kann der Kunde eine Strategie der leistungsbezogenen Informationssuche betreiben. Da hingegen Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften nur nach dem Kauf bzw. gar nicht überprüft werden können, muss ein Kunde hier auf Signale als Informationssubstitute zurückgreifen. Dies sind Heuristiken, also verkürzte Entscheidungsregeln, die auf bestimmte Anbieter- und Angebotseigenschaften schließen lassen, diese jedoch nicht garantieren. Ein Markenname, das Firmenimage oder ein bestimmtes Preisniveau werden in der Literatur als solche Signale diskutiert. Weiber und Adler (1995, S. 67 [67]) unterscheiden hierbei zwischen leistungsbezogenen und leistungsübergreifenden Informationssubstituten, je nachdem ob damit in erster Linie Unsicherheiten in Bezug auf Erfahrungseigenschaften oder Vertrauenseigenschaften reduziert werden können.

Da das Kundenkalkül bei kundenseitig ungeplanten Geschäftsbeziehungen zuerst auf die Transaktion gerichtet ist, kann davon ausgegangen werden, dass Sucheigenschaften eine größere Rolle spielen als bei kundenseitig geplanten Geschäftsbeziehungen, während das Gegenteil hinsichtlich der Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften gilt. Je besser der An-

bieter also in der Lage ist, die Informationssuche des potenziellen Kunden zu unterstützen, desto eher wird es zum Erstkauf kommen.

Dabei ist zu unterscheiden hinsichtlich der Relevanz der Informationen und der jeweiligen Ausprägung. Ist bspw. ein potenzieller Kunde vor allem an der physischen Produktqualität interessiert, so müssen vorrangig die entsprechenden Qualitätsinformationen (gegenüber bspw. Preis- und Lieferinformationen) zur Verfügung gestellt werden (Relevanz der Information). Selbstverständlich muss dann deren Inhalt den potenziellen Kunden davon überzeugen, dass das eigene Angebot besser als das des Konkurrenten ist (Inhalt der Information). Backhaus und Voeth (2010, S. 508ff. [6]) sehen für das Zuliefergeschäft, das sich innerhalb von Geschäftsbeziehungen abspielt, die Dimensionen Qualität, Preis, Zeit und Ort als Leistungsmerkmale, hinsichtlich derer ein Anbieter glaubhaft darstellen muss, die Anforderungen des Kunden besser zu erfüllen als der Wettbewerb. Dafür stehen einem Anbieter prinzipiell alle Möglichkeiten des Marketing-Werkzeugkastens offen (Kleinaltenkamp/Jacob 2006 [40]). Dazu gehört u.a. die Bereitstellung der wichtigen Informationen hinsichtlich der Leistungsmerkmale (immer relativ zum Wettbewerber) bspw. durch

- Produktspezifikationen inkl. beweisbarer Mindestanforderungen
- Qualitätszertifikate
- Kosten-Nutzen-Rechner
- Preiszusicherungen, ggf. inkl. der Zusicherung der (anteilmäßigen) Übernahme von Kundenwechselkosten bei einem Systemwechsel
- Relevante Informationen über die Aufbauorganisation (Standorte, Ansprechpartner)
- Relevante Informationen über die Prozessorganisation (Logistik, Termintreue)

Je nach Art der Leistung wird der Anbieter auch verstärkt leistungsbezogene Informationssubstitute zur Verfügung stellen müssen, etwa in Form von Garantien oder Referenzen. Wie Such- und Erfahrungseigenschaften glaubhaft vermittelt werden können, zeigt das folgende Beispiel 5:

Beispiel 5: Individueller Geschmack

„Die International Flavors and Fragrances Inc. ist im Markt für industrielle Dufterzeugung tätig. Das Unternehmen entwickelt und produziert für industrielle Kunden, z.B. aus dem Bereich der Lebensmittelindustrie, Duftstoffe, die diese in ihrer Produktion zur Aromatisierung nutzen. Durch das Angebot von Toolkits ist es International Flavors and Fragrances Inc. gelungen, Kunden in den Innovationsprozess einzubinden und den Kunden zugleich ein Motiv zur anschließenden Beauftragung zu geben. Der Kunde kann durch die Nutzung des Toolkits selber nach der gewünschten Duft-Lösung suchen. Hat er diese identifiziert, so übersendet der Kunde diese an International Flavors and Fragrances Inc., die einen Vorschlag für die produktionstechnische Umsetzung entwickelt und dem Kunden eine Probe zugänglich macht. Nach einer Korrekturschleife kann

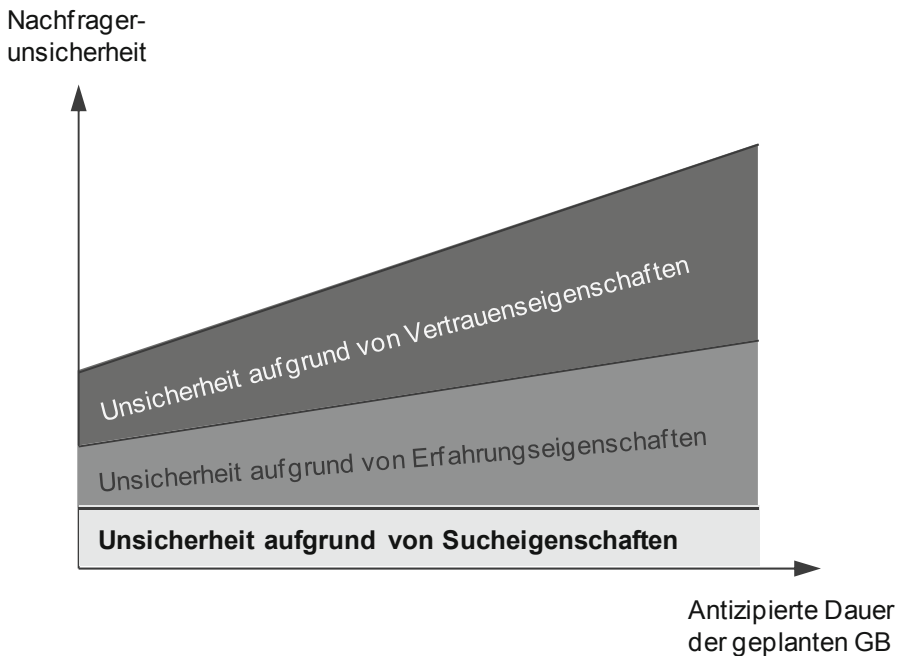
der Kunde den gewünschten Duft umgehend in Auftrag geben.“ (Backhaus/Voeth 2010, S. 530 [6])

Damit aus dem Erstkauf eine echte Geschäftsbeziehung wird, muss der Anbieter natürlich dafür sorgen, dass für den neu gewonnenen Kunden Gründe entstehen, warum er wieder beim Anbieter kaufen sollte. Diese können entweder gezielt durch den Anbieter geschaffen werden oder bei Abwicklung der Transaktion und folgenden, noch unverbundenen Transaktionen entstehen. Zu den durch den Anbieter zu schaffenden Gründen zählen Leistungsindividualisierung, produktbegleitende Dienstleistungen, Treueprogramme oder eine Systembindung (vgl. hierzu Kapitel 6). Die durch den wiederholten Austausch entstehenden Gründe liegen vor allem in relationalen Größen wie Kundenzufriedenheit, Vertrauen und eingespielten Prozessen bei der Abwicklung der Transaktionen. Dies gilt insbesondere bei stabilen Geschäftsbeziehungen, bei denen die Leistungsunterschiede zwischen den Anbietern gering sind, wie etwa solchen zwischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und ihren Kunden (Hougaard/Bjerre 2009, S. 23 [32]). Durch den Anbieter sind diese relationalen Größen nur teils aktiv zu managen, jedoch sorgt bspw. ein professionelles Beschwerdemanagement (Stauss 2010 [63], vgl. auch Abschnitt 6.4.1) dafür, dass eventuell auftretende Beeinträchtigungen dieser relationalen Größen verhindert werden können.

5.2.3 Einstieg bei beidseitig geplanten Geschäftsbeziehungen

Gegenüber kundenseitig ungeplanten Geschäftsbeziehungen, bei denen die Festlegung auf einen Anbieter schleichend stattfindet, nimmt der potenzielle Kunde bei einer geplanten Geschäftsbeziehung von vornherein einen anderen Standpunkt ein. Er ist sich bewusst, dass mit Beginn einer Geschäftsbeziehung eine Festlegung auf einen Anbieter stattfindet. Diese kann unter Umständen erst in mittlerer Zukunft oder unter hohen Verlusten wieder aufgegeben werden. Damit ist der zu antizipierende Zeitraum der zukünftigen Austauschrelation wesentlich länger. Zwar mag der potenzielle Kunde zu Beginn der geplanten Geschäftsbeziehung in der Lage sein, durch die aktive Informationssuche seine Unsicherheiten hinsichtlich der Sucheigenschaften des Leistungsaustausches zu reduzieren. Somit sind die Strategien zur Reduktion von Unsicherheiten aus Sucheigenschaften, die im vorherigen Abschnitt diskutiert wurden, auch bei geplanten Geschäftsbeziehungen geeignet. Aufgrund der Langfristigkeit der geplanten Geschäftsbeziehung rücken mit zunehmender geplanter Dauer jedoch verstärkt Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften in den Kundenfokus. Den prinzipiellen Zusammenhang verdeutlicht **Abbildung 5.6**. Während bei einer kurzen geplanten Dauer der Geschäftsbeziehung die Unsicherheiten bezüglich Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften noch ähnlich stark ausgeprägt sind, überwiegen bei längerer Dauer der Geschäftsbeziehung die Erwartungs- und noch stärker die Vertrauenseigenschaften des geplanten, wiederholten Leistungsaustausches. Dies ist insbesondere auf die mit längerem Zeithorizont zunehmenden Unsicherheiten aus der Umwelt zurückzuführen.

Abbildung 5.6 Nachfragerunsicherheit in Abhängigkeit der geplanten Dauer einer Geschäftsbeziehung



Nur wenn der Anbieter in der Lage ist, diese Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften einer möglichen Geschäftsbeziehung mit Hilfe von geeigneten Informationssubstituten besser zu vermitteln als der Wettbewerb, wird sich der Nachfrager für diese Geschäftsbeziehung entscheiden. Dies kommt der Vermittlung eines Kundenvorteils aus dynamischer Perspektive gleich.

Nach Weiber und Adler (1995, S. 68f. [67]) kommen zur Reduktion von Unsicherheiten aufgrund von Erfahrungseigenschaften leistungsbezogene Informationssubstitute in Frage. Sie unterscheiden dabei direkt und indirekt wirksame Informationssubstitute. Direkt wirkende sind bspw. Garantien oder die vertragliche Fixierung der Regelung antizipierbarer zukünftiger Ereignisse. Indirekt wirken hingegen Informationssubstitute wie der Preis (als Qualitätssurrogat), Produkt bezogene Werbung, Produktmarken sowie leistungsbezogene Referenzen.

Um Unsicherheit aufgrund von Vertrauenseigenschaften zu reduzieren, helfen leistungsübergreifende Informationssubstitute. Hier spielen der Bekanntheitsgrad eines Anbieterunternehmens und seine Reputation eine große Rolle. Die Reputation eines Anbieters speist sich dabei aus Erfahrungen seiner bisherigen Kunden und Interaktionspartner, wobei die

Erfahrungen nicht notwendigerweise durch den potenziellen Kunden gemacht worden sein müssen. Es wird davon ausgegangen, dass zukünftige Transaktionen und Geschäftsbeziehungen mit diesem Anbieter ähnlich wie vergangene stattfinden werden. Ein potenzieller Kunde vertraut also auf die Reputation des Anbieters und erwartet, dass dieser sich ihm gegenüber in der Zukunft ähnlich verhält, wie er das in der Vergangenheit anderen gegenüber getan hat. Informationen über die Entwicklung der finanziellen Situation eines Anbieters, seine verfolgte Strategie, seine Rechtsform, aber auch seine Einstellungs- und Personalpolitik sowie seine Nachhaltigkeitsbemühungen haben Auswirkungen auf die kundenseitige Beurteilung seiner Verlässlichkeit. Ein Unternehmen, das seine Leistungen in besonderem Maße innerhalb von Geschäftsbeziehungen vermarktet, ist somit gut beraten, diese eher globalen Indikatoren seiner Geschäftstätigkeit nicht zu unterschätzen. Sie dienen aus strategischer Perspektive dazu, die kundenseitigen Unsicherheiten aus Vertrauenseigenschaften zu reduzieren.

Neben der Unsicherheitsreduktion muss der Anbieter zur Erzeugung eines solchen dynamischen Kundenvorteils eine weitere Überlegung in sein Kalkül einbeziehen: die bisherige Geschäftsbeziehung des Nachfragers, aus der er im Extremfall aussteigt bzw. die durch eine neue, parallele Geschäftsbeziehung an Bedeutung verliert. Wie wir bereits gesehen haben, ist es für einen Anbieter daher am einfachsten, ein strategisches Zeitfenster zu nutzen, um den potenziellen Kunden in einem Moment anzugehen, in dem dessen Wechselkosten möglichst gering sind.

5.3 Verteidigung der Geschäftsbeziehung: In-Supplier-Marketing

Im Phasenmodell des Geschäftsbeziehungsmanagements stellt die Verteidigung einer Geschäftsbeziehung die wichtigste und häufigste Fallkonstellation dar. Solange ein Anbieter aus einer bestehenden Geschäftsbeziehung einen Anbietervorteil zieht oder ihm eigene Wechselkosten einen Ausstieg nicht ökonomisch sinnvoll erscheinen lassen, wird er bemüht sein, die bestehende Geschäftsbeziehung zu verteidigen. Während in früheren Forschungsarbeiten vor allem auf die Bindungswirkung von spezifischen Investitionen und damit verbundene Wechselkosten als Grund für den Verbleib eines Kunden in einer Geschäftsbeziehung diskutiert wurden (Plinke 1997, S. 44f. [46]; Söllner 1993, S. 106ff. [62]), zeigen neuere Arbeiten, dass aus Kundensicht in erster Linie die Wertdimension einer Beziehung dafür verantwortlich ist, dass Kunden ihren Lieferanten nicht wechseln (Eggert 1999, S. 150f. [14]; Geiger/Lefaix-Durand/Saab/Kleinaltenkamp/Baxter/Lee 2012 [20]; Saab 2007, S. 200 [55]). Kunden bleiben demnach lieber in einer Geschäftsbeziehung, wenn sie das möchten, statt wenn sie es müssen. Dennoch sollte die Dimension der kundenseitigen Wechselkosten nicht vernachlässigt werden. Teilweise sind beide Dimensionen nicht zweifelsfrei auseinander zu halten, etwa wenn erst spezifische Investitionen auf Kundenseite einen höheren Beziehungswert ermöglichen (Kleinaltenkamp/Ehret 2006 [38]). Dennoch bieten beide Dimensionen wichtige Ansatzpunkte zur Verteidigung der Geschäftsbeziehung.

5.3.1 Steigerung des Beziehungswerts

Wann wird eine Geschäftsbeziehung von einem Kunden als wertvoll wahrgenommen? Welche Faktoren spielen dafür eine Rolle? Dieser Frage gehen Ulaga und Eggert (2006) in ihrer explorativen Untersuchung unter Einkaufsmanagern von Unternehmen in unterschiedlichsten Branchen nach. Sie identifizieren dabei drei unterschiedliche Stoßrichtungen, die ein Anbieter bedienen kann, um den Beziehungswert für einen Kunden zu steigern (Ulaga/Eggert 2006, S. 130 [66]):

- Verbesserung der gelieferten Kernleistung
- Verbesserung des Beschaffungs- und Interaktionsprozesses
- Verbesserung der Wertschöpfung des Kunden

Jeder dieser Stoßrichtungen sind Nutzen- und eine Kostenkomponenten zugeordnet, die als Ansatzpunkte der Gestaltung dienen können.

5.3.1.1 Verbesserung der gelieferten Kernleistung

In erster Linie bezieht sich die Verbesserung der gelieferten Leistung auf die **originäre Produktqualität**. Dies bedeutet natürlich die Einhaltung von kundenseitigen technischen Spezifikationen (Qualitätserfüllung). Allerdings müssen diese Spezifikationen auch über die Zeit erfüllt werden (Qualitätskonsistenz). Treten diesbezüglich Probleme auf, so sind Anbieter gut beraten, diese in Zusammenarbeit mit Kundenteams dauerhaft zu lösen. Sowohl hinsichtlich Qualitätserfüllung als auch Qualitätskonsistenz ist zu beachten, dass zur Beurteilung dieser Größen ein Vergleichsmaßstab notwendig ist, der in der Regel durch die Kundenerwartungen gebildet wird. Kundenerwartungen ändern sich jedoch mit der Zeit. Insbesondere bei Gütern der Informations- und Telekommunikationstechnologie hat der technologische Fortschritt in den letzten dreißig Jahren zu radikal neuen Kundenanforderungen geführt. Solche Güter weisen häufig Systemcharakter auf, sind also an eine Systemarchitektur gekoppelt, um einen Kundennutzen zu erzeugen (Backhaus/Voeth 2010, S. 419ff. [6]). Durch die Systembindung ist der Kunde häufig gezwungen, bei einem Systemanbieter zu bleiben, um auch neue Dienste in Anspruch zu nehmen. Um die Bindungswirkung eines solchen Systems jedoch nicht zu verlieren, ist ein Systemhersteller gut beraten, durch technologischen Fortschritt entstehende Kundenbedürfnisse innerhalb des eigenen Systems zu bedienen, also auf Qualitätserfüllung und -konsistenz zu achten.

Inwieweit Qualitätsansprüche des Kunden hinsichtlich der Kernleistung eines Lieferanten auch durch diesen selbst beeinflusst werden können, zeigt das nachfolgende Beispiel 6:

Beispiel 6: Vom Produkt- zum Prozesspartner

Die Lenze-Gruppe ist mit weltweit 3000 Mitarbeitern ein großer deutscher mittelständischer Anbieter von Automatisierungstechnik. Dazu gehören Servo-Antriebe, Motoren, Kupplungen und Bremsen, aber auch komplette Antriebssysteme. Durch den Einsatz eines kundenspezifisch prozessbezogenen „Value Engineering“, bei dem alle Kosten- und

Nutzenkomponenten im Kundenprozess in die Kalkulation eines Kundenvorteils einbezogen werden, änderte sich die Qualitätswahrnehmung der Kunden von der eines Produktpartners hin zu einem Prozess- und Problemlösungspartner.

Bei einem A-Kunden aus der Textilindustrie konnte Lenze mithilfe dieses Konzeptes eine Einsparung von EUR 12.500 bei einem Beschaffungsvolumen von EUR 100.000 demonstrieren. Diese Einsparung wurde jedoch nur möglich durch die Vergabe des gesamten Auftrags an Lenze, anstelle wie bisher an drei verschiedene Lieferanten. Sie setzte sich zusammen aus einer optimierten Auslegung (EUR 4.000), einer vereinfachten Baugruppenmontage (EUR 5.000), einer Prozessverbesserung (EUR 2.500) sowie einer verkürzten Inbetriebnahme durch Training (EUR 1.000).

Möglich wurde das Auftreten von Lenze als Problemlöser durch (a) eine traditionell vorhandene Maschinenbau- und Antriebsauslegungskompetenz, die die bestmögliche Konstruktion und Dimensionierung für das Kundenproblem garantiert. Weiterhin gehört dazu ein skalierbares Produkt- und Serviceprogramm (b), das sowohl Low Cost- als auch High End-Lösungen ermöglicht. Und schließlich können individuelle Kundenlösungen durch den Bezug komplett einbaufertiger Baugruppen von wenigen Lieferanten angeboten werden (c). (Kirchherr/Schmäh 2006 [36])

Kunden erwarten daneben von ihren Hauptlieferanten einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**. Nur ein solcher ermöglicht es einem Anbieter, über tatsächliche Überlegenheit seiner Kernleistung einen Beitrag zur Steigerung des Beziehungswertes zu leisten. Ein solcher kontinuierlicher Verbesserungsprozess kann sowohl isoliert beim Anbieter stattfinden als auch in partnerschaftlicher Form zwischen Kunde und Anbieter. Letzterer ist bspw. häufig in Form von F&E-Kooperationen für neue Modellreihen im Zuliefergeschäft anzutreffen (Backhaus/Voeth 2010, S. 553 [6]).

Neben der Produktqualität der Kernleistung spielt für die Wertwahrnehmung der Kunden die damit verbundene **Lieferperformance** eine große Rolle. Unter **Termintreue** wird dabei verstanden, dass der Anbieter die vereinbarten Liefertermine einhält. Die **Liefergenauigkeit** beschreibt die Kundenanforderung, dass jede Lieferung genau die Zulieferleistungen enthält, die vom Kunden gewünscht waren. Durch die zunehmende Abstimmung von Wertschöpfungsprozessen über Unternehmensgrenzen hinweg und die damit verbundenen Logistik-Konzepte wie die Just-in-Time-Belieferung hat die Lieferperformance eines Anbieters eine immer größere Bedeutung erlangt. Der Abbau von Zwischenlagern auf vielen Wertschöpfungsstufen bedeutet für produzierende Unternehmen eine Reduzierung der Kapitalbindungskosten. Kann ein Lieferant in solchen Wertschöpfungsketten seine Lieferperformance nicht im versprochenen Ausmaß aufrecht erhalten, so bedeutet dies für Anbieter und Kunde häufig hohe Verluste durch Produktionsausfallkosten. Termintreue und Liefergenauigkeit sind also als Mindestanforderungen zu betrachten. Hingegen kann die **Lieferflexibilität** eines Lieferanten, also seine Fähigkeit zur kurzfristigen Veränderung von Umfang und Termin von Lieferungen, einen echten zusätzlichen Wertbeitrag in einer Geschäftsbeziehung leisten.

In der Automobilindustrie hängt die Lieferperformance eines Lieferanten stark von dessen

Standort ab – ein kundennaher Standort garantiert hier Vorteile. Anfang der 1990er Jahre betrug die Durchschnittsentfernung eines unabhängigen Zulieferers von Toyota zu seinem Kunden rund ein Fünftel der Distanz der externen Zulieferer von General Motors. Die Toyota-Zulieferer wiesen außerdem fünfmal so viele Lieferungen, dreimal so viele persönliche Kontakte und 25mal so viele Gastingenieure beim Kunden auf als ihre Pendants bei General Motors (Dyer 2000, S. 44ff. [13]).

Selbstverständlich hat jede Anbieterleistung ihren Preis, der für den Kunden Kosten verursacht und damit den Kundenvorteil schmälert. Konträr determiniert der Preis als Entgelt für die erbrachte Leistung für den Anbieter maßgeblich seinen Anbietervorteil. Der Preis sollte daher vom Kunden als fair wahrgenommen werden. In Industrien mit lange laufenden Verträgen zählen hierzu ein **jährlicher Preisnachlass**, der von den Kunden erwartet wird, sowie die (teilweise) **Weitergabe von Kosteneinsparungen**, die der Anbieter realisiert. Von ihren Hauptlieferanten erwarten Kunden außerdem häufig, dass ein Anbieter den niedrigeren Preis eines Konkurrenten ebenfalls anbietet, wenn dieser die gleiche Leistung anbietet.

5.3.1.2 Verbesserung des Beschaffungs- und Interaktionsprozesses

Zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Beschaffungs- und Interaktionsprozesses gehören unterstützende Dienstleistungsaktivitäten neben der Kernleistung (Service Support). Besonders hoch wird hierbei von industriellen Kunden die **Reaktionsgeschwindigkeit** des Anbieters auf Kundenanfragen geschätzt. Je komplexer die einzelnen Transaktionen innerhalb einer Geschäftsbeziehung sind, desto weniger können von beiden Seiten alle Eventualitäten antizipiert werden. Missverständnisse sind somit zumindest zu erwarten. Kann sich ein Kunde jedoch darauf verlassen, dass sein Lieferant prompt auf auftretende Schwierigkeiten reagiert, so bildet dies einen zusätzlichen Werttreiber in der Geschäftsbeziehung. Eine zweite wichtige Komponente des Service Supports stellt das **Informationsmanagement** dar. Bei häufigen Änderungen der Kundenwünsche ist besonders die Geschwindigkeit wichtig, mit der Informationen zur Verfügung gestellt werden. Ebenso ist Kunden der Umfang der Informationen wichtig, wobei damit häufig mehr Details gemeint sind.

Ein drittes und eigenes Element des Service Supports stellt die Übernahme von Aktivitäten durch den Anbieter dar, die der Kunde bisher selbst durchgeführt hat (**Outsourcing**). Der Lieferant tritt damit als Outsourcing-Partner des Kunden auf. Beispiele hierfür sind die Übernahme der Lagerhaltung durch den Anbieter (*vendor managed inventory*) oder der Montage von Vorprodukten zu Modulen. Auch die Einführung einer vereinfachten Bestellhandhabung (*order handling*) durch elektronische Bestellsysteme oder die Übernahme von **Qualitätssicherungsfunktionen** (Eingangskontrolle) durch den Lieferanten zählen zu solchen beziehungswertsteigernden Dienstleistungen.

Als wichtige Voraussetzung für die effiziente und reibungslose Zusammenarbeit zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen gilt die Gestaltung der persönlichen Beziehung zwischen den miteinander kommunizierenden Personen in beiden Unternehmen. Bereits in frühen Studien konnte nachgewiesen werden, dass die Auswahl eines Vertriebsmitarbei-

ters, der ähnliche Persönlichkeitseigenschaften wie der mit ihm kommunizierende Einkaufsmanager aufweist, zu größeren Verkaufserfolgen führt, als wenn dies nicht der Fall ist (Evans 1963, S. 78f. [15]; Schoch 1969, S. 309ff. [58]). Entwickelt sich neben der rein professionellen Beziehung zwischen Kommunikationspartnern aus Anbieter- und Kundenunternehmen auch eine **persönliche Beziehung** von gegenseitiger Wertschätzung und Verständnis, so hilft diese, die Ziele des Kunden besser zu verstehen und zu schnelleren und besseren Problemlösungen für den Kunden zu gelangen. Zur Förderung solcher persönlicher Beziehungen bieten sich die unterschiedlichen Instrumente der Beziehungspflege wie Kamingespräche, Einladungen zu Sportveranstaltungen, etc. an. In jüngerer Zeit sind hierbei jedoch insbesondere bei Großunternehmen strengere Regeln (*code of conduct*) für die Inanspruchnahme von persönlichen Gratifikationen durch Lieferanten zu beachten. Damit solche persönlichen Beziehungen entstehen können, ist aber in jedem Falle auf beiden Seiten eine gewisse **zeitliche Stabilität des Kundenkontaktpersonals** in seinen Rollen notwendig.

5.3.1.3 Verbesserung der Wertschöpfung des Kunden

Der möglicherweise größte Bereich zur Erzeugung dauerhaften Beziehungswerts ist in der Verbesserung der Wertschöpfung des Kunden zu sehen. Hierbei sind sowohl der Produktentwicklungsprozess als auch der Produktionsprozess des Kunden als Ansatzpunkte der Wertsteigerung zu nennen.

Zur **Wertsteigerung im Produktentwicklungsprozess** eines Kunden zählen die Beteiligung von Lieferanten an Management-Prozessen wie Target Costing und Simultaneous Engineering. **Target Costing** ist ein ganzheitlicher Prozess zur marktorientierten Entwicklung von Produkten, die die vom Markt geforderten Produkteigenschaften zu den vom Markt tolerierten Preisen in einem neuen Produkt umsetzt (Seidenschwarz 1993 [59]). Dazu werden nach Abzug einer Gewinnmarge für den Anbieter die Zielkosten festgelegt, an denen sich die Konstruktion und Entwicklung des Produktes orientieren müssen. Da Target Costing insbesondere für Produkte in Serienfertigung eingesetzt wird und diese in den vergangenen Jahren eine abnehmende Wertschöpfungstiefe bei den OEMs aufweist, wird die Integration der wichtigsten Zulieferer in einen solchen Prozess aus OEM-Sicht immer wichtiger. **Simultaneous Engineering** beschreibt den Prozess der parallelen und miteinander verzahnten Produktentwicklung bei Zulieferer und Kunde (Bochtler/Laufenberg 1995 [7]). Durch die Parallelisierung von vormals vor- und nachgelagerten Entwicklungsschritten gewinnt der Kunde einen Zeitvorteil. Die mit diesem Entwicklungskonzept verbundenen notwendigen organisatorischen Abstimmungen, z.B. eine einheitliche Entwicklungsplattform für die inner- und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, dienen der Vermeidung von Medienbrüchen, Übermittlungsfehlern und Inkompatibilitäten (Backhaus/ Voeth 2010, S. 511 [6]). Ebenfalls zu Zeitvorteilen für den Kunden und damit zu einem größeren Beziehungswert kann das **Rapid Prototyping** führen (Halfmann/Holzmann 2003, S. 13ff. [27]; Weiber/Kollmann/Pohl 2006, S. 146f. [68]). Wenn ein Anbieter in der Lage ist, schnell einfache Prototypen zu entwickeln, so können an diesen vom Kunden und Anbieter schnell weitere Verbesserungen durchgeführt werden, so dass insgesamt die Time-to-Market für Produkte des Kunden verkürzt wird.

Die Steigerung des Beziehungswerts durch Verbesserungen im Produktionsprozess des Kunden erfolgt in erster Linie über Kosteneinsparungen für den Kunden. Bei bestehenden Produkten eines Kunden kann bspw. ein **Lieferantenvorschlagswesen** dazu benutzt werden, überflüssige Arbeitsschritte in der Produktion des Kunden zu identifizieren und zu beseitigen. Hat ein Anbieter eine breite Kundenbasis, kann diese durch Übertragung von Lösungen in den Industrien anderer Kunden u.U. zu kreativeren Vorschlägen für den Produktionsprozess des betrachteten Abnehmers dienen. Zu solchen Prozessverbesserungsvorschlägen gehören bspw. Betreibermodelle, die dabei helfen, Instandhaltungskosten sowie Garantie- und Werkzeugkosten einzusparen.

Unabhängig von konkreten Prozessverbesserungen in F&E und Produktion des Kunden haben solche Lieferanten einen besonderen Wert für einen Kunden, auf deren **technische Problemlösungskompetenz** ein Kunde im Bedarfsfall zurückgreifen kann. Die gesuchte technische Problemlösung muss dabei nicht im Zusammenhang zum Inhalt der sonstigen Transaktionen zwischen beiden Geschäftspartnern stehen.

5.3.2 Steigerung der kundenseitigen Wechselkosten

Die kundenseitigen Wechselkosten bilden die Dimension der Bindung eines Kunden an einen Anbieter, die den Kunden zu einem bestimmten Grad dazu zwingen, in der Geschäftsbeziehung zu verbleiben. Nach (Saab 2007, S. 121ff. [55]) lassen sie sich als direkte Wechselkosten und Sunk Costs von beziehungspezifischen Investitionen charakterisieren.

Direkte Wechselkosten eines Kunden sind solche, die entstehen, um eine bestehende Geschäftsbeziehung zu beenden (Beendigungskosten), einen neuen Geschäftspartner zu suchen (Suchkosten) und eine neue Geschäftsbeziehung aufzubauen (Aufbaukosten). Dabei sind Kosten nicht ausschließlich als streng ökonomische Größe, sondern auch als das monetäre Äquivalent von psychologischen und sozialen Kosten zu interpretieren (Rieker 1995, S. 83 [52]). Auch muss relativierend gesagt werden, dass direkte Wechselkosten vollumfänglich nur anfallen, wenn ein Kunde eine bestimmte Leistung bislang ausschließlich bei einem Anbieter bezogen hat. Ist dies nicht der Fall, so fallen dem Kunden keine oder nur geringe Such- und Aufbaukosten an. Der Einflussspielraum eines Anbieters ist hinsichtlich der direkten Wechselkosten eines Kunden also beschränkt. Zumindest in langfristig vertraglich fixierten Geschäftsbeziehungen kann es jedoch sinnvoll für einen Anbieter sein, **Vertragsstrafen** für die vorzeitige Beendigung der Lieferbeziehung in den Rahmenvertrag aufzunehmen (Backhaus/Voeth 2010, S. 546ff. [6]).

Wechselkosten aus beziehungspezifischen Investitionen entstehen einem Kunden, wenn die beziehungspezifischen Investitionen noch nicht abgeschrieben sind und werden als Sunk Costs bezeichnet (Saab 2007, S. 125 [55]). Im Systemgeschäft, in dem sich ein Kunde bewusst für eine bestimmte Zeit (die Amortisationsdauer) an einen Anbieter bindet, ist dies der Regelfall. Der Fall von Sunk Costs tritt hierbei bspw. ein, wenn ein Unternehmen eine Planungssoftware mit verschiedenen zusätzlich erhältlichen Erweiterungsmodulen eines Anbieters gekauft hat. Nach einer Ausdehnung der Geschäftstätigkeit ist dieses Softwaresystem den Kundenanforderungen nicht mehr gewachsen und muss durch ein neues, leis-

tungsfähigeres System eines anderen Anbieters ersetzt werden. Der noch nicht abgeschriebene Anteil der ursprünglichen Software fällt dem Kunden nun als Sunk Cost an. Um aufgrund von möglichen Sunk Costs kundenseitige Wechselkosten zu erzeugen, stehen einem Anbieter prinzipiell die unterschiedlichen Dimensionen spezifischer Investitionen zur Verfügung. Dies sind in diesem Falle Standortspezifität, Sachkapitalspezifität, Humankapitalspezifität sowie Zeitspezifität. Ziel des Anbieters muss es also sein, den Kunden dazu zu bringen, entlang dieser Dimensionen beziehungsspezifisch zu investieren. Ist beispielsweise zur Nutzung der Anbieterleistung ein spezifisches Training des Kundenpersonals nötig, dessen Kosten der Kunde trägt, so erhöht dies die Wechselkosten entlang der Humankapitalspezifität. Eine beziehungsspezifische informationstechnische Vernetzung bspw. durch ein maßgeschneidertes Bestellsystem (Hardware und/oder Software, Prozesse), die der Kunde zumindest teilweise finanziell trägt, erhöht die Wechselkosten durch Sachkapitalspezifität.

Zusammenfassend muss allerdings gesagt werden, dass die Einflussmöglichkeiten eines Anbieters auf Sunk Costs aufgrund kundenseitig getätigter, beziehungsspezifischer Investitionen eher gering ausfallen.

5.4 Anbieterseitige Beendigung der Geschäftsbeziehung: Exit-Management

Während allgemein davon ausgegangen wird, dass eine Geschäftsbeziehung einen Wert für einen Anbieter darstellt und das Halten von Kunden ökonomisch sinnvoller als ihre Neuakquise ist (Reichheld/Sasser 1990 [51]), so ist in den letzten zehn Jahren vermehrt die Frage gestellt worden, ob diese vermeintlichen Weisheiten bedingungslos gelten. Die Antwort darauf ist Nein. Stattdessen rückt die Frage in den Mittelpunkt, welche Gründe vorliegen müssen, damit es für einen Anbieter sinnvoller ist, eine bestehende Geschäftsbeziehung zu beenden, anstelle sie weiterzuführen. Außerdem müssen die Konsequenzen der Beendigung einer Geschäftsbeziehung bedacht werden. Daran schließt sich die Frage an, welche Arten der Beendigung besonders gut geeignet sind, um deren positive Aspekte möglichst gut und negative Effekte möglichst wenig zur Geltung zu bringen. Diese Gesichtspunkte werden im Folgenden erörtert.

5.4.1 Gründe und Konsequenzen der Beendigung einer Geschäftsbeziehung

In unserem Phasenmodell des Geschäftsbeziehungsmanagements haben wir die Geschäftsbeziehung als „going concern“ eines Industriegüteranbieters dargestellt. Die ideale Geschäftsbeziehung hört also nicht mehr auf, wenn sie sich einmal etabliert hat. Vielmehr schaffen es die Geschäftspartner immer wieder, ihre Verbindung zu erneuern und beidseitig davon zu profitieren. Ein solches Muster ist beispielsweise zwischen wichtigen Zulieferunternehmen der Automobilindustrie und den OEMs zu beobachten, die jahrzehntelange Geschäftsbeziehungen pflegen.

Neben der kundenseitigen Beendigung einer Geschäftsbeziehung, etwa wenn der Kunde seine Bedürfnisse aufgrund von Technologiesprüngen bei einem anderen Anbieter besser oder günstiger befriedigen kann, gibt es jedoch auch Gründe, die einen Anbieter dazu veranlassen können, eine Geschäftsbeziehung zu beenden. Drei kundenseitige Gründe spielen dafür für einen Anbieter eine besondere Rolle:

- Der Kundenwert
- Das Kundenverhalten
- Die Kundenbedürfnisse

5.4.1.1 Kundenwert als Beendigungsgrund

Nach einer aktuellen Studie von Haenlein und Kaplan (2009) hat die Einführung von Customer Relationship Management (CRM)-Systemen in vielen Unternehmen dazu geführt, dass die Bewertung von Kunden deutlich vereinfacht bzw. überhaupt erst möglich wurde, ohne unverantwortlichen Aufwand zu betreiben (Haenlein/Kaplan 2009, S. 89 [24]). Im Zuge der Bewertung von einzelnen Kunden mussten Unternehmen in so unterschiedlichen Branchen wie dem Retail Banking (Haenlein/Kaplan/Schoder 2006 [26]), der Logistik (Niraj/Gupta/Narasimhan 2001 [44]) oder metallverarbeitenden Industrie (Bowman/Narayandas 2004 [8]) feststellen, dass zwischen 20% und 30% ihrer Kundenbeziehungen nicht profitabel waren. Diese Erkenntnisse werden auch von Praktikern bestätigt (Karle 2008, S. 106 [35]).

Unternehmen sollten jedoch ihre Ressourcen möglichst gewinnbringend und somit effizient einsetzen. Da im Marketingverständnis eine Kundenbeziehung als Investition eines Anbieters betrachtet werden kann, ist es notwendig, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, welche Geschäftsbeziehungen ein Unternehmen weiterverfolgen und welche es aus einer ökonomischen Perspektive besser aufgeben sollte: „*Not all customers are worth attracting and keeping.*“ (Rust/Zeithaml/Lemon 2000, S. 187 [54]). Die verschiedenen Maßgrößen zur Bestimmung des Kundenwerts wurden bereits im Kapitel 4 unseres Buches diskutiert. Im Idealfall sollte die Entscheidung darüber, ob eine Geschäftsbeziehung aus Kundenwertsicht beibehalten wird oder nicht, anhand des Customer Lifetime Values (CLV) getroffen werden. Der CLV bildet idealerweise nicht nur den erwarteten zukünftigen monetären Nutzen einer Geschäftsbeziehung, sondern auch das Ressourcenpotenzial (Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotenzial) des jeweiligen Kunden ab (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2006, S. 132 [65]). Steht der CLV aufgrund von informationstechnischen oder anderen operativen Limitationen als Maßgröße im Unternehmen nicht zur Verfügung, sollten entsprechend andere gegenwarts- und zukunftsbezogene Indikatoren verwendet werden, um den Kundenwert abzubilden. Anbieten würden sich hierzu bspw. ein kundenspezifischer Deckungsbeitrag in Verbindung mit qualitativen Einschätzungen über Referenz- und Informationspotenzial des jeweiligen Kunden. Die von vielen Unternehmen praktizierte Kategorisierung nach Kundenumsatz ist hingegen fehlleitend (Karle 2008, S. 106ff. [35]).

Unabhängig von der verwendeten Maßgröße für den Kundenwert kommt die Entscheidung, ob eine Geschäftsbeziehung mit einem geringen oder negativen Kundenwert anbieterseitig beendet wird, einer Portfolioentscheidung gleich (Lucco 2008, S. 4 [42]): Durch die Bereinigung des Kunden-Portfolios um unprofitable oder wenig wertvolle Kunden werden Mittel freigemacht, um diese in erfolgversprechendere Geschäftsbeziehungen zu investieren (Johnson/Selnes 2004, S. 7 [34]). Hierzu kann beispielsweise der Realoptionsansatz als Entscheidungsunterstützung verwendet werden (Haenlein/Kaplan 2009, S. 93f. [24]).

5.4.1.2 Kundenverhalten als Beendigungsgrund

Neben dem Kundenwert bildet das konkrete Kundenverhalten einen zweiten wichtigen Grund für die anbieterseitige Beendigung einer Geschäftsbeziehung. Da durch ein wiederholtes problematisches Kundenverhalten auch der Kundenwert beeinträchtigt wird, ist eine überschneidungsfreie Trennung der beiden Beendigungsgründe jedoch nicht möglich. Häufig tritt im Zeitablauf zuerst problematisches Verhalten auf, und dann wird der Kundenwert in Mitleidenschaft gezogen. Daher ist dem Kundenverhalten ein eigener Abschnitt gewidmet.

Bumbacher (2000 [9]) nimmt zu diesem Thema erste Sondierungen vor und identifiziert drei Gruppen von Problemkunden: (1) Querulanten und Vorteilsschinder, (2) vermindert Zurechnungsfähige und (3) potenzielle Gesetzesbrecher.

Querulanten und Vorteilsschinder zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie aggressive Preisforderungen stellen, die in keinem Verhältnis zur erhaltenen Leistung stehen (Tomczak/Reinecke/Finsterwalder 2000, S. 404 [64]). Letzteres drückt sich beispielsweise durch die Forderung nach knappen Lieferterminen, zusätzlichen, nicht vergüteten Dienstleistungen oder die mangelnde Bereitschaft zur Kundenintegration bei der Leistungserstellung (Kleinaltenkamp/Jacob 2006, S. 50ff. [40]) aus. Eine weitere Eigenschaft von Querulanten und Vorteilsschindern ist deren schlechte Zahlungsmoral (Gawantka 2006, S. 17 [19]). Insgesamt verwendet ein Unternehmen unverhältnismäßig viele seiner Ressourcen auf die Bedienung solcher Kunden, so dass sie bei andauernd problematischem Verhalten an Kundenwert verlieren. Außerdem kann die übermäßige Beschäftigung mit solchen Kunden dazu führen, dass andere Kundenbeziehungen aufgrund von personellen und zeitlichen Engpässen vernachlässigt werden. Ein Unternehmen sollte daher bei Auftreten solcher Kundenverhaltensweisen möglichst frühzeitig abwägen, inwieweit ein solches Verhalten toleriert werden kann und ab wann die Beendigung der Geschäftsbeziehung sinnvoll wird.

Vermindert Zurechnungsfähige sind Menschen, die vorübergehend oder dauerhaft aufgrund ihrer geistigen Verfassung nur restriktiv urteils-, kommunikations- und handlungsfähig sind (Bumbacher 2000, S. 428 [9]). Sie spielen für Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Potenzielle Gesetzesbrecher sind solche Kunden, die durch ihr Verhalten in der Geschäftsbeziehung im Widerspruch zu rechtlichen Vorschriften handeln. Die von Bumbacher (2000 [9]) hiermit ursprünglich gemeinten Bankräuber, Diebe und Rachsüchtigen sind im Kontext des Geschäftsbeziehungsmanagements zu industriellen Kunden nicht relevant.

Eine andere Note bekommt diese Kategorie hingegen, wenn darunter auch Kunden oder Lieferanten gezählt werden, die gegen Anti-Korruptionsregeln verstoßen (haben). Wie zahlreiche Fälle aus der Presse belegen, birgt die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen mit Kunden, die auch nur in den Anschein geraten, in Korruptionspraktiken in ihren Lieferbeziehungen involviert zu sein, teils ein echtes Überlebensrisiko für anbietende Unternehmen. Beispielsweise haben nach Bekanntwerden der Korruptionsskandale beim Essener Industriedienstleister Ferrostaal AG im Frühjahr 2010 wichtige Kunden wie Thyssen-Krupp oder der Geldddrucker Gieseke-Devrient die Geschäftsbeziehung zu Ferrostaal auf den Prüfstand gestellt bzw. bereits abgebrochen (Fasse/Murphy 2010 [17]; Schmitt 2010 [57]).

5.4.1.3 Veränderung des Fits zwischen Kundenbedürfnissen und Anbieterleistung

Ein dritter Grund für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung stellt die nicht mehr gegebene Übereinstimmung von Kundenbedürfnissen und Anbieterleistungen dar. Dies kann sowohl an den veränderten Kundenbedürfnissen als auch an einem veränderten Leistungsangebot des Anbieters liegen. Eine anbieterseitige Kündigung aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse kommt beispielsweise dann in Betracht, wenn ein Kunde seine Lieferantenbasis verkleinern möchte und daher von einem bisherigen B-Lieferanten ein deutlich größeres Lieferspektrum anfragt, das dieser aber nicht in der Lage ist zu bedienen.

Der zweite Fall tritt häufig dann auf, wenn ein Anbieterunternehmen eine strategische Neuausrichtung vornimmt. Sowohl bei einer Änderung des Hauptgeschäftszwecks wie auch bei der Veräußerung von Unternehmensteilen, die die betreffenden Geschäftsbeziehungen aufrecht erhalten haben, kann es dazu kommen, dass Kundenbedürfnisse und Anbieterleistung nicht mehr übereinstimmen. Da in der Regel solche unternehmensstrategischen Schritte in der Entscheidungshierarchie eines Unternehmens an oberster Stelle stehen, kommt dem Geschäftsbeziehungsmanagement in diesen Fällen der Beendigung nur eine ausführende und beratende Rolle zu.

Unabhängig davon, auf welcher Seite sich der Fit von Kundenbedürfnis und Anbieterleistung verändert hat, stellt dieser Grund für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung den unproblematischsten dar. Der Anbieter mag dann zwar zuerst auf den Gedanken gekommen sein, die Geschäftsbeziehung zu beenden, doch früher oder später hätte auch der Kunde erkannt, dass eine Fortsetzung nicht in seinem Sinne gewesen wäre.

5.4.1.4 Konsequenzen der anbieterseitigen Beendigung einer Geschäftsbeziehung

Die anbieterseitige Beendigung einer Geschäftsbeziehung erfolgt also aus bestimmten Gründen. Schlussendlich sind diese alle wirtschaftlicher Natur, so dass auf der Anbieterseite vor der Beendigung einer Geschäftsbeziehung mit einem positiven Effekt auf den Ressourceneinsatz und damit mittelbar auf den Unternehmenserfolg gerechnet wird. Dies soll damit erreicht werden, dass die Mittel, die bislang für die Betreuung von unprofitablen oder schwer zu bedienenden Kunden verwendet wurden, eingesetzt werden, um profitable Kunden besser zu betreuen oder neu zu akquirieren (Alajoutsijärvi/Möller/Tähtinen 2000, S. 1271 [2]; Johnson/Selnes 2004, S. 7ff. [34]). Inwieweit diese Profitabilitätssteigerung tatsächlich erreicht und nicht bspw. von Kosten aus Rechtsstreitigkeiten in Bezug auf beendete Geschäftsbeziehungen gemindert wird (Giller/Matear 2001, S.94 [22]), hängt schlussendlich stark von der Umsetzung des Exit-Managements ab.

Auf Kundenseite kann die Beendigung von Geschäftsbeziehungen mit unerwünschten Kunden unterschiedliche Reaktionen nach sich ziehen. Es wurde bisher vermutet, dass eine solche Praxis zu einer Spirale des **negativen Word of Mouth (WOM)** führen könnte (Haenlein/Kaplan 2009, S. 94 [24]). Kunden, deren Geschäftsbeziehung durch den Anbieter gekündigt wurde, könnten durch negative Propaganda der Reputation des Anbieters schaden. Unter den aktuellen Kunden des Anbieters kann dies dazu führen, dass einige ihrerseits die Geschäftsbeziehung zum Anbieter aufgeben. Bei potenziellen Neukunden kann sich hingegen deren Neigung, mit diesem Anbieter Transaktionen zu tätigen und ggf. eine Geschäftsbeziehung einzugehen, zugunsten eines Wettbewerbers verschieben.

Andererseits kann auch genau der gegenteilige Effekt eintreten: Bestehende Kunden nehmen ihren Lieferanten als seriösen Anbieter wahr, der nun seine Ressourcen verstärkt auf sie richtet, seine profitablen und geschätzten Kunden. In den wenigen empirischen Studien zur Fragestellung, ob durch WOM bei anbieterseitigen Kündigung eher positive oder negative Auswirkungen für den Anbieter entstehen, wurden beide Richtungen beobachtet (Haenlein/Kaplan 2009, S. 94 [24]; Haenlein/Kaplan 2010, S. 5 [25]).

5.4.2 Kommunikationsstrategien zur Beendigung der Geschäftsbeziehung

Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, eine Geschäftsbeziehung zu beenden, so stellt sich die Frage, welche Kommunikationsstrategien es dazu verfolgen sollte. Unter Rückgriff auf Forschung zur Auflösung persönlicher Beziehungen haben Alajoutsijärvi, Möller und Tähtinen (2000 [2]) eine Typologie von möglichen Kommunikationsstrategien entwickelt, die in **Tabelle 5.1** dargestellt ist.

Sie unterscheiden unterschiedliche Kommunikationsstrategien nach den Dimensionen der Direktheit (indirekt, direkt) und der interpersonellen/-organisationalen Orientierung (partnerorientiert, selbstorientiert). Indirekte Strategien sind solche, bei denen der Wunsch nach

einer Beendigung der Geschäftsbeziehung dem Partner nicht explizit kommuniziert wird, sondern sich das Anbieterverhalten so verändert, dass der Partner zu spüren bekommt, dass eine Fortsetzung der Geschäftsbeziehung nicht gewünscht ist. Indirekte Strategien können entweder verschleiert oder stillschweigend ablaufen.

Tabelle 5.1 Kommunikationsstrategien zur Beendigung einer Geschäftsbeziehung
Quelle: Alajoutsijärvi/Möller/Tähtinen 2000, S.1274 [2].

		Partnerorientiert	Selbstorientiert
Indirekt	Verschleierte Beendigung	Pseudo-Deeskalation	Kosteneskalation, Signalling
	Stille Beendigung	Verschwinden	Rückzug
Direkt	Unwiderrufliche Beendigung	Abschiedsverhandlung	Fait accompli
	Widerrufliche Beendigung	Einvernehmliche Gespräche zum Stand der Geschäftsbeziehung	Einseitige Gespräche zum Stand der Geschäftsbeziehung
	Stimme	Veränderung der Geschäftsbeziehung	Veränderung des Partners

Im Falle der **Pseudo-Deeskalation** (partnerorientiert) kommuniziert der Anbieter dem Kunden den Wunsch nach Veränderung der Geschäftsbeziehung, obwohl er damit die Beendigung meint. Er ermöglicht dem Kundenunternehmen und den dort handelnden Personen so jedoch, das Gesicht zu wahren. **Kosteneskalation** und **Signalling** sind hingegen selbstorientierte Verschleierungsstrategien. Unter Kosteneskalation sind einseitige Anbieteraktivitäten zu zählen, die darauf abzielen, die Transaktionen für den Kunden so teuer oder anderweitig unattraktiv zu machen, dass dieser von der Fortsetzung der Geschäftsbeziehung absieht. Dazu kann ein Anbieter Preise für die Kernleistung erhöhen, bisher gratis gewährte Dienstleistungen zusätzlich in Rechnung stellen oder die Lieferkonditionen auf Vorkasse umstellen, etwa wenn die schlechte Zahlungsmoral des Kunden einen wichtigen Grund für die Beendigung der Geschäftsbeziehung darstellt. Signalling hingegen bedeutet, über Dritte aus dem Umfeld beider Unternehmen oder die Medien dem Kunden zu vermitteln, dass kein Interesse an der Fortsetzung der Geschäftsbeziehung besteht.

Zu den indirekten, stillschweigenden Kommunikationsstrategien zählen das Verschwinden (*fading away*) und der Rückzug. Beim **Verschwinden** herrscht bei beiden Partnern ein implizites Verständnis darüber, dass die Geschäftsbeziehung aufgehört hat, ohne diese Tatsache jedoch offen anzusprechen. Dem Partner keinen Schaden zufügen zu wollen und ihm die Möglichkeit zu geben, sein Gesicht zu wahren, sprechen für eine solche Lösung. Beim **Rückzug** drückt das Anbieterunternehmen seine Absichten durch verändertes Verhalten aus. Verminderte Häufigkeit und Offenheit in der Kommunikation sind Anzeichen einer solchen Vorgehensweise.

Bei den direkten Kommunikationsstrategien der Beziehungsbeendigung wird der Gegenstand der Kommunikation – die Beendigung der Geschäftsbeziehung – explizit gemacht. Ist das Anbieterunternehmen unter allen Umständen gewillt, die Beziehung zu beenden (unwiderrufliche Beendigung), so kann dies entweder in Form einer Kommunikation von vollendeten Tatsachen (*fait accompli*-Lösung) geschehen oder durch eine Art **Abschiedsverhandlung**. Im ersten Fall ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Schuldige gesucht und gefunden werden und kostspielige Rechtsstreitigkeiten über die Verantwortung für und die Modalitäten der Beendigung entstehen können. Manche Unternehmen sind aus diesem Grund schon bei Begründung einer Geschäftsbeziehung dazu übergegangen, für die Klärung von Rechtsstreitigkeiten eine Schiedsgerichtsklausel in ihre Verträge aufzunehmen. Ein Schiedsgericht kann Rechtsstreitigkeiten schneller und günstiger endgültig klären als ordentliche Gerichte. Ist bei beiden Partnern jedoch die Einsicht vorhanden, dass die Auflösung der Geschäftsbeziehung unvermeidbar ist, so kann eine Abschiedsverhandlung beiden Parteien Zeit, Geld und Ärger ersparen.

Ist das Anbieterunternehmen bei einer Verhaltensänderung des Geschäftspartners gewillt, die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten, so handelt es sich in der Kommunikation um **widerrufliche Beendigungsstrategien**. Den partnerorientierten Ansatz nennen Alajoutsijärvi, Möller und Tähtinen (2000) „*einvernehmliche Gespräche zum Stand der Geschäftsbeziehung*“ (S. 1275 [2]), da der Abnehmer hierbei versucht, auch neue Erkenntnisse über den Kunden in seine Beurteilung der Situation einzubeziehen. Bei den **einseitigen Gesprächen zum Stand der Geschäftsbeziehung** fordert der Anbieter seinen Kunden hingegen unter Androhung der Beendigung der Beziehung dazu auf, sein Verhalten zu ändern, ohne auf dessen Beweggründe einzugehen.

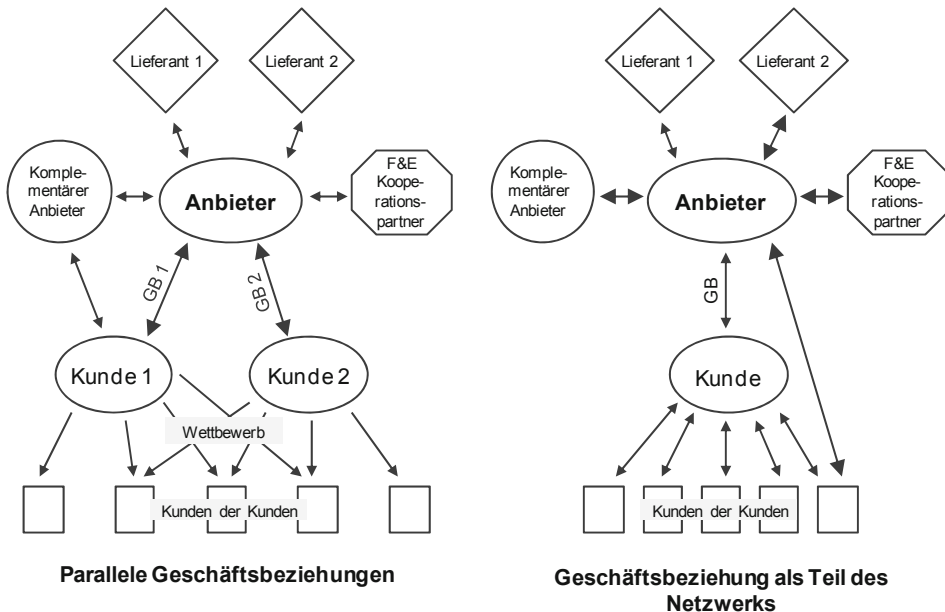
Neben den indirekten und direkten Kommunikationsstrategien zur Beendigung der Geschäftsbeziehung nehmen Alajoutsijärvi, Möller und Tähtinen (2000 [2]) die Strategie der Stimme (*voice*) in ihre Systematik auf. Hierbei steht nicht eine mögliche Auflösung der Geschäftsbeziehung im Vordergrund, sondern die Verminderung von Konflikten, die in der Geschäftsbeziehung aufgetreten sind. Sie soll uns daher an dieser Stelle nicht weiter interessieren.

Für welche dieser Kommunikationsstrategien sich ein Unternehmen entscheiden sollte, hängt stark von den äußeren Umständen, vom Grund für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung sowie von den möglichen Folgen ab. Diese Folgen betreffen sowohl die technische und rechtliche Abwicklung der Beziehung als auch die Ausstrahlungswirkung, die die Art und Weise der Trennung auf dritte Parteien (andere Kunden, Kooperationspartner, Lieferanten, Mitarbeiter, etc.) besitzt. Ist die Zahl der Kunden eines Anbieters begrenzt, so ist eine elegante, partnerorientierte Beendigung wichtiger als im Falle von sehr vielen Kunden. Dies trifft auch zu, wenn der Kunde eine verhältnismäßig bedeutende Rolle im Netzwerk des Anbieters mit seinen anderen Geschäftspartnern spielt. Eventuell entstehendes, negatives WOM im Falle einer unsauberen Trennung bekommt in dieser Situation ein größeres Gewicht als bei der Trennung von einem unbedeutenden Kunden. Bei der Wahl zwischen direkten und indirekten Kommunikationsstrategien spielt in Bezug auf deren Wirksamkeit und Folgen auch der kulturelle Hintergrund der beteiligten Unternehmen eine große Rolle. Insbesondere in Kulturen, in denen es wichtig ist, das Gesicht zu wahren, bieten sich daher indirekte Strategien an (Günthner 1993, S. 73 [23]; Shi 2003, S. 157 [60]). Ein weiteres Kriterium für die Verwendung von direkten oder indirekten Strategien ist die Dringlichkeit der Beendigung: Nur die direkten Alternativen garantieren eine schnelle Beendigung. Ist das Unternehmensnetzwerk eines Anbieters relativ klein und eng, so dass sich auch die handelnden Personen im Laufe eines Berufslebens immer wieder in unterschiedlichen Funktionen bei unterschiedlichen Unternehmen begegnen, wie etwa in der Papierindustrie, sind eher partnerorientierte Kommunikationsstrategien angebracht, um negative Reputationseffekte für alle Beteiligten zu minimieren.

5.5 Geschäftsbeziehung und Unternehmensnetzwerk

Zu den strategischen Aufgaben im Geschäftsbeziehungsmanagement gehört neben dem phasenspezifischen Management der Geschäftsbeziehung an sich auch die Beachtung von Faktoren außerhalb der Geschäftsbeziehung. Auf zwei Arten dieser Einflüsse gehen wir im letzten Abschnitt dieses Kapitels ein: die gegenseitigen Einflüsse zwischen konkurrierenden kundenseitigen Geschäftsbeziehungen sowie den Einfluss anderer Netzwerkteilnehmer (Kooperationspartner, Lieferanten) auf eine betrachtete Geschäftsbeziehung. Beide Fälle sind in **Abbildung 5.7** dargestellt.

Abbildung 5.7 Parallele Geschäftsbeziehungen und die Geschäftsbeziehung als Teil des Netzwerks.



5.5.1 Die Geschäftsbeziehung als Teil des Unternehmensnetzwerks: Handling paralleler Geschäftsbeziehungen

Aus strategischer Perspektive spielen hinsichtlich der Betrachtung von parallelen Geschäftsbeziehungen drei Themenkomplexe eine besondere Rolle:

- Die Priorisierung von Kunden/Geschäftsbeziehungen bei Ressourcenengpässen
- Der Schutz von geschäftsbeziehungsspezifischen Werten
- Die Entscheidung über Entweder-Oder-Geschäftsbeziehungen

Diese sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

5.5.1.1 Priorisierung von Kunden bei Ressourcenengpässen

Wie wir bereits bei der Diskussion zur anbieterseitigen Beendigung von Geschäftsbeziehungen gesehen haben, ist die Entscheidung über die prioritäre Behandlung von Kunden für die Effizienz des Ressourceneinsatzes im Anbieterunternehmen von großer Bedeutung.

Grundsätzlich sollte dabei den Geschäftsbeziehungen besonders viel Zeit und Mühe gewidmet werden, deren Wert für das Unternehmen besonders hoch ist.

Für den Regelbetrieb, also eine Situation der geregelten Geschäftstätigkeit ohne große Umwelteinflüsse, bietet sich eine interne Segmentierung der Geschäftsbeziehungen an, die darüber entscheidet, welche Aufmerksamkeit einem Kunden grundsätzlich zuteilwerden sollte. Diese kann beispielsweise auf einer ABC-Analyse (vgl. Kapitel 4) auf CLV- oder Deckungsbeitragsbasis beruhen. Je nach Homogenität der Kundenstruktur bietet es sich jedoch an, gewisse Spezifika der Abnehmerbranche beim Ressourceneinsatz zur berücksichtigen. So kann es für einen Werkzeugmaschinenhersteller durchaus sinnvoll sein, einem mittelgroßen Kunden aus der chemischen Industrie mit einem höheren Individualisierungsbedürfnis der Leistung gleich intensiv zu betreuen wie einen sehr großen Automobilkunden mit einem sehr hohen Kundenwert und geringem Individualisierungsbedürfnis. Denn ohne die Aufträge der Chemiekunden würde bspw. der Unternehmensgewinn negativ werden, während die Automobilkunden eine sichere, längerfristige Grundauslastung garantieren. Auch Wettbewerbsbeziehungen auf der eigenen Marktstufe wie auch auf der Kundenmarktstufe sollten berücksichtigt werden, um die Priorisierung einzelner Kunden durchzuführen.

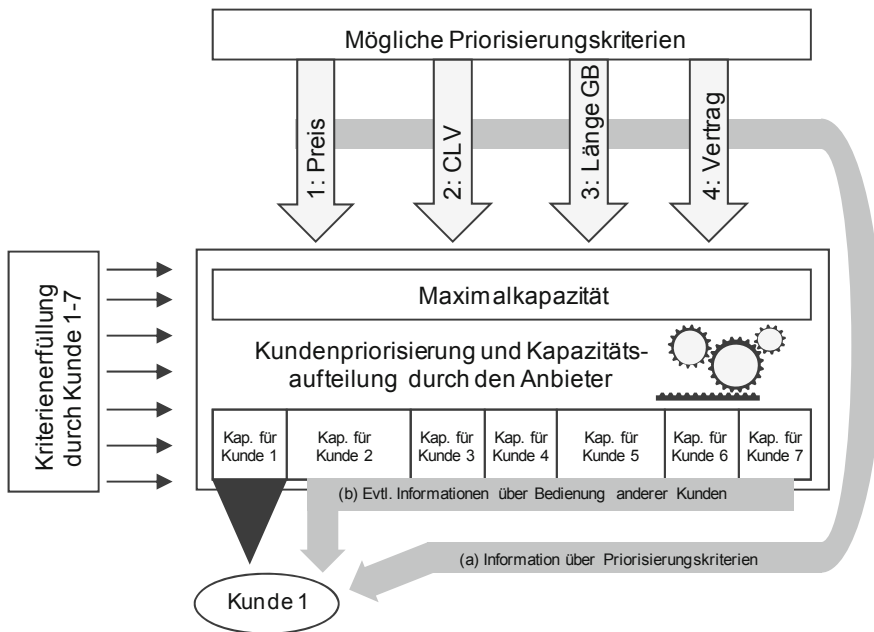
Eine besondere Situation kann hinsichtlich des Handlings von parallelen Geschäftsbeziehungen auftreten, wenn die eigene Kernleistung einen Engpass auf der Nachfragerstufe darstellt. Dies war beispielsweise auf dem weltweiten Markt für Industriegasturbinen und -kompressoren in den Jahren 2006-2008 der Fall, als Kunden dieser Investitionsgüter aufgrund der Kapazitätsengpässe in der Produktion über zwei Jahre auf die Auslieferung einer Bestellung warten mussten. Ähnliches konnte im selben Zeitraum auf dem Markt für hochreines Silizium beobachtet werden, das als Grundstoff für die Herstellung von Photovoltaikzellen eine zuvor nicht gekannte Nachfrage erreichte. In den Zeiten nach der globalen Finanzkrise 2007-2009 waren 2010-11 viele Zulieferer im Automobilmarkt nicht in der Lage, die sprunghaft gestiegene Nachfrage zu bedienen. Für einen Anbieter stellt sich in einer solchen Situation die Frage, welchen Kunden er wie viel seiner Leistung anbietet.

Die Priorisierung von Kunden bei Engpässen der Kernleistung erfordert ein besonders besonnenes Verhalten. Insbesondere sollte das gewählte Verfahren dazu führen, dass die wichtigen Kunden während und insbesondere nach Abklingen des Engpasses Verständnis für das Verhalten des Anbieters zeigen, die Geschäftsbeziehungen also nicht beschädigt werden. Kunden sollten sich also fair behandelt vorkommen. Ein rein kurzfristiges, opportunistisches Ausnutzen der temporären Anbietermarktmacht schließt sich daher zumeist aus.

Wir schlagen für einen solchen Fall in **Abbildung 5.8** ein Vorgehen zur Priorisierung vor, das über alle Kunden hinweg möglichst konsistent ist und dieselben Entscheidungskriterien anlegt. Diese Kriterien können den (erhöhten) Preis für die Kernleistung, die Berücksichtigung bestimmter Klauseln in bestehenden Verträgen, den Kundenwert (CLV), die Dauer der bisherigen Geschäftsbeziehung, die kundenseitige Bereitschaft zu beziehungs-spezifi-

schen Investitionen oder bestimmte externe Faktoren¹ beinhalten. Tritt das anbietende Unternehmen nun mit seinen unterschiedlichen Kunden in Verhandlungen über Lieferausweitungen, so sollten diese vorab festgelegten Kriterien als Handlungsmaxime für den Anbieter gelten und eingehalten werden. Je nachdem wie stark ein Kunde die jeweiligen Kriterien erfüllt (linker Teil der Grafik), sollte er dann mehr oder weniger der nachgefragten Kernleistung erhalten (Mitte der Grafik).

Abbildung 5.8 Priorisierungsvorgehen bei temporären Angebotsengpässen.



Um die Wahrnehmung eines fairen Umgangs beim Kunden zu erzeugen (Kumar/Scheer/Steenkamp 1995, S. 55 [41]) und schlussendlich trotz der im Grunde unbefriedigenden Situation für den Kunden bei ihm Zufriedenheit herzustellen, sollten die angewandten Priorisierungskriterien offengelegt werden. Der Kunde kann dann nachvollziehen, warum er behandelt wurde, wie er behandelt wurde. Bei größerer Markttransparenz kann auch darüber nachgedacht werden, explizit auf den Umfang der Befriedigung von Nachfragemengen anderer Kunden einzugehen, um einen Vergleich zu ermöglichen. Beide Maßnahmen

¹ Ein solcher Fall würde vorliegen, wenn aufgrund einer globalen Epidemie, wie der Schweinegrippe im Winter 2009/2010 in sehr kurzer Zeit sehr viel Impfstoff produziert werden muss, für dessen Produktion die Impfstoff-Hersteller auf knappe Vorprodukte angewiesen sind. Der Hersteller dieser Vorprodukte würde es sich in einer solchen Situation nicht erlauben können, verschiedene Kriterien zur Bedienung seiner Kunden anzuwenden, sondern wäre aufgrund des öffentlichen Drucks gezwungen, den Impfstoff-Hersteller prioritär zu beliefern.

men dienen dazu, die Erwartungen der Kunden zu dämpfen und schließlich zufriedener mit der eigenen Behandlung durch den Anbieter zu sein (Churchill/Surprenant 1982 [10]).

5.5.1.2 Der Schutz von geschäftsbeziehungsspezifischen Werten

Insbesondere in sehr intensiven Geschäftsbeziehungen entstehen häufig Werte, die beiden Partnern in der Geschäftsbeziehung nutzen, die aber zudem zumindest einem Partner, häufig dem Anbieter, auch in anderen Geschäftsbeziehungen nutzen würden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Zellstoffhersteller mit einem ausgewählten Papierhersteller-Kunden dessen Herstellungsprozess und Papiermaschinen durch ein gemeinsames Ingenieursteam so optimiert, dass dem Papierhersteller signifikante Einsparungen im Produktionsprozess entstehen. Häufig wird vertraglich festgelegt, dass solche Einsparungen zwischen den beteiligten Partnern geteilt werden. Sie stellen also für den Zellstoffhersteller eine zusätzliche Erlösquelle dar. Darüber hinaus könnte dieser jedoch versucht sein, das gemeinsam mit dem Kunden erworbene Wissen über den Produktionsprozess im Anschluss an das Projekt auch in anderen Geschäftsbeziehungen mit Wettbewerbern des Kunden einzusetzen. Das ist natürlich nicht im Sinne des Kunden, der sich auf ein solches, unter Kostenaspekten sinnvolles, Projekt nur einlassen wird, wenn ihm der Anbieter glaubhaft Exklusivität zusichert. Das gemeinsam erworbene Know-How soll (zumindest für einen geschützten Zeitraum) ausschließlich in dieser Geschäftsbeziehung verbleiben.

Dazu wird ein Anbieter von Industriegütern und -dienstleistungen in der Regel sowohl externe als auch interne Maßnahmen durchführen müssen. Deren Wirksamkeit entscheidet darüber, ob seine Kunden sich auf solche für beide Partner wertstiftende Projekte einlassen.

Zu den externen Maßnahmen sind all diejenigen zu zählen, die der Anbieter an den Unternehmensgrenzen, also v.a. gegenüber dem Kunden, vornimmt. Dort ist zuerst der entsprechende Kooperationsvertrag zu nennen, der die genauen Rechte und Pflichten der Partner spezifiziert, wobei der Regelung von entstehendem geistigem Eigentum (*intellectual property*) besonderes Augenmerk zukommt. Hier ist beispielsweise die Frage zu klären, wer Eigentümer von patentierbaren Erfindungen sein soll. Weitere gängige Praxis sind die Ausfertigungen von Verschwiegenheitsabkommen (*Non Disclosure Agreements – NDA*), die von allen beteiligten Mitarbeitern in Bezug auf Kunden- und Projektinformationen unterzeichnet werden müssen. Ebenso können dazu informationstechnische Barrieren gehören, die so aufgebaut werden, dass Anbieterpersonal nur insoweit Zugriff auf die IT-Systeme des Kunden bekommt, als dies für das Projekt unabdingbar ist.

Zu den internen Maßnahmen gehört je nach Art des Geschäftes das Errichten von sogenannten „Chinese Walls“, imaginären Grenzen für Informationen, die an unterschiedlicher Stelle im Anbieterunternehmen verfügbar sind, jedoch unter gar keinen Umständen zusammen gebracht werden dürfen. Dies ist bspw. im Bankensektor oder in Unternehmensberatungen der Fall, wenn derselbe Anbieter zwei konkurrierende Kunden berät. Auch interne Sperrfristen für Mitarbeiterwechsel zählen zu diesen internen Maßnahmen.

5.5.1.3 Entweder-Oder-Geschäftsbeziehungen

In seltenen Fällen stehen Anbieter, die ihre Tätigkeit vorwiegend in Geschäftsbeziehungen ausüben, auch vor der Wahl. Die Geschäftsbeziehung mit Kunde 1 schließt eine weitere Geschäftsbeziehung mit Kunde 2 aus, da 1 und 2 in einem starken Konkurrenzkampf stehen. Ist dies zu befürchten, so steht ein Anbieter vor der wettbewerbsstrategischen Aufgabe, sich für eine der beiden Geschäftsbeziehungen zu entscheiden. Dabei sollten nicht nur Kriterien des Kundenwerts herangezogen, sondern alle Elemente der strategischen Analyse beachtet werden. Es gilt also sowohl die Umweltbeziehungen der möglichen Geschäftsbeziehungen als auch Wirkungen auf Wettbewerber sowie aktuelle und potenzielle Kunden einzuschätzen.

5.5.2 Das Unternehmensnetzwerk als Teil der Geschäftsbeziehung: Wertbeiträge durch Kollaboration

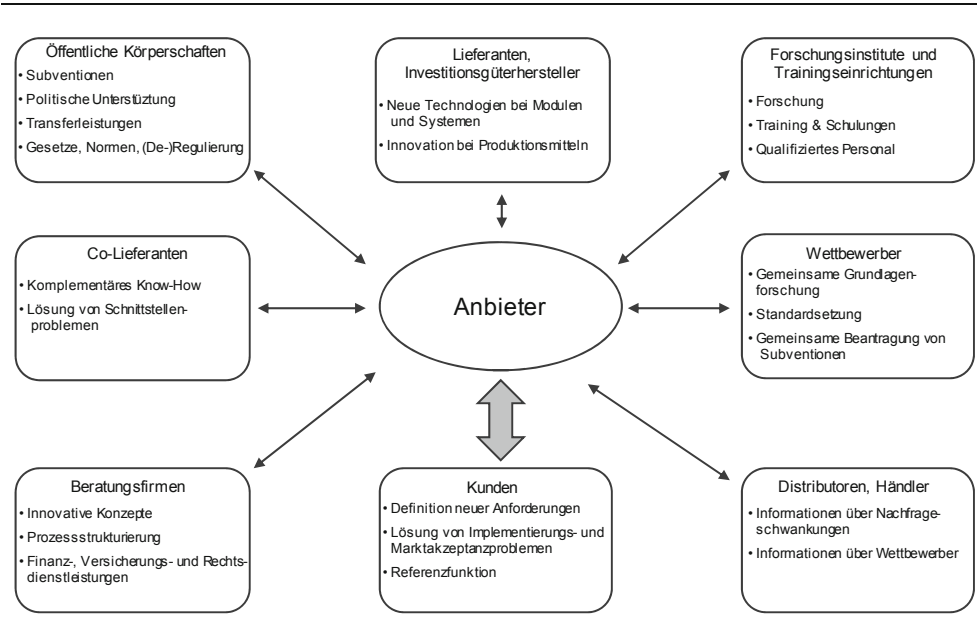
Mit der Entwicklung moderner Marketingkonzeptionen ist auf vielen Industriegütermärkten ein Übergang vom Verkauf von Produkten zum Angebot von Lösungen eingetreten (Cova/Salle 2008, S. 270 [11]). Durch die Wandlung vieler Unternehmen von Produktverkäufern zu Lösungsanbietern hat sich die Bedeutung von anderen Akteuren im Umfeld dieser Unternehmen verschoben: Viele benötigten Kompetenzen kann das betrachtete Unternehmen nur in der Zusammenarbeit mit anderen Wertschöpfungspartnern in eine Problemlösung für den Kunden einbringen. Somit bekommt das Netzwerk des Unternehmens eine immer bedeutendere Rolle für seine eigenen Kundenbeziehungen. In einem Übersichtsaufsatz zum Stand der Geschäftsbeziehungsmanagementforschung konstatieren Hunt, Arnett und Madhavaram (2006) sogar folgendes: „*Network competition best describes the current situation in the auto industry*“ (S. 75 [33]). Ähnliche Tendenzen sind in den Bereichen Textil, Telekommunikation und Energie festzustellen (Kleinaltenkamp/Ehret 2006, S. 65 [38]).

Das Partner-Netzwerk spielt dabei zwei zentrale Rollen für ein Anbieterunternehmen: Erstens beeinflusst es maßgeblich seine Innovationsfähigkeit (Gemünden/Ritter/Heydebreck 1996 [21]). Diese schlägt sich für die Geschäftsbeziehungen zu seinen Kunden in einem höheren Kundenvorteil nieder, der durch verbesserte Produkte und Prozesse entsteht. Zweitens beeinflusst das Netzwerk maßgeblich die Fähigkeit eines Anbieters, Geschäftsbeziehungen in fremden Märkten zu etablieren (Holm/Eriksson/Johanson 1999, S. 468 [30]).

5.5.2.1 Partnerschaften für Innovationen

Die unterschiedlichen Arten der Innovations-Partner illustriert **Abbildung 5.9**.

Abbildung 5.9 Netzwerkpartnerschaften und ihr Beitrag zur Geschäftsbeziehung
Quelle: In Anlehnung an Gemünden/Ritter/Heydebreck 1996, S. 450 [21].



Wie wir sehen, kann ein Unternehmen in sehr viele verschiedene Richtungen blicken, um die richtigen Partner zu finden, die ihm helfen, die eigenen Geschäftsbeziehungen zu stärken. Die Abbildung im Uhrzeigersinn betrachtend, gehören **dazu Beratungsunternehmen und reine Dienstleister**, die von Consulting Engineers und Wirtschafts- und Steuerberatern hin zu Financial Advisern, Marktforschern und Management-Beratern jede Facette von Beratungsdienstleistungen abdecken können. Sie steuern häufig innovative Konzepte bei, etwa durch Übertragung aus anderen Industrien. Teilweise machen auch ihre Dienstleistungen die Erzeugung eines Kundenvorteils in einer Geschäftsbeziehung überhaupt erst möglich. In der Zusammenarbeit zwischen AKP Electric, einem Hersteller von Regelungstechnik und Equipment für die Stromversorgung und -übertragung, und der Metaglass-Fabrik in Bagnols (Frankreich) konnte AKP nur deshalb einen großen Auftrag für die Komplettanierung der Stromversorgung der Metaglass-Fabrik erhalten, weil das Unternehmen mit dem Ingenieurbüro Rossi zusammengearbeitet hatte. Nur gemeinsam konnten sie Metaglass von der Notwendigkeit der Sanierung überzeugen und schließlich das Angebot vorlegen, das Metaglass für die Durchführung des Auftrags auswählte (Cova/Salle 2008, S. 273 [11]).

Co-Lieferanten tragen zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bei, indem bisher separat an den Kunden gelieferte, komplementäre Leistungen integriert und zu überlegenen Gesamtleistungen kombiniert werden. Um die eigenen Geschäftsbeziehungen mit Kunden aus der Papierindustrie zu stärken, arbeitet beispielsweise die Geschäftseinheit Papierchemikalien der BASF AG seit 2003 intensiv mit dem Pigmenthersteller Omya sowie dem Papiermaschinenhersteller Voith zusammen, die beide ähnliche Kunden haben. Das Ziel ist die Verbesserung der Papierqualität und die Senkung der Herstellkosten bei den Kunden (Fasihi 2003 [16]). Auch das folgende Beispiel 7 macht den Wertzuwachs für die Kunden und die beteiligten Unternehmen durch eine partnerschaftliche Technologieentwicklung deutlich.

Beispiel 7: Pinsel und Rolle haben an Fassaden ausgedient

Trotz fortschreitender Technisierung in vielen Bereichen des Bauhandwerks sind viele Tätigkeiten Handarbeit geblieben, so auch die Beschichtung von Fassaden. Diese wurde traditionell mit Pinsel und Rolle durchgeführt, was in Anbetracht stark gestiegener Lohnkosten ein großes Einsparpotenzial darstellt. Aufgrund von Nebenwirkungen durch unterschiedliche Tropfengrößen konnten sich Sprühsysteme bisher jedoch nicht am Markt durchsetzen.

Dies sollte sich durch das seit 2005 mehrfach preisgekrönte Nespri-System ändern, das in der Kooperation des Lackiergeräte-Herstellers J. Wagner GmbH mit dem größten europäischen Baufarbenhersteller Caparol entwickelt wurde. Mittels Pump- und Düsenteknik erreicht das neue System eine optimierte Tröpfchengröße, die auf das „Airless-Zerstäuben“ zurück geht. Zerstäubungsapparatur und Farben sind hierfür präzise aufeinander abgestimmt. Als Vorteile des Systems in der Anwendung gelten ein gleichmäßiges Auftragen der Farbe, der Wegfall der Spritznebelemissionen verbunden mit geringerem Abdeckaufwand, eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit bei ergonomischer Arbeitshaltung, eine geringere Abfallproblematik und in Summe eine deutliche Kosteneinsparung bei den Kunden im Handwerk.

Durch die Systembindung – eine Grundausstattung kostet etwa EUR 7.000 – erreichen sowohl Wagner als auch Caparol eine wesentlich verbesserte Kundenbindung im Handwerk, was mit der bisherigen Technologie (Rolle und Pinsel) nicht möglich gewesen wäre. Die großen Kundenvorteile lassen das gemeinsame Erschließen weltweiter Märkte realistisch erscheinen. Außerdem profitieren beide Partner von einem Know-How-Transfer sowie von einer erhöhten Vertriebseffizienz durch Verzahnung ihrer Vertriebskanäle. (Garber 2007 [18])

Auch **öffentliche Körperschaften** können als Partner im Netzwerk dienen. Dies betrifft die politische Unterstützung einerseits für die Entwicklung neuer Technologien, aber auch für die Etablierung von Geschäftsbeziehungen in neue Märkte hinein, die einem Anbieter möglicherweise mehr Glaubwürdigkeit verschafft. Doch auch der Fall des schwedischen Telekommunikationsherstellers Ericsson, der sich zur Etablierung einer Geschäftsbeziehung mit dem japanischen Mobilfunkanbieter Tokyo Digital Phone entschloss, in einem japanischen Normungskomitee mitzuarbeiten (Holm/Eriksson/Johanson 1999, S. 469 [30]), zählt

zu den Beispielen, wie öffentliche Einrichtungen als Partner genutzt werden können.

Die technologische partnerschaftliche Zusammenarbeit mit **eigenen Zulieferern** stellt einen klassischen Fall in der Automobilindustrie dar. Da OEMs in den vergangenen zwanzig Jahren ihre Zuliefererbasis zahlenmäßig sehr stark reduziert haben, müssen die direkten Zulieferer nun ein deutlich größeres Leistungsspektrum abdecken. Um den eigenen Kunden Innovationen anbieten zu können, sind sie zur partnerschaftlichen Innovationskooperation mit ihren eigenen Zulieferern gezwungen. Ohne die Entwicklungszusammenarbeit zwischen Hella (Zulieferant Scheinwerfersysteme) und Osram (Hersteller von Leuchtmittelsystemen) wäre beispielsweise die Entwicklung von Diodenscheinwerfersystemen nicht denkbar.

Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit **Bildungs- und Forschungseinrichtungen** kann sowohl in technologischer Hinsicht als auch aus einer Management-Perspektive sinnvoll sein. Aus technologischer Perspektive kann die kooperative Forschung an Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen (in Deutschland bspw. die Fraunhofer-Institute) einen günstigeren oder besseren Weg der Entwicklung von Technologie darstellen, die schließlich wiederum dazu dient, bestehende Geschäftsbeziehungen zu stärken. Beispiele für solche Kooperationen sind die T-Labs der Deutschen Telekom an der Technischen Universität Berlin oder die Kooperationen von Siemens mit der Technischen Universität München und der Universität Linz. Darüber hinaus kann es auch sinnvoll sein, Schulungen und Weiterbildungen mit einem festen Hochschul-Partner durchzuführen (Alajoutsijärvi/Möller/Tähtinen 2000, S. 1279f. [2]), der die Trainings u.U. geschäftsbeziehungsspezifisch ausrichten kann.

Selbst die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit **Wettbewerbern** kann sinnvoll sein und signifikante Auswirkungen auf die eigenen Geschäftsbeziehungen haben. Besonders deutlich wird diese Notwendigkeit, wenn es in einem Markt mit direkten oder indirekten Netzeffekten (z.B. Telekommunikation, Transport, IT-Software) darum geht, einen neuen Standard festzulegen (Hardenacke 2005, S. 4ff. [28]). Doch auch die Grundlagenforschung oder die gemeinsame Erschließung eines für beide neuen Marktes bieten Möglichkeiten zur Kooperation mit Wettbewerbern.

Zuletzt seien noch Distributoren wie Logistikdienstleister und Handelsunternehmen genannt, die als wichtige Informationsquelle für Entwicklungen beim Kunden und bei Wettbewerbern dienen können.

5.5.2.2 Partnerschaften für den Marktzugang

Während die Partnerschaften mit Innovationsfokus vor allem darauf zielen, bestehende Kundenbeziehungen zu stärken, werden Partnerschaften für den Marktzugang dazu eingegangen, um neue Geschäftsbeziehungen zu begründen.

Die Gründe für solche Partnerschaften können unterschiedlicher Natur sein. Bei einem Markteintritt in einem neuen Land spielen dabei häufig **rechtliche Aspekte** eine große Rolle. In China und in manchen Ländern des mittleren Ostens (Katar, Oman) ist es bei-

spielsweise für ein ausländisches Unternehmen nicht möglich, eine Landesgesellschaft zu gründen, die zu 100% in ihrem Besitz ist. Vielmehr muss ein Joint Venture mit einem lokalen Partner gegründet werden, wenn in ein solches Land nicht nur exportiert werden soll. Ein ähnliches Problem ergibt sich, wenn die nationale Gesetzgebung Local Content-Regelungen vorsieht, also immer ein bestimmter Anteil eines Endproduktes aus dem betreffenden Land stammen muss. Dies führt beispielsweise in der Automobilindustrie regelmäßig dazu, dass europäische Zulieferer der europäischen OEMs bei deren Markteintritt in anderen Ländern (China, Indien, Südafrika) mit lokalen Partnern zusammenarbeiten müssen. Auch im Fall der BOC Defense, Hersteller von militärischen Systemen, und seiner europäischen Partner SPP und TBC spielten die eingegangenen Partnerschaften vor Ort, etwa mit der Universität Sydney, eine entscheidende Rolle, um eine Geschäftsbeziehung mit den australischen Streitkräften zu begründen (Cova/Salle 2008, S. 273f. [11]). Auch hier kamen Local Content-Anforderungen zum Tragen.

Doch selbst wenn die rechtlichen Regelungen diesen Zwang nicht vorsehen, kann es aus **kulturellen Gründen** sinnvoll sein, mit einem Partner vor Ort zusammenzuarbeiten. Im bereits erwähnten Beispiel des Aufbaus einer Geschäftsbeziehung zwischen Ericsson und Tokyo Digital Phone für Errichtung und Betrieb einer Mobilfunkinfrastruktur hatte der Kunde Zweifel, dass Ericsson genügend Fachpersonal mit den entsprechenden Sprachkenntnissen zur Verfügung stellen könnte. Daher verlangte der Kunde von Ericsson, sich einen japanischen Partner zu suchen, der schließlich in Form von Toshiba gefunden wurde (Holm/Eriksson/Johanson 1999, S. 468 [30]).

Literatur

- [1] Abell, D.F. (1978): Strategic Windows, in: *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3, pp. 21-26.
- [2] Alajoutsijärvi, K./Möller, K./Tähtinen, J. (2000): Beautiful exit – how to leave your business partner, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12, pp. 1270-1289.
- [3] Anderson, J.C./Hakansson, H./Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 1-15.
- [4] Ansoff, H.I. (1979): *Strategic Management*, 1. Aufl., London.
- [5] Backhaus, K./Schneider, H. (2009): *Strategisches Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart.
- [6] Backhaus, K./Voeth, M. (2010): *Industriegütermarketing*, 9. Aufl., München.
- [7] Bochtler, W./Laufenberg, L. (1995): *Simultaneous Engineering – Erfahrungen aus der Industrie für die Industrie*, Berlin.
- [8] Bowman, D./Narayandas, D. (2004): Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 4, pp. 433-447.
- [9] Bumbacher, U. (2000): Beziehungen zu Problemerkunden – Sondierungen zu einem noch wenig erforschten Thema, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement 2000*, Wiesbaden, S. 423-448.
- [10] Churchill, G.A./Surprenant, C. (1982): An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 491-504.
- [11] Cova, B./Salle, R. (2008): Marketing solutions in accordance with the S-D logic – Co-creating value with customer network actors, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 270-277.
- [12] Dwyer, F.R./Schurr, P.H./Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27.
- [13] Dyer, J.H. (2000): *Collaborative Advantage*, New York.
- [14] Eggert, A. (1999): Kundenbindung aus Kundensicht – Konzeptualisierung, Operationalisierung, Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden.
- [15] Evans, F.B. (1963): Selling as a Dyadic Relationship – A New Approach, in: *The American Behavioral Scientist*, Vol. 6, No. 5, pp. 76-79.
- [16] Fasihi, S. (2003): Paper and Printing Technology – BASF enters into partnership with Springer, BASF-Homepage: http://www.dispersions-pigments.basf.com/portal/basf/ide/dt.jsp?setCursor=1_286703_291129 [abgerufen am 13.4.2011].
- [17] Fasse, M./Murphy, M. (2010): Kunden verlieren das Vertrauen in Ferrostaal, in: *Handelsblatt online*, Handelsblatt online: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/kunden-verlieren-das-vertrauen-in-ferrostaal/3441940.html?p3441940=all> [abgerufen am 13.4.2011].
- [18] Garber, T. (2007): Win-Win-Gewinner sprühen vor Ideen, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 50, Heft 1, S. 28-30.
- [19] Gawantka, A. (2006): *Anbieterzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden.
- [20] Geiger, I./Lefaux-Durand, A./Saab, S./Kleinaltenkamp, M./Baxter, R./Lee, Y. (2012): The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships – An investigation into role differences, in: *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- [21] Gemünden, H.G./Ritter, T./Heydebreck, P. (1996): Network configuration and innovation success – An empirical analysis in German high-tech industries, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 5, pp. 449-462.
- [22] Giller, C./Matear, S. (2001): The termination of inter-firm relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 94.
- [23] Günthner, S. (1993): *Diskursstrategien in der interkulturellen Kommunikation – Analysen deutsch-chinesischer Gespräche*, Tübingen.
- [24] Haenlein, M./Kaplan, A.M. (2009): Unprofitable customers and their management, in: *Business Horizons*, Vol. 52, No. 1, pp. 89-97.

- [25] Haenlein, M./Kaplan, A.M. (2010): The emotional consequences of unprofitable customer abandonment – Feeling sorry for the other or good about yourself?, in: Proceedings of the 39th EMAC conference, Copenhagen.
- [26] Haenlein, M./Kaplan, A.M./Schoder, D. (2006): Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3, pp. 5-20.
- [27] Halfmann, C./Holzmann, H. (2003): *Adaptive Modelle für die Kraftfahrzeugdynamik*, Berlin.
- [28] Hardenacke, J. (2005): Die Etablierung neuer Technologien auf Netzeffektmärkten – Eine objektorientierte Simulation mit Hilfe genetischer Algorithmen, Hamburg.
- [29] Hogan, J. E. (2001): Expected Relationship Value, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 339-351.
- [30] Holm, D.B./Eriksson, K./Johanson, J. (1999): Creating value through mutual commitment to business network relationships, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 467-485.
- [31] Homburg, C./Krohmer, H. (2009): *Marketingmanagement*, 3 Aufl., Wiesbaden.
- [32] Hougaard, S./Bjerre, M. (2009): *The Relationship Marketer*, Heidelberg.
- [33] Hunt, S.D./Arnett, D.B./Madhavaram, S. (2006): The explanatory foundations of relationship marketing theory, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 72-87.
- [34] Johnson, M. D./Selnes, F. (2004): Customer Portfolio Management – Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 2, pp. 1-17.
- [35] Karle, R. (2008): Stürmen oder türmen?, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 51, Sonderausgabe zum deutschen Marketing-Tag 2008, S. 106-111.
- [36] Kirchherr, M./Schmäh, M. (2006): Leistung "Preis-wert" verkaufen, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 49, Heft 11, S. 56-58.
- [37] Kleinaltenkamp, M. (2002): Wettbewerbsstrategie, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Strategisches Business-to-Business-Marketing*, Berlin, S. 57-190.
- [38] Kleinaltenkamp, M./Ehret, M. (2006): The value added by specific investments – A framework for managing relationships in the context of value networks, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 2, pp. 65-71.
- [39] Kleinaltenkamp, M./Fließ, S. (2002): Marketingstrategie, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Strategisches Business-to-Business-Marketing*, Berlin, S. 235-282.
- [40] Kleinaltenkamp, M./Jacob, F. (2006): Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A. (Hrsg.): *Markt- und Produktmanagement – Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden, S. 3-82.
- [41] Kumar, N./Scheer, L.K./Steenkamp, J.-B. E.M. (1995): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 54-65.
- [42] Lucco, A. (2008): Anbieterseitige Kündigung von Kundenbeziehungen – Empirische Erkenntnisse und praktische Implikationen zum Kündigungsmanagement, Wiesbaden.
- [43] Moore, G.E. (1965): Cramming more components onto integrated circuits, in: *Electronics*, Vol. 38, No. 8, pp. 114-117.
- [44] Niraj, R./Gupta, M./Narasimhan, C. (2001): Customer Profitability in a Supply Chain, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, pp. 1-16.
- [45] o.V. (2010): Back to Business Class, *spiegel online*:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,708082,00.html> [abgerufen am 13.4.2011].
- [46] Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin, S. 1-62.
- [47] Plinke, W. (1998): Erlösgestaltung im Projektgeschäft, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Auftrags- und Projektmanagement*, Berlin, S. 117-160.
- [48] Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb – Die Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, Berlin, S. 3-98.
- [49] Plinke, W. (2002): Unternehmensstrategie, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Strategisches Business-to-Business-Marketing*, Berlin, S. 1-56.

- [50] Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York.
- [51] Reichheld, F.F./Sasser, W.E. (1990): Zero Defections – Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, pp. 105-111.
- [52] Rieker, S.A. (1995): *Bedeutende Kunden – Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten*, Wiesbaden.
- [53] Rogers, E.M. (1995): *Diffusion of Innovations*, 4. Aufl., New York.
- [54] Rust, R.T./Zeithaml, V.A./Lemon, K.N. (2000): *Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, New York.
- [55] Saab, S. (2007): *Commitment in Geschäftsbeziehungen – Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden.
- [56] Schlüter, T. (2000): *Strategisches Marketing für Werkstoffe*, Berlin.
- [57] Schmitt, J. (2010): Schmutzige Vermittler – Der Ferrostaal-Konzern steht im Verdacht, auch für andere Unternehmen Schmiergeldzahlungen organisiert zu haben, in: *Der Spiegel*, Jg. 65, Heft. 13, S. 68-69.
- [58] Schoch, R. (1969): *Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess*, Winterthur.
- [59] Seidenschwarz, W. (1993): *Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement*, München.
- [60] Shi, H. (2003): *Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit*, Würzburg.
- [61] Slaughter, R. A. (1998): Future Studies as Intellectual and Applied Discipline, in: *American Behavioral Scientist*, Vol. 42, No. 3, pp. 372-385.
- [62] Söllner, A. (1993): *Commitment in Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden.
- [63] Stauss, B. (2010): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 411-438.
- [64] Tomczak, T./Reinecke, S./Finsterwalder, J. (2000): Kundenausgrenzung – Umgang mit unerwünschten Dienstleistungskunden, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement - Jahrbuch 2000. Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 399-421.
- [65] Tomczak, T./Rudolf-Sipötz, E. (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes – Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günter, B. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 127-156.
- [66] Ulaga, W./Eggert, A. (2006): Value-Based Differentiation in Business Relationships – Gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. pp. 119-136.
- [67] Weiber, R./Adler, J. (1995): Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozeß – Eine informationsökonomische Analyse, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 35, S. 61-77.
- [68] Weiber, R./Kollmann, T./Pohl, A. (2006): Das Management technologischer Innovationen, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A. (Hrsg.): *Markt- und Produktmanagement*, Wiesbaden, S. 83-208.

Übungsaufgaben

1. Welche generischen Strategieoptionen lassen sich zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteiles unterscheiden?
2. Worin liegt der Unterschied zwischen einer Wettbewerbsstrategie und einer Marketingstrategie? Wie lassen sich strategische Entscheidungen im Geschäftsbeziehungsmanagement einordnen?
3. Nennen und erläutern Sie die Komponenten, aus denen sich der Wettbewerbsvorteil zusammensetzt!
4. Erläutern Sie mögliche zeitliche Perspektiven auf den Wettbewerbsvorteil zu Beginn einer Geschäftsbeziehung aus der Sicht des Anbieters!
5. Stellen Sie das Dreiphasen-Konzept des Geschäftsbeziehungsmanagements dar und vergleichen Sie es mit anderen Phasenkonzepten des Marketings!
6. Erläutern Sie den Begriff des strategischen Einstiegsfensters!
7. Wie können Anbieterleistungen bezüglich der Verminderungsmöglichkeiten der Unsicherheit klassifiziert werden? Welche Strategien zur Reduktion der Unsicherheit stehen dem Kunden zur Verfügung?
8. Nennen und erläutern Sie die einzelnen Möglichkeiten eines Anbieters, den Beziehungswert für einen Kunden zu steigern!
9. Grenzen Sie direkte Wechselkosten und Wechselkosten aus beziehungsspezifischen Investitionen voneinander ab! Wie lassen sie sich jeweils aus der Perspektive des Anbieters erhöhen?
10. Welche zentralen Gründe für die anbieterseitige Beendigung einer Geschäftsbeziehung kennen Sie? Beschreiben Sie, welche Konsequenzen eine solche Beendigung auf Anbieter- und Kundenseite mit sich bringen!
11. Erläutern Sie die direkten und indirekten Kommunikationsstrategien, die einem Unternehmen zur Beendigung einer Geschäftsbeziehung zur Verfügung stehen!
12. Wie können Kunden bei temporären Angebotsengpässen priorisiert werden, damit sie sich als fair behandelt vorkommen?
13. Nennen und erläutern Sie die unterschiedlichen Arten von Innovationspartnern, die einem Anbieterunternehmen innerhalb seines Unternehmensnetzwerkes zur Verfügung stehen!

6 Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements

Ingmar Geiger, Michael Kleinaltenkamp

6	Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements	195
6.1	Einleitung	196
6.1.1	Kundenbindung als Ziel des Instrumenteneinsatzes.....	196
6.1.2	Sekundäreffekte des Instrumenteneinsatzes für das Anbieterunternehmen.....	197
6.2	Instrumente der Leistungs politik	198
6.2.1	Vom Produkt- zum Lösungsanbieter.....	198
6.2.2	Leistungsindividualisierung und Kundenintegration.....	202
6.2.3	Cross-Selling.....	205
6.2.4	Produktbegleitende Dienstleistungen.....	207
6.2.4.1	After-Sales-Service.....	208
6.2.4.2	Training für den Kunden.....	210
6.2.4.3	Beratung zur Prozess- & Qualitätsverbesserung.....	211
6.2.4.4	Lead User-Konzepte & Innovationsunterstützung	212
6.3	Instrumente der Distributionspolitik	218
6.3.1	Efficient Consumer Response	219
6.3.2	Just-in-Time-Zulieferung	221
6.4	Instrumente der Kommunikationspolitik	228
6.4.1	Beschwerdemanagement	228
6.4.2	Stärkung der persönlichen Beziehungen zwischen Anbieter- und Kundenpersonal.....	231
6.4.3	Kooperationen mit User Groups	235
6.5	Instrumente der Preispolitik	241
6.5.1	Beiträge der Preispolitik zur Kundenbindung	241
6.5.2	Wahl der Preisbezugsbasis.....	244
6.5.3	Preisbaukästen und Konditionensysteme	246
Literatur	248
Übungsaufgaben	253

6.1 Einleitung

„Der Kunde soll König sein“, so lautet nicht nur ein Leitmotiv des Marketings, das zu einer stehenden Redewendung der Alltagssprache geworden ist, dies könnte auch das Motto für die externe Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements durch die konkrete Interaktion mit dem Kunden sein. In den beiden ersten Teilen unseres Buches haben wir das Geschäftsbeziehungsmanagement theoretisch durchdrungen und im Anschluss daran Analyse- und Planungsaufgaben vorgestellt. Der dritte Teil des Buches und insbesondere das vorliegende Kapitel 6 sind nun der Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements gewidmet. Was kann und sollte ein Unternehmen tun, um seinen Kunden Wert zu verschaffen? Welche Tätigkeiten sollten unternommen werden, um die eigenen Geschäftsbeziehungen gegenüber der Konkurrenz zu verteidigen? Wie können sie profitabel gestaltet werden?

Die im Folgenden vorgestellten Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements zielen darauf ab, die Effektivitätsdimension des Geschäftsbeziehungsmanagements, also die Gestaltung von Kundenvorteilen, mit Ideen und Leben zu erfüllen. Die Frage der Effizienz und somit der Erzeugung eines Anbietervorteils ist hingegen eher Gegenstand des Kapitels 0. Nach dieser Einführung widmen wir uns daher nacheinander den vier instrumentellen Bereichen des Marketings (Leistungs-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik), um Ansatzpunkte für die Erzeugung und Aufrechterhaltung von Kundenvorteilen vorzustellen und zu diskutieren. Es sei dabei angemerkt, dass sich die vier Bereiche teils deutlich überschneiden, da im Geschäftsbeziehungsmanagement der einzelne Kunde das Bezugsobjekt des Marketings darstellt und nicht etwa ein einzelnes Produkt. Es sei weiterhin gesagt, dass sich die Darstellung in diesem Kapitel in erster Linie auf das Management bestehender Geschäftsbeziehungen bezieht. Beim Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen können teils andere Instrumente zusätzlich benötigt werden (Bruhn 2001, S. 260f. [15]; vgl. auch Abschnitt 5.2).

6.1.1 Kundenbindung als Ziel des Instrumenteneinsatzes

Wie wir im vorangegangenen Kapitel 5 gesehen haben, ist das strategische Ziel bei einer bestehenden, profitablen Geschäftsbeziehung die Erhaltung und Verteidigung derselben. Es geht also im Kern darum, den Kunden an das Unternehmen zu binden. Dazu stehen grundsätzlich die Möglichkeiten der Aufrechterhaltung bzw. **Steigerung des Werts für den Kunden** sowie der **Aufbau kundenseitiger Wechselkosten** bereit. Empirisch setzt sich allerdings immer mehr die Erkenntnis durch, dass Kunden insbesondere dann eine Bindung eingehen und beibehalten, wenn der Wert der Beziehung für sie stimmt, weniger weil sie durch eigene Wechselkosten zum Bleiben gezwungen werden (Geiger/Lefaix-Durand/Saab/Kleinaltenkamp/Baxter/Lee 2012 [28]; Saab 2007, S. 225ff. [87]).

Bezüglich des Werts für den Kunden wurden in Kapitel 5.3.1 drei Ansatzpunkte dargestellt: die Verbesserung des Kernproduktes, die Verbesserung des Beschaffungs- und Interaktionsprozesses sowie die Verbesserung der Wertschöpfung des Kunden, wobei in allen drei

Bereichen Nutzen- und Kostenaspekte für den Kunden verbessert werden können. Hierbei sind drei Punkte besonders zu beachten:

- **Bezugsobjekt:** Wie wir in Kapitel 3 gesehen haben, kann ein Unternehmen sowohl auf der Ebene der einzelnen Transaktion als auch auf der Ebene der Geschäftsbeziehung für eine Steigerung des Werts für den Kunden sorgen (vgl. Kapitel 3).
- **Konkurrenzbezug:** Die Erzeugung eines Kundenvorteils richtet sich immer nach der Leistung des Wettbewerbs (Cannon/Homburg 2001, S. 42 [17]; Ulaga/Eggert 2006, S. 128 [100]). Es ist also nicht Aufgabe des Unternehmens, den Kunden zu 100 Prozent zufrieden zu stellen, sondern ihn besser zufrieden zu stellen, als der Wettbewerb das tun würde.
- **Zeitraumbezug:** Dass ein Verbleiben beim Status Quo zur Erzielung eines dauerhaften Kundenvorteils nicht ausreicht, ergibt sich durch den zeitlichen Bezug von Bindung. Bindung ist zeitraumbezogen und muss demnach immer wieder neu erarbeitet werden.

Die im Folgenden vorgestellten Instrumente sollen als exemplarische Möglichkeiten zur Kundenbindung verstanden werden. Aufgrund der technologischen und geschäftsprozess-bezogenen großen Unterschiede auf modernen Business-to-Business-Märkten können die hier vorgestellten Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements nur als beispielhaft gelten. Sie geben jedoch trotzdem ein Verständnis über die Vielzahl der Möglichkeiten und Stoßrichtungen für die instrumentelle Gestaltung einer Geschäftsbeziehung. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine breite empirische Überprüfung der Wirksamkeit der verschiedenen Instrumente, insbesondere auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, in unterschiedlichen Kontexten noch aussteht (Palmatier/Gopalakrishna/ Houston 2006, S. 477 [76])

6.1.2 Sekundäreffekte des Instrumenteneinsatzes für das Anbieterunternehmen

Da das Objekt der Marketinganstrengungen im Geschäftsbeziehungsmanagement der einzelne Kunde ist, für dessen Bedürfnisse und Probleme im Rahmen der Geschäftsbeziehung eine Lösung gefunden werden soll, fügen sich Instrumente aus den unterschiedlichen instrumentellen Bereichen des Marketings oftmals zu einem Gesamtmaßnahmenpaket zusammen. In Fällen besonders intensiver Geschäftsbeziehungen kommt es dabei immer wieder zu engen **Kooperationen zwischen Kunde und Anbieter** (Kleinaltenkamp 1997, S. 222f. [57]). Diese sind einerseits nötig, um den geplanten Kundenvorteil zu realisieren. Andererseits haben sie jedoch auch zur Folge, dass der Anbieter neben dem vereinbarten Entgelt für seine Leistungen häufig **weitere Vorteile** für sich verbuchen kann.

In Bezug auf die Leistungspolitik eines Anbieters können dies insbesondere **Know-How-Zuwächse** sein, die in der Kooperation mit einem Kunden gewonnen werden. Vor dem Hintergrund sich verlängernder Entwicklungszeiten und steigender Entwicklungskosten für Produkte, kürzer werdender Produktlebenszyklen und hohen Flop-Raten von Innovationen kann solches, mit wichtigen Kunden gesammeltes Wissen für das Überleben eines

Unternehmens essentiell sein. Im Rahmen der Vorstellung des Lead-User-Konzeptes werden wir darauf in Abschnitt 6.2.4.4 näher eingehen.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik, gerade vor dem Hintergrund der Entwicklung des mobilen Internets und der Verbreitung von Social Media auch im Business-to-Business-Bereich, kommt heute mehr denn je auch der **kommunikationsbezogenen Kooperation mit Kunden** eine hohe Bedeutung für den Anbieter zu. Durch den aktiven kommunikativen Austausch über die Leistungen des Anbieters mit verschiedenen Kunden, bspw. in sogenannten User Groups oder in Internet-Foren, kann das Anbieterunternehmen diese Informationen einerseits zu weiteren Kommunikationszwecken einsetzen. So wirkt bspw. der Informationsaustausch von Anwendern eines Produktes über das Produkt glaubhafter als die Anbieterkommunikation selbst (Carl 2008, S. 225 [18]). Findet ein solcher Austausch in einem öffentlich zugänglichen Forum statt, so kann das Anbieterunternehmen andere Kunden darauf verweisen und somit deren Unsicherheiten in Bezug auf die Anwendung des Produktes reduzieren. Andererseits bietet eine kommunikationsbezogene Kooperation mit Kunden auch die Möglichkeit der Informationssammlung zu Marktforschungszwecken bspw. im Hinblick auf die Neuprodukt-, Preis- oder Vertriebsweggestaltung. Die User Group als eine mögliche Art der kommunikationsbezogenen Kooperation mit Kunden beleuchten wir näher in Abschnitt 6.4.3.

6.2 Instrumente der Leistungspolitik

Obwohl moderne Business-to-Business-Märkte in Bezug auf die angebotenen Leistungen heute vielfältiger denn je sind und es daher keine „one size fits all“-Lösungen in Bezug auf die Leistungspolitik geben kann, sind dennoch einige Entwicklungen zu erkennen, die für viele in Geschäftsbeziehungen vermarktete Leistungen gleichermaßen gelten. Diese Entwicklungen können wiederum Ausgangspunkt für Überlegungen sein, wie die konkrete Leistungspolitik eines Anbieters ausgestaltet werden kann, um Kundenvorteile aufrecht zu erhalten. Wir widmen uns daher im Folgenden der Entwicklung vom Produkt- zum Lösungsanbieter (vgl. Abschnitt 6.2.1), der Leistungsindividualisierung und Kundenintegration (vgl. Abschnitt 6.2.2), dem Cross-Selling (vgl. Abschnitt 6.2.3) sowie der Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 6.2.4).

6.2.1 Vom Produkt- zum Lösungsanbieter

Auf der Suche nach Möglichkeiten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gelangte in den 1980er und 1990er Jahren immer stärker der industrielle Einkauf ins Visier der Firmenlenker. Mit der zunehmenden **Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten an Zulieferer** nahm der eigene Anteil an der Wertschöpfung für viele vormals noch stark vertikal integrierte Unternehmen ab. Allerdings vermehrte sich dadurch auch die Anzahl der Zulieferanten, was wiederum zu hohen Kosten der Betreuung einer großen Anzahl an Zulieferern führte. Daher gingen nun viele Abnehmer dazu über, die Anzahl ihrer Zulieferer zu verringern, mit den verbleibenden Lieferanten dafür aber engere Bindungen einzugehen und von

ihnen umfangreichere Leistungen zu beziehen (Kalwani/Narayandas 1995, S. 1 [51]). Für die Struktur in der Automobilindustrie bedeutete dies die Ausbildung einer Zulieferpyramide (Backhaus/Voeth 2010, S. 500ff. [4]): An deren Spitze steht der Automobilhersteller, der jedoch wichtige Systeme von seinen First-Tier-Lieferanten bezieht und diese teilweise direkt von den Lieferanten einbauen lässt. Die Vielzahl der für die Systeme benötigten Second Tier-Lieferanten haben mit dem Automobilhersteller direkt hingegen nichts mehr zu tun.

Was in der Automobilindustrie zu einer deutlichen Veränderung der gesamten Industriestruktur geführt hat, ist jedoch auch in vielen anderen Branchen zu beobachten. Ehemals auf bestimmte (physische) Produkte fokussierte Firmen haben sich davon gelöst, nur die Kernleistung zu vermarkten. Vielmehr haben sie erkannt, dass Kunden nicht primär an einem Produkt oder einer Dienstleistung interessiert sind, sondern an der Lösung ihrer Probleme. Die Anbieter versuchen dem nachzukommen, indem sie **Lösungen** anstelle von Produkten oder Leistungen anbieten (Storbacka/Polsa/Sääkjärvi 2011, S. 35 [95]). Lösungen bestehen aus der Kombination von physischen Produkten und Dienstleistungen sowie deren Anwendung in einem gemeinsamen Prozess der Wertschöpfung zwischen Anbieter und Kunde. Häufig kommt es dabei zu einer tiefen Integration des Anbieters in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden (Cova/Salle 2008, S. 272 [22]), was idealerweise Wert für den Kunden schafft, in jedem Falle aber seine Wechselkosten erhöht. Wie die Einführung einer solchen Lösung für Anbieter und Nachfrager Wert schafft, zeigt Beispiel 1.

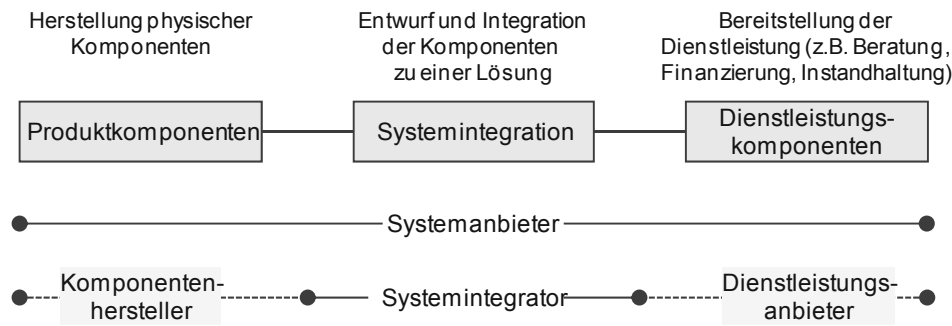
Beispiel 1: C-Teile Management für Liebherr durch Würth Industrie Service

Mitte der 1990er Jahre gründete die Würth-Gruppe, die aus einem 1945 gegründeten Großhandel für Schrauben und Muttern hervorgegangen war, das Geschäftsfeld Würth Industrie Service. Damit sollten Industriekunden umfassende Lösungen offeriert werden. Zeitgleich plante Liebherr, einer der größten Baumaschinenhersteller der Welt, die konzernweite Standardisierung des C-Teile Managements und die Einführung eines Kanban-Systems für deren Bereitstellung. C-Teile sind Artikel mit einem geringen Wert, deren Kosten für die Beschaffung gegenüber dem Warenwert sehr hoch liegen, etwa Schraub- und Steckverbindungen, Dübel und Schellen oder chemische-technische Produkte. Würth Industrie Service wurde schließlich mit der Einführung des C-Teile Management-Systems beauftragt und sorgt dafür, dass die 120.000 Kanban-Behälter in weltweit 15 Liebherr-Werken niemals leer sind. Insgesamt über 10.000 verschiedene C-Teile stehen Liebherr so bedarfsgerecht zur Verfügung. Jährlich liefert Würth über 200 Millionen solcher Teile an Liebherr. Prozesse und Logistik hierzu werden permanent optimiert, so dass ein zufriedenstellendes Niveau für Preise, Sortiment, Qualität und Termintreue gewährleistet werden kann. Neben einer hohen Kundenbindung hat Würth Industrie Service durch diese Partnerschaft auch einen enormen Wissenszuwachs verzeichnen können und einen umfassenden Zugang zum Markt für Baumaschinen erhalten. Weitere Schritte zum Ausbau der Partnerschaft sehen die technische Beratung und Entwicklung durch Würth Industrie Service vor (Hermes 2011 [40]).

Das Angebot solcher Systemlösungen bedeutet für viele Unternehmen jedoch eine große Herausforderung. Historisch ist zu beobachten, dass gerade große Hersteller von physi-

schen Produkten mit der Zeit zusätzliche Dienstleistungen in ihr Portfolio aufnehmen und sukzessive zu einem Systemanbieter wurden. IBM, General Electric oder Nokia könne hier als Beispiele dienen (Davies/Brady/Hobday 2007, S. 184 [23]). IBM war so zu einem bestimmten Zeitpunkt Anfang der neunziger Jahre in der Lage, Problemlösungen für Geschäftskunden bestehend aus Hardware, Software und allen unterstützenden Dienstleistungen aus dem eigenen Hause anzubieten. Dies spiegelt den Fall des **reinen Systemanbieters** wider. Für viele gerade kleinere Unternehmen ist eine solche vertikale Integration jedoch nicht möglich, so dass sich für sie eher die Möglichkeit anbietet, als **Systemintegrator** aufzutreten und die für eine Kundenlösung benötigten Bestandteile fremd zu beziehen, zu koordinieren und zu integrieren. Die Unterschiede zeigt **Abbildung 6.1**.

Abbildung 6.1 Tätigkeitsbereiche von Systemanbieter und Systemintegrator
Quelle: Davies/Brady/Hobday 2007, S.186 [23].



Die jeweiligen Vorteile der Umsetzung von Lösungsangeboten als Systemanbieter oder Systemintegrator veranschaulicht **Tabelle 6.1**.

In der Unternehmenspraxis sind zwischen den hier prototypisch vorgestellten Modellen natürlich vor allem Mischformen verbreitet. Neben der genauen Abwägung bezüglich der Make- or Buy-Entscheidungen für die Bestandteile einer angebotenen Lösung scheint für viele Unternehmen auch die Preispolitik für solche Lösungen eine wichtige Herausforderung zu sein, da viele Kunden zwar den Wert der angebotenen Lösung erkennen, es den Anbietern mitunter aber nicht gelingt, diesen auch in erhöhte Zahlungsbereitschaften umzusetzen (Bonnemeier/Burianek/Reichwald 2010, S. 229 [13]).

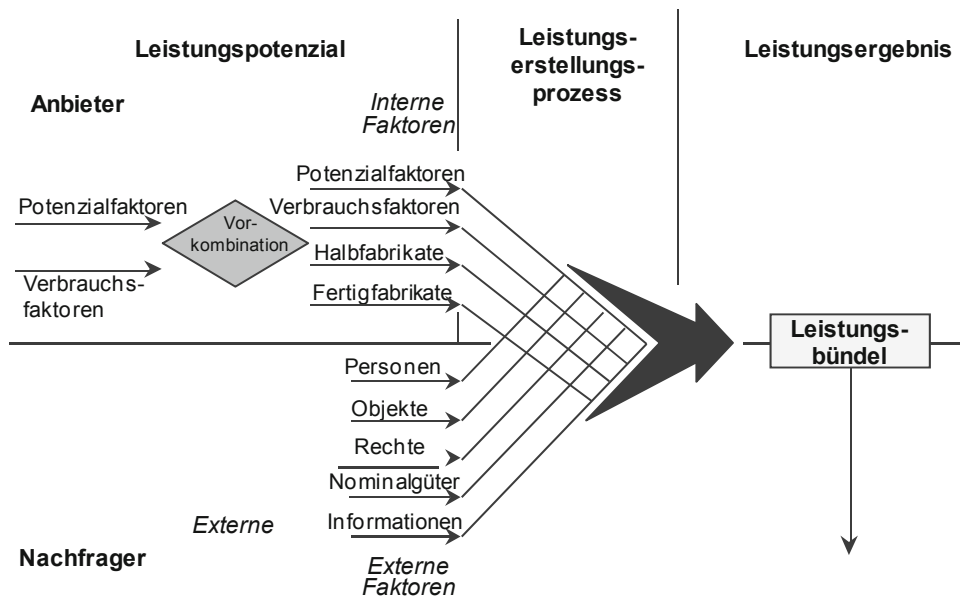
Tabelle 6.1 Eigenschaften des Lösungsangebots von Systemanbieter und -integrator
 Quelle: Davies/Brady/Hobday 2007, S.187 [23].

Vorteile eines reinen Systemanbieters	Vorteile eines reinen Systemintegrators
Kontrolle über alle Bestandteile der angebotenen Lösung	Integrator von fremdbezogenen Bestandteilen und Komponenten
Alles aus einer Hand: Tiefe Kenntnis der eigenen Technologie und Systemarchitektur	Die ganze Breite der Technik: Gutes Verständnis konkurrierender Standards und Systemarchitekturen
Standardisierte Komponenten und ggf. eigene Schnittstellen-Standards	Modulare Komponenten und standardisierte Schnittstellen
Vertikal integriert: rückwärts zu physischen Produkten, vorwärts in Dienstleistungen	Spezialisiert: genaue Kenntnis auf System- und Komponentenebene
Reduzierte Transaktionskosten und interne Verrechnungspreise	Marktpreisvorteile durch Vergleich konkurrierender Komponentenanbieter
Koordination von internen Abteilungen und Bereichen	Systemintegrator arbeitet in einem Netzwerk von Zulieferanten
Liefersicherheit für alle Lösungsbestandteile	Zugang zu den führenden Zulieferanten von Komponenten und Fähigkeiten
Stabile und dauerhafte Organisationsstrukturen	Flexible und zeitlich beschränkte Organisation rund um ein Kundenbedürfnis
Breites Know-How im Produktbereich und After Sales-Service	Kernkompetenzen in der Systemintegration und im Projektmanagement
Produktbündel von standardisierten Bestandteilen zu einem Bündelpreis	Verkauf einzelner oder zu einer Systemlösung integrierter Komponenten und Fähigkeiten

6.2.2 Leistungsindividualisierung und Kundenintegration

Der Übergang eines Unternehmens vom reinen Produkt- oder reinen Dienstleistungsanbieter hin zum Lösungsanbieter geht einher mit der **Individualisierung der angebotenen Leistung**, also der Problemlösung, die auf den Kunden zugeschnitten wird. Beispielsweise sieht sich Siemens im hart umkämpften Markt für medizinische Großgeräte wie Computertomographen als Lösungsanbieter und bietet neben dem eigentlichen Gerät viele zusätzliche Dienstleistungen an (Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 494 [64]): Bauberatung für die speziell dafür benötigten Räume, Installation der Geräte, Schulung des Bedienpersonals, Finanzierungsangebote, 24-Stunden-Reparaturservice, Online-Fehlerdiagnose, um nur einige zu nennen. Siemens bietet aus dieser Auswahl von zusätzlichen Dienstleistungen jedoch jedem Krankenhaus nur diejenigen an, die das Krankenhaus tatsächlich benötigt. Das jeweilige Lösungspaket ist also immer auf die individuellen Wünsche des Kunden zugeschnitten.

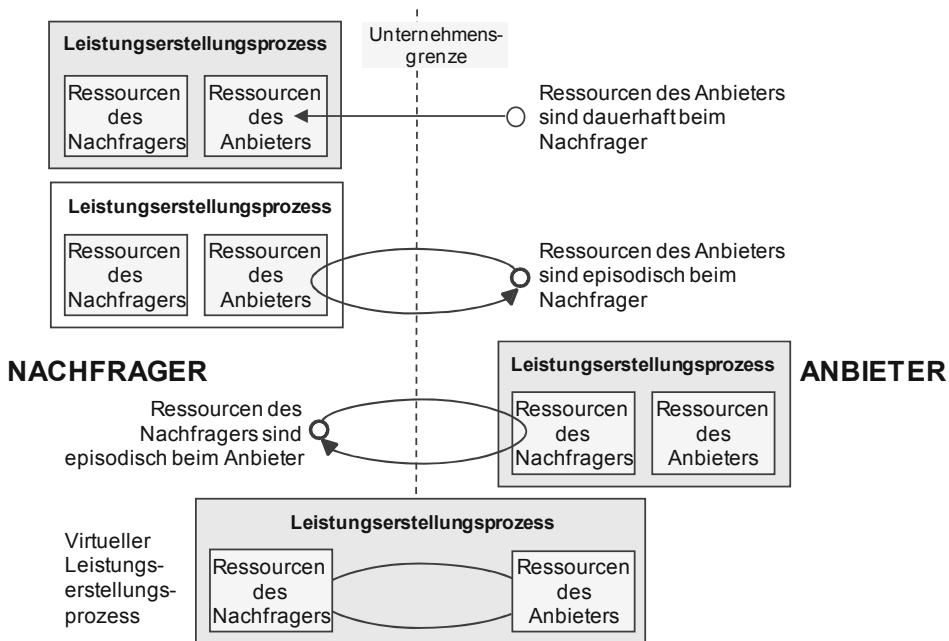
Abbildung 6.2 Integrative Leistungserstellung
Quelle: Kleinaltenkamp 2008, S.434 [58].



Hierzu ist es notwendig, dass der Kunde eigene Ressourcen zur Verfügung stellt, damit der Anbieter seine Leistung erbringen kann. Solche **Ressourcen des Kunden** können Informationen, Personen, Objekte, Rechte oder Nominalgüter sein, die dem Anbieter zeitweilig zur Verfügung gestellt werden. Der Kunde wird somit teilweise in die Leistungserstellung des Herstellers integriert. Das Prinzip der **Kundenintegration** zeigt **Abbildung 6.2**.

Bezüglich der Integration der kundeseitigen Ressourcen kommen vier Fälle in Betracht, die sich in einer zeitlichen und die örtlichen Dimension unterscheiden (Kleinaltenkamp/Plötner/Zedler 2004 [61]). Im ersten Fall implementiert der Anbieter dauerhaft Ressourcen beim Nachfrager, wie es bspw. für Transportnetze oder Reparaturstützpunkte typisch ist. Im zweiten Fall werden die Anbieterressourcen nur zeitweilig zum Nachfrager verlagert und nach der Leistungserstellung zurückgeholt. Beispiele hierfür sind Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten. Im dritten Fall verlagert der Nachfrager seine Ressourcen räumlich, und die Leistungserstellung findet beim Anbieter statt, wie bspw. bei der Wartung von Schiffen oder Flugzeugen. Im letzten Fall können die Ressourcen auch virtuell zusammengeführt werden, wie bei der Ferndiagnose und -wartung. Die unterschiedlichen Formen der Ressourcenintegration zeigt **Abbildung 6.3**.

Abbildung 6.3 Ressourcenintegration bei der individuellen Leistungserstellung
Quelle: Kleinaltenkamp/Plötner/Zedler 2004, S. 632 [61].



In welcher Form die Ressourcenintegration erfolgt, ist sehr häufig technisch determiniert, etwa wenn Anbieter- oder Nachfragerressourcen immobil sind. Ist dies nicht der Fall, spielen Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen eine Rolle, wobei dann die virtuelle Leistungserstellung ihre Vorteile ausspielen kann.

Durch die erhöhte Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess stellen sich bei einer für beide Seiten erfolgreich verlaufenen Transaktion **Bindungswirkungen** ein. Diese

entstehen einerseits aus den mit der Durchführung der Transaktion entstehenden Wechselkosten des Kunden und andererseits durch Lernprozesse auf der Seite des Anbieters.

Wechselkosten des Kunden durch Kundenintegration sind auf das gewonnene Kundenvertrauen und die Ressourcenspezifität der Kundenfaktoren zurückzuführen (Kleinaltenkamp 2008, S. 438f. [58]).

Zur Erstellung einer individualisierten Lösung kann der Kunde bei Vertragsabschluss häufig noch nicht beurteilen, ob der Anbieter wirklich die Lösung bereitstellen kann, die der Kunde erwartet. Die wesentliche Gefahr besteht darin, dass bei der Leistungserstellung die benötigten Produktionsfaktoren des Kunden (in erster Linie Informationen, aber auch Personen, Rechte und Objekte) nicht einwandfrei zur Verfügung gestellt werden (können) und daher Fehler bei der Leistungserstellung auftreten. Bestreben eines Lösungsanbieters muss es daher sein, das **wahrgenommene Risiko des Kunden** im Vorfeld einer solchen Transaktion zu minimieren. Hat ein solcher Anbieter nun bereits Transaktionen mit diesem Kunden durchgeführt, wie es in Geschäftsbeziehungen üblich ist, und dabei die Integration der kundenseitigen Faktoren gut gemanagt, so dürfte das Vertrauen des Kunden in diesen Anbieter (In-Supplier) höher sein als in einen Out-Supplier. Ziel des Anbieters muss es also sein, die Integration der externen Faktoren, insbesondere der benötigten Informationen vom Kunden, zu steuern. Hierzu bieten sich u.a. die in **Tabelle 6.2** dargestellten Instrumente an.

Ist die kundenindividuelle Leistungserbringung auf einen längeren Zeitraum angelegt, so wie im Beispiel 1 zwischen Würth Industrie Service und Liebherr, so ist der Kunde oftmals angehalten oder verpflichtet, selbst spezifische Investitionen in die Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter zu tätigen. Als klassisches Beispiel kann hier die Einrichtung einer Datenfernübertragung mit anwendungsspezifischer Software gelten, wie sie insbesondere bei Just-in-Time-Lieferverträgen üblich ist. Solche vom Kunden erbrachten **spezifischen Investitionen in eine Geschäftsbeziehung** erzielen für den Kunden nur in Nachfolgetransaktionen mit dem Anbieter ihren höchsten Nutzen. In einer alternativen Lieferbeziehung müssten solche Investitionen auf's Neue erbracht werden. Gelingt es einem Anbieter also, die Kundenintegration als Voraussetzung einer noch besseren Problemlösung auch auf kundenseitige spezifische Investitionen auszudehnen, so festigt dies die Geschäftsbeziehung weiter.

Neben einer Erhöhung der Wechselkosten beim Kunden führt eine erfolgreiche Kundenintegration auch zu **Lernprozessen beim Anbieter** (Kleinaltenkamp/Dahlke 2006, S. 226ff. [59]). Im Verlauf der Leistungserstellung gelangt der Anbieter nämlich zwangsläufig zu Erkenntnissen über bestimmte Gegebenheiten beim Kunden, seine Problemstellungen und mögliche Ansatzpunkte zu deren Lösung. Gerade in Branchen, die eine sehr starke Kundenintegration voraussetzen, wie etwa der Unternehmensberatung, entstehen weitere Transaktionen zwischen Anbieter und Kunde häufig aus der Tatsache, dass der Anbieter im Verlauf der Leistungserstellung weitere Problemfelder des Kunden identifizieren und Lösungsangebote dafür unterbreiten kann. Das durch die Kundenintegration vom Anbieter erworbene Wissen kann dabei sowohl dafür verwendet werden, dem Kunden bei zukünfti-

gen Transaktionen passgenauere und bessere Lösungen anzubieten, als auch die Kundenintegrationsprozesse zu verschlanken (Kleinaltenkamp 2008, S. 441 [58]).

Tabelle 6.2 Ausgewählte Instrumente zur Gewinnung einzelkundenbezogener Informationen
Quelle: Weiber/Jacob 2000, S. 565 [101].

	Informationsbedarf	Informationsträger	Informationserhebung		
			Schnittstellen-gestaltung	Kommunikations-kanäle	Ablauf-gestaltung
Partial-ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Lastenheft (Problemkonzept, Wirksamkeit, Nutzungskonzeption, 'Whats') • Pflichtenheft (Lösungskonzept, Objektansprüche, Technologiekonzeption, 'Hows') 	<ul style="list-style-type: none"> • Buying Center-Analyse • Promotorenmodell • Wertkettenengineering 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsansatz (Teambildung) • Qualifikationsansatz (Mitarbeiterqualifikation) • Organisationsansatz (Application Engineering) 	<i>Datenerhebung</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vorortpräsenz • Musteraustausch • Personalaustausch <i>Informationsübertragung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • öffentliche Netze (ISDN) • Endgeräte 	<ul style="list-style-type: none"> • Blueprinting
Total-ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Simultaneous Engineering • Total Quality Management (TQM) • Quality Function Deployment (QFD) 				

6.2.3 Cross-Selling

Ein möglicher erster Schritt auf dem Weg vom Produkt- zum Lösungsanbieter ist das **Cross-Selling**. Im Rahmen des Cross-Selling werden Kunden neben den bisher von einem Anbieter bezogenen Leistungen weitere physische Produkte und Dienstleistungen angeboten. Das Cross-Selling hat damit zum Ziel, angebotsübergreifende Verkaufschancen bei einem bestehenden Kunden zu realisieren (Homburg/Schäfer 2006, S. 159 [48]). Für den

Kunden können sich so Vorteile in der Betreuung durch den Lieferanten sowie Kostensenkungen durch die Verkleinerung der Gesamtlieferantenbasis ergeben.

Durch Cross-Selling versprechen sich Unternehmen **Wachstumsmöglichkeiten** in ansonsten stagnierenden Märkten, indem der Lieferantenanteil bei den eigenen Kunden erhöht wird, da dies als einfacher erachtet wird, als neue Kunden zu akquirieren (Kamakura/Ramaswami/Srivastava 1991, S. 329 [52]). Weitere Attraktivität erhält das Cross-Selling dadurch, dass dadurch erzeugte Umsatzsteigerungen i.d.R. mit unterproportionalen Kostensteigerungen einhergehen. Auch auf die gegenseitige positive Wirkung von Kundenbindung und Cross-Selling wird in der Literatur hingewiesen (Reinartz/Thomas/Bascoul 2008, S. 6ff. [84]).

Vor diesem Hintergrund ist es umso erstaunlicher, dass die vorhandenen Cross-Selling-Potenziale in vielen Industrien bislang nur unzureichend genutzt werden. So schöpfen Unternehmen der chemische und der Maschinenbauindustrie in einer empirischen Untersuchung von Schäfer (2002 [88]) Cross-Selling-Potenziale nur zu 32,6% bzw. 34,9% aus und liegen damit sogar noch im vorderen Bereich (Homburg/Schäfer 2006, S. 160 [48]).

Ausgangspunkt des Cross-Selling ist immer ein **Bedarf an Zusatzleistungen** durch den Kunden. Es spielt dabei keine Rolle, ob es sich um originäre, ungedeckte Bedarfe handelt, oder um solche Bedarfe, die bisher bei einem anderen Lieferanten gedeckt werden. Ungedekte Bedarfe gilt es, beim Kunden aufzudecken, vor allem, wenn sie latent sind, der Kunde etwa nur sein Problem, aber noch keine passende Lösung kennt. Werden Kundenbedarfe für Cross-Selling-Leistungen bisher von anderen Lieferanten gedeckt, so kommen die Cross-Selling-Anstrengungen einem Verdrängungswettbewerb gleich.

Hinsichtlich des zeitlichen Ablaufs des Cross-Selling können Zusatzleistungen sowohl zum gleichen Zeitpunkt wie die ursprüngliche Leistung als auch zeitversetzt offeriert werden. Wie aktuelle Beispiele aus dem Konsumentenmarketing zeigen (z.B. werden seit einiger Zeit Kunden in Autobahnraststätten beim Kauf eines Brötchens systematisch gefragt, ob sie auch einen Kaffee dazu kaufen möchten), ist zum Cross-Selling sogar nicht einmal unbedingt eine Geschäftsbeziehung nötig, wenngleich diese das Cross-Selling begünstigt (Reinartz/Thomas/Bascoul 2008, S. 16 [84]). Speziell im Business-to-Business-Bereich ist demgegenüber jedoch ein inhaltlicher Zusammenhang zwischen ursprünglicher Leistung und zusätzlichem Angebot notwendig. Ob die zusätzlich angebotene Leistung aus dem bisherigen Sortiment des Anbieters kommt oder nicht, ist für das Cross-Selling unerheblich, solange damit ein zusätzlich identifizierter Bedarf beim Kunden gedeckt werden kann (Homburg/Schäfer 2006, S. 161ff. [48]). Ein solcher Fall ist der Konstellation des in Abschnitt 6.2.1 vorgestellten Systemintegrators ähnlich.

Während die konkrete Ausgestaltung des Cross-Sellings, insbesondere die dafür angebotenen Zusatzleistungen, sehr branchen- und firmenindividuell ist, konnten erste empirische Befunde allgemeiner gültige Erfolgsfaktoren aus dem Bereich des Vertriebs- und Geschäftsbeziehungsmanagement aufdecken, die erfolgreiches Cross-Selling begünstigen (Homburg/Schäfer 2006, S. 177 [48]). Dazu zählen:

- Produktindividualisierung
- Gute Kenntnis der Geschäftsprozesse des Kunden
- Häufige Kontaktaufnahme mit dem Kunden zum Angebot von Support bei Problemen
- Häufige Kontaktaufnahme mit dem Kunden zur Information über neue Produkte
- Häufige Kontaktaufnahme mit dem Kunden zur Ermittlung von Wünschen
- Häufige Kontaktaufnahme mit dem Kunden zur Ermittlung von Bedarfsänderungen
- Häufige Kontaktaufnahme mit dem Kunden zur Ermittlung von Optimierungspotenzialen in der Geschäftsbeziehung
- Häufige Kontaktaufnahme mit dem Kunden zur Ermittlung der Zufriedenheit

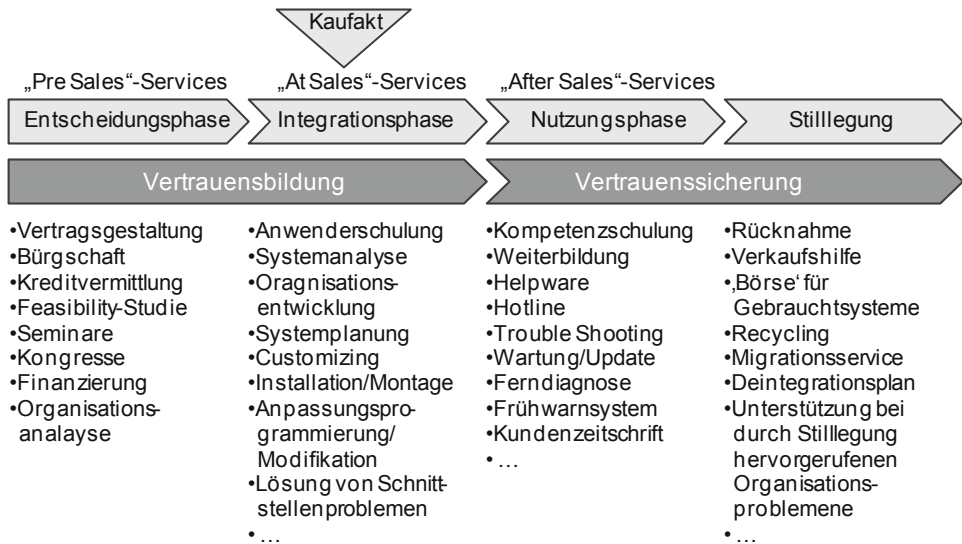
6.2.4 Produktbegleitende Dienstleistungen

Die Eintrittskarte für einen Anbieter, bei einem Kunden als echter Problemlöser aufzutreten und erfolgreiches Cross-Selling zu betreiben, wie es in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben wurde, bilden oftmals produktbegleitende Dienstleistungen. Die Unterschiedlichkeit heutiger Business-to-Business-Märkte macht eine umfassende Auflistung und Charakterisierung solcher Dienstleistungen unmöglich (Belz/Schuh/Groos/Reinecke 1997, S. 40f. [7]). Einen Eindruck über die Vielfältigkeit von produktbegleitenden Dienstleistungen gibt **Abbildung 6.4**.

Im Folgenden werden wir daher auf **produktbegleitende Dienstleistungen** eingehen, die in den unterschiedlichsten Branchen als Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements eingesetzt werden können. Mit einem physischen Kernprodukt am nächsten verwandt ist dabei der After-Sales-Service, während die anschließend diskutierten Dienstleistungen als zusätzliche Value Added-Services gelten können.

Die Servicequalität der produktbegleitenden Dienstleistungen hat dabei einen erheblichen Einfluss auf den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen einer Geschäftsbeziehung (Homburg/Kuester/Beutin/Menon 2005 S. 6ff. [47]; Menon/Homburg/Beutin 2005, S.10ff. [69]). Für den Anbieter ist es neben der Einhaltung eines Mindeststandards bzgl. der eigenen Servicequalität wichtig, die produktbegleitenden Dienstleistungen dem Kunden auch entsprechend in Rechnung zu stellen (Ploetner 2008, S. 329 [81]).

Abbildung 6.4 Services-System-Bausteine
Quelle: Wimmer/Zerr 1995, S. 84.



6.2.4.1 After-Sales-Service

Die erste logische Konsequenz aus dem Ruf nach produktbegleitenden Dienstleistungen zur Ergänzung eines Kernproduktes und zur Erreichung einer höheren Kundenbindung ist der Auf- und Ausbau des **After-Sales-Service**. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der After-Sales-Service über alle Unternehmen des produzierenden Gewerbes hinweg zwar nur für ca. 25% des Umsatzes, aber für 40-50% des Gewinns verantwortlich ist (Kim/Cohen/Netessine 2007, S. 1843 [54]).

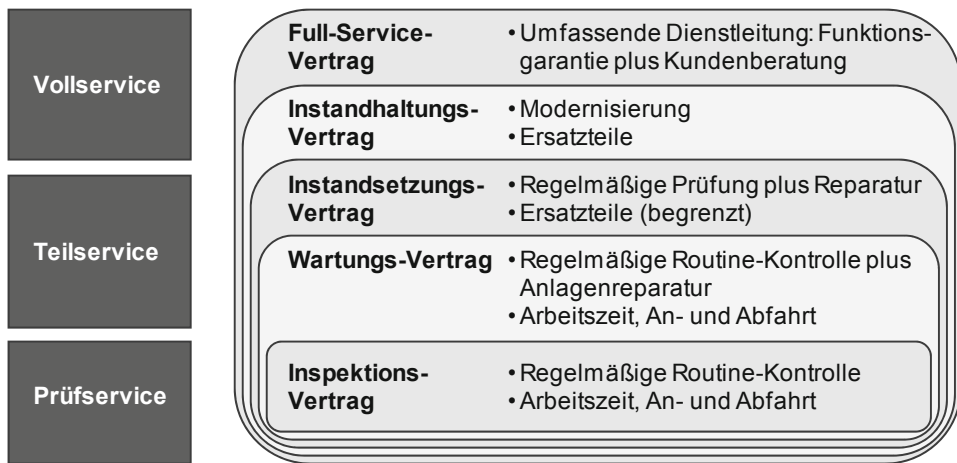
Unter After-Sales-Service i.e.S. verstehen wir alle Dienstleistungen, die notwendig sind, um die Nutzung oder Verwendung einer Kernleistung, häufig eines physischen Kernproduktes, zu erleichtern und mögliche Probleme zu minimieren. Dazu gehören in der Regel Installation und Inbetriebnahme, die Bereitstellung von Ersatzteilen und technischer Beratung zur Produktnutzung/-verwendung, Instandhaltung sowie Gewährleistungen (Asugman/Johnson/Mccullough 1997, S. 12 [2]). Andere Autoren fassen alle produktbegleitenden Dienstleistungen unter dem Begriff des After-Sales-Service (Baumbach/Müller 1997, S. 128 [6]), wovon wir hier jedoch absehen wollen.

Während einige Dienstleistungen im After-Sales-Service zu einem Standard geworden sind und deren Bereitstellung daher vom Kunden unentgeltlich erwartet wird (Morschett 2006, S. 310 [71]), bieten andere die Möglichkeit, besonders **hohe Renditen** zu erzielen. Dies ist dann der Fall, wenn bei einem Kunden die Lieferbereitschaft und die Reaktionszeit für eine

Dienstleistung (Instandhaltung, Trouble Shooting, Lieferung von Ersatzteilen) im Vordergrund stehen und weniger der Preis (Baumbach/Müller 1997, S. 129 [6]). Eine solche Präferenzverschiebung ist zumeist gegeben, wenn die Kernleistung vom Kunden investiv gebraucht wird (bspw. ein Zerspanungsautomat oder eine Softwaresystem) und deren Ausfall für den Kunden mit deutlich höheren Ausfallkosten an anderer Stelle verbunden ist. Im Sinne einer vollständigen Problemlösung für den Kunden werden heute von vielen Anbietern **Full-Service-Verträge** angeboten, wie sie in **Abbildung 6.5** charakterisiert sind.

Abbildung 6.5 Klassifizierung von After-Sales-Serviceverträgen

Quelle: Baumbach/Müller 1997, S. 133 [6].



Bei der Bereitstellung von Dienstleistungen im After-Sales-Service ist zu beachten, dass Industriegüteranbieter dazu häufig andere Fähigkeiten benötigen und gegen andere Wettbewerber konkurrieren als im Erstausrüstergeschäft. Hierzu gehören insbesondere Service-Logistik, -Technik und -Vertrieb (Baumbach/Müller 1997, S. 129 [6]). So ist bspw. eine schnelle und zuverlässige Ersatzteillogistik eine grundlegende Voraussetzung für einen leistungsfähigen After-Sales-Service. Während nationale und regionale After-Sales-Service-Angebote heutzutage häufig ein für die meisten Kunden zufriedenstellendes Niveau erreicht haben, scheint dies in **internationalen Geschäftsbeziehungen** noch nicht durchgängig der Fall zu sein (Asugman/Johnson/Mccullough 1997, S. 13 [2]; Morschett 2006, S. 319 [71]). Der bevorzugte Weg, das Service-Level auch in solchen Geschäftsbeziehungen zu erreichen, geschieht daher häufig zuerst mithilfe externer Partner (Morschett 2006, S. 319 [71]), ähnlich wie in **Abbildung 6.1** für den Systemintegrator dargestellt.

Wie bei allen produktbegleitenden Dienstleistungen stellt beim After-Sales-Service i.e.S. die Preissetzung einen kritischen Punkt dar. Während traditionell Fix-Preis-Verträge oder kostenbasierte Abmachungen gebräuchlich waren, die die Erbringung einzelner Dienstleistungen als Basis für das Leistungsentgelt hatten, setzen sich heute immer mehr sogenannte

Performance Contracting-Regelungen durch (Kim/Cohen/Netessine 2007, S. 1843f. [54]). In diesen dient nicht mehr die erbrachte Dienstleistung als Preisgrundlage, sondern vielmehr ein vorab definiertes Leistungsergebnis (vgl. hierzu auch Abschnit 6.5.2). Ein solches Performance Contracting setzt beim Anbieter insbesondere die Beherrschung der eigenen Prozesse voraus, erleichtert ihm aber die mit der Leistungserbringung einhergehenden Dokumentationsprozesse und reduziert Schwankungen bei den Zahlungseingängen. Für den Kunden wirkt Performance Contracting risikomindernd, da die entstehenden Kosten von vornherein feststehen und die Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der bezogenen Kernleistung nun beim Anbieter liegt. Wenn damit auch Änderungen in der Eigentumsstruktur der Produktionsmittel einhergehen, bspw. wenn Ersatzteile erst zum Zeitpunkt der Benutzung in den Besitz des Kunden übergehen, kann er durch Performance Contracting außerdem sein Umlaufvermögen reduzieren und dadurch Kapitalkosten sparen.

6.2.4.2 Training für den Kunden

Training als produktbegleitende Dienstleistung besteht hauptsächlich aus der Übertragung von Informationen, Know-How und Optimierungsvorschlägen für die Beschaffung oder Nutzung eines Produktes vom Anbieter auf den Kunden (Beutin 2008, S. 355 [9]). In vielen Fällen wird sie vom Kunden nicht unbedingt erwartet, ihr Fehlen also nicht sanktioniert. Allerdings bietet sie dem Anbieter die Möglichkeit, sich gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren und echte Kundenbindung aufzubauen. Wie dies Goodyear in der Geschäftsbeziehung zu Reifenhändlern im Ersatzteilgeschäft gelungen ist, verdeutlicht das folgende Beispiel 2.

Beispiel 2: Distance Learning bei Goodyear

Das Distance Learning als Maßnahme der Kundenbindung nutzte als einer der ersten der US-amerikanische Reifenhersteller Goodyear. Goodyear erklärte mit dieser Methode den Reifenmonteuren der Vertriebspartner im Ersatzteilgeschäft, wie die eigenen Reifen am besten anzubringen waren. Die Monteure verbauten bis dahin lieber Reifen, deren Einbau sie in- und auswendig kannten, während die neuen Reifen von Goodyear liegen blieben. Nach Durchführung des Trainings für die Monteure erhöhte sich der Absatz von Goodyear-Reifen im Ersatzteilgeschäft deutlich (o.V. 2008 [74]).

Ansatzpunkte für **Trainingsinhalte** bieten dabei alle Schritte der **Nutzung eines Produktes**, wobei Kunden häufig mit begleitenden und scheinbar nachrangigen Aspekten der Nutzung, etwa bezüglich der Arbeitssicherheit, besonders zu kämpfen haben, wie praktischen Beispiele zeigen (Beyer 1998 [11]).

Entscheidet sich ein Anbieter, ein Trainingsprogramm für seine Kunden aufzulegen, schlagen Llopis, Gasco und Gonzalez (2006, S. 84 [68]) vor, folgende Aspekte genau zu planen:

- Ziele des Trainingsprogramms
- Auswahl der zu trainierenden Kundenmitarbeiter

- Dauer und zeitliche Abfolge des Trainingsprogramms
- Ort des Trainingsprogramms
- Profile der benötigten Trainer
- Trainingsmethoden
- Evaluierung des Trainingsprogramms
- Bepreisung des Trainingsprogramms

Trotz der hohen praktischen Relevanz des Trainings von Anbietern für Kunden hat sich die Marketing-Wissenschaft bisher äußerst wenig mit diesem Themenbereich auseinandergesetzt, so dass gesicherte empirische Erkenntnisse noch zu erbringen sind. Eine der wenigen empirischen Studien konnte immerhin zeigen, dass Trainingsprogramme für Kunden besonders effektiv sind, wenn sie sich an den vom Kunden vorab geäußerten Bedürfnissen orientieren (Chow/Woodford/Showers-Chow 2008, S. 323f. [19]). Ein kundenunspezifisches Trainingsprogramm ist demnach deutlich weniger effektiv.

6.2.4.3 Beratung zur Prozess- & Qualitätsverbesserung

Neben dem Training von Kunden bietet vor allem die **Beratung zur Prozess- und Qualitätsverbesserung** ein weites Feld zur Stärkung einer Geschäftsbeziehung. Grundidee ist hierbei, dass Anbieter und Kunde ihre jeweiligen und gemeinsamen Fähigkeiten nutzen, um die Prozesse oder die Qualität in der Wertschöpfung des Kunden zu optimieren. Häufig werden hierzu **firmenübergreifende Teams** gebildet, die die jeweiligen besonderen Fähigkeiten der beteiligten Partner widerspiegeln (Stock 2006, S. 588 [94]). Wie eine solche Prozessverbesserung vorgenommen werden kann, zeigt folgendes Beispiel 3.

Beispiel 3: Optimierung der Transportlogistik bei ThyssenKrupp Steel Europe

Die ThyssenKrupp Steel AG (TKS) gehört zu den weltweit führenden Herstellern von Qualitätsflachstahl, der vor allem an die Automobilindustrie geliefert wird. Zum Transport seiner Produkte an ca. 2.100 Kunden weltweit wie auch zur Bereitstellung der Rohstoffe zur Stahlerzeugung arbeitet TKS mit der Deutschen Bahn (DB) zusammen. Für den Transport der Stahlprodukte von TKS setzt die DB eigens für die Stahlindustrie entwickelte Flachwagen ein. TKS und die DB arbeiten zur Optimierung der Eingangs- und Ausgangslogistik von TKS intensiv zusammen und veranstalten regelmäßig Workshops. Eine deutliche Qualitätsverbesserung hinsichtlich der Auftragsabwicklung und des Informationsflusses zwischen den Unternehmen konnte so durch die Einführung des Internet-Tools Rail Service Online erzielt werden. Es ermöglicht Statusmeldungen in Echtzeit und sorgt so für umfassende Transparenz bei der Transportdurchführung (Jakubzig 2009 [50]).

Die Ansatzpunkte für solche Prozess- und Qualitätsverbesserungen lassen sich hierbei in allen relevanten **Wertschöpfungsprozessen des Kunden** finden. In vielen Industrien benutzen Lieferanten und Kunden ähnliche Produktionstechnologien, etwa in der Automobil- oder in der Papierindustrie, so dass hier ggf. beim Lieferanten bestehende Wissensvor-

sprünge zur Verbesserung der Prozesse beim Kunden genutzt werden können. Denkbar ist natürlich auch der umgekehrte Know-How-Transfer, etwa wenn ein Zulieferant aufgefordert wird, bei einem Target Costing-Projekt eines Automobilherstellers teilzunehmen (vgl. hierzu Abschnitt 5.3.1.3).

Eine wichtige Anbieterentscheidung ist beim Vorschlag der Durchführung solcher Prozess- und Qualitätsverbesserungsprojekte die **Gestaltung des Leistungsentgelts**. In Industrien mit starkem Anbieterwettbewerb kann es für einen Anbieter sinnvoll sein, solche Maßnahmen als Verteidigungsmaßnahmen der Geschäftsbeziehung unentgeltlich durchzuführen. In weniger wettbewerbsintensiven Branchen ist von einem solchen Vorgehen jedoch abzuraten, um beim Kunden keine „Gratismentalität“ entstehen zu lassen. Ist der Kunde zwar grundsätzlich positiv gegenüber dieser Art der Zusammenarbeit eingestellt, bezüglich des Werts dieser Zusatzdienstleistungen jedoch skeptisch, haben sich in der Praxis **cost/benefit sharing-Modelle** etabliert.

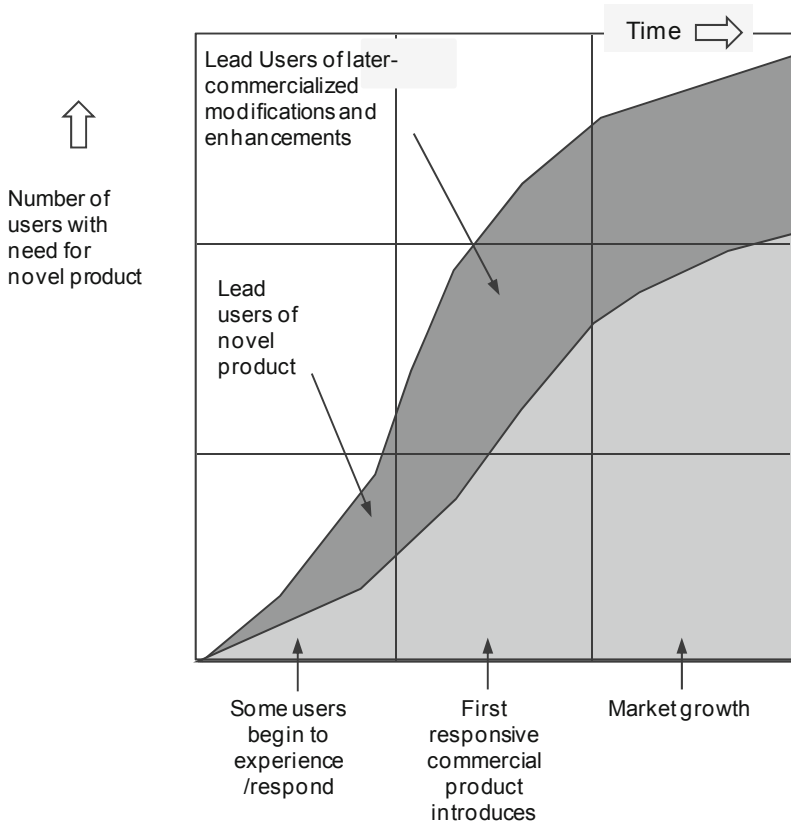
6.2.4.4 Lead User-Konzepte & Innovationsunterstützung

Als letzte der hier diskutierten produktbegleitenden Dienstleistungen stellen wir an dieser Stelle das Lead User-Konzept vor, das eine enge Kooperation zwischen Anbieter und Kunde zum Zwecke der gemeinsamen Innovation darstellt. Im Gegensatz zu den vorherigen produktbegleitenden Dienstleistungen, bei denen vereinfacht der Grundsatz „Leistung gegen Entgelt“ gilt, bringen bei einer Lead User-Kooperation beide Seiten ihre spezifischen Fähigkeiten ein, und es kommt zu einem Austausch von „Leistung gegen Leistung“. Eine Lead-User-Kooperation kann dem Anbieter zwar als Kundenbindungsinstrument dienen, hat aber auch zum Ziel, die eigene Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf andere Kunden zu erhöhen.

Folgt man den Aussagen des Produktlebenszyklus-Konzeptes sowie der Adoptions- und Diffusionstheorie, dann sind die Nachfrager auf einem relevanten Markt unterschiedlich schnell bereit und willens, ein für sie innovatives Produkt zu ‚adoptieren‘, d.h. zu kaufen und anzuwenden (Kleinaltenkamp/Fließ 2002, S. 253ff. [60]). Nutzer, die ein innovatives Produkt als erstes annehmen, werden als **Innovatoren** bezeichnet und sind aufgrund ihrer frühen Erfahrungen mit dem Produkt oder mit ersten Änderungen des Produktes für einen Anbieter besonders wichtig. Sie fungieren für spätere Kunden als Vorbilder und können einem Anbieter wichtige Hinweise für die weitere Vermarktung seiner innovativen Leistung geben. Dieser in **Abbildung 6.6** graphisch veranschaulichte Zusammenhang ist der Ausgangspunkt des **Lead User-Konzepts**.

Abbildung 6.6 Lead User im Produktlebenszyklus

Quelle: Hippel 1986, S. 797 [42].



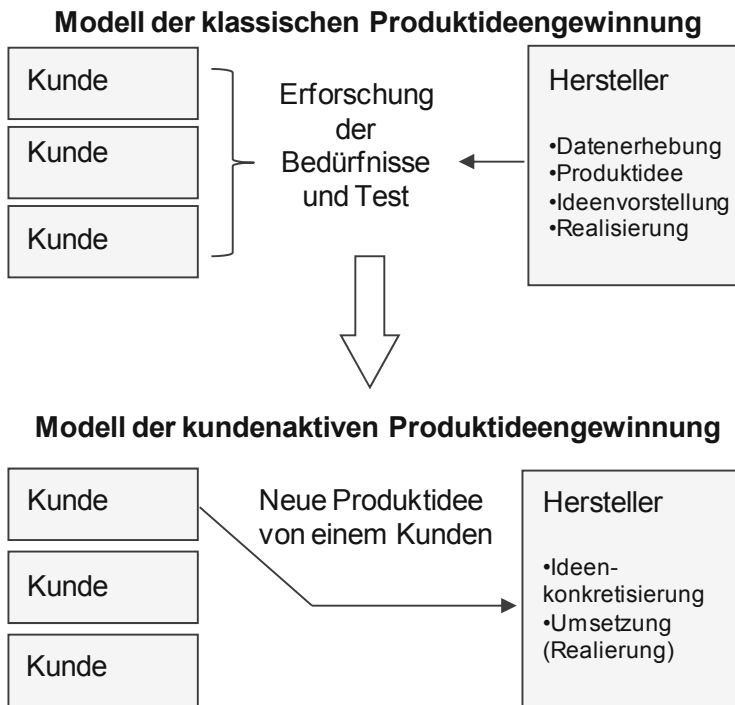
Der Begriff „**Lead User**“, den man vielleicht mit „**führender Anwender**“ übersetzen kann, wurde von Eric von Hippel geprägt (Hippel 1986, S. 791ff. [42]). Er charakterisiert solche führenden Anwender wie folgt (Hippel 1986, S. 796 [42]): Lead User sind Nachfrager bzw. Nutzer von Produkten, Systemen und/oder Dienstleistungen,

- deren aktuelle Bedürfnisse als beispielhaft für die zukünftige Entwicklung der Gesamtnachfrage auf einem Markt anzusehen sind,
- die einen wesentlichen Nutzen von der Befriedigung eines bestimmten Bedarfes erwarten, weshalb sie eher bereit sind, diesbezügliche Daten zur Verfügung zu stellen,
- häufig bereits eigene Innovationen im Hinblick auf die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten für ihre Problemstellungen durchgeführt haben,

- so stark an einer Problemlösung interessiert sind, dass sie sogar häufig selbst Prototypen entwickeln.

Nachfrager mit derartigen Eigenschaften sind nach Auffassung von Hippels dazu prädestiniert, auf sich schnell wandelnden Märkten zur Produktivitätssteigerung bei der Neuproduktentwicklung von Anbietern im Business-to-Business-Bereich beizutragen. Diese Einschätzung rührt aus der Erwartung, dass Kunden mit einschlägiger Erfahrung auf Zukunftsmärkten zukünftige Bedürfnisse exakter definieren können als Kunden ohne die entsprechende Erfahrung oder aber der Hersteller selbst. Außerdem sei anzunehmen, dass Kunden, die von einer möglichen neuen Problemlösung einen hohen Nutzen erwarten, sich stark um eine Vermehrung des dazu notwendigen Wissens und die Entwicklung entsprechender Produktkonzeptionen bemühen (Hippel 1986, S. 797 [42]).

Abbildung 6.7 Lead User-Kooperation als Wechsel vom Modell der klassischen zum Modell der kundenaktiven Produktideengewinnung
Quelle: In Anlehnung an Hippel 1978, S. 40 [41].

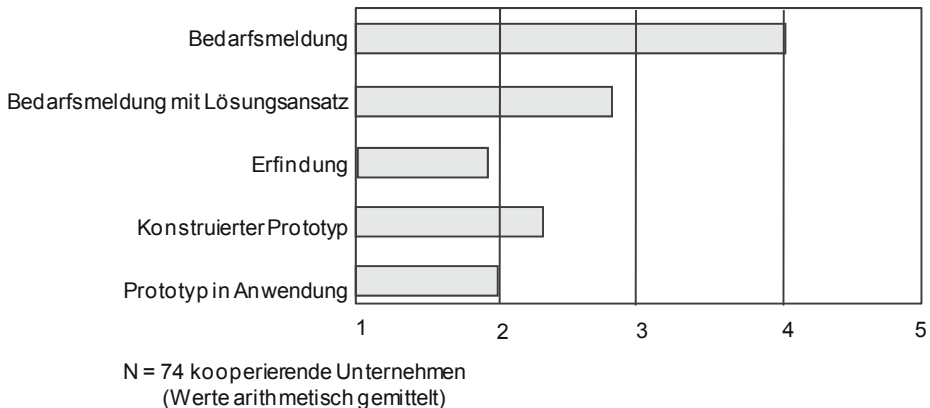


Kennzeichen der Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen im Rahmen einer Lead User-Kooperation ist, dass sie erheblich über die allgemeine, etwa im Rahmen von Marktforschungserhebungen, übliche indirekte Informationsaufnahme eines Herstellers

und dessen eigenständige Umsetzung in Produkte hinausgeht. Zusammenfassend kann eine verstärkte und gezielte Zusammenarbeit mit führenden Anwendern demnach als ein Wechsel vom ‚Modell der klassischen Produktideengewinnung‘ zum ‚Modell der kundenaktiven Produktideengewinnung‘ charakterisiert werden, bei der der Kunde durch seine Teilnahme ebenfalls Vorteile erlangt (vgl. **Abbildung 6.7**).

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Lead User-Kooperationen vor allem im Bereich der Forschung und Entwicklung angesiedelt sind (Strothmann/Kuß/Ziegler 1979, S. 12 [97]; Zörgiebel 1983, S. 160ff. [107]; Kleinaltenkamp/Staudt 1991, S. 68 [62]). Die Tatsache, dass Hersteller und Anwender bei der Entwicklung von Problemlösungen miteinander kooperieren, besagt jedoch noch nichts über die Intensität der Zusammenarbeit. In einer empirischen Untersuchung konnten bezüglich des Ausmaßes und der Häufigkeit der Kundeninitiative deutliche Unterschiede festgestellt werden. Hier trat die ‚reine‘ Bedarfsmeldung am häufigsten vor der Form der Bedarfsmeldung auf, bei der der Anwender bereits selbst auch einen Lösungsansatz konzipiert hat (vgl. **Abbildung 6.8**).

Abbildung 6.8 Ausmaß und Häufigkeit der Kundeninitiative
Quelle: Kleinaltenkamp/Staudt 1991, S. 65 [62].

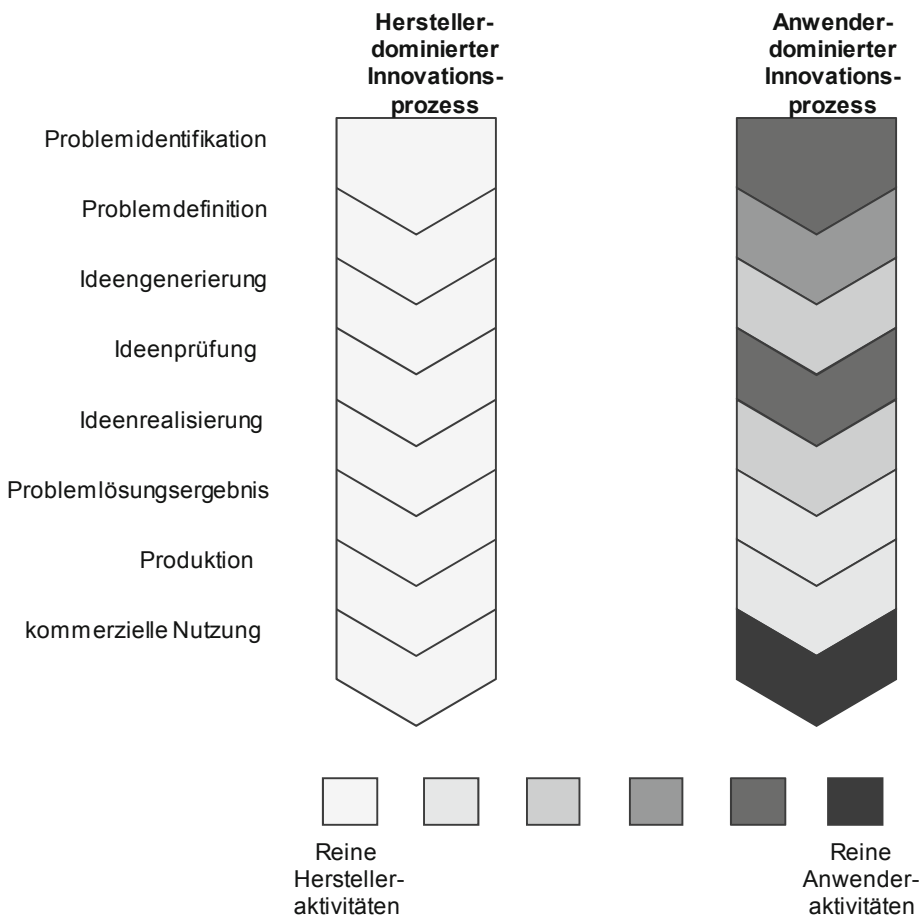


Hieraus wird deutlich, dass das Ausmaß der Kundeninitiative bei der Kooperation mit einem Hersteller recht unterschiedlich sein kann. Als Extreme lassen sich deshalb ein ‚**herstellerrdominierter Innovationsprozess**‘, bei dem alle F&E-, Produktions- und Vermarktungsaktivitäten in der Hand des Produzenten liegen, von einem ‚**anwenderdominierten Innovationsprozess**‘ unterscheiden, bei dem alle wesentlichen Teilaufgaben außer der Produktion vom Anwender übernommen werden (vgl. **Abbildung 6.9**).

Von einer Kooperation mit einem Lead User gehen Wirkungen aus, die zeitlich sowohl vor als auch nach der Neuprodukteinführung angesiedelt sind. Im positiven Fall führt eine derartige Zusammenarbeit vor der Neuprodukteinführung zu einer Beschleunigung des

Innovationsprozesses und zu einer Senkung von Markteintrittsbarrieren, da Synergien zwischen Herstellern und Lead Usern für eine Verkürzung der Produktentwicklung, für die Erreichung eines technologisch höheren Niveaus und für die Verringerung der F&E-Aufwendungen genutzt werden können. Durch das Erzielen solcher Wirkungen wird vielfach der Eintritt in einen Markt bzw. ein früherer Markteintrittszeitpunkt überhaupt erst ermöglicht. Diese Zusammenhänge sind in einer Reihe empirischer Untersuchungen bestätigt worden, die sich auf unterschiedlichste Produkt- bzw. Technologiebereiche bezogen (Kirchmann 1994, S. 3ff. [55]).

Abbildung 6.9 Hersteller- und anwenderdominierter Innovationsprozess
Quelle: In Anlehnung an Kleinaltenkamp/Staudt 1991, S. 66 [62].



Zusätzlich zeigte sich bei den von Biegel untersuchten F&E-Projekten, dass die Erfolgsquoten und Deckungsbeiträge bei kundeninitiierten Entwicklungen wesentlich höher als bei reinen Eigenentwicklungen waren. Während der F&E-Aufwand bei den Eigenentwicklungen deutlich über dem der kundeninitiierten Projekte lag und invers zur Erfolgsquote war (Biegel 1988, S. 200ff. [12]).

Unter anderem ergab sich in einer Untersuchung von Kirchmann aber auch, dass Kooperationen mit Anwendern ebenso Wirkungen nach der Neuprodukteinführung zeigten. Sie tragen nämlich zu einer Verbesserung der Adoption neuer Produkte über den Kreis des bzw. der Lead User(s) hinaus bei (Kirchmann 1994, S. 159ff. [55]).

Ein solcher Effekt kann zunächst dadurch zustande kommen, dass das wahrgenommene Risiko weiterer potenzieller Kunden in Bezug auf die Produktnutzung sinkt. Dies kann u.a. dadurch geschehen, dass Lead User eine wichtige Rolle im direkten Informationsfluss zu weiteren Abnehmern spielen, indem sie in Broschüren oder sogar in persönlichen Gesprächen z.B. über Erfahrungen mit einer installierten **Referenzanlage** berichten (Günter 1982, S. 270ff. [34]) oder eine solche Anlage als Demonstrationsobjekt für andere Nachfrager eingesetzt wird. Verstärkt werden kann dieser Effekt noch dann, wenn ein Lead User für weitere (potenzielle) Anwender die Funktion eines Meinungsführers innehat. So können dem Kunden nicht nur die Funktionsfähigkeit und die Qualität des Produktes bzw. der Produktionsergebnisse vorgeführt, sondern auch die finanzielle Bewertung und das Aufdecken von Umstrukturierungsnotwendigkeiten erleichtert werden. Insofern werden auch die Adoptionsprozesse bei den Anwendern vereinfacht bzw. verkürzt, mit denen keine Kooperationsbeziehung eingegangen worden ist, so dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit führenden Anwendern in einem zweiten Schritt auch zu einer Beschleunigung der Diffusion neuer Produkte führt. Die positiven Wirkungen einer Kooperation mit Lead Usern nach dem Zeitpunkt der Markteinführung des betreffenden neuen Produktes konnte ebenfalls bei den von Biegel untersuchten Projekten bestätigt werden. Es stellte sich heraus, dass die kundeninitiierten Projekte wesentlich höhere Durchsetzungsgeschwindigkeiten hatten als die ‚reinen‘ Eigenentwicklungen (Biegel 1988, S. 200ff. [12]). Eine weitere empirische Studie im 3M-Konzern ergab, dass Produkte, die mithilfe des Lead User-Konzeptes entwickelt wurden, zu acht Mal höheren Umsätzen führten als vergleichbare Innovationen, die in einem traditionellen Innovationsprozess entwickelt wurden (Lilien/Morrison/Searls/Sonnack/von Hippel 2002, S. 1051 [67]).

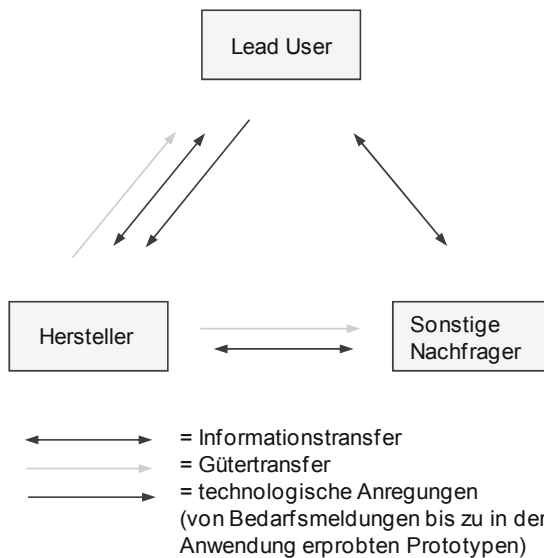
Aus der Sicht eines Herstellers im Business-to-Business-Bereich sind somit insbesondere solche Anwender als Kooperationspartner attraktiv, die sowohl ein hohes **Innovationspotenzial**, d.h. eine positive Wirkung hinsichtlich der Geschwindigkeit des F&E-Prozesses sowie des Einführungserfolges eines neuen Produktes, als auch ein hohes **Referenzpotenzial** in Bezug auf weitere Nachfrager der angestrebten Zielgruppe besitzen (vgl. **Abbildung 6.10**)

Die aufgezeigten Merkmale sollten deshalb auch als Selektionskriterien für die Auswahl und Ansprache von möglichen Lead Usern Verwendung finden.

Da sich zusätzlich gezeigt hat, dass Unternehmen mit langjährigen Geschäftsbeziehungen

zu ihren Kunden eine deutlich höhere Anzahl von Kundeninitialen erhalten, ist zu erwarten, dass durch eine konsequente Pflege der Beziehungen zu solchermaßen interessanten Kunden die Anbahnung von Lead User-Kooperationen vereinfacht und ihr Erfolg vergrößert werden kann.

Abbildung 6.10 Wirkungspotenziale eines Lead Users aus der Sicht eines Herstellers
Quelle: Kleinaltenkamp/Staudt 1991, S. 68 [62].



6.3 Instrumente der Distributionspolitik

Die Distributionspolitik ist der zweite Bereich des instrumentellen Geschäftsbeziehungsmanagements, dem wir uns zuwenden. Auch bei den hier vorgestellten Instrumenten geht es darum, dem Kunden einen Kundenvorteil zu verschaffen, der ihn dazu bewegt, in der Geschäftsbeziehung zu bleiben. Demnach sind die beiden im Folgenden vorgestellten Instrumente Beispiele, um die Kundenbindung zu erhöhen. Wir widmen uns dabei dem **Efficient Consumer Response** (6.3.1) sowie der **Just-in-Time-Zulieferung** (6.3.2). Während Efficient Consumer Response auf die Zusammenarbeit zwischen einem Hersteller und einem Handelsbetrieb abstellt (und von manchen Autoren als eine Spezialform der Just-in-Time-Zulieferung gesehen wird, vgl. Germain/Dröge/Daugherty 1994, S. 471 [30]), bezieht sich die Just-in-Time-Zulieferung vor allem auf Geschäftsbeziehungen zwischen Zulieferern und Herstellern. Beiden Instrumenten ist gemein, dass sie spezifische Investitionen von Anbieter und Kunde erfordern und damit eine starke Wirkung auf die Kundenbindung entwickeln.

6.3.1 Efficient Consumer Response

Das Konzept des Efficient Consumer Response (ECR) geht auf eine Initiative von Handelsunternehmen und Markenartikelherstellern in den USA aus dem Jahr 1992 zurück. Es sollte als eine Möglichkeit dienen, dem zunehmenden Wettbewerbsdruck von Seiten der Discounter zu entgehen und den Erfolg anderer Kooperationsmodelle zu wiederholen (Lietke 2009, S. 8 [66]).

Tabelle 6.3 Teilprozesse des ECR
Quelle: Lietke 2009, S. 14 [66].

	Teilprozess	Ziel des Teilprozesses
Kundenseite (Marketing)	Efficient Product (Development &) Introduction (EPI)	Auf Kundenbedürfnisse abgestimmte Entwicklung und Einführung neuer Produkte
	Efficient Promotion (EP)	Harmonisierung von Promotionsaktivitäten zwischen Hersteller und Händler durch Kommunikation des Verbrauchernutzens
	Efficient Store Assortment (ESA)	Bereitstellung eines vollständigen, konsumentenorientierten und einkaufsfreundlichen Sortiments
Lieferantenseite (v.a. Logistik)	Efficient Replenishment (ER)	Aufrechterhaltung angemessener Lagerbestände; Optimierung der Wiederbevorratung der Lager durch Teilung der Lieferverantwortlichkeiten
	Efficient Operating Standards (EOS)	Optimierung der operativen Logistik durch Koordination und Standardisierung des Warenflusses
	Efficient Administration and Systems (EAS)	Optimierung des Dokumenten- und Informationsflusses; Optimierung von IT-Netzwerk und Data Warehouse
	Efficient Sourcing (ES)	Optimierung eines flussorientierten Pull-Systems durch Integration der vorgelagerten Lieferanten
	Efficient Controlling (EC)	Optimierung der Rechnungslegungs- und Prognosesysteme (durch Einführung von Collaborative Planning Forecasting and Replenishment - CPFR, Prozesskostenrechnung, Echtzeitcontrolling)

Unter dem Begriff des ECR kann „*ein umfassendes Management-Konzept auf der Basis einer vertikalen Kooperation von Industrie und Handel mit dem Ziel einer effizienteren Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen*“ verstanden werden (Seifert 2006, S. 52 [89]). Dazu fasst es sowohl Kunden-(Marketing-) als auch Lieferanten-(v.a. Logistik-)seitige Prozesse zusammen, wie sie in **Tabelle 6.3** dargestellt sind.

Die Einführung und Abstimmung der ECR-Teilprozesse beruht zu einem großen Teil auf dem Aufbau einer gemeinsamen IT-Architektur, die neben den kunden- und lieferantenseitigen Prozessen als drittes wichtiges Element des ECR gilt (Corsten/Kumar 2005, S. 81 [21]). Die Bedeutung der Informationstechnologie macht das folgende Beispiel 4 deutlich.

Beispiel 4: Efficient Consumer Response bei dm

„Die ‚dm drogerie markt GmbH & Co KG‘ in Karlsruhe lässt über ein eigens eingerichtetes Extranet ihre Industriepartner und Lieferanten jederzeit auf das eigene Data Warehouse zugreifen und aktuelle Zahlen abrufen. Die offene Informationspolitik hilft den Herstellern, besser zu planen, sie sorgt dafür, dass die Regale stets gut gefüllt sind, sie gibt Aufschluss über Tops und Flops und unterstützt somit letztlich auch das Marketing. Davon profitieren Verbraucher, Hersteller und die Handelskette gleichermaßen.“ (Hermes 2009, S. 77 [39])

Betrachtet man die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer ECR-Kooperation, so geben verschiedene empirische Studien Aufschluss. In der Untersuchung von Corsten und Kumar (2005) hatten **spezifische Investitionen** des Lieferanten, gefolgt vom Einsatz **funktionsübergreifender Teams** bei der Einführung des ECR sowie die Verwendung geeigneter Anreizsysteme den größten Einfluss auf eine erfolgreiche ECR-Kooperation (Corsten/Kumar 2005, S. 89f. [21]). Seifert (2006 [89]) identifizierte in seiner Studie hingegen die **Involvierung des Topmanagements**, das gegenseitige **Vertrauen** der ECR-Partner, frühzeitige Erfolge, die kontinuierliche Messung des ECR-Erfolgs, den Einsatz moderner Informationstechnologie und Kostenrechnungsverfahren, Kundennähe, den Wandel in der Organisationsstruktur sowie Schulung und Training der Mitarbeiter als Voraussetzungen einer erfolgreichen ECR-Implementierung (Lietke 2009, S. 24 [66]).

Als Wirkungen einer ECR-Kooperation konnten die **Steigerung der wirtschaftlichen Performance** des Lieferanten sowie eine Verbesserung seiner Fähigkeiten im Wettbewerb nachgewiesen werden (Corsten/Kumar 2005, S. 89f. 21)). Allerdings stellte sich in dieser Untersuchung auf der Seite des Lieferanten auch der **Eindruck einer ungerechten Lasten- und Vorteilsverteilung** in der Geschäftsbeziehung ein, die lediglich dann schwächer ausfiel, wenn es zwischen Lieferant und Händler ein bestehendes Vertrauensverhältnis gab. Demzufolge mag die Beteiligung des Lieferanten an einer ECR-Kooperation mit einem Handelspartner zwar die Geschäftsbeziehung der beiden Partner vertiefen, allerdings sollten Verteilungsaspekte aus der Kooperation vertrauensvoll und zur Zufriedenheit beider Partner geregelt werden.

6.3.2 Just-in-Time-Zulieferung

Neben Kooperationen mit Handelsunternehmen im Rahmen des ECR ist es auch möglich, zur Sicherung der Geschäftsbeziehung distributionsfokussierte Kooperationen mit Herstellerunternehmen der unmittelbar nachgelagerten Marktstufe einzugehen. Als Beispiel können hier insbesondere Kooperationen im Rahmen der **Just-in-Time-Zulieferung** (JIT-Zulieferung) zwischen Zulieferunternehmen und Montagebetrieben der **Automobilindustrie** genannt werden, wobei das Konzept mittlerweile auch in anderen Industrien erfolgreich umgesetzt wird (Bernard 1996, S. 589 [8]).

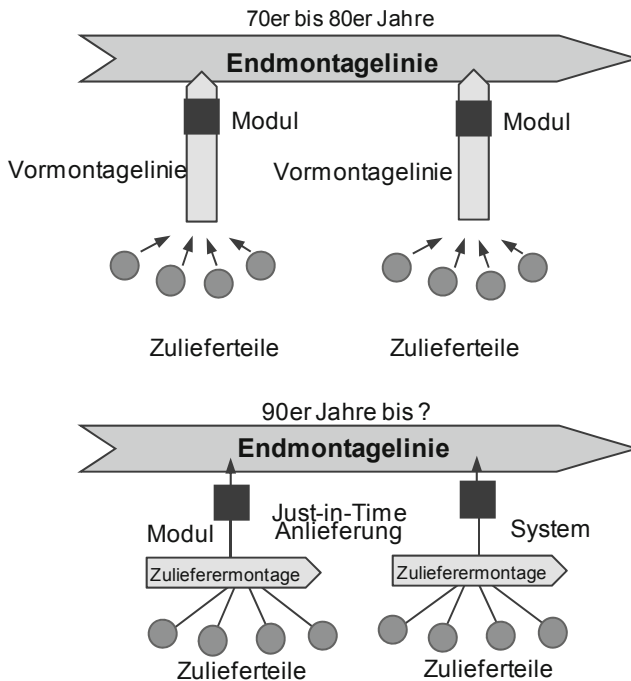
Grundsätzliche Idee bei der JIT-Zulieferung ist die Verschlinkung von Zulieferketten und der Abbau von Zwischenlagern durch die produktionssynchrone Anlieferung der bezogenen Zulieferleistungen. Um diese zu erreichen, muss der Zulieferant danach streben, Fehler unbedingt zu vermeiden und 100 Prozent Perfektion zu erreichen, d.h. keine fehlerhaften, unvollständigen oder verzögerten Leistungen zu liefern. Um dies organisatorisch zu erreichen, werden bei der JIT-Zulieferung häufig mehrere kleine Zwischenlager an allen Punkten der Lieferkette erhalten, zwischenbetriebliche EDI-Systeme (Electronic Data Interchange) verwendet und unterstützende Prozesse, wie die Qualitätssicherung, in den Verantwortungsbereich des Lieferanten übertragen (Bernard 1996, S. 582ff. [8], Germain/Dröge/Daugherty 1994, S. 472 [30]). Diese Umgestaltung der Verantwortlichkeiten zwischen Kunde und Zulieferant geht mit Veränderung in der Organisationsstruktur des Zulieferanten einher. So setzt die erfolgreiche Praktizierung einer JIT-Zulieferung die Verstärkung der funktions- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit (Integration), eine Intensivierung der Leistungskontrolle sowie eine Erhöhung des Grads der Spezialisierung voraus, wie die empirische Untersuchung von Green und Inman zeigt (Green/Inman 2006, S. 1080ff. [31]).

Der wesentliche Auslöser für die Entwicklung dieser Form der Zulieferung waren die in den letzten Jahren sich stetig verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen in der europäischen Automobilindustrie, die zu einem grundlegenden Wandel des Beschaffungsverhaltens der Automobilhersteller geführt haben. War die Automobilindustrie in Europa bis in die 80er Jahre noch primär von der Massenfertigung weitgehend standardisierter Erzeugnisse geprägt, wurde dieses lange Jahre sehr erfolgreich angewandte Konzept in den 90er Jahren mehr und mehr durch Formen einer ‚schlanken‘ Produktion abgelöst (Krafcik 1988 [65]; Womack/Jones/Roos 1990 [105]). Insbesondere die vom Markt induzierten Erfordernisse nach kleineren aber differenzierteren Serien zu möglichst minimalen Kosten bei sich stetig verkürzenden Entwicklungs- und Produktionszeiten ließen das Konzept der Massenfertigung an seine ‚natürlichen Grenzen‘ stoßen (Pine 1993, S. 21ff. [79]). Hinzu kam die Aufnahme neuer Fahrzeugtypen sowie das erweiterte Angebot an Sonderausstattungen und technischer Innovationen, was die Anzahl der von den Automobilherstellern zu koordinierenden Schnittstellen wesentlich erhöhte und dabei zu über-komplexen Strukturen und Abläufen führte.

Einen Ausweg aus dieser Situation bot die Restrukturierung der Beschaffung von dem traditionell adversativ ausgerichteten Bezug von Einzelteilen hin zu der Beschaffung höher

aggregierter Module und Systeme. Der Grundgedanke der **Modul- und Systembeschaffung** ist dabei, die Komplexität durch die Reduktion sowohl der Fertigungstiefe, als auch der Anzahl direkt zuliefernder Unternehmen zu verringern und somit die Wertschöpfungsstufen zu entflechten und überschaubarer zu gestalten (vgl. **Abbildung 6.11**).

Abbildung 6.11 Entflechtung der Wertschöpfungsstufen
Quelle: Kleinaltenkamp/Wolters 1997 [63].



Im Gegensatz zur traditionellen Beschaffung von Einzelteilen unterschiedlicher Lieferanten werden bei der Modul- und Systembeschaffung die sonst einzeln angebotenen Teile zu kompletten, teilweise vormontierten und einbaufertigen Funktionsgruppen zusammengefasst. Module unterscheiden sich dabei von Systemen dadurch, dass deren Konstruktion und Entwicklung überwiegend vom Fahrzeughersteller und die Produktion vom Zulieferunternehmen übernommen wird, während die Systembeschaffung zusätzlich durch einen hohen Wertschöpfungsanteil des Lieferanten in der Entwicklung, Produktion und Logistik charakterisiert ist (Wolters 1994 [103]). Durch die Systembeschaffung können hierbei sowohl die Zulieferunternehmen, als auch die Automobilhersteller ihre Effizienz erheblich steigern, was vor allem auf die folgenden Ursachen zurückgeführt werden kann (Kleinaltenkamp/Wolters 1997 [63]):

- den Transfer von Lieferanten-Know-how bzw. die Erschließung zusätzlicher Entwicklungs- und Innovationspotenziale von Seiten der Hersteller durch die enge und frühe Zusammenarbeit mit dem Systemlieferanten in der Konzeptphase;
- die Erschließung von Design-to-Cost-Potenzialen durch die Anpassung der Teilkonstruktionen an die Fertigungsbedingungen des Zulieferunternehmens;
- die intensive Kommunikation zwischen Zulieferunternehmen und Montagebetrieb, die die Geschäftsbeziehung stabilisiert, die Anzahl der Abstimmungsprobleme reduziert, die Problemlösungsfindung beschleunigt und insgesamt zu einer niedrigeren Anzahl von Änderungen vor Serienanlauf führt;
- die Einsparung von **Transaktionskosten** (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Anpassungs- und Kontrollkosten) durch die drastische Reduzierung der Anzahl der direkt zuliefernden Unternehmen;
- die Übertragung umfangreicher Montageaktivitäten hin zum Systemlieferanten durch den Bezug von kompletten, vormontierten Systemen und dadurch Erschließung von Kostensenkungspotenzialen in den Bereichen Personal, Produktion und Logistik;
- die Reduktion von Betreuungs- und Koordinationskosten sowie Kosten für die Qualitätskontrolle durch die Übertragung der Systemverantwortung an den Lieferanten.

Die oben angesprochenen unternehmensübergreifenden Vorteile der **Systembeschaffung** können dabei anhand einer Analyse der Netto-Rationalisierungseffekte verdeutlicht werden (vgl. **Tabelle 6.4**). Während der Automobilhersteller durch eine Systembeschaffung in allen funktionalen Bereichen Kosten reduzieren kann, steigen zunächst die Aufwendungen des Systemlieferanten bedingt durch die Ausweitung seines Leistungsumfangs. Die Betrachtung der Gesamtkosten verdeutlicht jedoch, dass die relativen Kostensteigerungen des Systemlieferanten um 20–30 % niedriger ausfallen als die Kosteneinsparungen des Fahrzeugherstellers (Wolters 1995, S. 97ff. [104]). Dies ist auf Synergien, weniger Redundanzen, Skalen- und Erfahrungskurveneffekte sowie Lohnkostenvorteile der Lieferanten zurückzuführen. Darüber hinaus profitiert der Systemlieferant von einer erhöhten unternehmerischen Eigenständigkeit sowie einem längerfristigen Planungshorizont, der sich positiv auf seine strategische Planung auswirkt und ihm eine frühzeitige Anpassung der Unternehmensstrukturen an die aktuellen Marktanforderungen ermöglicht. Oftmals bedeutet der Aufbau eines JIT-Systems mit einem Kunden für einen Lieferanten auch, dass der Lieferanteil bei diesem Kunden deutlich erhöht wird bzw. im Rahmen eines Single Sourcing auf 100% steigt (Bernard 1996, S. 590 [8]).

Tabelle 6.4 Netto-Rationalisierungseffekte der Systembeschaffung
 Quelle: Kleinaltenkamp/Wolters 1997 [63].

	Vorteile beim Hersteller	Vorteile beim Zulieferanten	Netto Rationalisierungseffekt
Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung auf Kernkompetenzen • Weniger Änderungen (z.B. Werkzeuge) • Schnelle Problemlösung • Abbau der Ingenieurskapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung auf Kernkompetenzen • Bessere Nutzung von Spezial-einrichtungen • Verbesserte Nutzung von Carry-Over Parts • Fertigungsgerechte Konstruktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Kürzere Entwicklungszeiten • Ausgereifere Produkte • Geringere Entwicklungskosten • Reduzierung der Personalaufwendungen
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Lieferanten • Einsparung von Sachnummern • Weniger Einkaufspersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Größeres Abwicklungsvolumen • Wirtschaftlichere Nutzung • Bessere Nutzung von Informationssystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Personalaufwendungen • Reduzierung der Materialkosten
Produktion & Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau der Vormontage • Weniger Fehlermöglichkeiten (Montage) • Abbau von Lagern • Reduzierung des Flächenbedarfs • Reduzierung der Logistikschnittstellen (z.B. Anlieferungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Größere Lose • Bessere Kapazitätsplanung und -auslastung 	<ul style="list-style-type: none"> • Economies of Scale • Geringere Qualitätssicherungskosten • Reduzierung der Personalaufwendungen • Erfahrungskurveneffekte • Geringere Kapitalbindungskosten • Bessere Produkt- und Prozessqualität

Die bei der Systembeschaffung obligate enge Bindung zwischen Zulieferunternehmen und Montagebetrieb, die auf beiden Seiten erhebliche Investitionen in geschäftsbeziehungsspezifische Ressourcen voraussetzt, erfordert über den Einsatz von ‚weichen‘ Formen der Koordination wie **Vertrauen, Zufriedenheit** o.ä. hinaus (vgl. Kapitel 3) fundamental neue Formen der Zusammenarbeit. Der Systemlieferant ist herausgefordert, dem Abnehmer ein Leistungsangebot zu präsentieren, das nicht nur den qualitativen Anforderungen der Abnehmer entspricht und gleichzeitig den preislichen Vorstellungen entgegenkommt, sondern vielmehr auch den zeitlichen Belieferungswünschen des Abnehmers angepasst wird. Hinzu kommt die Forderung nach einer kontinuierlichen dynamischen Anpassung des Leistungsangebotes an situativen Gegebenheiten und externer Diskontinuitäten. Freiling (1995) betont in diesem Zusammenhang, dass eine derartige Zusammenarbeit nicht ohne umfassende Reorganisationsmaßnahmen im Bereich des Zulieferers sowie in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Montagebetrieb möglich ist (Freiling 1995, S. 283 [27]).

Dabei bietet sich insbesondere die **JIT-Kooperation** als Überwachungs- und Steuerungssystem der beschriebenen Partnerschaft an, die über die normativen Vorgaben der traditionellen JIT-Konzepte (Backhaus/Meyer 1990, S. 247ff. [3]) weit hinaus geht. Die JIT-Kooperation beruht auf dem Gedanken, dass dem Bedarfsträger Nachteile entstehen, wenn eine Leistung zu spät respektive zu früh erbracht bzw. übergeben wird. Eine JIT-Leistung beruht folglich darauf, dass eine inhaltlich spezifizierte Leistung zu einer ganz bestimmten Zeit bereitzustellen ist, wobei das angebotene Leistungsspektrum sich nicht ausschließlich auf logistische Aspekte beschränkt (Freiling 1995, S. 283 [27]). Dabei wird deutlich, dass es sich bei der Leistungserstellung unter JIT-Gesichtspunkten um einen Prozess handelt, der auf Zuverlässigkeit und Stabilität basiert. Im Abnehmerunternehmen ist die JIT-Kooperation häufig mit anderen Konzepten der schlanken Produktion gepaart, wie etwa Kanban-Systemen, Total Quality Management und Quality Function Deployment (Bernard 1996, S. 590f. [8]; Inman/Sale/Green/Whitten 2011, S. 344 [49]; Piercy/Morgan 1997, S. 683 [78]; Selbst/Green/Abshire/Sower 2010, S. 638f. [106]). In Anlehnung an den von Merli geprägten Begriff des „**Co-Makership**“ (Merli 1991, S. 58ff. [70]) zeichnet sich eine JIT-Kooperation durch folgende Attribute aus:

- Die Unternehmen arbeiten auf Basis einer langfristigen **vertraglichen Bindung** zusammen.
- Der Zulieferer ist verantwortlich für die Entwicklung funktional abgrenzbarer Baugruppen und wird in den Entwicklungsprozess frühzeitig integriert.
- Umfangreiche Leistungsumfänge in Entwicklung und Produktion werden auf den Zulieferer übertragen, die dieser selbständig erbringt und für die er die volle Gewährleistung übernimmt.
- Die Beschaffungsumfänge werden vom Lieferanten produktionssynchron angeliefert, ohne dass diese vom Abnehmer zur Kontrolle zwischengelagert werden.
- Der Hersteller unterstützt den Zulieferer durch Training und Beratung, um eine kontinuierliche Verbesserung von Preisen und Qualitäten zu erreichen.

- Informationen zur Verbesserung der Produkte und Prozesse werden zwischen Hersteller und Zulieferer kontinuierlich ausgetauscht.

Einen Überblick über die sich daraus ergebenden Kooperationsfelder einer **Just-in-Time-Kooperation** bietet **Tabelle 6.5**.

Tabelle 6.5 Aufgaben für den Systemlieferanten in potenziellen Kooperationsfeldern der JIT-Kooperation
Quelle: In Anlehnung an Freiling 1995, S. 286 [27].

Entwicklung von Zulieferteilen	Serienlieferung von Zulieferteilen	Lieferung von Ersatzteilen	Rücknahme von Altteilen
<ul style="list-style-type: none"> • Neuentwicklung von Zulieferteilen • Weiterentwicklung von Zulieferteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung von Vormaterial • Produktion • Distribution • Einbau in Folgeprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Ersatzteilen • Hilfestellung beim Einbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückhollogistik • Verschrottung oder Recycling

Bei der Auswahl geeigneter Kooperationspartner wird ein Fahrzeughersteller in aller Regel auf vorhandene Erfahrungen mit aktuellen und potenziellen Zulieferunternehmen zurückgreifen. Dabei werden nur diejenigen Lieferanten als potenzielle Kooperationspartner erachtet werden, die sich bereits in der Vergangenheit als zuverlässige Geschäftspartner erwiesen haben bzw. über eine dementsprechende Reputation verfügen. Zur Beurteilung des Leistungsspektrums der Zulieferunternehmen werden dabei häufig die folgenden Kriterien herangezogen (Freiling 1995, S. 284 [27]):

- die Leistungstreue, die Rückschlüsse auf die Zuverlässigkeit der Leistungsabgabe der Zulieferers an den Montagebetrieb im Zeitablauf zulässt,
- die Leistungsfähigkeit im Sinne der Bereitschaft des Zulieferers, Aufträge des Montagebetriebs anzunehmen,
- die Leistungsqualität, die die Frage beantwortet, wie viele Lieferungen den Kundenanforderungen nicht entsprochen haben,
- die Informationsbereitschaft des Zulieferers, die die Transparenz des Auftragsdurchlaufs für den Montagebetrieb anzeigt, sowie
- die (Leistungs-)Flexibilität als Indikator für die Fähigkeit des Zulieferers, auf – mitunter kurzfristige – Änderungswünsche des Montagebetriebes einzugehen.

Ein Anbieter, der einen Kunden aus der Automobilindustrie als Kooperationspartner gewinnen will, sollte die genannten Beurteilungsgrößen somit als Zielgrößen seiner Marke-

tingaktivitäten ansehen und seine strategischen und operativen Maßnahmen dementsprechend auf ihre Erreichung ausrichten.

Tabelle 6.6 Einschränkungen bei der JIT-Zulieferung
Quelle: In Anlehnung an Polito/Watson 2006 [82].

Probleme von JIT-Systemen	
Wirtschaftliche Lage & Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Preisschwankungen bei Rohmaterialien • Schwankungen bei der Kapitalverfügbarkeit besonders für mittelgroße Unternehmen aufgrund des wirtschaftlichen Zyklus' • (Stark) schwankende Nachfrage
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Große Distanzen zwischen Lieferant und JIT-Kunde • Kapazität des Verkehrsnetzes • Global Sourcing, d.h. weltweiter Einkauf von Zulieferleistungen • Ersatz kostengünstiger Transportmittel (v.a. Schiffslogistik) durch teure Luftfracht aufgrund noch kurzfristiger Nachfrage (z.B. in der globalen Textilindustrie) und hierdurch bedingter Verlust der kostenmäßigen Vorteilhaftigkeit von JIT
Organisationale Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Verfügbarkeit geeigneten Personals • Ungeeignete organisatorische Strukturen wie stark ausgeprägte Hierarchien und geringe Selbstverantwortung der Mitarbeiter • Ungeeignete Anreizsysteme (z.B. Akkordbezahlung)
Kostenrechnungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Monatliche oder Quartalsweise Berichterstattungszeiträume ungeeignet für kontinuierlichen und langfristigen Verbesserungsprozess im Rahmen einer JIT-Kooperation • Übliche Kennzahlen spiegeln nur Planabweichungen, nicht jedoch die tieferen Gründe dafür wider, was Anstrengungen im Rahmen eines JIT-Konzeptes torpedieren kann
Kleine Firmengröße	<ul style="list-style-type: none"> • Kostennachteile bei eigenen Zulieferprodukten durch Einkauf kleinerer Mengen • Keine Kontrolle über den Einbezug eigener Zulieferanten in das JIT-System • Schwierigkeiten der Rekrutierung von geeignetem Personal zur JIT-Implementierung

Während die JIT-Zulieferung in den vergangenen beiden Dekaden einen sehr starken Zuspruch und eine starke Verbreitung erfahren hat, ist sie jedoch nicht als Allheilmittel der Zusammenarbeit innerhalb von Wertschöpfungsketten anzusehen. In einem Resümee zu 20 Jahren JIT in Praxis und Forschung sehen Polito und Watson (2006 [82]) die folgenden Probleme und Einschränkungen für die Implementierung von JIT-Kooperationen (vgl. **Tabelle 6.6**).

6.4 Instrumente der Kommunikationspolitik

Zielen die bisher diskutierten Instrumente der Leistungs- und Distributionspolitik zur Stärkung der Geschäftsbeziehung in erster Linie auf die Ausweitung der innerhalb einer Geschäftsbeziehung in Anspruch genommener Leistungen, so liegt das Hauptaugenmerk der Instrumente der Kommunikationspolitik darin, die Wahrnehmung des Kunden hinsichtlich seines Kundenvorteils zu steuern. Wir erinnern uns: Der in einer Geschäftsbeziehung erwartete Kundenvorteil richtet sich immer nach der Wahrnehmung des Kunden, nicht etwa nach neutral und objektiv formulierten Kriterien. Im Folgenden sollen daher als Beispiele der kommunikativen Unterstützung einer Geschäftsbeziehung drei Konzepte vorgestellt werden, die mehr oder weniger direkt der Kommunikationspolitik zugeordnet werden können, da der Informationsaustausch mit dem Kunden im Vordergrund steht.

6.4.1 Beschwerdemanagement

Geschäftsbeziehungen ohne Fehler von Seiten des Anbieters sind zwar ein hehres Ziel, in der Realität aber nicht anzutreffen. Geschieht nun dennoch ein **Fehler** in der Abwicklung von Transaktionen innerhalb einer Geschäftsbeziehung, so ist dies Gefahr und Chance zugleich für den Anbieter. Reagiert er angemessen auf ein solches Versagen, kann so **Kundenzufriedenheit** wieder hergestellt oder sogar vergrößert werden (Smith/Bolton 1998, S. 69f. [91]). Tut er das nicht, drohen im schlimmsten Fall der Abbruch der Geschäftsbeziehung sowie weitere negative Konsequenzen durch die Referenzwirkung auch auf andere aktuelle oder potenzielle Kunden. Von daher ist ein gutes **Beschwerdemanagement** ein sehr wichtiges Werkzeug, um die Geschäftsbeziehung zu schützen und ggf. sogar zu stärken.

Mit dem Beschwerdemanagement werden regelmäßig folgende Teilziele verfolgt (Stauss 2008, S. 372f. [92]):

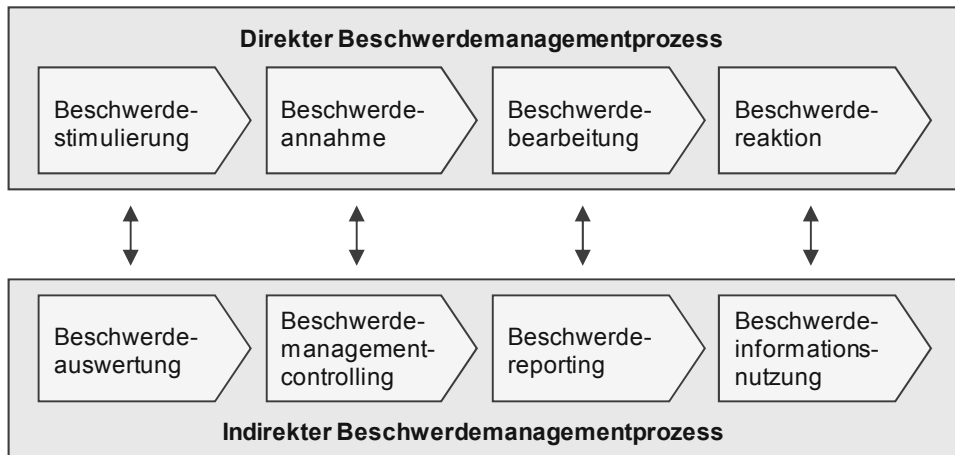
- Herstellung von Beschwerdezufriedenheit
- Vermeidung von Kosten anderer Reaktionsformen unzufriedener Kunden, etwa Abwanderung, Einschaltung von Medien, negatives Word of Mouth (WOM)
- Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie
- Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte mittels Beeinflussung des (positiven) WOM

- Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
- Reduzierung interner und externer Fehlerkosten

Um mit Hilfe des Beschwerdemanagements Transaktionsunzufriedenheit in Beschwerde-zufriedenheit umzuwandeln, ist es für einen Anbieter erforderlich, entsprechende **Kanäle** für unzufriedene Kunden zu schaffen, die eingehenden Beschwerden sachgerecht anzunehmen und zu bearbeiten sowie dem Kunden gegenüber dann angemessen zu reagieren. Um die in Beschwerden enthaltenen Informationen zielgerichtet zu nutzen, sind außerdem unterstützende Tätigkeiten notwendig. Die einzelnen Prozessschritte des direkten und indirekten Beschwerdemanagements sind in **Abbildung 6.12** dargestellt.

In einer empirischen Studie von Homburg und Fürst (2005) konnte gezeigt werden, dass hinsichtlich der Organisation des Beschwerdemanagements sowohl ein ausreichender Grad der Formalisierung (klar definierte Prozesse und Zuständigkeiten) als auch eine gewisse Flexibilität (insbesondere in B-to-B-Unternehmen) notwendig sind, um ein effektives Beschwerdemanagement umzusetzen (Homburg/Fürst 2005, S. 107f. [43]).

Abbildung 6.12 Prozess des Beschwerdemanagements
Quelle: Stauss 2008, S. 374 [92].

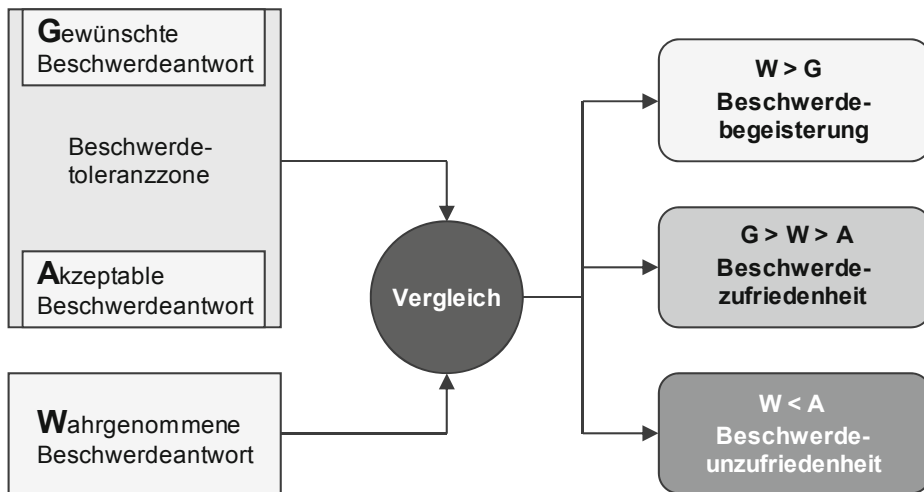


Die Reaktion des Kunden auf die Beschwerdebearbeitung durch den Anbieter ist mittlerweile relativ gut empirisch erforscht und folgt dem **Expectancy-Disconfirmation-Paradigma** (Churchill/Surprenant 1982 [20]): Der Kunde gleicht die wahrgenommene Beschwerdeantwort mit seinen diesbezüglichen Erwartungen ab. Ist dieser Abgleich null oder positiv, entsteht **Beschwerdezufriedenheit**, andernfalls **Beschwerdeunzufriedenheit**. Die Erwartungen bezüglich der Beschwerdeantwort folgen jedoch nicht einem einheitlichen Standard, sondern bilden vielmehr eine **Beschwerdeantwort-Toleranzzone**, die zwischen einer akzeptablen und einer gewünschten Beschwerdeantwort liegt (Stauss 2008, S. 376f.

[92]). Die gewünschte Beschwerdeantwort stellt dabei den normativen, idealen Erwartungsstandard dar, also die Erwartung, wie ein Anbieter auf eine Kundenbeschwerde reagieren sollte. Die akzeptable Beschwerdeantwort legt hingegen das Minimalniveau fest, auf dem eine Beschwerdeantwort noch als tolerabel wahrgenommen wird. Je nachdem wie die Beschwerdeantwort nun vom Kunden in Bezug auf die Beschwerdetoleranzzone wahrgenommen wird, stellt sich beim Kunden Beschwerdeunzufriedenheit, -zufriedenheit oder -begeisterung ein. Die Zusammenhänge verdeutlicht **Abbildung 6.13**.

Ein weitere Größe, die in diesem Zusammenhang untersucht wurde, ist die vermutete Beschwerdeantwort: Kunden bilden sich in Abhängigkeit bestimmter Faktoren ein Bild darüber, wie ein Anbieter vermutlich auf ihre Beschwerde reagieren wird. Diese vermutete Beschwerdeantwort beeinflusst nun ihrerseits die akzeptable Beschwerdeantwort.

Abbildung 6.13 Bildung von Beschwerde(un)zufriedenheit
Quelle: In Anlehnung an Stauss 2008, S. 377 [92].



Betrachtet man nun die Einflussfaktoren auf die Beschwerdezufriedenheit im Einzelnen, so sind einerseits die Einflussfaktoren zu nennen, die die Beschwerdetoleranzzone bestimmen und andererseits solche, die sich auf die Wahrnehmung der Beschwerdeantwort beziehen. Als Determinanten der Beschwerdetoleranzzone gelten die folgenden Faktoren:

- Rollenverständnis: Je stärker der Kunde sich als zu umwerbender Auftraggeber sieht, desto höher sind i.d.R. seine Erwartungen.
- Problemrelevanz: Mit steigender Relevanz des Problems, das die Beschwerde ausgelöst hat, steigen die Erwartungen an die Beschwerdeantwort.
- Wahrgenommene Schuld des Anbieters

- Explizite und implizite Reaktionsversprechen
- Bisherige Beschwerdeerfahrungen
- WOM von anderen Kunden

Hinsichtlich der Wahrnehmung der **Beschwerdeantwort** können die beiden Dimensionen des **Beschwerdeergebnisses** und des **Beschwerdeprozesses** unterschieden werden. Die Beurteilung des Beschwerdeergebnisses hängt dabei von ihrer Angemessenheit und Fairness ab, während der Beschwerdeprozess nach seiner Zugänglichkeit, seiner Interaktionsqualität (Freundlichkeit, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft, Initiative, Einfühlungsvermögen, Verlässlichkeit) und der Reaktionsgeschwindigkeit beurteilt wird (Stauss 2008, S. 383 [92]).

Gelingt es einem Anbieter, durch die Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems bei Auftreten von eigenen Fehlern eine angemessene Beschwerdereaktion zu bewerkstelligen, dann führt die Beschwerdezufriedenheit dazu, dass die Zufriedenheit des Kunden mit der Geschäftsbeziehung steigt und teilweise sogar höher liegt als vor dem Auftreten des Problems (Smith/Bolton 1998, S. 69f. [91]). Damit hat adäquates Beschwerdemanagement sowohl einen indirekten positiven Effekt auf die Kundenbindung über die Kundenzufriedenheit als auch einen direkten, wie u.a. die empirische Studie von Alvarez, Casielles und Martin (2011) zeigt (S. 153 [1]). Weiterhin kann es bei Beschwerdezufriedenheit und -begeisterung zu einem positiven WOM-Effekt kommen; Kunden erzählen ihre positiven Erfahrungen weiter (Gelbrich/Roschk 2011, S. 34 ff. [29], Rothenberger/Grewal/Iyer 2008, S. 373 [85]).

6.4.2 Stärkung der persönlichen Beziehungen zwischen Anbieter- und Kundenpersonal

Obwohl im vorliegenden Buch das Management von Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen im Blickpunkt steht, werden diese Geschäftsbeziehungen noch immer von Menschen initiiert, gepflegt und ggf. wieder aufgelöst. Die involvierten Personen tun dabei wesentlich mehr, als eine vordefinierte Rolle auszufüllen, denn ansonsten könnten die meisten Geschäftsbeziehungen auch computerisiert werden (Bagozzi 2006, S. 453 [5]). Die Menschen innerhalb der Geschäftsbeziehung verhalten sich dabei zu einem bestimmten Grad als Geschäftsmann oder -frau und zu einem bestimmten Grad als Mensch mit freundschaftlichen Zügen (Heide/Wathne 2006, S. 90 [37]). Insbesondere bauen Mitarbeiter eines Anbieterunternehmens persönliche Beziehungen unterschiedlicher Natur mit Mitarbeitern des Kundenunternehmens auf (Beverland 2001 [10]). Diese sind einerseits notwendig, um die Transaktionen im Rahmen der Geschäftsbeziehung zwischen den Unternehmen abwickeln zu können, gehen teilweise aber viel weiter und haben sekundäre Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen. Das Auftreten von Geschäftsfreundschaften zwischen Anbieter- und Kundenpersonal stellt hierbei den Extremfall dar (Beverland 2001 [10]; Price/Arnould 1999 [83]). Doch auch weniger intensive Beziehungen auf der persönlichen Ebene haben gegenüber rein transaktionsfokussierten menschlichen Interaktionen positive Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung, insbeson-

dere im Hinblick auf den Informationsaustausch und damit die Kommunikation zwischen den Unternehmen.

Palmatier, Scheer und Steenkamp (2007) weisen in einer empirischen Studie nach, dass die Beziehung eines Kundenunternehmens an einen bestimmten Vertriebsmitarbeiter sowohl Umsatzwachstum, Vertriebseffektivität und Zahlungsbereitschaft des Kunden positiv beeinflusst, während die Bindung an das Anbieterunternehmen einen Einfluss nur auf die Zahlungsbereitschaft hat (S. 191ff. [77]). Einschränkend sei zu dieser Untersuchung gesagt, dass sie in einem Umfeld stattfand, in der die Wechselkosten beider Seiten relativ gering waren. In einer weiteren empirischen Studie, die im Finanzsektor (B-to-B) angesiedelt war, konnte gezeigt werden, dass Maßnahmen zur Stärkung der persönlichen Beziehung zwischen Anbieter- und Kundenpersonal (Einladungen zum Essen, kleine Geschenke, Einladungen zu Unterhaltungsveranstaltungen; besonderer Status für den Kunden; privilegierte Informationen) gegenüber Leistungsprogramm- oder Preismaßnahmen die deutlich stärkste Auswirkung auf die Kundenprofitabilität hatten (Palmatier/Dant/Grewal/Evans 2006, S. 487ff. [75]). Auch die in der Praxis zu beobachtenden hohen Ausgaben für solche in erster Linie atmosphärischen Maßnahmen deuten darauf hin, dass die persönliche Beziehung zwischen Anbieter- und Kundenpersonal als wichtig erachtet wird.

Nach Guenzi und Georges (2010) unterscheidet sich die Bedeutung der persönlichen Beziehung branchenabhängig und ist umso wichtiger (S. 115 [33]),

- je mehr Vertrauenseigenschaften die Kernleistung aufweist,
- je stärker die Kernleistung auf Menschen fokussiert ist (z.B. Beratung),
- je länger die Kontaktzeit pro Kundenkontakt ist,
- je höher der Grad der Leistungsindividualisierung,
- je höher der Grad der Diskretion (z.B. Rechtsberatung),
- je stärker der Fokus auf Prozessen als auf physischen Produkten liegt.

Beverland (2001 [10]) weist darauf hin, dass speziell in Industrien, in denen es für eine Kernleistung mehrere Anbieter gibt, deren Leistungen und Preise sich kaum unterscheiden (Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung), die persönliche Beziehung zwischen Kunden- und Anbieterpersonal den Ausschlag für oder gegen eine Geschäftsbeziehung zwischen Kunden- und Anbieterunternehmen gibt (Vgl. auch Gwinner/Gremler/Bitner 1998, S. 111 [36]; Price/Arnould 1999, S. 40 [83]). In solchen Industrien kommt es vor, dass die Kundenbindung weniger gegenüber einem Unternehmen, sondern vielmehr gegenüber einem Vertreter des Unternehmens besteht, bspw. dem Partner einer Beratungsfirma. Einschränkend sei gesagt, dass noch vor der persönlichen Beziehung die Leistungsbeziehung zwischen den Unternehmen stimmen muss, damit die persönliche Beziehung auch der Geschäftsbeziehung nutzen kann (Beverland 2001, S. 210 [10]).

Was kann ein Anbieterunternehmen also tun, um auch auf der persönlichen Ebene der eigenen und der Kundenmitarbeiter gute Beziehungen zu fördern? Um diese Frage beant-

worten zu können, muss sich eine weitere Frage anschließen, nämlich: Wodurch sind gute persönliche Beziehungen in einem Geschäftsbeziehungskontext gekennzeichnet? Nach Gremler und Gwinner (2000 [32]) sind sie von Vertrautheit (*familiarity*), Achtsamkeit und Fürsorge (*care*), Freundschaft, Vertrauen und Rapport charakterisiert, wobei vor allem Rapport und Freundschaft in diesem Zusammenhang erhöhte Aufmerksamkeit in der Forschung erfahren haben.

Gremler und Gwinner (2000) definieren **Rapport** zwischen Anbieter- und Kundenpersonal als die Wahrnehmung einer angenehmen Interaktion mit dem Gegenüber, die durch eine innere Verbindung (*connection*) der beiden Interaktionsbeteiligten gekennzeichnet ist (S. 92 [32]). Etwas umgangssprachlicher „stimmt die Chemie“ zwischen den Beteiligten, wenn Rapport vorliegt. Rapport zwischen Anbieter- und Kundenpersonal wird begünstigt durch ähnliche Weltanschauungen, ähnliche persönliche Werte und Empathie (Campbell/Davis/Skinner 2006, S. 362 [16]). Eine erste Möglichkeit für ein Anbieterunternehmen, zwischen seinen Mitarbeitern und denen des Kundenunternehmens Rapport und damit eine gute persönliche Beziehung zu begünstigen, besteht darin, ähnliche Mitarbeiter miteinander interagieren zu lassen. Die **Ähnlichkeit** kann sich hierbei sowohl auf inhaltlich-formale Dimensionen beziehen (bspw. gleicher funktionaler Hintergrund, gleiche Hierarchiestufe), als auch auf persönlich-relationale (gleiche regionale Herkunft, ähnliche Interessen; Steward/Walker/Hutt/Kumar 2010, S. 555ff. [93]; vgl. auch Abschnitt 7.3.2.2). Weiterhin begünstigt **häufiger Kontakt** zwischen Anbieter- und Kundenpersonal die Bildung von Rapport (Beverland 2001, S. 210f. [10]). Schließlich wird der Jobzufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter des Anbieterunternehmens eine gewisse indirekte Rolle zugeschrieben, da diese positiv auf deren (Hilfs-)Bemühungen wirken und letztere wiederum in einer positiveren Bewertung der Vertriebsmitarbeiter durch das Kundenpersonal münden (Bradford/Crant/Phillips 2009, S. 385ff. [14]).

Das Vorhandensein von Rapport zwischen Anbieter- und Kundenmitarbeitern ist für ein Anbieterunternehmen in verschiedener Hinsicht positiv: Es fördert die **Toleranz** des Kunden, wenn es zu einem Anbieter-Fehler kommt, und die Konsequenzen einer Unzufriedenheit hervorruufenden Transaktion sind weniger stark ausgeprägt (Campbell/Davis/Skinner 2006, S. 362 [16]). Somit unterstützt Rapport das Beschwerdemanagement. Weiterhin konnten positive Effekte von Rapport auf die **Kundenzufriedenheit**, die **Kundenbindung**, und die **Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit** nachgewiesen werden (Gremler/Gwinner 2000, S. 96ff. [32]; Guenzi/Georges 2010, S. 130 [33]).

Während Rapport gewissermaßen den Einstieg in eine persönliche Beziehung zwischen Anbieter- und Kundenpersonal darstellt, stellt die **Geschäftsfreundschaft** den Extremfall der persönlichen Beziehung dar. Zwischen beiden Polen liegt ein Kontinuum der Stärke der persönlichen Beziehung, deren Ausprägung auf verschiedenen Größen basiert. Ob der Kunde eine eher enge oder weniger enge persönliche Beziehung sucht, hängt in erster Linie von der Persönlichkeit des Kundenmitarbeiters ab (Beverland 2001, S. 210 [10]; Swan/Goodwin/Mayo/Richardson 2001, S. 29 [98]). Wie stark eine persönliche Beziehung zwischen Anbieter- und Kundenpersonal ausgeprägt ist, lässt sich nach Swan et al. (2001) davon abhängig machen, wie stark

- die persönliche Vertrautheit,
- Gespräche über andere als Geschäftsthemen,
- gemeinsame Freizeitaktivitäten und
- die Tätigkeit des Vertriebsmitarbeiters als Anwalt und Botschafter des Kunden im eigenen Unternehmen

ausgeprägt sind (S. 32 [98]). Die Autoren leiten daraus eine Dreier-Typologie ab, in der sie Geschäftsfreunde (*friends*), Geschäftskollegen (*co-workers*) und Geschäftsbekannte (*acquaintances*) unterscheiden. Geschäftsfreundschaften sind dabei von sozialer Unterstützung, dem Austausch von Geschenken und einer großen persönlichen Offenheit (Selbstoffenbarung) zwischen den beteiligten Personen gekennzeichnet (Price/Arnould 1999, S. 40 [83]). Damit persönliche Beziehungen bis hin zu Geschäftsfreundschaften entstehen können, sind neben den Rapport begünstigenden Faktoren weitere beeinflussbare Gegebenheiten notwendig (Price/Arnould 1999, S. 40 [83]):

- Strukturelle Möglichkeiten der sozialen Interaktion (gemeinsame Essen, Aktivitäten)
- Gemeinsame Umwelten
- Gemeinsamkeiten bei Werten, Normen, Lebensstilen und Persönlichkeitseigenschaften
- Freundlichkeit

Weiterhin helfen Ähnlichkeit und gegenseitige Sympathie sowie die gegenseitige Abhängigkeit in Bezug auf die Erreichung von Zielen, dass sich Geschäftsfreundschaften bilden (Price/Arnould 1999, S. 50f. [83]), wobei diese Faktoren nur bedingt oder gar nicht steuerbar sind. Um persönliche Beziehungen für das Wohl des Anbieterunternehmens nutzen zu können, einzelne Personen im Kundenunternehmen aber ihre Stelle wechseln, empfiehlt Beverland (2001), persönliche Beziehungen zu mehreren Personen im Kundenunternehmen aufzubauen (Beverland 2001, S. 211 [10]). Zu beachten ist allerdings, dass aufgrund diverser Bestechungsskandale und einer generellen Tendenz zu mehr Transparenz in Unternehmen sowohl die gesetzlichen als auch die unternehmensinternen **Compliance-Regelungen** in den letzten Jahren deutlich verschärft wurden. Somit sollten Maßnahmen, die auf die Stärkung der persönlichen Beziehung zwischen Anbieter- und Kundenpersonal abzielen, die jeweils geltenden Regelungen scharf im Auge behalten (Price/Arnould 1999, S. 52 [83]).

Diese Maßnahmen zur Stärkung der persönlichen Bindung dennoch durchzuführen, lohnt sich aufgrund mehrerer Wirkungen. Für die beteiligten Personen im Kundenunternehmen kann die persönliche Bindung zu einem Mitarbeiter im anderen Unternehmen Vorteile bringen, die sozialer (Freundschaft, persönliche Anerkennung), psychologischer (Risikoreduktion und Gefühl der Sicherheit) und wirtschaftlicher Natur (schnellerer Service) sind (Gwinner/Gremler/Bitner 1998, S. 104f. [36]). Auch der größere und unaufgeforderte **Austausch von geschäftsrelevanten Informationen** verbindet sich mit guten persönlichen Beziehungen (Swan et al. 2001, S. 34f. [98]). Persönliche Beziehungen können auch helfen, die **persönlichen Motive Einzelner** im Kundenunternehmen besser zu verstehen. Dies ist wichtig, da persönliche Motive u.U. einen großen Einfluss auf das Verhalten in der Ge-

schäftsbeziehung haben, etwa dann wenn davon die berufliche Laufbahn berührt ist (Beverland 2001, S. 211). Weiterhin verbessert sich das grundsätzliche Vertrauensverhältnis zum Anbieterunternehmen, was sich konkret in Problemsituationen für ein Anbieterunternehmen auszahlt (Beverland 2001, S. 212 [10]), etwa wenn Lieferverpflichtungen nicht eingehalten wurden. Daneben wirken die Vorteile der persönlichen Bindung auch direkt oder indirekt positiv (über Zufriedenheit und Commitment) auf die Kundenbindung und das Weiterempfehlungsverhalten (Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler 2002, S. 240 [38]).

6.4.3 Kooperationen mit User Groups

Während das Beschwerdemanagement und Maßnahmen zur Stärkung der persönlichen Beziehungen weit über die direkte und interaktive Kommunikation mit dem Kunden hinausgehen, steht die Kommunikation also solche bei den im Folgenden vorgestellten User Groups deutlich mehr im Vordergrund.

User Groups sind Vereinigungen von Anwendern vor allem von Computern und Systemtechnologien, die im Zuge der weiteren Verbreitung der betreffenden Techniken entstanden sind. Ihre ursprüngliche Aufgabe war es, ein Forum für einen informellen Gedankenaustausch zu schaffen, auf dem Fachleute der jeweiligen Anwendungsgebiete ihre Erfahrungen mit dem Einsatz bestimmter Systeme bzw. Systemtechnologien austauschen und die betreffenden Probleme diskutieren konnten (Rothschild 1988, S. 18 [86]; Kleinaltenkamp 1993, S. 143f. [56]; Erichsson 1993, S. 57 [26]. Vgl. speziell zum CAD-Bereich: Strothmann/Kliche 1989, S. 119ff. [96]). Darüber hinaus boten und bieten User Groups auch eine Möglichkeit, persönliche Kontakte zu solchen Nutzern von **Systemtechnologien** aufzunehmen, die über eigene Erfahrungen mit bestimmten Produkten und Dienstleistungen eines Anbieters verfügen und bereit sind, andere Nutzer zu einem Besuch ihrer eigenen Anwendungen einzuladen. Die betreffenden Nachfrager glauben durch die eigene Auswahl des **Referenzunternehmens** auch oder eher Informationen über negative Erfahrungen mit einem Anbieter gewinnen zu können als dies der Fall wäre, wenn das zu besuchende Unternehmen vom Anbieter selbst vorgeschlagen wird.

In immer stärkerem Maße bezieht sich die Arbeit derartiger Anwender-Vereinigungen aber auch auf die Frage der technischen **Schnittstellen-Standardisierung** und damit zunehmend nicht mehr nur auf einen, sondern auf die Arbeit mehrerer Anbieter. Der Grund dafür liegt darin, dass verschiedene Anwender der Auffassung waren und sind, dass ihre Position dauerhafter und deutlicher vertreten werden müsse, um so die Hersteller zu einem Verhalten zu bewegen, sich einheitlichen Standards anzupassen bzw. sie zu unterstützen (o.V. 1986 (Anwender) [72]). Andererseits wird häufig das passive Verhalten der Anwender kritisiert, ohne deren ‚Mitziehen‘ die internationalen Standardisierungsbemühungen fruchtlos blieben. Die Überwindung dieser Passivität sehen deshalb die Führungsgremien der User Groups als ihr oberstes Ziel an, welches sie über eine verstärkte Aufklärungsarbeit gegenüber den Anwendern und den Ausbau der User Group-Kanäle erreichen wollen (o.V. 1987 (X/Open) [73]). Zur Erreichung ihrer Ziele ‚füttern‘ solche User Groups die nationalen und internationalen Normungsbehörden gleichsam mit Vorschlägen – weshalb sie auch

Feeder Groups genannt werden – oder sie versuchen, als **Pressure Groups** die Durchsetzung vorhandener Standards zu unterstützen, indem die Mitglieder durch ihre Einkaufsentscheidungen bzw. durch ihre Marktmacht Hersteller zur Verwendung der betreffenden Spezifikationen drängen.

Tabelle 6.7 Verteilung der in User Groups gewonnenen Informationen
Quelle: Erichsson 1993, S. 166 [26].

Funktionsbereich	Informationsverteilung			
	erfolgt grundsätz- lich	erfolgt gelegentlich	erfolgt nie	keine Angaben
Technisches Management	42%	35%	6%	17%
Netzwerkkommunikation	34%	27%	8%	31%
Management-Informationssysteme	26%	20%	11%	43%
Forschung & Entwicklung	17%	23%	13%	47%
Kaufmännisches Management	11%	33%	20%	36%
Aus-/Weiterbildung	11%	23%	16%	50%
Beratung	10%	15%	17%	58%
Administration	4%	19%	27%	50%
Produktion	4%	11%	22%	63%
Marketing/Vertrieb	4%	8%	25%	63%
Einkauf	4%	10%	23%	63%
Marktforschung	4%	10%	23%	63%

Basis absolut: 436

Welche Bedeutung User Groups als Informationsinstrument sowohl für Anwenderunternehmen als Ganzes als auch für einzelne Personen in den Unternehmen besitzen, zeigt sich in einer empirischen Studie, in der u.a. untersucht wurde, wie die in User Groups gewon-

nenen Informationen in den betreffenden Unternehmen verteilt werden (Erichsson 1993, S. 166f. [26]). Dabei wurde deutlich, dass die Erkenntnisse vor allem an das Technische Management weitergegeben werden, das in 42% der erhobenen Fälle grundsätzlich und in 35% der Fälle gelegentlich über die bei User Group Treffen gewonnenen Kenntnisse informiert wurde (vgl. **Tabelle 6.7**).

Tabelle 6.8 Von User Group-Mitgliedern in Kaufentscheidungsprozessen wahrgenommene Rollen
Quelle: Erichsson 1993, S. 176 [26].

Rollen im Entscheidungsprozess für Computertechnologien	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Präparation der Informationen	256	58%
Initiierung des Entscheidungsprozesses	225	51%
Bestimmung der Abteilungsanforderungen	224	51%
Bestimmung der Spezifikationen	223	51%
Evaluierung der Anbieter	207	47%
Beratung der Entscheidungsbeteiligten	192	44%
Evaluierung der Produkttypen	192	44%
Abzeichnen des Kaufs	94	21%
Entscheidung	87	20%

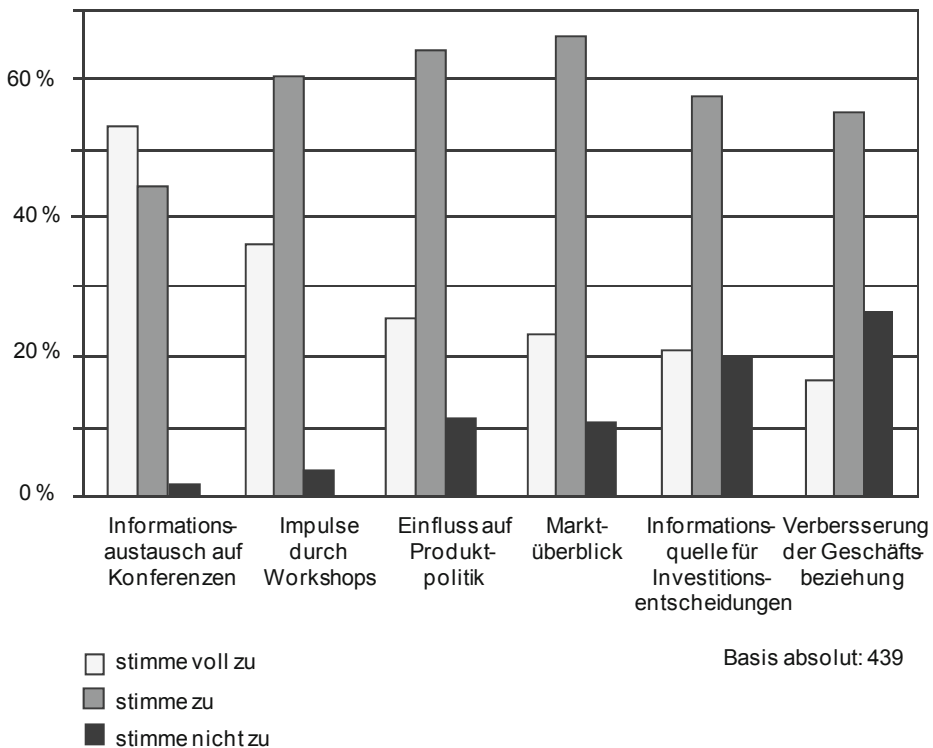
Basis absolut: 429

Ein weiteres beachtenswertes Ergebnis war zudem, dass die in den User Groups tätigen Unternehmensvertreter – zumindest nach ihren eigenen Angaben – durchaus wichtige Positionen im Rahmen von Kaufentscheidungsprozessen einnehmen. So gaben 58% der Befragten an, dass sie Informationen für Kaufentscheidungen vorbereiten, und jeweils 51% sagten, dass sie Entscheidungsprozesse initiieren sowie Abteilungsanforderungen und Spezifikationen bestimmen. Auch ist fast die Hälfte der Antwortenden nach eigenen Anga-

ben an der Evaluierung der Anbieter, der Beratung der Entscheidungsbeteiligten sowie der Evaluierung von Produkttypen beteiligt gewesen (vgl. **Tabelle 6.8**).

Aufgrund der zuvor dargestellten Ergebnisse verwundert es nicht, dass User Groups aus der Perspektive der an ihren Treffen teilnehmenden Anwender vor allem eine informatorische Funktion ausüben. Dabei kommen dem Informationsaustausch auf Konferenzen und den auf durchgeführten Workshops gewonnenen Impulsen die größte Bedeutung zu. Gleichfalls sehr wichtig sind die durch User Groups verbesserten Möglichkeiten, einen Marktüberblick zu erlangen, sowie die Tatsache, dass es sich dabei um eine Quelle von für Investitionsentscheidungen bedeutsamen Informationen handelt (vgl. **Abbildung 6.14**).

Abbildung 6.14 Von Anwendern wahrgenommene Funktionen von User Groups
Quelle: Erichsson 1993, S. 182 [26].



User Groups bilden somit für die Nachfrager aus bestimmten Branchen ein wichtiges Instrument, um Informationen über Erfahrungen zu erlangen, die andere Anwender bzw. Nachfrager mit den Leistungen bestimmter Anbieter gemacht haben. Wenn dem so ist, stellt sich die Frage, ob und inwieweit für einen Anbieter durch eine Kooperation mit User

Groups eine Möglichkeit besteht, in seinem Sinne Einfluss auf die betreffenden Informationsströme zu erlangen.

Bei einer solchen Einbindung von User Groups in die Kommunikationsstrategie eines Anbieters existieren für den Anbieter grundsätzlich zwei Möglichkeiten: entweder eine Kooperation mit bereits existierenden anwenderinitiierten User Groups zu suchen oder selbst User Groups zu gründen.

Kooperation mit anwenderinitiierten User Groups

Wesentliche Voraussetzung für eine Kooperation mit User Groups, die sich auf Initiative der Anwender selbst gegründet haben, ist, dass die User Groups bzw. ihre Mitglieder sich überhaupt auf eine solche Zusammenarbeit mit einem Anbieter einlassen wollen. Deshalb ist bei der Anbahnung und Durchführung einer solchen Art der User Group-Kooperation zu bedenken, dass die Mitglieder den primären Nutzen einer User Group darin sehen, mit anderen Mitgliedern Informationen auszutauschen, persönliche Kontakte zu pflegen und ggf. im Rahmen eines Workshops ein konkretes Problem lösen zu können (Erichsson 1993, S. 233 [26]). Da es sich bei User Groups allerdings um selbstorganisierte Vereinigungen handelt, liegt ein zentrales Interesse der Mitglieder und vor allem ihrer leitenden Funktionäre darin, ein entsprechendes mitgliederorientiertes Leistungsspektrum zu entwickeln und zu realisieren, um so aktive Mitglieder halten und evtl. neue gewinnen zu können (Erichsson 1993, S. 231 [26]). Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für eine erfolgreiche Kooperation mit einer User Group ist es deshalb, die User Group genau in diesen genannten Punkten so weit wie möglich zu unterstützen. Konkret kann dies beispielsweise dadurch zum Ausdruck kommen, dass den User Group-Mitgliedern exklusiv bestimmtes technologisches oder betriebswirtschaftliches Know-how zur Verfügung gestellt wird oder dass die User Group-Veranstaltungen insofern finanziell unterstützt werden, dass das Honorar für einen eingeladenen Gastredner gezahlt wird (Erichsson 1993, S. 231f. [26]). Eine empirische Untersuchung hat in diesem Zusammenhang festgestellt, dass es den betreffenden Anbietern durch solche und ähnliche Maßnahmen offenbar gelingt, ein entsprechend partnerschaftliches Verhältnis aufzubauen (Erichsson 1993, S. 233 [26]).

Sind diese Bemühungen tatsächlich erfolgreich, ergibt sich dadurch die große Chance, einen deutlichen imagebezogenen Multiplikatoreffekt zu erzielen. Der große Vorteil derartiger Aktivitäten ist nämlich zunächst, dass aufgrund der Zusammensetzung der User Groups sowie der innerbetrieblichen Informationsaktivitäten der User Group-Mitglieder kaum Streuverluste eintreten (Erichsson 1993, S. 235 [26]). Zudem sind die User Group-Mitglieder aufgrund ihrer Funktion, ihrer hierarchischen Position sowie ihrer Stellung im Investitions- und Kaufentscheidungsprozess als **Meinungsführer** anzusehen (Kawasaki 1990, S. 87 [53]), deren Urteil für andere Entscheidungsträger des eigenen oder auch anderer Anwenderunternehmen von großer Bedeutung und Glaubwürdigkeit ist. Durch eine entsprechende Kooperation mit einer User Group kann somit eine gezielte und störungsfreie Kommunikationspolitik gegenüber wesentlichen Teilen der Nachfragerschaft erreicht werden.

Zudem sind durch eine Kooperation mit User Groups auch positive Auswirkungen auf das Image sowohl der angebotenen Produkte bzw. Leistungen als auch des Anbieterunternehmens zu erwarten. Diese Effekte können etwa daraus resultieren, dass bei User Group-Veranstaltungen unabhängige Berater im Rahmen ihrer Vorträge auf Produktvorteile hinweisen, anwesende Produktentwickler aufkommende technische Fragen sofort klären können, oberste Firmenrepräsentanten den persönlichen Kontakt zu den User Group-Mitgliedern suchen u. ä. (Erichsson 1993, S. 245 [26]).

Gleichzeitig muss man sich aber auch der Grenzen derartiger Kooperationen bewusst sein. Sie resultieren vor allem aus der Tatsache, dass es sich bei User Groups eben um Anwendervereinigungen handelt. Bei aller Kooperationsbereitschaft ist es den Anbietern auf User Group-Veranstaltungen im allgemeinen nämlich nicht gestattet, verkaufspolitische Aktivitäten i.e.S. zu ergreifen, da sie den primären Zielen der Anwendervereinigungen zuwiderlaufen. Zusätzlich ist zu bedenken, dass User Group-Konferenzen in der Regel nur ein- bis zweimal pro Jahr stattfinden, so dass die anbieterseitigen Möglichkeiten zur Informationsvermittlung auch zeitlich durchaus begrenzt sind.

Kooperation mit anbieterinitiierten User Groups

Eine andere Möglichkeit der Kooperation mit User Groups besteht darin, nicht erst auf ihre anwenderinitiierte Entstehung zu warten, sondern solche Anwendervereinigungen als Anbieter selbst zu initiieren bzw. zu etablieren. So ist es denkbar, User Groups etwa regional gestreut zu gründen, zu denen Vertreter von Kundenunternehmen aus den für ein Unternehmen relevanten Zielgruppen eingeladen werden. Bei den regelmäßig vom Anbieter zu organisierenden und durchzuführenden Treffen können dann ausgesuchte Anwender Vorträge über ihre spezifischen Erfahrungen halten und Diskussionen mit Unternehmensexperten aus den Bereichen Produktmanagement, Entwicklung, Vertrieb, Kundendienst und Qualitätssicherung abgehalten sowie ein allgemeiner Erfahrungsaustausch durchgeführt werden. Zusätzlich können in bestimmten zeitlichen Abständen Befragungen einzelner Anwender durchgeführt werden, deren Inhalte sich auf die Erschließung neuer Bedarfe, die Erfahrungen mit Produkten oder auf die allgemeine Zufriedenheit mit dem Lieferanten und seinen Mitarbeitern beziehen können. Aus dem Kreis der Teilnehmer können so möglicherweise auch einzelne Kunden identifiziert werden, die für das Anbieterunternehmen als **Pilot-Anwender** für neue Produkte oder als Mitwirkende an einem **Lead User-Projekt** von Interesse sein könnten.

Darüber hinaus müssen solche Kundenkreise nicht unbedingt dauerhaft institutionalisiert werden, sondern sie können ebenso fallweise bzw. einmalig zusammengerufen werden, wodurch sie allerdings immer mehr den Charakter einer Kooperation verlieren. Derartige Veranstaltungen werden auch als **Customer Focus Groups**, Fokusgruppen, Kundenforen oder Kundenkonferenzen bezeichnet (Günter 1996, S. 66 [35]). Bei einer solchen Zusammenkunft werden mit den ausgewählten Kunden jeweils wichtige Themen der Kunden-Lieferanten-Beziehungen erörtert. Schwerpunkte bilden im Allgemeinen die Kundenzufriedenheit, offene und versteckte Beschwerden und Möglichkeiten zur Verbesserung der Geschäftsbeziehungen (Günter 1996, S. 67ff. [35]).

6.5 Instrumente der Preispolitik

Der letzte Abschnitt dieses Kapitels widmet sich der Preispolitik eines Unternehmens und legt dar, wie die Preispolitik zur Kundenbindung in einer Geschäftsbeziehung beitragen kann. Hierfür ist es notwendig, den scheinbaren Widerspruch aufzulösen, dass sich Anbieter und Nachfrager hinsichtlich des Preises notwendigerweise antagonistisch gegenüber stehen. Dies tun wir im folgenden Abschnitt 6.5.1, bevor wir dann zwei konkrete Möglichkeiten diskutieren, die Geschäftsbeziehung mittels konkreter Preisinstrumente zu sichern.

6.5.1 Beiträge der Preispolitik zur Kundenbindung

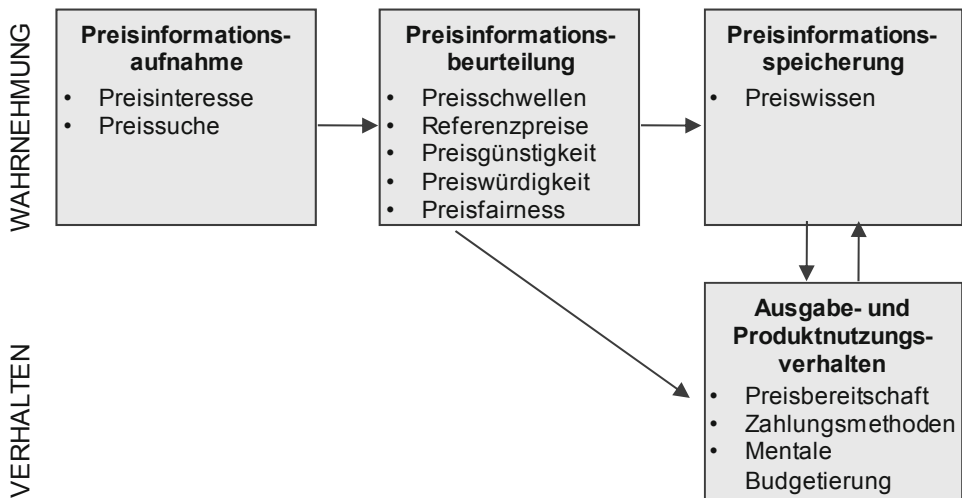
In der klassischen Mikroökonomie entscheidet allein der Preis eines Gutes über Kauf oder Nichtkauf, so dass Käufer- und Verkäuferinteresse bezüglich des Preises notwendigerweise genau entgegengesetzt sind. Allerdings setzt die Mikroökonomie hierzu homogene Güter voraus, die es auf modernen Business-to-Business-Märkten und erst recht auf solchen, auf denen Geschäftsbeziehungen das übliche Transaktionsmodell bilden, kaum gibt. Vergleiche zwischen Leistungen verschiedener Anbieter aus Kundenperspektive nur am Preis auszurichten, ist somit irreführend. Vielmehr muss die Definition des Preises und damit der Ansatzpunkte für die Preispolitik sowohl einen **Preisähler (Entgelt)** als auch einen Preisnenner als **Preisbezugsbasis** enthalten (Plinke/Söllner 2006, S. 712 [80]). Das Preis-Leistungsverhältnis rückt also in den Blickpunkt der Betrachtungen.

Weiterhin hat insbesondere die neuere verhaltenswissenschaftliche Preis-Forschung gezeigt, dass der Preis aus Nachfragerperspektive nicht nur eine ökonomische Funktion als ‚Währung‘ für eine Transaktion besitzt, sondern vielmehr eine vielschichtige **Preiswahrnehmung** durch den Kunden darüber entscheidet, ob eine Transaktion zustande kommt oder nicht (Homburg/Koschate 2005a [44], Homburg/Koschate 2005b [45]). Dabei spielen Prozesse der Informationsaufnahme, -beurteilung und -speicherung eine Rolle, die im Zusammenspiel ein gewisses Kauf- und Nutzungsverhalten zeitigen. Die grundsätzlichen Zusammenhänge und beispielhafte Einflussfaktoren zeigt **Abbildung 6.15**.

Eine Art der Preiswahrnehmung, die sich speziell unter industriellen Kunden durchgesetzt hat, ist das Konzept der **Product Life Cycle Costs** oder auch der **Total Cost of Ownership (TCO)**. Gegenüber dem Preis für eine Kernleistung, bspw. dem Anschaffungspreis einer Werkzeugmaschine, bezieht der Kunde alle antizipierten Folgekosten der Nutzung des Investitionsguts über dessen Lebenszeit in die Beurteilung des Preises für dieses Gut ein (Diller 2008a, S. 400 [24]). Im Falle der Werkzeugmaschine beinhaltet dies Nebenkosten der Anschaffung (z.B. Transport, Anschluss an bestehende Systeme), Ersatzteil- und Instandhaltungskosten, Betriebskosten durch Energie- und Werkzeugverbrauch sowie ggf. als ‚negative Kosten‘ den Wiederverkaufswert der Maschine. Der relevante Preis aus Kundensicht sollte daher alle Kosten- und Nutzelemente der in der Geschäftsbeziehung vermarkteten Leistung beinhalten. Somit ergeben sich grundsätzlich auch an allen Kosten- und Nutzelementen aus Kundensicht Ansätze zu einer kundenbindungsorientierten Preispolitik (Diller 2008a, S. 402ff. [24]). Die folgenden Aspekte der Unsicherheit und der Kapitalbindung verdeutlichen solche Ansatzpunkte.

Insbesondere bei langlebigen Investitionsgütern, die häufig innerhalb von Geschäftsbeziehungen vermarktet werden, sind die zukünftig zu erwartenden Kostenbestandteile der TCO mit deutlicher **Unsicherheit** behaftet und damit für den Kunden nur bedingt planbar. Diese Unsicherheit setzt sich einerseits aus umweltinduzierter Unsicherheit (z.B. Entwicklung der Energiepreise, Kapitalkosten), andererseits aus geschäftsbeziehungsimmanenter Unsicherheit (z.B. Entwicklung der Preise für Ersatzteile) zusammen. Die Reduzierung dieser Unsicherheiten kann ein Ziel im Rahmen der Preispolitik sein, mit der die Kundenbindung erhöht werden kann.

Abbildung 6.15 Preiswahrnehmung und Nutzungsverhalten aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive
Quelle: Homburg/Krohmer 2009, S. 679 [46].



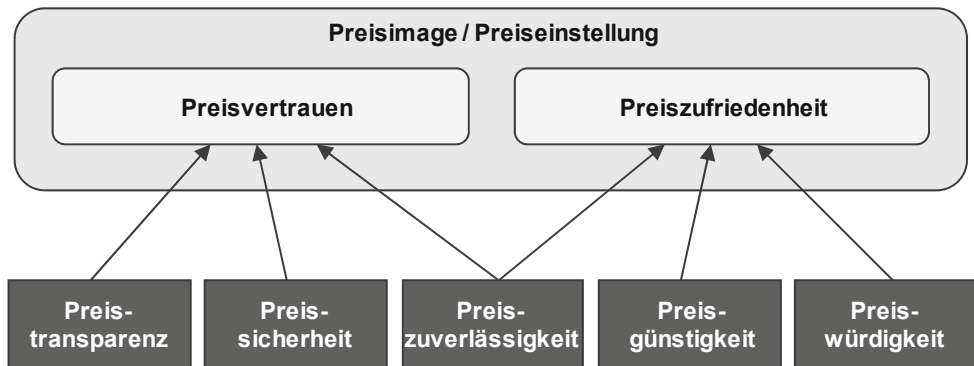
Ein weiteres Beispiel stellt die **Kapitalbindung** dar, die mit vielen Investitionsgütern für den Kunden verbunden ist. Unter Umständen würde sich zwar eine Anschaffung des Investitionsgutes über den Amortisationszeitraum für einen Kunden deutlich lohnen, er ist aber aktuell nicht in der Lage, die erforderliche Investitionssumme vorab aufzubringen. Gelingt es einem Anbieter, kreative Finanzierungslösungen mit dem Kernprodukt anzubieten, so kann der Preiswahrnehmungsfokus des Kunden vom (prohibitiven) Kaufpreis auf eine monatliche (machbare) Rate verschoben werden. Ein solches **Financial Engineering** stellt in vielen Branchen mittlerweile ein eminent wichtiges Instrument der Preispolitik dar, wie bspw. der General Electric-Konzern seit Jahren zeigt.

Wie sowohl die Unsicherheit bei den TCO als auch die Kapitalbindung im Rahmen der kundenbindungsfördernden Preispolitik genutzt werden kann, zeigt der nachfolgende Abschnitt 6.5.2. Zuvor wollen wir uns aber die unterschiedlichen Mechanismen ansehen,

wie durch Instrumente der Preispolitik die Kundenbindung erhöht werden kann, und welche Rolle verschiedene Größen der Preiswahrnehmung dabei spielen.

Diller (2008a) unterscheidet bei den Mechanismen der Kundenbindung durch Instrumente der Preispolitik die **erkaufte Kundenbindung** und die **vertrauensbasierte Bindung** (Diller 2008a, S. 406 [24]). Unter einer **erkauften Kundenbindung** versteht er eine solche, die darauf beruht, dass der Anbieter innerhalb einer Geschäftsbeziehung gewisse preisliche Anreize setzt, die der Kunde nutzen kann, um seine TCO zu verringern. Dazu gehören beispielsweise Mengenrabatte oder Bonusvereinbarungen, die greifen, wenn bestimmte Mindestmengen pro Jahr erreicht werden. Während diese Instrumente zwar die gewünschten Absatz- und Umsatzwirkungen erzielen können, sind sie für die Profitabilität des Anbieterunternehmens jedoch äußerst fragwürdig. Gegenüber anderen Instrumenten des Geschäftsbeziehungsmanagements schnitten sie bspw. in der empirischen Studie von (Palmatier/Gopalakrishna/Houston 2006 [76]) am schlechtesten ab und hatten keine positive Wirkung auf die einzelkundenbezogene Profitabilität. Interessanterweise greifen solche Instrumente der Preispolitik direkt am Preiszähler, also dem Entgelt an.

Abbildung 6.16 Teilbereiche der Preiswahrnehmung zur vertrauensbasierten Kundenbindung
Quelle: Diller 2008a, S. 406 [24].



Eine **vertrauensbasierte Kundenbindung** mithilfe von preispolitischen Instrumenten beruht hingegen nicht auf eher kurzfristigen und primär am Preiszähler ansetzenden Maßnahmen, sondern auf einer globalen positiven Wahrnehmung des Preisimages. Nach Diller (2008a [24]) setzt sich das **Preisimage** aus dem Preisvertrauen und der Preiszufriedenheit zusammen, die wiederum von weiteren Untergrößen beeinflusst werden, wie **Abbildung 6.16** zeigt.

Ziel eines Anbieters muss es demnach zur Erzeugung eines positiven Preisimages sein, sowohl **Preisvertrauen** als auch **Preiszufriedenheit** herzustellen. Zur Beeinflussung bieten sich die jeweiligen Treiber dieser beiden Größen an. Unter Preistransparenz versteht man

dabei die Klarheit der Preisinformation in Bezug auf Preiszähler und Preisbezugsbasis, während die Preissicherheit darüber Auskunft gibt, wie sicher bzw. wie unsicherheitsbehaftet die einzelnen Preisbestandteile unter einer TCO-Perspektive sind. Unter Preiszuverlässigkeit kann die Einhaltung von bei Vertragsabschluss in Aussicht gestellten Preisen verstanden werden (Diller 2008b, S. 167 [25]). Eine Wahrnehmung der Preisgünstigkeit stellt sich ein, wenn das Preis-Leistungsverhältnis eines Angebots besser beurteilt wird als ein Referenzwert, etwa der eines Konkurrenten, und Preiswürdigkeit gibt an, ob das Preis-Leistungsverhältnis insgesamt für den Kunden „stimmt“ (Homburg/Krohmer 2009, S. 685 [31]). Zur Herstellung eines positiven Preisimages und damit der Unterstützung einer vertrauensbasierten Kundenbindung eignen sich insbesondere Instrumente, die am Preiszähler und an der Preisbezugsbasis zusammen ansetzen, wie im Folgenden deutlich wird.

6.5.2 Wahl der Preisbezugsbasis

Für viele Kunden von Business-to-Business-Anbietern stellen die eingekauften Leistungen selbst Produktionsmittel dar. In diesem Fall steht die Rolle der eingekauften Leistung als „Mittel zum Zweck“ außer Frage. In der traditionellen Sichtweise der Unternehmung stellen solche Investitionsgüter Produktionsfaktoren dar, die zum Eigentum des Unternehmens gehörten und als eigener Wert verstanden wurden. Während diesem Verständnis nach ein Kundenunternehmen eine Werkzeugmaschine kaufen wollte, führte in vielen Unternehmen eine gedankliche Weiterentwicklung dahin, dass dem Kunden nicht der Besitz der Werkzeugmaschine Nutzen stiftet, sondern ihr Einsatz.

Im ersten Betrachtungsfall, dem Kauf, gilt in erster Linie die Werkzeugmaschine, also **das physische Produkt als Preisbezugsbasis**. Allerdings müssen in diesem Fall vom Kunden viele weitere mit Unsicherheit behaftete Kostenbestandteile der TCO antizipiert werden.

Wird die zweite Betrachtungsweise von einem Anbieter von Investitionsgütern ernst genommen, so bietet es sich an, nicht mehr das physische Produkt als Leistung und damit als Preisbezugsbasis anzubieten, sondern die Zurverfügungstellung der Dienstleistung: Der Kunde würde dann nicht mehr für das Eigentum bezahlen, sondern für den in Anspruch genommenen Dienst. In diesem Falle wird eine **Dienstleistung die Preisbezugsbasis** und nicht mehr ein zu dieser Dienstleistung benötigtes physisches Produkt. Dies hat für den Kunden mehrere Vorteile: Vormalig fixe Kosten (Abschreibungen der Maschine) werden zu variablen (bezahlt wird nur der Dienst), vormalig unsichere Kosten (Wartungs-/ Instandhaltungs-/Ersatzteilkosten) werden kalkulierbar. Somit können alle Dimensionen des Preisvertrauens positiv beeinflusst werden. Beispielhaft setzt dies die Firma Hilti um, ein Hersteller von professionellen elektronischen Handwerksgeräten (Bohrhämmer, Sägen, ...). Ihren Key Accounts bietet Hilti ein sogenanntes Flottenmodell an, bei dem Hilti den Kunden gegen eine fixe Monatsgebühr eine definierte Flotte zur Verfügung stellt und das komplette Management dieser Flotte übernimmt (Bestandsüberwachung, Einsatzkontrolle, Wartungsmanagement, Ersatzteilmanagement, ...). Der Kunde bezahlt also nicht mehr die Anschaffung und Verwaltung der Geräte, sondern nur noch ihre Nutzungsbereitschaft (Diller 2008a, S. 409 [24]).

Einen Schritt weiter gehen mittlerweile sehr innovative Unternehmen, die dazu übergegangen sind, nicht mehr den Input einer Dienstleistung, sondern den **Leistungsoutput als Preisbezugsbasis** zu wählen. In diesem Fall wird nur noch die Leistung bezahlt, in unserem Beispiel der Werkzeugmaschine etwa die tatsächliche Zerspanungsleistung. Dadurch erreichen Anbieter ein Maximum der Unsicherheitsreduktion und Flexibilisierung ihres Wertschöpfungsbeitrags für den Kunden. Kemppe, ein finnischer Anbieter von Schweißmaschinen, ist den hier beschriebenen Weg sehr erfolgreich gegangen und konnte durch die teilweise Umstellung vom Verkauf von Schweißmaschinen auf die Dienstleistung „Schweiß-Stunden“ Umsatz und Profitabilität deutlich erhöhen. Die nächste Stufe sieht nun das zusätzliche Angebot von „Schweißnaht in Metern“ vor.

Tabelle 6.9 Wahl der Preisbezugsbasis

Preisbezugsbasis	Ausgestaltung	Unsicherheiten des Kunden
Physisches Produkt	Kaufpreis	<ul style="list-style-type: none"> • Haltbarkeit: Instandhaltungs-, Wartungs-, Ersatzteilkosten • Sekundäre Nutzungskosten (Energie, Personal, etc.) • Nutzungsintensität • Einsatzleistung • Leistungswirkung
Dienstleistungs-verfügbarkeit	Einsatz-/nutzungs-abhängiger Preis	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise sekundäre Nutzungskosten (Energie, Personal, etc.) • Teilweise Nutzungsintensität • Einsatzleistung • Leistungswirkung
Dienstleistungs-einsatz	Leistungsniveau-abhängiger Preis	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungswirkung
Leistungsergebnis	Ergebnisabhängiger Preis	

Ein weiteres erfolgreiches Beispiel kann anhand der Enercon Windenergie gezeigt werden:

Beispiel 5: Enercon Windenergie

„Die Firma Enercon, weltweit Nummer drei und Technologieführer in der Windenergie, geht einen Schritt weiter und beteiligt sich am unternehmerischen Risiko ihrer Kunden. Das Enercon Partner Konzept (EPK) garantiert dem Kunden für die ersten zwölf Jahre

eine gleichbleibend hohe Anlagenverfügbarkeit. Von der Wartung über Sicherheitsleistungen bis hin zu Instandhaltung und Reparatur werden alle Eventualitäten über einen Vertrag abgesichert. Dieses Angebot kommt bei den Kunden bestens an. Mehr als 85 Prozent von ihnen schließen einen Vertrag nach dem EPK ab. Der Preis für den Servicevertrag hängt vom Ertrag der Windenergieanlage ab. Enercon geht also beim Pricing für seine Serviceverträge mit ins unternehmerische Risiko. Zudem übernimmt Enercon die Hälfte der Servicegebühr für die ersten sechs Jahre des Servicevertrags (Simon/Fassnacht 2009, S. 466f. [90]).“

Der letzte Schritt bei der Veränderung der Preisbezugsbasis ist somit der Übergang vom Leistungsoutput zur **Leistungswirkung**. In diesem Falle richtet sich das Entgelt für eine Leistung nicht mehr danach, was der Anbieter für den Kunden geleistet hat, sondern welche Auswirkung diese Leistung für den Kunden hat. So werden bspw. in der Unternehmensberatung Verträge angeboten, die nicht mehr nach den in Anspruch genommenen Beratertagen, sondern einem vorab definierten Bruchteil der Umsatzzuwächse oder Kosteneinsparungen vergütet werden. Wichtig bei solchen bedingten Verträgen (das Entgelt ist an die **Erfüllung einer Leistungsbedingung** geknüpft) ist jedoch, durch die Ausgestaltung der Vereinbarung für beide Vertragsparteien kompatibel, die Leistungserreichung fördernde Anreize zu setzen (Thompson 2005, S. 182ff. [99]). Einen Überblick über die Wahl der Preisbezugsbasis gibt **Tabelle 6.9**.

6.5.3 Preisbaukästen und Konditionensysteme

Neben dem Angebot unterschiedlicher Preisbezugsbasen zur Erhöhung der Kundenbindung bieten sich insbesondere bei B-to-B-Anbietern mit vielen verschiedenen Leistungsbestandteilen die Einführung eines systematischen **Preisbaukastens** an. In solchen Preisbaukästen sind die jeweiligen Teilleistungen genau definiert und bepreist (Diller 2008a, S. 411 [24]). Diese Leistungs- und damit Preisbausteine kann der Kunde wählen. Somit unterstützen Preisbaukästen die Individualisierung von Leistungen, ohne jedoch in die Falle eines oftmals unbezahlten „*overengineering*“ zu tappen, bei dem der Kunde teilweise ungewünschte, aber auch unbezahlte Zusatzleistungen erhält. Vielmehr stellt ein Preisbaukasten für den Kunden Preistransparenz her, da er den Preis jeder Teilleistung kennt. Wichtig bei der Erstellung der Preisbaukästen ist dabei die Konsistenz zwischen den Preisen der einzelnen Leistungsbestandteile, wobei die Konsistenz sowohl aus einer kunden- als auch einer anbieterseitigen Vergleichslogik kommen kann. Dabei ist zu beachten, dass anbieterseitige Preisspielräume tendenziell bei weniger häufig nachgefragten und weniger beachteten Teilleistungen vorhanden sind, während oft nachgefragte oder stark im Kundenfokus stehende Teilleistungen und -preise eher kompetitiv bepreist sein sollten. Zur Konsistenz von Preisbaukästen gehört auch die periodische Preisanpassung sowie deren Kommunikation.

Preisbaukästen bieten neben der Bepreisung aller Teilleistungen auch die Möglichkeit, bei entsprechend umfangreich gewählten Leistungspaketen **Bündelpreise** anzubieten. Hierdurch kann ein Anbieter die Wahrnehmung der Preisgünstigkeit positiv beeinflussen, da der Bündelpreis günstiger als die Summe der Einzelpreise ist.

Sind aus unterschiedlichen Gründen Preisbaukästen nicht durchgängig möglich, sondern eher Bündelpreise die Regel, so können leistungsorientierte **Konditionensysteme** dafür sorgen, dass die Wahrnehmung des Preisimages positiv beeinflusst werden kann. Unter Konditionen versteht man bestimmte Bedingungen, deren Einhaltung durch den Kunden dazu führt, dass sich der Preis für eine Anbieterleistung reduziert. Beispielhafte Bedingungen sind die folgenden (Diller 2008a, S. 411 [24]):

- Kaufvolumen (z.B. Mengenrabatte, Mengenboni)
- Kaufzeitpunkt (z.B. Messerabatt)
- Zahlungsmodalitäten (z.B. Inkassovergütung, Skonti, Zahlungsziele)
- Logistikparameter (z.B. Palettenabnahme, Zustellort)

Grundsätzlich bieten sich als Bezugspunkte für solche Bedingungen alle Größen an, in denen zumindest eine der beiden Seiten eine Leistung erblickt, die eine Preisreduktion verdient (Diller 2008a, S. 411 [24]).

Konditionensysteme zielen wie auch Preisbaukästen darauf, das grundsätzliche Preisimage eines Anbieters positiv zu gestalten, dabei aber keine Kundenbindung zu ‚erkaufen‘. Daher gilt auch hier, die Gesamtwirkung des Konditionensystems zu beachten und Preisnachlässe nur an Stellen zu gewähren, an denen der Kunde sie besonders wahrnimmt.

Literatur

- [1] Alvarez, L.S./Casielles, R.V./Martin, A.M.D. (2011): Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 27, No. 1/2, pp. 143-164.
- [2] Asugman, G./Johnson, J.L./McCullough, J. (1997): The Role of After-Sales Service in International Marketing, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No. 4, pp. 11-28.
- [3] Backhaus, K./Meyer, M. (1990): Integrierte Marketing-Logistik; in: Kliche, M. (Hrsg.): *Investitionsgütermarketing – Positionsbestimmung und Perspektiven*; Wiesbaden 1990, S. 241–268.
- [4] Backhaus, K./Voeth, M. (2010): *Industriegütermarketing*, 9. Aufl., München.
- [5] Bagozzi, R.P. (2006): The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 7, pp. 453-456.
- [6] Baumbach, M./Müller, H. (1997): Differenzierung durch Dienstleistungen – Leistungssysteme im After-Sales-Service für Maschinen und Anlagen, in: Belz, C./Schuh, G./Groos, S.A./Reinecke, S. (Hrsg.): *Industrie als Dienstleister*, St. Gallen, S. 128-135.
- [7] Belz, C./Schuh, G./Groos, S.A./Reinecke, S. (1997): Erfolgreiche Leistungssysteme in der Industrie, in: Belz, C./Schuh, G./Groos, S.A./Reinecke, S. (Hrsg.): *Industrie als Dienstleister*, St. Gallen, S. 14-109.
- [8] Bernard, K. N. (1996): Just-in-Time as a Competitive Weapon: The Significance of Functional Integration, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 581-597.
- [9] Beutin, N. (2008): Kundenbindung durch Zusatzdienstleistungen (Value-Added Services), in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 347-367.
- [10] Beverland, M. (2001): Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-business Setting– An Exploratory Study, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 207.
- [11] Beyer, A.F. (1998): They learn, you earn – Teach customers to use products, in: *Marketing News*, Vol. 32, No. 11, p. 15.
- [12] Biegel, U.R. (1988): Erfolgreiche Neuprodukte durch anwenderorientierte Entwicklungsarbeit, in: *Der Betrieb*, 41. Jg., S. 2319–2322.
- [13] Bonnemeier, S./Burianek, F./Reichwald, R. (2010): Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation, in: *Journal of Revenue & Pricing Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 228-238.
- [14] Bradford, K.D./Crant, J.M./Phillips, J.M. (2009): How Suppliers Affect Trust with Their Customers– The Role of Salesperson Job Satisfaction and Perceived Customer Importance, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 17, No. 4, pp. 383-394.
- [15] Bruhn, M. (2001): *Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen*, München.
- [16] Campbell, K.S./Davis, L./Skinner, L. (2006): Rapport Management during the Exploration Phase of the Salesperson-Customer Relationship, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 359-370.
- [17] Cannon, J.P./Homburg, C. (2001): Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 1, pp. 29-43.
- [18] Carl, W.J. (2008): The role of disclosure in organized word-of-mouth marketing programs, in: *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 3, pp. 225-241.
- [19] Chow, A./Woodford, K.C./Showers-Chow, J. (2008): Utilization of needs-based customer training, in: *Industrial & Commercial Training*, Vol. 40, No. 6, pp. 320-327.
- [20] Churchill, G.A./Surprenant, C. (1982): An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 491-504.

-
- [21] Corsten, D./Kumar, N. (2005): Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 80-94.
- [22] Cova, B./Salle, R. (2008): Marketing solutions in accordance with the S-D logic – Co-creating value with customer network actors, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 270-277.
- [23] Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2007): Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 183-193.
- [24] Diller, H. (2008a): Kundenbindung durch Preispolitik, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 397-426.
- [25] Diller, H. (2008b): *Preispolitik*, 4. Aufl., Stuttgart.
- [26] Erichsson, S.K. (1993): *User Groups im Systemgeschäft – Ansatzpunkte für das Systemmarketing*, Wiesbaden.
- [27] Freiling, J. (1995): *Die Abhängigkeit der Zulieferer*, Wiesbaden.
- [28] Geiger, I./Lefaix-Durand, A./Saab, S./Kleinaltenkamp, M./Baxter, R./Lee, Y. (2012): The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships– An investigation into role differences, in: *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- [29] Gelbrich, K./Roschk, H. (2011): A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses, in: *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 1, pp. 24-43.
- [30] Germain, R./Dröge, C./Daugherty, P.J. (1994): The Effect of Just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 31, No. 4, pp. 471-483.
- [31] Green Jr, K. W./Inman, R.A. (2006): Does implementation of a JIT-with-customers strategy change an organization's structure?, in: *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 8, pp. 1077-1094.
- [32] Gremler, D.D./Gwinner, K.P. (2000): Customer-Employee Rapport in Service Relationships, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 82.
- [33] Guenzi, P./Georges, L. (2010): Interpersonal trust in commercial relationships– Antecedents and consequences of customer trust in the salesperson, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 1/2, pp. 114-138.
- [34] Günter, B. (1982): Die Referenzanlage als Marketing-Instrument; in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, ZfbF-Kontaktstudium*, 34. Jg., S. 270-276.
- [35] Günter, B. (1996): Kundenanalyse und Kundenzufriedenheit als Grundlage der Customer Integration, in: Kleinaltenkamp, M./Fließ, S./Jacob, F. (Hrsg.): *Customer Integration – Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden, S. 57-71.
- [36] Gwinner, K.P./Gremler, D.D./Bitner, M.J. (1998): Relational Benefits in Services Industries– The Customer's Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, pp. 101-114.
- [37] Heide, J.B./Wathne, K.H. (2006): Friends, Businesspeople, and Relationship Roles– A Conceptual Framework and a Research Agenda, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. pp. 90-103.
- [38] Hennig-Thurau, T./Gwinner, K.P./Gremler, D.D. (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, in: *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 230.
- [39] Hermes, V. (2009): ECR-Partner ernten Kundenpotenziale, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 52, Heft 12, S. 76-79.
- [40] Hermes, V. (2011): Mut mündet in siegreiche Beziehung, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 54, Heft 4, S. 74-75.
- [41] Hippel, E. von (1978): Successful Industrial Products from Customer Ideas, in: *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 1, pp. 39-49.
- [42] Hippel, E. von (1986): Lead Users – A Source of Novel Product Concepts; in: *Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp. 791-805.

- [43] Homburg, C./Fürst, A. (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 95-114.
- [44] Homburg, C./Koschate, N. (2005a): Behavioral Pricing-Forschung im Überblick –Teil 1: Grundlagen, Preisinformationsaufnahme und Preisinformationsbeurteilung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 75, Heft 4, S. 383-423.
- [45] Homburg, C./Koschate, N. (2005b): Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Teil 2: Preisinformationsspeicherung, weitere Themenfelder und zukünftige Forschungsrichtungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 75, Heft 5, S. 501-524.
- [46] Homburg, C./Krohmer, H. (2009): *Marketingmanagement*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- [47] Homburg, C./Kuester, S./Beutin, N./Menon, A. (2005): Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets–A Cross-Cultural Comparison, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 3, pp. 1-31.
- [48] Homburg, C./Schäfer, H. (2006): Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert*, Wiesbaden, S. 157-181.
- [49] Inman, R.A./Sale, R.S./Green, K.W./Whitten, D. (2011): Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 343-355.
- [50] Jakubzig, D. (2009): Logistik für Stahlgiganten, in: *Railways*, No. 1, pp. 18-21.
- [51] Kalwani, M.U./Narayandas, N. (1995): Long-term manufacturer-supplier relationships– Do they pay off for supplier firms?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 1.
- [52] Kamakura, W.A./Ramaswami, S.N./Srivastava, R.K. (1991): Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 329-349.
- [53] Kawasaki, G. (1990): *The Macintosh Way*, London.
- [54] Kim, S.-H./Cohen, M. A./Netessine, S. (2007): Performance Contracting in After-Sales Service Supply Chains, in: *Management Science*, Vol. 53, No. 12, pp. 1843-1858.
- [55] Kirchmann, E.M.W. (1994): *Innovationskooperationen zwischen Herstellern und Anwendern*, Wiesbaden.
- [56] Kleinaltenkamp, M. (1993): *Standardisierung und Marktprozeß – Entwicklungen und Auswirkungen im CIM-Bereich*, Wiesbaden.
- [57] Kleinaltenkamp, M. (1997): Kooperation mit Kunden, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin, S. 219-276.
- [58] Kleinaltenkamp, M. (2008): Kundenbindung durch Kundenintegration, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 427-444.
- [59] Kleinaltenkamp, M./Dahlke, B. (2006): Der Wert des Kunden als Informant – auf dem Weg zu einem "knowledgebasedcustomervalue", in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert*, Wiesbaden, S. 217-240.
- [60] Kleinaltenkamp, M./Fließ, S. (2002): Marketingstrategie, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Strategisches Business-to-Business-Marketing*, Berlin, S. 235-282.
- [61] Kleinaltenkamp, M./Plötner, O./Zedler, C. (2004): Industrielles Servicemanagement, in: Backhaus, K./Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden, S. 625-648.
- [62] Kleinaltenkamp, M./Staudt, M. (1991): Kooperation zwischen Investitionsgüter-Herstellern und führenden Anwendern („Lead User“), in: Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M./Nordhause-Janz, J./Widmaier, B. (Hrsg.): *Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft – Können Konkurrenten Partner werden?*, Opladen, S. 59-70.
- [63] Kleinaltenkamp, M./Wolters, H. (1997): Die Gestaltung von Systempartnerschaften zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern – eine spieltheoretische Analyse, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Unternehmensgrenzen*, Managementforschung, Bd. 7.
- [64] Kotler, P./Keller, K.L./Bliemel, F. (2007): *Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Aufl., München.
- [65] Krafcik, J.F. (1988): Triumph of the Lean Production System, in: *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 41-52.

- [66] Lietke, B. (2009): *Efficient Consumer Response – Eine agency-theoretische Analyse der Probleme und Lösungsansätze*, Wiesbaden.
- [67] Lilien, G.L./Morrison, P.D./Searls, K./Sonnack, M./Von Hippel, E. (2002): Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development, in: *Management Science*, Vol. 48, No. 8, pp. 1042-1059.
- [68] Llopis, J./Gasco, J./Gonzalez, R. (2006): Training customers—an organizational experience, in: *Industrial & Commercial Training*, Vol. 38, No. 2/3, pp. 78-85.
- [69] Menon, A./Homburg, C./Beutin, N. (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 1-35.
- [70] Merli, G. (1991): *Co-Makership – The New Supply Strategy for Manufacturers*, Cambridge.
- [71] Morschett, D. (2006): Firm-specific influences on the internalization of after-sales service activities in foreign markets, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 5, pp. 309-323.
- [72] o.V. (1986): Die Haltung der Anwender kann offene Standards forcieren; in: *Computerwoche*, Jg 13, Heft 49, 5.12.1986, S. 10.
- [73] o.V. (1987): X/Open hofft auf mehr Akzeptanz bei Usern; in: *Computerwoche*, Jg. 14, 13.3.1987, S. 15.
- [74] o.V. (2008): Lerne aus der Ferne, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 51, Heft 8, S. 101.
- [75] Palmatier, R.W./Dant, R.P./Grewal, D./Evans, K R. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing—A meta-analysis, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. pp. 136-153.
- [76] Palmatier, R.W./Gopalakrishna, S./Houston, M.B. (2006): Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits, in: *Marketing Science*, Vol. 25, No. 5, pp. 477-493.
- [77] Palmatier, R.W./Scheer, L.K./Steenkamp, J.-B.E.M. (2007): Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, No. pp. 185-199.
- [78] Piercy, N.F./Morgan, N.A. (1997): The Impact of Lean Thinking and the Lean Enterprise on Marketing: Threat or Synergy, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 679-693.
- [79] Pine, B.J. (1993): *Mass Customization – New Frontier in Business Competition*; Cambridge/Ma.
- [80] Plinke, W./Söllner, A. (2006): Preisgestaltung im Produktgeschäft, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A. (Hrsg.): *Markt- und Produktmanagement – Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing*, Wiesbaden, S. 709-771.
- [81] Ploetner, O. (2008): The development of consulting in goods-based companies, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 329-338.
- [82] Polito, T./Watson, K. (2006): Just-in-Time Under Fire: The Five Major Constraints Upon JIT Practices, in: *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 9, No. 1, pp. 8-13.
- [83] Price, L.L./Arnould, E.J. (1999): Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 38-56.
- [84] Reinartz, W./Thomas, J.S./Bascoul, G. (2008): Investigating cross-buying and customer loyalty, in: *Journal of Interactive Marketing* (John Wiley & Sons), Vol. 22, No. 1, pp. 5-20.
- [85] Rothenberger, S./Grewal, D./Iyer, G.R. (2008): Understanding the Role of Complaint Handling on Consumer Loyalty in Service Relationships, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 359-376.
- [86] Rothschild, K. [1988]: The Age of Influence; in: *Datamation*, Vol. 34, No. 24, pp. 18-24.
- [87] Saab, S. (2007): Commitment in Geschäftsbeziehungen. Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden.
- [88] Schäfer, H. (2002): *Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling*, Wiesbaden.
- [89] Seifert, D. (2006): *Efficient Consumer Response*, 4. Aufl., München.
- [90] Simon, H./Fassnacht, M. (2009): *Preismanagement : Strategie - Analyse - Entscheidung - Umsetzung*, 3 Aufl., Wiesbaden.
- [91] Smith, A.K./Bolton, R.N. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters, in: *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 65-81.

- [92] Stauss, B. (2008): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 369-396.
- [93] Steward, M./Walker, B./Hutt, M./Kumar, A. (2010): The coordination strategies of high-performing salespeople– internal working relationships that drive success, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 38, No. 5, pp. 550-566.
- [94] Stock, R. (2006): Interorganizational teams as boundary spanners between supplier and customer companies, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 34, No. 4, pp. 588-599.
- [95] Storbacka, K./Polsa, P./Sääkjärvi, M. (2011): Management practices in solution sales – a multi-level and cross-functional framework, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 31, No. 1, pp. 35-54.
- [96] Strothmann, K.-H./Kliche, M. (1989): Innovationsmarketing, Wiesbaden.
- [97] Strothmann, K.-H./Kuß, A./Ziegler, R. (1979): Marktorientierte Konstruktions- und Entwicklungspolitik in der Investitionsgüterindustrie, Würzburg.
- [98] Swan, J. E./Goodwin, C./Mayo, M. A./Richardson, L. D. (2001): Customer Identities– Customers as Commercial Friends, Customer Coworkers or Business Acquaintances, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 21, No. 1, pp. 29-37.
- [99] Thompson, L. (2005): The Mind and Heart of the Negotiator, 3. Aufl., Upper Saddle River, New Jersey.
- [100] Ulaga, W./Eggert, A. (2006): Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: Journal of Marketing, Vol. 70, pp. 119-136.
- [101] Weiber, R./Jacob, F. (2000): Kundenbezogene Informationsgewinnung, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing, Berlin, S. 523-612.
- [102] Wimmer, F./Zerr, K. (1995): Service für Systeme – Service mit System, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg., Nr. 7, S. 82-87.
- [103] Wolters, H. (1994): Die Effizienz der Beschaffung ist entscheidend für den Wettbewerb; in: Beschaffung Aktuell, Heft 4, S. 22–25.
- [104] Wolters, H. (1995): Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- [105] Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World, New York.
- [106] Zelbst, P.J./Green, J.K.W./Abshire, R.D./Sower, V.E. (2010): Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility, in: Industrial Management & Data Systems, Vol. 110, No. 5, pp. 637-658.
- [107] Zörgiebel, W.W. (1983): Technologie in der Wettbewerbsstrategie, Berlin.

Übungsaufgaben

1. Beschreiben Sie das oberste Ziel des Instrumenteneinsatzes im Geschäftsbeziehungsmanagement!
2. Nehmen Sie Stellung zu folgender Aussage: „Im Business-to-Business-Marketing gibt es in Bezug auf die angebotene Leistung immer eine „one-size fits all“ Lösung!
3. Was ist der Unterschied zwischen einem „Systemanbieter“ und einem „Systemintegrator“? Diskutieren Sie Vor- und Nachteile der jeweiligen Arten des Lösungsangebots!
4. Beschreiben Sie das Konzept der integrativen Leistungserstellung! Erörtern Sie, warum es hier zu Bindungswirkungen zwischen den Transaktionspartnern kommt!
5. Was versteht man unter dem Begriff „Cross-Selling“ und welche Faktoren begünstigen ein erfolgreiches „Cross-Selling“?
6. Beschreiben Sie Bereiche produktbegleitender Dienstleistungen! Erläutern Sie insbesondere das Lead-User-Konzept!
7. Erläutern Sie den Begriff „Efficient Consumer Response“!
8. Erläutern Sie den Begriff „Just-in-Time-Zulieferung“! Gehen Sie hierbei auch auf die Netto-Rationalisierungseffekte der Systembeschaffung ein!
9. Wodurch grenzen sich die Instrumente der Kommunikationspolitik von den Instrumenten der Leistungs- und Distributionspolitik ab?
10. Beschreiben Sie den Prozess des Beschwerdemanagements und nennen Sie die Teilziele, welche mit dem Beschwerdemanagement verfolgt werden!
11. Welche Determinanten der Beschwerdetoleranzzone kennen Sie?
12. Beschreiben Sie die zwei Möglichkeiten des Anbieters bei der Einbindung von User Groups in die Kommunikationsstrategie!
13. Welche Arten der Preiswahrnehmung kennen Sie beim Instrument der Preispolitik? Beschreiben Sie kurz die dargestellten Verfahren!
14. Beschreiben Sie die Teilbereiche der Preiswahrnehmung zur vertrauensbasierten Kundenbindung!

7 Interne Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements

Ingmar Geiger, Michael Kleinaltenkamp

7	Interne Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements.....	255
7.1	Organisation des Geschäftsbeziehungsmanagements.....	257
7.1.1	Grundlagen einer einzelkundenorientierten Organisationsgestaltung.....	257
7.1.2	Grundsätzliche Alternativen der Ausgestaltung einer kundenorientierten Aufbauorganisation.....	261
7.1.2.1	Verzicht auf die Einführung eines institutionalisierten Beziehungsmanagements	261
7.1.2.2	Beziehungsmanagement als ‚Nebenbeiprogramm‘	261
7.1.2.3	Beziehungsmanagement als Vollzeittätigkeit	262
7.1.3	Einordnung eines Key Account Managements in die Aufbauorganisation	264
7.1.3.1	Grundsätzliche Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Einordnung des Key Account Managements	264
7.1.3.2	Key Account Management als Stabsfunktion	266
7.1.3.3	Key Account Management als Linienfunktion	268
7.1.4	Ausgestaltung der für das Key Account Managements zuständigen Stellen und Abteilungen.....	274
7.2	Anforderungen an den Key Account Manager	277
7.2.1	Sozialkompetenz.....	278
7.2.2	Persönlichkeitseigenschaften	279
7.2.3	Analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten	280
7.2.4	Kunden- und geschäftsspezifisches Fachwissen	280
7.3	Key Account Management-Teams	282
7.3.1	Gründe für die Etablierung von KAM-Teams.....	284
7.3.2	Erfolgsdeterminanten von KAM-Teams	285
7.3.2.1	Organisationsspezifische Erfolgsfaktoren.....	285
7.3.2.2	Teamspezifische Erfolgsfaktoren.....	290
7.3.3	Effekte erfolgreicher KAM-Teams.....	294
7.3.3.1	Effekte auf der Teamebene	294
7.3.3.2	Effekte auf der Firmenebene	294
7.4	Steuerung und Kontrolle des Geschäftsbeziehungsmanagements	295
7.4.1	Steuerung des Geschäftsbeziehungsmanagement	297
7.4.1.1	Wirtschaftliche Steuerungsgrößen	299
7.4.1.2	Verhaltens- und wahrnehmungsbasierte Steuerungsgrößen	300
7.4.2	Kontrolle des Geschäftsbeziehungsmanagements	301
	Literatur	303
	Übungsaufgaben	307

7.1 Organisation des Geschäftsbeziehungsmanagements

7.1.1 Grundlagen einer einzelkundenorientierten Organisationsgestaltung

Angesichts der Vielfalt der Aufgaben, die im Rahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements durchzuführen sind, stellt sich die Frage, wie deren möglichst erfolgreiche Umsetzung in einem Unternehmen sichergestellt werden kann. Ein wesentlicher Eckpfeiler einer Implementierung des Geschäftsbeziehungsmanagements in einem Anbieterunternehmen besteht deshalb darin, die organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen. Dies kann auf sehr unterschiedliche Arten und Weisen geschehen. Letztlich geht es aber immer darum, alle die Beziehungen zu bedeutenden Kunden betreffenden Tätigkeiten – in welcher Form auch immer – unter eine einheitliche Verantwortung zusammen zu fassen. Dies ist zumeist mit einer organisatorischen Institutionalisierung verbunden, wobei die betreffenden Stellen oder Abteilungen in aller Regel als **Key Account Management, (Groß-)Kundenmanagement** o. ä. bezeichnet werden.

Formen des Key Account Managements werden in Deutschland seit Anfang der 1970er Jahre vor allem im Lebensmittelbereich eingesetzt. Erste Nutzer dieses Konzeptes waren Unternehmen wie die *Henkel KGaA* oder *Master Foods* (Diller 1989, S. 213 [12]). Die Geburtsstunde des Konzepts liegt aber schon wesentlich weiter zurück. So hat bereits Tosdal (1950) in den USA die Anregung gegeben, einzelnen wichtigen Kunden den Status eines „National Account“ zuzubilligen „(...) *which buys a large quantity of product*“ (S. 179 [60]). Ein solches National Account Management wurde schon in den 1960er Jahren von mehr als 250 fast ausschließlich aus dem Business-to-Business-Bereich stammenden Unternehmen in den USA eingesetzt. Im Jahre 1965 wurde in New York die National Account Marketing Association gegründet, zu deren Mitgliedern damals u. a. General Electric, Xerox, IBM, Uniroyal und 3M zählten. Obwohl das Key Account Management demnach seine Wurzeln im Business-to-Business-Sektor hat, war seine Verbreitung in der Konsumgüterindustrie lange Zeit wesentlich größer (Knetsch 1990, S. 95 [36]; Diller 1988, S. F3 [11]; Thomas 1987, S. 68 [59]). Dies rührt daher, dass es die betreffenden Unternehmen mit großen Handelsunternehmen als ihren direkten Kunden zu tun hatten und haben, es sich insofern also auch um Business-to-Business-Beziehungen handelt. In den letzten Jahren ist aber zu erkennen, dass auch immer mehr sonstige Unternehmen des Business-to-Business-Bereichs, d. h. solche, die nicht an Handelsunternehmen liefern, Formen des Key Account Managements implementieren (Homburg/Workman/Jensen 2000, S. 465ff. [29]).

Tabelle 7.1 Wichtige Informationen über Key Accounts
Quelle: IBM.

Inhalt	Kurzbeschreibung
Customer Overview	<p>Name, Adresse, Mitarbeiterzahl, Umsatz, Gewinn, Finanzsituation, Branche(n) etc.</p> <p>Marktposition, Konkurrenten, Kooperationspartner, Trends im unmittelbaren Umfeld, kritische Erfolgsfaktoren, Strategien etc.</p> <p>betreffende Geschäftsbereiche des Kunden, laufende und geplante Projekte etc.</p>
Customer Environment/History	<p>bisher beim Kunden implementierte eigene Lösungen sowie der Konkurrenten, jeweiliger Anteil am betreffenden Gesamtbudget</p> <p>relevantes Beschaffungsbudget</p> <p>eigene Auftragserfolge und -verluste</p>
Relationship Coverage Organisation Charts	<p>Beschreibung des Buying Centers</p> <p>Beschreibung der (geschäftlichen und privaten) Interessen der einzelnen Personen</p> <p>eigene Bewertung aus Kundensicht</p> <p>Erwartungen an die Zusammenarbeit aus Kundensicht</p>
Business Plan	<p>eigene Visionen, Strategien und Projekte</p> <p>eigene Ansprechpartner</p>
Opportunity Plan	Informationen über den Prozess der Identifizierung und Beurteilung einzelner Projekte
Global Account Revenue	Informationen über global agierende Key Accounts

Zu den wesentlichen Aufgabenstellungen einer solchen Key-Account-Stelle bzw. Abteilung zählen

- die einzelkundenbezogene Informationsbeschaffung und Informationsauswertung,
- der Entwurf von Strategien zur Beziehungspflege,
- die Planung und ggfs. Durchführung der sowohl kundengerichteten als auch unternehmensinternen operativen Maßnahmen der Beziehungspflege,
- das Controlling der operativen Maßnahmen der Beziehungspflege sowie
- die Durchführung von Beratungsgesprächen sowie von Verhandlungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des betreffenden Kundenunternehmens.

Beispielhaft für die Art der Informationen, die in diesem Zusammenhang von einem bedeutenden Kundenunternehmen erfasst werden sollten, kann die in **Tabelle 7.1** wiedergegebene Auflistung angesehen werden, die hierfür vom Unternehmen IBM verwendet wurde.

In **Abbildung 7.1** ist ebenfalls beispielhaft die Zusammenfassung einer Kundenstrategie wiedergegeben, wie sie vom Unternehmen Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik verwendet wird. Darin wird nicht nur aufgezeigt, welche Umsatz- und Lieferantenteilsziele das Anbieterunternehmen bei dem betreffenden Kunden mit seinen verschiedenen Produkten (CHG, PTFE usw.) jeweils erreichen will, sondern auch, welche Aktivitäten dafür innerhalb des Unternehmens in den betroffenen Bereichen ergriffen werden bzw. umgesetzt werden müssen.

Aufgrund der sehr verschiedenartigen marktlichen und innerorganisatorischen Gegebenheiten und Herausforderungen sind in der Praxis sehr unterschiedliche Ausprägungen des Key Account Managements, d.h. der damit verbundenen Aufgaben sowie der Ausgestaltung der entsprechenden Stellen und Abteilungen anzutreffen (Homburg/Workman/Jensen 2002 [30]; Zupanic 2008 [68]). Sie reichen von einzelkundenbezogenen Tätigkeiten im Vertrieb über speziell zuständige Stellen oder Abteilungen bis hin zu nach Kunden abgegrenzten Unternehmensbereichen mit eigenständiger Beschaffung, F&E, Produktion etc. In kleinen und mittelständischen Unternehmen wird die Betreuung wichtiger Kunden oft auch durch Personen in der Vertriebsleitung oder durch Mitglieder der Unternehmensleitung wahrgenommen. Im Folgenden sollen die verschiedenen Ausgestaltungformen des Key Account Managements mit ihren jeweiligen Anwendungsvoraussetzungen sowie Vor- und Nachteilen dargestellt werden. Hierzu wird zwischen grundsätzlichen und speziellen Gestaltungsalternativen unterschieden (Rieker 1995, S. 154ff. [49]).

- Unter **grundsätzlichen Gestaltungsalternativen** wird dabei der Stellenwert und die Verbreitung des Geschäftsbeziehungsmanagements als einer Führungskonzeption in einer Organisation verstanden. Es geht also nicht um die Einordnung einer entsprechenden Stelle oder Abteilung in die Aufbauorganisation, sondern um die Verbreitung des Beziehungsmanagements in der Ablauforganisation.
- **Spezielle Gestaltungsalternativen** befassen sich demgegenüber mit der konkreten Gestaltung und Ausstattung der Stellen oder Abteilungen, welchen die Verantwortung für das Beziehungsmanagement obliegt.

Abbildung 7.1 Beispielhafte Zusammenfassung einer Kundenstrategie
 Quelle: Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik.

	Position today	Position in 2004	Strategic Targets	Position in 2008	Strategic Targets	Main Competitors + how to attack them
Sales in Mio. €	49	55	1. CHG 20 % market share on diesel engines 2. PTFE engine seals 70 % market share 3. Brake hoses additional 2.1 mio. € 4. Encoder businesses 60 % market share on xxx and xxx engines	65	1. Package sealing xxx engine xxx 2. RWDS on xxx engine xxx 3. CHG 50 % market share on diesel engines 4. Brake hoses additional business 4.5 Mio. €	1. CHG: xxx Attack on diesel engine with technical performance and cost reduction 2. Engine seals: xxx Attack with technical advantage on PTFE second generation and RWDS 3. Trans seals: xxx Attack with new Kombi seals 4. VSS: xxx Attack with low cost on xxx engine 5. Brake hoses: xxx Attack with high level technical performance on new complex BH for future cars
Market Share in %	51	59		70		
Necessary actions to achieve the targets			1. Finalize the development of low cost CHG for diesel engines 2. Best in class service during the ramp up with PTFE seals 3. Develop high hardness VSS flange for xxx engine 4. Finalize the development and the industrialization of Hall effect encoder			
Necessary success factors at xxx which should be improved at FDS			1. Cost reduction activities to save our very high market share on VSS – DDHSL – Trans seals – Engine seals BRH 2. Technical solution for xxx specifications to enter RWDS Business on xxx engine 3. Technical solution for xxx specifications to enter CHG business on xxx diesel engine 4. Resident engineer in xxx during the development phase of the xxx engine xxx			

7.1.2 Grundsätzliche Alternativen der Ausgestaltung einer kundenorientierten Aufbauorganisation

Grundsätzlich stehen einem Unternehmen vier Alternativen zur Ausgestaltung einer kundenorientierten Organisation zur Verfügung (Shapiro/Moriarty 1984, S. 7ff. [53]):

- der Verzicht auf die Einführung trotz Sinnhaftigkeit,
- ein Beziehungsmanagement als ‚Nebenbeiprogramm‘,
- die partielle Einführung in einem Teilbereich des Unternehmens sowie
- die Einführung im gesamten Unternehmen.

7.1.2.1 Verzicht auf die Einführung eines institutionalisierten Beziehungsmanagements

Auch wenn die Überlegung, keine kundenorientierte Organisation einzuführen, aufgrund der zuvor diskutierten Notwendigkeiten und Herausforderungen des Geschäftsbeziehungsmanagements zunächst sicherlich überraschend erscheinen mag, sollte sie dennoch in eine konsequente Auswahlentscheidung einbezogen werden. Es kann nämlich gute Gründe dafür geben, trotz eines grundsätzlich gegebenen Bedarfs zur Durchführung entsprechender Aktivitäten solche nicht durchzuführen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn dafür nicht die notwendigen personellen oder finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. beschafft werden können. Und auch in den Fällen, dass dadurch keine Verbesserung der Position gegenüber dem Kunden erreicht werden kann und sogar die Gefahr bestünde, dass einzelne Kunden die erhöhte Aufmerksamkeit für ihre Bedürfnisse etwa nur für die Erzielung weiterer Preiszugeständnisse zu nutzen suchten (Shapiro/Moriarty 1984, S. 8 [53]), kann oder sollte trotz einer prinzipiellen Notwendigkeit von der Einführung Abstand genommen werden.

7.1.2.2 Beziehungsmanagement als ‚Nebenbeiprogramm‘

Die zweite Möglichkeit, ein ‚Part-Time-Beziehungsmanagement‘ einzuführen, bedeutet, dass die Betreuung einzelner bedeutender Kunden eine zusätzliche ‚Nebenbeiaufgabe‘ eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin darstellt. Die Entscheidung für eine solche Form des Beziehungsmanagements wird in aller Regel durch die Größe des Unternehmens, die verfügbaren Personalressourcen, die Beziehungskomplexität und den damit zusammenhängenden Koordinationsbedarf, die Zahl der für Beziehungsmanagement relevanten Kunden und deren räumlicher Verteilung geprägt (Sidow 1993, S. 14 [54]; Shapiro/Moriarty 1984; S. 8ff. [53]; Pegram 1972, S. 15ff. [46]).

Ein solches Part-Time-Programm wird deshalb insbesondere von kleineren und mittleren Firmen genutzt, da dadurch keine neuen Stellen geschaffen werden müssen. Die Betreuung der Kunden wird dann etwa durch Vertriebs- bzw. Marketingleiter oder auch durch Inhaber oder Mitglieder der Geschäftsführung wahrgenommen, die neben ihrer normalen Tätigkeit auch die Betreuung der bedeutenden Kunden verantworten.

Die Wahrnehmung des Beziehungsmanagements als Part-Time-Aufgabe ist durch eine Reihe von Vor- und Nachteilen gekennzeichnet, die im Einzelfall gegeneinander abzuwägen sind:

- Eine solche Lösung ist sicherlich dann sinnvoll, wenn die ‚Part-Time-Beziehungsmanager‘ hierarchisch hohe Positionen innehaben. Sie können dann dafür Sorge tragen, dass beziehungsrelevanten Aufgaben auch tatsächlich erfüllt werden. Insbesondere bei einer geringen Zahl von bedeutenden Kunden kann so eine gute Abstimmung von einzelkundenbezogenen Zielen und Strategien und den allgemeinen Unternehmenszielen und -strategien erreicht werden.
- Ein daraus resultierender Nachteil ist in den mit dieser Alternative verbundenen Kosten zu sehen. Ein solches Nebenbei-Programm ist nämlich nur vermeintlich als eine wirtschaftliche Art der Organisation des Geschäftsbeziehungsmanagements anzusehen. Da sich in einem solchen Fall eine hierarchisch hochstehende – und damit im Regelfall auch teure – Arbeitskraft zusätzlich mit den spezifischen Aufgaben und Problemen des Beziehungsmanagements auseinandersetzen muss, verbleibt ihr zwangsläufig weniger Zeit zur Erfüllung der sonstigen Aufgaben, oder die Tätigkeiten der Kundenbetreuung werden aufgrund der Fülle anderer wichtiger Aufgabenstellungen nicht mit der notwendigen Sorgfalt durchgeführt. Bei einer weiten räumlicher Entfernung einzelner wichtiger Kunden vom Sitz des Part-Time-Beziehungsmanagers besteht zudem die Gefahr, dass direkte Kundenkontakte nur selten stattfinden. Und schließlich ist es auch nicht ausgeschlossen, dass eine Führungskraft nicht dazu bereit ist, sich um die Lösung kleiner, unter Umständen aber wichtiger Problemstellungen des Kunden, wie etwa das Fehlen eines Handbuches o. ä., zu kümmern.

Beim ‚Part-Time-Beziehungsmanagement‘ handelt es sich also im Kern um eine explizite Form der Betreuung bedeutender Kunden. Bei ihrer Anwendung besteht jedoch die Gefahr, dass die angestrebten Ziele des Geschäftsbeziehungsmanagements nicht oder nur teilweise erreicht werden. Dies ist umso problematischer, je mehr bedeutende Kunden auf diese Art und Weise betreut werden sollen. Ist ein solcher ‚Part-Time-Beziehungsmanager‘ zudem keine Führungskraft, so ist die Gefahr groß, dass sich die betreffenden Personen aufgrund ihrer zu geringen Macht innerhalb der Organisation nicht entsprechend durchsetzen können. ‚Part-Time-Beziehungsmanagement‘ sollte deshalb nur dann in Betracht gezogen werden, wenn keine anderen, spezifischeren Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können und dieser Ansatz erfolgsträchtiger erscheint, als auf eine organisatorische Implementierung eines Geschäftsbeziehungsmanagements ganz zu verzichten.

7.1.2.3 Beziehungsmanagement als Vollzeittätigkeit

Wird Geschäftsbeziehungsmanagement im Gegensatz zu den zuvor dargestellten Formen als ‚Full-Time-Ansatz‘, d. h. in Form speziell dafür eingerichteter Stellen oder Abteilungen – etwa als Key Account Management – umgesetzt, kann dies in einem Unternehmen partiell oder aber übergreifend erfolgen:

- Ein **partieller Einsatz des Beziehungsmanagements** bedeutet, dass (nur) einzelne Bereiche eine eigene organisatorische Umsetzung des Beziehungsmanagements durchführen. Die Verantwortung dafür sowie die betreffende Eingliederung in die Führungsstruktur liegen bei den jeweiligen Bereichen.
- Ein **übergreifender Einsatz des Beziehungsmanagements** ist demgegenüber mit einer gesamtheitlichen Umsetzung in einem Unternehmen verbunden, wodurch das Geschäftsbeziehungsmanagement zu einer übergreifenden Führungskonzeption wird.

In beiden genannten Fällen kann ein Key Account Management prinzipiell überall im Unternehmen angesiedelt werden. Hierbei existieren drei mögliche Varianten:

1. die Eingliederung auf Gesamtunternehmensebene,
2. die Eingliederung in Sparten bzw. Unternehmensbereichen und
3. die Eingliederung in Einheiten innerhalb dieser Unternehmensbereiche, wie sie beispielsweise durch Strategische Geschäftseinheiten (SGE) oder einzelne Profit Center gegeben sein können.

Bei einer parallelen Einrichtung mehrerer Key-Account-Stellen oder Abteilungen in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens können sich allerdings immer dann Schwierigkeiten einstellen, wenn die betreffenden Institutionen gleichzeitig für ein- und denselben Kunden zuständig sind. Zudem ist zu bedenken, dass die betreffenden Stellen oder Abteilungen, damit sie sich für die Interessen des jeweiligen Geschäftsbeziehungspartners einsetzen können, darauf angewiesen sind, einen durchgreifenden, zumindest aber maßgeblichen Einfluss auf die Abteilungen nehmen zu können, die für die Erstellung der an den bedeutenden Kunden zu liefernden Leistungen verantwortlich sind. Um Beziehungsmanagement gegenüber einem bedeutenden Kunden auf dieser Ebene sinnvoll umsetzen zu können, sind – im Idealfall – somit SGE-eigene F&E, Produktion, Vertrieb etc. notwendig (Churchill/Ford/Walker 1985, S. 119 [7]; Shapiro/Moriarty 1984, S. 14 [53]).

Wenn ein bedeutender Kunde zudem Beschaffungen über SGE-Grenzen hinweg tätigt, entsteht dadurch in aller Regel ein zusätzlicher interner Abstimmungsbedarf. Das spricht dafür, das Geschäftsbeziehungsmanagement auf der Spartenebene anzusiedeln, insbesondere dann, wenn auch in der Sparte zentralisierte Bereiche wie F&E, Produktion oder Vertrieb vorzufinden sind. Zudem bietet eine Angliederung bei einem für die Sparte zentralisierten Vertrieb auch den Vorteil, dass bei der – erstmaligen – Einführung des Beziehungsmanagements dies als eine Fortsetzung der bisherigen Aktivitäten angesehen werden kann (Shapiro/Moriarty 1984, S. 14f. [53]). Darüber hinaus trägt eine solche organisatorische Anbindung dazu bei, dass alle bedeutenden Kunden innerhalb der Sparte mehr oder weniger gleich behandelt werden, das Auftreten des Anbieters nach außen somit einheitlich ist. Bedeutende Kunden können dann nicht mehr als ‚Erbhöfe‘ der SGEs betrachtet werden, der ‚SGE-Egoismus‘ bei der Bedienung SGE-übergreifender Bedarfe wird verringert und die Möglichkeit der Gestaltung von Systemangeboten vergrößert. Vor- und zugleich Nachteil der Spartenlösung ist der größere Aufgabenumfang. Denn das Key Account Management

muss alle relevanten Leistungen der Sparte überschauen, wodurch die anbieterinterne Komplexität erhöht wird.

Ähnliches gilt auch für die vierte Möglichkeit, die Ansiedlung des Beziehungsmanagements auf Unternehmensebene. Auch hier ist zu prüfen, inwieweit geschäftsbeziehungsrelevante Aufgaben spartenübergreifend erfolgen oder abgestimmt werden müssen. Die Möglichkeit der Gestaltung spartenübergreifender Systemlösungen würde dann für ein einheitliches Beziehungsmanagement auf Unternehmensebene sprechen. Besondere Vorteile der Lösung auf Unternehmensebene entstehen durch die größere interne und externe Hebelwirkung, die dadurch zu erwarten ist. Des Weiteren wird das kundenorientierte Verhalten des ganzen Unternehmens in Hinsicht auf eine Beachtung der Bedürfnisse des bedeutenden Kunden typischerweise gefördert, da die häufig zu beobachtende Produktorientierung der SGEs und Sparten abgemildert wird (Shapiro/Moriarty 1984, S. 15ff. [53]). Als Nachteil ist insbesondere die größere Komplexität dieser Variante zu nennen.

Die genannten Vor- und Nachteile treten vor allem dann auf, wenn ein Unternehmen nur einen bedeutenden Kunden hat. Je mehr Key Accounts es gibt, um so unwahrscheinlicher ist es, dass bei dieser Variante tatsächlich kundenorientierte Verhaltensweisen praktiziert werden, da eine explizite Ausrichtung auf eine Vielzahl von bedeutenden Kunden nur schwer realisierbar ist.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass für die Ansiedlung der einzelkundenorientierten Organisationseinheiten in aller Regel ein Kompromiss gefunden werden muss. Bei jeder der vier skizzierten Varianten sind Vor- und Nachteile gegeben, die je nach Marktkonstellation und unternehmensinternen Gegebenheiten mehr oder weniger ausschlaggebend sind und dementsprechend bei der Bewertung der speziellen Gestaltungsalternativen berücksichtigt werden müssen.

7.1.3 Einordnung eines Key Account Managements in die Aufbauorganisation

7.1.3.1 Grundsätzliche Möglichkeiten der aufbauorganisatorischen Einordnung des Key Account Managements

Bei den speziellen Gestaltungsalternativen geht es um die Eingliederung des Key Account Managements in die Aufbauorganisation des Anbieterunternehmens und somit um seine konkrete Ansiedlung und Ausgestaltung. Es muss dabei die Frage beantwortet werden, auf welcher Ebene der Gesamtorganisation bzw. in welchem Bereich die betreffenden Stellen oder Abteilungen angesiedelt und welche Entscheidungs- bzw. Weisungskompetenzen ihnen zugeordnet werden sollen. Die konkrete Ausgestaltung beider Befugnisse hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Möglichkeiten eines Key Account Managements, sich innerhalb des betreffenden Unternehmens für die Belange bedeutender Kunden einzusetzen (für ein Entscheidungsunterstützungsmodell s. Wengler 2006, S. 199ff. [63]).

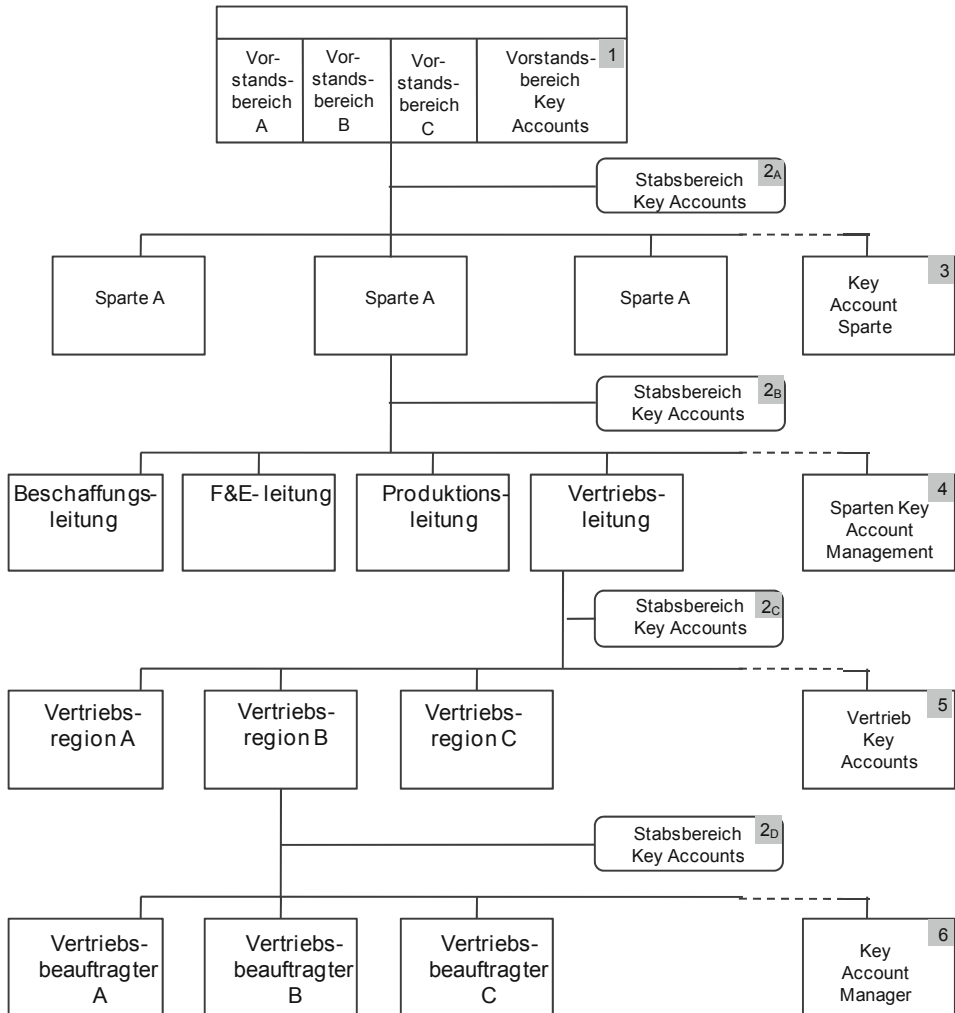
Betrachtet man zunächst die äußere Form der Stellenbildung, so kann eine Stelle oder Abteilung Key Account Management in einem Stab, in der Linie oder in einer Matrix-Organisation angesiedelt werden. Dabei kann die Fülle heute existierender Organisationsformen nach der Anzahl der bei der Gliederung zugrunde gelegten Dimensionen systematisiert werden. Demnach lassen sich ein- und mehrdimensionale Organisationsformen unterscheiden:

- Bei **eindimensionalen Organisationsformen** wird die Strukturierung nach nur einem Kriterium auf einer hierarchischen Ebene durchgeführt.
- Bei **mehrdimensionalen Organisationsformen** liegt eine gleichzeitige Verwendung von mindestens zwei Strukturierungskriterien vor.

Beide grundlegenden Organisationsmöglichkeiten können wiederum in mehreren Varianten vorkommen. Die beiden wichtigsten eindimensionalen Organisationsformen des Key Account Managements stellen ihre Einordnung in die **Linienorganisation** oder und in ein **Stab-Liniensystems** dar. Die am weitesten verbreitete Form einer mehrdimensionalen Gliederung stellt die **Matrixorganisation** dar.

In **Abbildung 7.2** sind die sechs Alternativen, wie ein Key Account Management in eine Unternehmensorganisation eingegliedert werden kann, überblicksartig dargestellt. Die Abbildung soll dabei keine real mögliche Organisationsform wiedergeben, sondern dient lediglich der Veranschaulichung. So ist das Key Account Management in der Abbildung als eine Möglichkeit auf allen organisatorischen Ebenen eingezeichnet, was in der Realität so nie gegeben sein dürfte, genauso wenig wie die gleichzeitige Eingliederung sowohl als Stab als auch als Linienfunktion in der Praxis nicht vorkommt. Die Abbildung geht dabei von einem Unternehmen aus, das unterhalb der Unternehmensleitung auf oberster Ebene nach (produktbezogenen) Sparten, auf der zweiten Ebene nach eigenständigen Funktionsbereichen und auf der dritten Ebene regional untergliedert ist. Dadurch ist es möglich, die Auswirkungen dieser drei in der Praxis häufig verwandten Gliederungskriterien auf das Key Account Management zu diskutieren. Weitere Stabsstellen werden ebenso wenig berücksichtigt wie weitere funktionale Bereiche, und auch eine explizite Trennung nationaler und internationaler Aktivitäten findet nicht statt. Zudem sind auch keine Querverbindungen zwischen den Bereichen berücksichtigt, genauso wie temporäre Organisationsformen, wie etwa Projektorganisationen, Arbeitsgruppen, Leitungskreise oder übergreifende Quality Circles. Auch andere Querschnittsfunktionen wie Controlling, Qualitäts- und Umweltmanagement finden keine Berücksichtigung.

Abbildung 7.2 Alternative Eingliederungsmöglichkeiten einer Stelle oder Abteilung „Key Account Management“.



7.1.3.2 Key Account Management als Stabsfunktion

Stabsstellen dienen der Unterstützung von Linieninstanzen, aus denen sie ihre Aufgaben ableiten bzw. von denen sie ihre Aufgaben übertragen bekommen. In der Regel bereiten sie Entscheidungen lediglich vor, haben aber nicht die Befugnis, solche selbst zu treffen. Im Rahmen einer Stabsstelle wäre das Key Account Management einer leitenden Stelle zugeordnet, beispielsweise der Unternehmens- oder der Vertriebsleitung.

Die Aufgaben einer solchen Stabsstelle beschränken sich im Wesentlichen auf Informations- und Planungsaktivitäten. Koordinationsmaßnahmen, für die eine Weisungsbefugnis erforderlich ist, müssen durch die übergeordnete Stelle angewiesen werden. Ein Key Account Management muss sich somit in einem solchen Fall darauf beschränken, konzeptionelle bzw. analytische Vorarbeiten zu leisten und eventuell die Durchführung zu kontrollieren.

In der Praxis könnte dies dazu führen, dass sich das Key Account Management mit den notwendigen Maßnahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements gegenüber seiner Leitungsstelle und den anderen Abteilungen und Bereichen nicht durchsetzen kann. Dies kann dann wiederum zu internen Konflikten und in der Folge zu Frustrationen des bzw. der Stelleninhaber(s) – und der Kunden – führen. Für die Umsetzung der aus dem Beziehungsmanagement erwachsenden Aufgaben ist Key Account Management als Stab daher eher ungeeignet (Sidow 1993, S. 58ff. [54]; Wolter 1985, S. 38f. [65]).

Es lassen sich allerdings Varianten denken, in denen Key Account Management auch als Stab vorstellbar wäre. Sinnvoll könnte die Zuordnung zu einer hierarchisch hohen Position sein, wie dies beispielsweise bei den Varianten 2_A bis 2_C in **Abbildung 7.2** der Fall ist, unter der Voraussetzung, dass die betreffende Stelle das Key Account Management uneingeschränkt unterstützt. Ist das Key Account Management etwa einem Vorstand zugeordnet, der bereit ist, die im Sinne des Geschäftsbeziehungsmanagements notwendigen Maßnahmen durchzusetzen, ist eine eigene Machtposition des Key Account Managements nicht so entscheidend. Diese Variante wäre allerdings nur dann denkbar, wenn nur ein oder sehr wenige Kunden mit hoher Bedeutung existieren. Die Beiordnung einer **Stabsstelle Key Account Management** kann auch – in Abhängigkeit der Größe und Komplexität des Unternehmens – unter den oben skizzierten Bedingungen unter einer Spartenleitung oder, bei starker Machtposition der Vertriebs- oder Marketingleitung, unter derselben erfolgen.

Eine Stabsstelle Key Account Management kann in jedem Fall nur dann erfolgversprechend sein, wenn die übergeordnete Linienstelle unternehmens- bzw. spartenintern über die Macht und den Willen verfügt, über alle relevanten Abteilungen hinweg die Ausrichtung des Geschäftsbeziehungsmanagements zu unterstützen.

Das gleiche gilt auch im Hinblick auf die nach außen gerichteten Aufgaben des Key Account Managements. Insbesondere dann, wenn seitens des Key Account Managements mit einem Kunden zahlreiche Abstimmungen durchgeführt werden müssen, ist seine nach außen ‚sichtbare‘ Macht von besonderer Bedeutung. Gegenüber dem bedeutenden Kunden kann ein als Stab organisiertes Key Account Management unglaublich werden, wenn es sich intern nicht durchsetzen kann und beispielsweise auch nicht selbst über die Höhe eines zu gewährenden Preisvorteils bestimmen kann. Weiterhin wäre eine Unterordnung des Stabs Key Account Management auf Spartenebene oder darunter nur dann sinnvoll, wenn der Key Account alleinig von dieser Sparte Leistungen bezieht. Selbst eine Einordnung in die Sparte, für die der Key Account am bedeutendsten ist, ist als problematisch anzusehen. Dies könnte zum Einen zu Interessenkonflikten des Key Account Managements führen, da es nur einer Sparte disziplinarisch untergeordnet ist, und zum Anderen die Möglichkeit der Einwirkung auf die anderen Sparten erschweren. Da mit dem Key Account Management

ein in sich möglichst stimmiges Auftreten der Anbieterorganisation erreicht werden soll, wäre also eine Unterordnung auf Spartenebene nur bei völligem Fehlen von marktlichen Interdependenzen als sinnvoll zu erachten. Da aus Stäben häufig eine hohe Fluktuation zu beobachten ist, ist auch die Möglichkeit des Aufbaus einer langfristigen (persönlichen) Bindung nur eingeschränkt zu erwarten.

Key Account Management als Stabsstelle weist somit in aller Regel eine relativ starke Differenzierung auf, wobei die Schwerpunkte der Spezialisierung auf den Analyse-, Planungs- und Kontrollaufgaben liegen, während in der Umsetzung eine starke Abhängigkeit von der Leitungsstelle gegeben ist (Schreyögg 2003, S. 145ff. [50]). Dies kann sich negativ auf die Möglichkeit zur Integration auswirken, die das Key Account Management in diesen Varianten nicht aus eigener Kraft bewerkstelligen kann. Die Nachteile einer Organisation des Key Account Managements als Stabsstelle führen zum Schluss, dass diese Organisationsform nur im Ausnahmefall als sinnvoll zu erachten ist. Dies kann etwa dann der Fall sein, wenn die Stabsstelle nur zeitlich befristet eingerichtet wird, um eine spätere Implementierung als Linienfunktion vorzubereiten.

7.1.3.3 Key Account Management als Linienfunktion

Linienstellen sind Ausführungsstellen, die dem Prinzip der Auftragserteilung folgen und somit durch eindeutige Über- bzw. Unterordnungsverhältnisse gekennzeichnet sind. Ein Key Account Management ist in einem solchen Fall also als echte Linieninstanz zwischen ihrer eigenen Leitungsstelle und den ihre nachgeordneten Abteilungen eingeordnet – sofern es eine solche noch gibt. In dieser Hinsicht kann das Key Account Management das oberste aber auch das letzte Glied in der Kette sein.

Grundsätzlich sollte eine solche Organisationseinheit dabei in einem Unternehmen auf der Ebene angesiedelt werden, auf der langfristig die beste Kontrolle über die jeweils notwendigen Aufgaben des Geschäftsbeziehungsmanagements ausgeübt werden kann. Je größer die Einheit dann ist, desto mehr Ressourcen stehen für betreffenden Tätigkeiten zur Verfügung, desto umfangreicher sind aber auch die internen Koordinationserfordernisse und desto schwieriger ist es ein (einzel-)kundenorientiertes Verhalten aller Mitarbeiter herbeizuführen.

Vorstandsbereich „Key Accounts“

Als hierarchisch höchst mögliche Einordnung eines Key Account Managements ist die Variante 1 in **Abbildung 7.2** zu erachten. Die Einrichtung eines solchen eigenen Vorstandsbereichs „Key Accounts“ kann insbesondere in den folgenden Fällen sinnvoll sein:

- Erstens bei kleinen oder mittelständischen Unternehmen, die nur sehr wenige bedeutende Kunden haben, welche eine so überragende Bedeutung haben, dass eine derart hochrangige Betreuung zweckmäßig ist. Ein solches ‚Key Account Management auf höchster Ebene‘ käme dem Bedürfnis der bedeutenden Kunden nach hochrangigen Kontakten entgegen. Eine Herausforderung besteht allerdings darin, dass die betreffenden Personen tatsächlich bereit und in der Lage sind, alle aus dem Geschäftsbezieh-

ungsmanagement erwachsenden Teilaufgaben selbst zu erfüllen. Dazu gehört etwa, die intern und extern benötigten Kontakte zu initiieren, aufrechtzuerhalten und zu pflegen, sowie die Bereitschaft, auch Beschwerden von Key Accounts persönlich zu behandeln. Eine solche Form der Etablierung des Key Account Managements erfordert also, dass die Position und das ‚Selbstverständnis‘ eines Vorstandes oder eines Mitglieds der Geschäftsführung eines Unternehmens mit der Aufgabenstellung eines Key Account Managers in Übereinstimmung gebracht werden können.

- Eine zweite und einfacher realisierbare Möglichkeit besteht darin, dass ein entsprechendes Vorstands- bzw. Unternehmensleitungsressort als oberste Instanz eines Leitungskreises oder einer Clearingstelle aller Key-Account-Management-Stellen eines Unternehmens fungiert. In einem solchen Fall wäre die Rolle des Vorstandsbereiches „Key Account Management“ auf die Koordination der unterschiedlichen Stellen des Key Account Managements in den Sparten bzw. Regionen sowie auf das Eingreifen im Einzelfall, beispielsweise bei der Notwendigkeit hochrangiger Absprachen, begrenzt. Eine solche Variante bietet sich beispielsweise bei einer hohen Zahl von Key Accounts an, die von den unterschiedlichen Sparten jeweils verschiedene Leistungen beziehen. Der Vorteil wäre darin zu sehen, dass auf oberster Ebene eine Gesamtsicht der Key Accounts verfolgt und eine Abstimmung der unterschiedlichen Funktionen von oben her geregelt werden kann. Dies sorgt dafür, dass die notwendigen Maßnahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements, die ja für jeden bedeutenden Kunden anders aussehen können, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen des Unternehmens in Einklang gebracht werden können. Auch die Abstimmung zwischen der Unternehmensstrategie und den Strategien, die gegenüber den einzelnen bedeutenden Kunden verfolgt werden, könnte in diesem Fall einfacher herbeigeführt werden.

Beide hier vorgestellten Spielarten der Variante 1 können unter Berücksichtigung der bereits genannten Rahmenbedingungen dann besonders sinnvoll sein, wenn auch das Beziehungsmanagement entsprechend hochrangig ‚aufgehängt‘ ist. Eine solche Stelle kann auch im Hinblick auf die Kommunikation gegenüber den Kunden von Vorteil sein, wenn der Stelleninhaber etwa bei der Notwendigkeit einer entsprechend hochrangigen Vertretung beim Key Account hinzugezogen werden kann. Die Funktion eines Vorstandsmitglieds „Key Account Management“ kann insofern mit der eines ‚Paten‘ verglichen werden, der nur in Ausnahmefällen (persönlich) eingreift, bei dem aber alle Fäden zusammenlaufen (Shapiro/Moriarty 1982, S. 11 [52]).

Key Account-Sparte

Eine weitere Variante der organisatorischen Eingliederung eines Key Account Managements kann in der Einrichtung einer Sparte oder Strategischen Geschäftseinheit gesehen werden, deren Aufgabe die Betreuung aller bedeutenden Kunden darstellt. In der Konsequenz bedeutet das, dass eine solche Einheit nicht nur über Vertriebs- und Marketingfunktionen, sondern auch über eigene Fertigungs-, F&E-, Beschaffungs- u. ä. Funktionen verfügt (Shapiro/Moriarty 1984, S. 17 [53]). Eine solche Form der Eingliederung des Key Account Managements ist vor allem dann erfolgversprechend, wenn

1. Erfahrungskurveneffekte in der Produktion eine untergeordnete Rolle spielen, so dass der Aufbau einer eigenen Produktion für den bzw. die bedeutenden Kunden keine negativen Effekte auf die Stückkosten hat,
2. die bedeutenden Kunden völlig andere Leistungen beziehen als die anderen Kunden, so dass Synergien vernachlässigbar sind bzw. sowieso eine eigene Erstellung notwendig ist,
3. die bedeutenden Kunden einen völlig unterschiedlichen Leistungsumfang erwarten, so dass eine klare sachliche Trennung bei der Leistungserstellung möglich ist,
4. die Abstimmung zwischen F&E, Produktion und Vertrieb für die Erreichung der Ziele des Geschäftsbeziehungsmanagements extrem bedeutend ist, so dass ohne direkten Einfluss auf diese Abteilungen bzw. ohne deren Wissen ob der Bedeutung der Kunden eine erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements gefährdet ist, und/oder
5. die bedeutenden Kunden so viele Ressourcen zur Verfügung stellen, dass eine eigene Sparte oder ein eigenes SGE zu rechtfertigen ist.

Sind hingegen keine marktlichen Interdependenzen zwischen den Sparten vorhanden, so kann Key Account Management prinzipiell auch innerhalb einer Sparte angesiedelt werden. Dabei lassen sich wiederum zwei Möglichkeiten unterscheiden, die in **Abbildung 7.2** als Varianten 4 und 5 bezeichnet sind.

Sparten-Key Account Management

Variante 4 stellt ein eigenständiges Sparten-Key Account Management dar. In dieser Variante sind die Vertriebsleitung sowie die Leitungsebenen der sonstigen funktionalen Bereiche dem Key Account Management hierarchisch gleichgestellt. Innerhalb der Sparte findet somit eine unterschiedliche und organisatorisch eindeutig getrennte Betreuung von bedeutenden Kunden einerseits und solchen, die nicht so bedeutend sind, andererseits statt. Die Vor- und Nachteile dieser Organisationsvariante sind ähnlich denen einer eigenen Sparte für Key Accounts.

Von besonderer Relevanz ist dabei das Vorgehen bei der Identifikation und Bewertung der Attraktivität bedeutender Kunden (vgl. Kapitel 4). Die Frage, ob die Marketing- oder die Vertriebsabteilung – soweit diese als getrennte Abteilungen existieren – für die Auswahl der Key Accounts verantwortlich sein sollten, sollte in Abhängigkeit davon entschieden werden, welchen Stellenwert die Marketingabteilung hat und wo später die Verantwortung für die Key Accounts angesiedelt ist. Ist die Marketingabteilung beispielsweise eine Stabsfunktion, die sich vor allem mit Marketingservices wie Marktforschung und Werbung beschäftigt, und liegt die spätere Verantwortung beim Vertrieb, so ist der Einbezug des Marketings sicherlich notwendig, die Entscheidungsbefugnis wäre aber eher dem Vertrieb zuzuordnen. Wird Marketing hingegen als eine Integrationsfunktion mit der Ausrichtung auf eine marktorientierte Unternehmensführung verstanden, so ist aufgrund der strategischen Bedeutung der Key Accounts die Entscheidung über deren Identifikation durch das Marketing sinnvoll. Sollte der Vertrieb die spätere Betreuung verantworten, so ist dieser auf

jeden Fall in starkem Maße zu beteiligen, um Widerstände frühzeitig zu antizipieren.

Kriterien und deren Bewertungen sollten aber nicht nur aus den beiden genannten Bereichen kommen. Es wurde bereits deutlich gemacht, dass Beziehungsmanagement die Einbeziehung und die Zusammenarbeit aller Bereiche des Unternehmens in starkem Maße benötigt. Daher sollten auch an der Identifikation der potentiellen Key Accounts so viele Bereiche wie möglich beteiligt werden. So kann beispielsweise die technologische Führerschaft des Kunden und seine Bereitschaft zur Forschungs- und Entwicklungskooperation aus Sicht der F&E-Abteilung einen besonderen Stellenwert haben, während die Finanzabteilung stärker an der Bonität und dem Cash Flow des Kunden interessiert ist und die Beschaffungsabteilung wiederum etwa die Entwicklung gemeinschaftlicher Recycling-Strategien als wichtiges Kriterium ansieht. Der Einbezug aller Abteilungen und Bereiche mag zwar den Identifikationsprozess verlängern und komplexer gestalten, fördert dadurch aber einen Identifikationsprozess anderer Art, der aus Sicht des Key Account Managements von besonderer Bedeutung ist, nämlich die Identifikation mit dem bedeutenden Kunden. Eine Abteilung, die aktiv an der Auswahl eines solchen bedeutenden Kunden mitgewirkt hat, wird das betreffende Kundenunternehmen genauer kennenlernen und dadurch eher bereit sein, seine Wichtigkeit anzuerkennen und kundenorientiert tätig zu werden.

Ein Konflikt kann bei der Implementierung der Variante 4 bei der Auswahl derjenigen Kunden entstehen, die zukünftig als Key Accounts besonders betreut werden sollen. Wird die Vertriebsleitung in das Verfahren zur Identifikation der bedeutenden Kunden einbezogen, so kann von einem Interesse des (späteren) Vertriebs für ‚normale Kunden‘ ausgegangen werden, dass dabei nicht alle interessanten, d.h. unter Umständen auch profitablen Kunden an das Key Account Management abgegeben werden. Innerhalb der Sparte könnte sich somit eine ‚Zwei-Klassen-Gesellschaft‘ entwickeln, wobei eine ‚Klasse‘ für die Betreuung der bedeutenden und die andere für die Betreuung der sonstigen Kunden zuständig ist. Dies kann auch Auswirkungen auf das Verhältnis zu den innerhalb der Sparte existierenden weiteren Bereichen haben. Wird die in der **Abbildung 7.2** vorgestellte Gliederung zugrunde gelegt, so können sich die Funktionen wie Beschaffung, F&E und Produktion etc. den mitunter widersprüchlichen Anforderungen sowohl der Vertriebsleitung als auch des Key Account Managements ausgesetzt sehen. Beide könnten versuchen, jeweils in Hinsicht auf die Anforderungen ihrer Kunden, deren Erfüllung als Priorität durchzusetzen. Die Möglichkeiten des Key Account Managements in dieser Variante, zur Initiierung und Gestaltung von Kundenvorteilen beizutragen, könnten durch einen permanenten Konflikt mit der Vertriebsabteilung bzw. -leitung gekennzeichnet sein, die mit ihren Ansprüchen, Wünschen und Forderungen als interner Konkurrent zum Key Account Management auftreten kann. Besonders problematisch könnte dies dann werden, wenn das Sparten-Key Account Management nicht in gleichem Maße über den Zugriff auf bestimmte Ressourcen verfügt. Ist beispielsweise die Kundendienstorganisation der Vertriebsleitung untergeordnet, kann es gerade in diesem für das After-Sales-Marketing gegenüber dem Key Account wichtigen Bereich zu Schwierigkeiten kommen.

Die Vorteile dieser Variante liegen sicherlich in der relativ hohen Machtposition des Key Account Managements ebenso wie in der Möglichkeit, sich innerhalb der Sparte allein auf

die bedeutenden Kunden konzentrieren zu können und aufgrund der relativ hohen hierarchischen Position in der Lage zu sein, die dafür notwendigen Ressourcen einsetzen zu können. Betrachtet man die Variante 4 im Zusammenhang, so überwiegen allerdings die Probleme und potenziellen Konflikte die möglichen positiven Auswirkungen. Vor allem Ressourceninterdependenzen, interne Animositäten und Abgrenzungsschwierigkeiten können zum Scheitern dieser Alternative beitragen.

Vertriebsbereich „Key Accounts“

Obwohl die interne Machtposition des Key Account Managements in der Variante 5 niedriger ist, scheint es doch wahrscheinlich, dass diese Variante bei sonst gleichen Bedingungen insgesamt besser in der Lage ist, Geschäftsbeziehungsmanagement umzusetzen. Der problematische Konflikt zwischen allgemeiner Vertriebsorganisation und Key Account Management wird weitgehend vermieden. Die Stellung der Vertriebsleitung ist bei Variante 5 stärker als bei Variante 4, da eine Verantwortung für alle Kunden besteht. Aufgrund der Bedeutung der betreffenden Kunden für den Unternehmenserfolg und damit auch für den Erfolg des Vertriebs sowie aufgrund der Machtposition der Vertriebsleitung erscheint es plausibel, dass das Key Account Management durch die vorgesetzte Stelle in dieser Variante auch eine ausgeprägte Unterstützung erfährt. Ebenso könnte durch das dadurch mögliche einheitliche Auftreten eine stärkere Position gegenüber anderen funktionalen Bereichen als bei Variante 4 erreicht werden. Die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements sind daher in dieser Variante als gut anzusehen. Die Variante 5 ist allerdings in hohem Maße von der Machtposition der Vertriebsleitung abhängig.

Key Account Management im Vertriebsbereich

Als letzte Möglichkeit ist die Variante zu sehen, dass das Key Account Management hierarchisch einem (regionalen) Vertriebsbeauftragten gleichgeordnet ist. In der Kundenbetreuung wird somit erst auf der untersten Hierarchieebene zwischen den bedeutenden und sonstigen Kunden unterschieden.

Diese Art der Einordnung ist aus Sicht ihrer Implementierung in die Organisation sicherlich die unproblematischste Variante, da keine grundsätzliche Umstrukturierung erfolgen muss. Genau in diesem Vorteil ist aber gleichzeitig auch ihr größter Nachteil zu sehen. Key Account Management auf dieser Ebene ist nämlich durch eine geringe hierarchische Macht, einen schlechten Zugang zu höheren Ebenen und allen anderen Funktionen sowie eine geringe Außenwirkung gekennzeichnet. Ein solches Key Account Management kann sich intern nur schwer aus eigener Kraft durchsetzen. Und auch die Außenwirkung ist gering, da das Key Account Management auf dieser Hierarchieebene wahrscheinlich in den Augen des bedeutenden Kunden nur über einen relativ geringen Status verfügt. Durch die hier dargestellte Zuordnung zu einer Vertriebsregion ist auch die Macht des Vorgesetzten des Key Account Managements nur begrenzt. Diese Form der Organisation kann deshalb nur dann von Erfolg sein, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind (Shapiro/Moriarty 1984, S. 16f. [53]):

1. Das Unternehmen ist durch eine hohe Zahl von vor allem lokal bedeutenden Kunden und damit einem hohem Bedarf an Key Account Management-Stellen, die einzelkundenorientiert betreuend tätig werden, gekennzeichnet. Der Vorteil der Variante 6 liegt dabei in der geringen Implementierungsproblematik.
2. Die Aufgaben des Key Account Managements sind klar definierbar. Flexibilität bei der Aufgabenerfüllung ist nur in eingeschränktem Maße notwendig.
3. Es bestehen keine Marktinterdependenzen zwischen den Vertriebsregionen in Hinsicht auf die Key Accounts.
4. Es besteht nur ein geringer Bedarf an Konfliktlösungsmechanismen, was vor allem durch die Punkte 2 und 3 begründet ist.
5. Die Kooperationskultur, d.h. eine hohe Wertigkeit der Zusammenarbeit, ist innerhalb des Vertriebs sehr ausgeprägt.
6. Es bestehen bereits ausgefeilte und bewährte Managementsysteme im Vertrieb, wie etwa Informations- oder Beschwerdemanagementsysteme.
7. Der Bedarf nach Unterstützung durch andere Bereiche ist vor allem lokaler Natur, so z.B. durch Servicepersonal oder Verwaltungsbereiche.

Sind die aus den Anforderungen des Beziehungsmanagements erwachsenden Aufgaben allerdings sehr komplex, zu wenig planbar und sind die betreffenden Kunden zu bedeutend, dann ist es wenig sinnvoll, ihre Betreuung auf dieser Ebene anzusiedeln.

Key Account Management in der Matrixorganisation

Abschließend sollen noch die Vor- und Nachteile der Einordnung eines Key Account Managements in eine mehrdimensionale Organisationsform erörtert werden. Die bedeutendste Form einer solchen Organisationsgestaltung ist die **Matrixorganisation**, bei der eine Stelle gleichzeitig und im Prinzip auch gleichberechtigt unter zwei andere übergeordnete Organisationseinheiten gestellt wird. Bei der Organisation des Key Account Managements im Rahmen einer Matrixorganisation ist eine dieser beiden Dimensionen durch den bedeutenden Kunden festgelegt. Die zweite Dimension wird in der Praxis dann durch eine funktions- oder eine andere objektbezogene Organisationseinheit gebildet. Die Vorteile dieser Organisationsform liegen in der dualen Sichtweise von Produkt- bzw. Funktionssicht und Kundensicht. Die bei der Linienorganisation angesprochene Gefahr einer dominanten Perspektive fällt somit weg. Auch das größte Problem der Stabsorganisation, die Diskrepanz zwischen Kompetenz und Verantwortung ist hier nur in deutlich abgeschwächter Form vorhanden. Kann sich das Key Account Management allerdings nicht gegenüber der zweiten Leitungsebene durchsetzen und wird es nur als kundenbezogene Koordinationsstelle gesehen, ist es gegenüber der Stabsfunktion nicht als überlegen anzusehen (Schreyögg 2003, S. 1983ff. [50]). Ein weiterer möglicher Vorteil kann in kurzen und direkten Kommunikationswegen liegen. Verbesserungsvorschläge oder Neuproduktanregungen, die das Key Account Management von seinen Kunden erfährt, können beispielsweise schnell ins Produktmanagement einfließen. Allerdings ist aufgrund der Gleichberechtigung der beiden

Dimensionen in aller Regel ein hoher Kommunikationsaufwand gegeben. Zwischen dem Key Account Management und dem Produkt- bzw. Funktionsmanagement besteht dann eine Vielzahl von Schnittstellen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sich die Kompetenzen und die Verantwortungen der beiden Managementebenen überlagern. Ziel der beiden Leistungsebenen sollte es deshalb sein, im Rahmen der Ausnutzung ihrer Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu gemeinsamen Entscheidungen zu kommen. Dadurch, dass keine hierarchische Differenzierung zwischen den beiden Dimensionen erfolgt, Produktmanagement bzw. Funktionsmanagement einerseits und Key Account Management andererseits vollständig gleichberechtigt sind, wäre Teamarbeit zwischen den Dimensionsmanagern nötig. In der Praxis kann es allerdings häufig zu ‚Machtkämpfen‘ kommen, so lange, bis sich eine Ebene als die dominante erweist.

Key Account Management kann in einer Matrixorganisation somit nur dann als vorteilhaft bezeichnet werden, wenn die Konflikte zwischen den beiden Leistungsebenen gering sind.

7.1.4 Ausgestaltung der für das Key Account Managements zuständigen Stellen und Abteilungen

Wie die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich werden lassen, könnte Key Account Management auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens, unter Zuordnung zu unterschiedlichen Leitungsstellen und in verschiedenen Bereichen des Unternehmens verwirklicht werden. Die genaue Eingliederung sollte jedoch ein Resultat der strategischen Überlegungen sein, die ein Anbieterunternehmen mit der Implementierung von Key Account Management verfolgen möchte. Neben der Eingliederung des Key Account Managements in die Anbieterorganisation kann auch die konkrete Ausgestaltung der Stellen bzw. Abteilungen die Möglichkeiten beeinflussen, wie Geschäftsbeziehungsmanagement gegenüber einem bedeutenden Kunden tatsächlich umgesetzt wird. Die Ausgestaltung einer solchen Stelle umfasst dabei die Definition

- ihrer Verantwortung,
- ihrer Befugnisse und
- ihrer Pflichten.

Auch diese Ausprägungen der Stellengestaltung sind im Hinblick auf die Erreichung der strategischen Ziele genau zu überprüfen, damit das in der Praxis häufig existierende Problem einer Diskrepanz zwischen Verantwortung und hierarchischer Position und damit der Befugnis, bestimmte Ziele auch durchsetzen zu können, vermieden wird (Gaitanides/Westphal/Wiegels 1991b, S. 122 [17]).

Verantwortung kennzeichnet in diesem Kontext den Aufgabenbereich, der im Rahmen des Key Account Managements durch selbiges zu erfüllen ist. Dabei kann unterschieden werden zwischen (Kemna 1990, S. 93 [35]; Gaitanides/Westphal/Wiegels 1991a, S. 18 [16])

- Handlungsverantwortung,
- Ergebnisverantwortung und
- Führungsverantwortung.

Seiner Verantwortung kann das Key Account Management nur dann entsprechen, wenn es auch in der Lage ist, entsprechend dem Verantwortungsbereich nach innen und außen Zusagen bzw. Zugeständnisse machen bzw. Handlungen und Vorgehensweisen anordnen zu können. Dies wird auch als Innenkompetenz und Außenkompetenz bezeichnet, wobei die **Innenkompetenz** die internen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse beinhaltet und die **Außenkompetenz** die Entscheidungsspielräume gegenüber dem Kunden umfasst (Gaitanides/Westphal/Wiegels 1991a, S. 19f. [16]).

Im Einzelnen fallen darunter Verhandlungs-, Abschluss-, Weisungs-, Mitwirkungs- und Kontrollrechte des Key Account Managements, die jeweils festgelegt werden müssen. Zur besseren Verdeutlichung wird im Folgenden der Begriff „Weisungsbefugnis“ zur Kennzeichnung der internen Befugnisse des Key Account Managements, der Begriff „Entscheidungsbefugnis“ zur Kennzeichnung seiner externen Befugnisse verwandt.

Die Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz des Key Account Managements sollten einem Kongruenzprinzip folgen, d.h. sich jeweils entsprechen. Andernfalls könnte dies zu dem ungewollten Ergebnis führen, dass das Key Account Management auf der Nachfragerseite eher als ‚lästig‘ empfunden wird, da es nicht in der Lage ist, Zusagen zu treffen und umzusetzen (Gaitanides/Westphal/Wiegels 1991a, S.17 [16]). Eine zu geringe Entscheidungsbefugnis ermöglicht es dem Key Account Management nicht, dem Kunden gegenüber als relevanter Gesprächspartner auftreten und ihm Kundenvorteile versprechen zu können. Eine zu geringe Weisungsbefugnis kann sich dann negativ auf die Erreichung der angestrebten Ziele des Geschäftsbeziehungsmanagements auswirken, da sich die relevanten Bereiche im Unternehmen nicht an die Vorgaben des Key Account Managements gebunden fühlen.

Wenn das Key Account Management aufgrund seiner Position in der Lage ist, Macht auszuüben, könnte es die Durchsetzung der Ziele des Geschäftsbeziehungsmanagements ‚erzwingen‘. Wenn die Macht der internen Abteilungen jedoch größer oder gleich ist oder wenn gar keine direkten Machtbeziehungen bestehen, kann das Key Account Management nur versuchen, diese Abteilungen zur Mitarbeit an der integrierten Erstellung der Kundenvorteile zu motivieren. Ansatzpunkte dafür können erstens durch Einwirkung auf die intrinsische Motivation der Beteiligten gefunden werden, so dass die Gestaltung von Kundenvorteilen für diese zu einer inneren Verpflichtung wird. Beispiele hierfür sind etwa

- kooperative Zielgestaltung bzw. -festlegung,
- Mitarbeit bei der Definition der bedeutenden Kunden,
- Bewusstmachung der Problemstellungen des Kunden durch Betriebsbesichtigungen oder
- Einbezug ins Selling Center.

Weitere Möglichkeiten liegen zweitens in der Einwirkung auf die extrinsische Motivation der Beteiligten, beispielsweise durch

- Prämien entsprechend der Kundenzufriedenheit im Vertriebs- und Servicebereich,
- Prämien für Einhaltung von Terminen bzw. Qualitätsanforderungen des Key Accounts im Bereich Produktion oder
- die Bewilligung von Forschungsetats gemäß dem Markterfolg von Innovationen.

Die Definition der **Pflichten** des Key Account Managements stellt schließlich die dritte Aufgabe dar, welche bei Ausgestaltung einer solchen Stelle oder Abteilung erfüllt werden muss. Diese bestehen im Kern in der Realisierung der einzelkundenbezogenen Bindungspotenziale und den daraus resultierenden Aufgabenstellungen. Key Account Management als ‚Träger des einzelkundenorientierten Beziehungsmanagements‘ befasst sich mit der Beziehung zu einem bedeutenden Kunden. Das Ausmaß und der Schwerpunkt der Aufgaben ist dabei in hohem Maße von der zu beachtenden **Komplexität der Beziehung** zwischen Anbieter und Nachfrager abhängig. Sie wird vor allem durch die Komplexität der für beide relevanten Umwelt, durch die aufgrund der Vielzahl der Verbindungen zwischen den Unternehmen entstehenden Koordinationsprobleme sowie durch den dadurch bedingten Informations- und Kommunikationsbedarf beeinflusst.

Umweltkomplexität beruht auf exogenen Variablen, wie zum Beispiel die Unvorhersagbarkeit und Unsicherheit der Umwelt oder der Umweltdynamik. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht hier allerdings nicht die Bewältigung der Komplexität der Umwelt, sondern die Bewältigung der Komplexität der Beziehung zwischen dem anbietenden Unternehmen und dem bedeutenden Kunden.

Die **Komplexität der Beziehung** wird von der für die Beziehung relevanten Komplexität des anbietenden Unternehmens, der für die Beziehung relevanten Komplexität des bedeutenden Kunden sowie der Komplexität der ausgetauschten Leistung beeinflusst (Shapiro/Moriarty 1980, S. 8 [51]; vgl. auch Weitz/Anderson 1981 [62]; Köhler 1984 [37]; Zeithaml/Varadarajan/Zeithaml 1988 [66]).

- Die **Komplexität der Leistung** kann von sehr unterschiedlichen Aspekten abhängig sein. Beispiele hierfür wären die Art der Leistung (Rohstoff, Teile, Komponenten, Anlagen etc.), deren Standardisierungs- bzw. Individualisierungsgrad, der Anteil der Dienstleistungskomponente, die Stärke des Einbezugs des Kunden bei der Leistungserstellung, mögliche Systembindungen sowie Qualitätsanforderungen u.v.m. (Shapiro/Moriarty 1980, S. 15 [51]). Die Komplexität der Leistung kann sich sowohl auf die unternehmensinterne als auch auf die kundenbezogenen Koordinationserfordernisse auswirken je nachdem, ob die eigentliche Leistungserstellung selbst oder der Einbezug des Kunden bei der Leistungsdefinition und -begründung im Vordergrund steht.
- Die **Komplexität des Anbieters** kann auf seiner Größe, der Organisationsform, der Zahl der Hierarchieebenen, Interdependenzen und Differenzierung zwischen den Abteilungen, Unternehmenskultur, Stärke des Ressortegoismus, Größe und räumliche Dis-

tanz der Unternehmensbestandteile, der regionalen Verbreitung (regional/national/international) der für den Kunden relevanten Produktionsstätten und Vertriebsniederlassungen etc. beruhen. Je höher die für die Beziehung relevante **Anbieterkomplexität**, desto schwieriger ist es, die verschiedenen Aufgabenfelder des Geschäftsbeziehungsmanagements intern zu koordinieren.

- Anhaltspunkte für die **Komplexität des Kunden** können dessen Zugehörigkeit zu bestimmten Branchen, die regionale Verbreitung des Kunden (regional/national/international) (s. beispielhaft Zupancic/Tomczak 2004 [67]), der Zentralisierungsgrad der Beschaffungsfunktion etc. sein. Je höher die für die Beziehung relevante **Nachfragerkomplexität** ist, desto schwieriger ist es, die auf den betreffenden Kunden zielenden Tätigkeiten des Geschäftsbeziehungsmanagements aufeinander abzustimmen.

Alle genannten Kriterien können sich auf die Komplexität der Beziehung zwischen Anbieter und bedeutendem Kunden auswirken, wobei zu vermuten ist, dass die Gesamtaufgabe umso umfangreicher ist, je stärker die Beziehungskomplexität ist. Der Aufgabenumfang ist damit umso höher, je größer die Zahl von Austauschbeziehungen zwischen unterschiedlichen Abteilungen oder Geschäftseinheiten sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite ist und je mehr und je heterogenere Leistungen ausgetauscht werden.

Je mehr funktionale Bereiche, aber auch hierarchische Ebenen durch die Beziehung mit dem bedeutenden Kunden im Unternehmen betroffen sind, desto weitreichender sollte ein Geschäftsbeziehungsmanagement in einem Unternehmen umgesetzt werden und eine Top-Management-Unterstützung erfahren, um erfolgreich sein zu können (Guesalaga 2007 [21]). Wird es nur in einem Teilbereich und/oder bis zu einer bestimmten hierarchischen Ebene im Unternehmen realisiert, sind aber andere Bereiche und Ebenen für den Kunden ebenfalls relevant, so ist die ‚Kontrolle‘ über die verschiedenen Aktivitäten nur bedingt möglich.

7.2 Anforderungen an den Key Account Manager

Neben der geeigneten Aufbauorganisation des Key Account Managements und der damit einhergehenden Ausgestaltung der Stelle des Key Account Managers kommt der Auswahl des entsprechenden Personals eine entscheidende Rolle zu (Müller/Ivens 2011, S. 256 [44]). An einen Key Account Manager werden grundsätzlich höhere Anforderungen gestellt als an einen gewöhnlichen Vertriebsmitarbeiter (Guenzi/Pardo/Georges 2007, S. 130 [20]). Key Accounts sind die wichtigsten Kunden des Unternehmens und erfordern daher eine angemessene Behandlung und Betreuung von Seiten des Anbieters. Der wichtigste Kontaktpunkt im Anbieterunternehmen für solche Kunden sollte der jeweilige Key Account Manager sein (Guenzi/Pardo/Georges 2007, S. 121 [20]). Er übernimmt die entscheidende Kommunikation mit dem Kundenunternehmen, ist für den Kunden erster Ansprechpartner in allen technischen und wirtschaftlichen Fragen. Nicht nur ist er dafür verantwortlich, dass die aktuelle Geschäftsbeziehung möglichst reibungslos funktioniert, auch sollte er in der Lage sein, weitere Potenziale für eine Ausweitung der Partnerschaft zu erkennen oder aber Warnsignale rechtzeitig zu empfangen, wenn die Geschäftsbeziehung gefährdet werden

könnte. An die Person des Key Account Managers werden daher in der Literatur und in der Praxis verschiedene wichtige Anforderungen gestellt, die jedoch häufig nicht ausreichend erfüllt werden (Guenzi/Pardo/Georges 2007, S. 122 [20]).

Hierbei können Sozialkompetenzen (interaktionsbezogene Fähigkeiten) und Persönlichkeitsmerkmale, analytische und konzeptionelle Fähigkeiten sowie Fachwissen unterschieden werden (Homburg/Krohmer 2009, S. 1184ff. [28]). Da der Key Account Manager i.d.R. die wichtigste Schnittstellenfunktion zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen bekleidet, kommt insbesondere seiner Sozialkompetenz in Verbindung mit seinen Persönlichkeitseigenschaften eine herausragende Rolle zu. Doch auch an seine analytisch-konzeptionellen Fähigkeiten sowie an sein Fachwissen werden hohe Erwartungen gestellt.

7.2.1 Sozialkompetenz

Zur Sozialkompetenz eines Key Account Managers gehören insbesondere die folgenden Eigenschaften, die er sowohl im Umgang mit Mitarbeitern des Kundenunternehmens als auch innerhalb der eigenen Firma benötigt (Homburg/Krohmer 2009, S. 1185 [28]):

■ Einfühlungsvermögen/Empathie

Hierzu gehört für den Key Account Manager insbesondere die Fähigkeit, die eigentlichen Interessen des Kunden zu verstehen, auch wenn diese nicht explizit geäußert werden oder von den ursprünglichen Eindrücken des Key Account Managers abweichen (Mayer/Greenberg 2006, S. 166 [41]).

■ Kommunikationsfähigkeit

Der Key Account Manager ist häufig der Hauptinformationskanal vom Kunden ins Unternehmen hinein und aus dem Unternehmen zum Kunden hinaus. Seine Kommunikationsfähigkeit drückt sich daher u.a. darin aus, dass er die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle einsammelt und verteilt. Für Informationen, die er ins Unternehmen hineinträgt, kann dies z.B. bedeuten, dass diese regelmäßig im CRM-System abgelegt und den betreffenden Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Ist der Key Account Manager der Leiter eines Key Account Management Teams, so sollte er auch in der Lage sein, die dezentrale Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu fördern (vgl. Abschnitt 7.3.2.2).

■ Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in der Interaktion mit anderen Menschen

Wie bereits in Kapitel 1 dieses Buches beschrieben, finden heute viele Geschäftsbeziehungen in einem internationalen Kontext statt. Damit einher gehen verschiedene Landeskulturen und Geschäftsgepflogenheiten, die sich zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen deutlich unterscheiden können. Für einen Key Account Manager ist es daher essentiell, dass er in der Lage ist, anpassungsfähig auf solche Unterschiede zu reagieren, freilich immer innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Der Grad der Anpassungsfähigkeit scheint dabei positiv von der Erfahrung und dem Ausbildungsniveau des Key Account Managers abzuhängen (Ulaga/Sharma 2001, S. 433 [61]).

■ Teamfähigkeit

Das Key Account Management kann in den meisten Fällen nur erfolgreich sein, wenn sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite Spezialisten als Teilzeitkräfte des Geschäftsbeziehungsmanagements mitarbeiten oder das Key Account Management grundsätzlich von einem Team umgesetzt wird. Dies können in beiden Unternehmen Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung sein, Produktionsingenieure, Programmierer, Qualitätsmanager oder Juristen. Häufig haben solche Mitarbeiter einen unterschiedlichen beruflichen Hintergrund, so dass der Key Account Manager in der Lage sein muss, sich den jeweiligen Kommunikationsgepflogenheiten anzupassen, die jeweilige Fachsprache zu verstehen und ggf. zu übersetzen. Ebenso gehören zur notwendigen Teamfähigkeit des Key Account Managers Führungsqualitäten und Fähigkeiten des Konfliktmanagements (Lambe/Webb/Ishida 2009, S. 6 [40]). Außerdem sollte er in der Lage sein zu erkennen, für welche Fragestellungen er welche Experten und Spezialisten hinzuziehen sollte (Steward/Walker/Hutt/Kumar 2010, S. 550 [58]).

■ Durchsetzungsvermögen

Für einen Key Account Manager ist insbesondere das Durchsetzungsvermögen im eigenen Unternehmen von großer Bedeutung. Anfragen und Aufträge des Kunden, die der Anbieter grundsätzlich erfüllen kann, müssen ggf. gegenüber anderen Aufgaben im Anbieterunternehmen priorisiert werden, um wie dem Kunden zugesagt ausgeführt zu werden. Bestimmtheit und Initiative des Key Account Managers sind hierfür oftmals unabdingbar. Zwar hängt das Durchsetzungsvermögen des Key Account Managers auch stark von der organisatorischen Verankerung des KAM im Unternehmen sowie seines Wissens über interne Kompetenzen und Abläufe ab, dennoch spielt seine persönliche Disposition hierbei eine wichtige Rolle (Ivens/Pardo 2008, S. 308 [31]).

7.2.2 Persönlichkeitseigenschaften

Neben der Sozialkompetenz spielen die Persönlichkeitseigenschaften des Key Account Managers für die Bewältigung seiner Aufgaben eine wichtige Rolle. Persönlichkeitseigenschaften gelten als zeitlich stabile Eigenschaften der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen und konnten wiederholt als Einflussfaktoren der Vertriebsleistung in Unternehmen bestätigt werden (Churchill/Ford/Hartley/Walker 1985, S. 107ff. [6]). In der Psychologie werden fünf grundsätzliche Dimensionen von Persönlichkeitseigenschaften unterschieden, die sogenannten „Big Five“ (Digman 1990 [10]): Gewissenhaftigkeit, Umgänglichkeit, emotionale Stabilität (bzw. Neurotizismus als Gegenpol), Offenheit für Erfahrungen sowie Extravertiertheit (Gegenpol: Introvertiertheit). Da ein Key Account Manager insgesamt eine sehr verantwortungsvolle Position ausübt, sollten idealerweise alle fünf Persönlichkeitseigenschaften überdurchschnittlich ausgeprägt sein. Aspekte der Gewissenhaftigkeit, etwa persönlichen Integrität und Verlässlichkeit sind die Voraussetzung für eine gute Beziehung auf der persönlichen Ebene zwischen dem Key Account Manager und den Gesprächspartnern beim Kunden. Da der Key Account Manager die wichtigste Schnittstelle zwischen dem Anbieter- und Kundenunternehmen darstellt, sollte er mit vielen unterschiedlichen Menschen gut umgehen können. Auch sollte er in der Lage sein, Konflikte und Spannun-

gen auszuhalten, die aufgrund dieser Schnittstellenposition automatisch entstehen, sollte mithin eine gewisse emotional Stabilität aufweisen. Ein gewisses Maß an Offenheit für Erfahrungen sorgt dafür, dass der Key Account Manager für kreative Ideen offen ist und Lösungsansätze für den Kunden erkennt. Extraversion drückt sich u.a. in energischem Handeln und dem Zugehen auf andere Menschen aus, Eigenschaften, die ein Key Account Manager in jedem Falle mitbringen sollte.

7.2.3 Analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten

Aus der grundsätzlich hohen Verantwortung, die mit der Betreuung der wichtigsten Kunden eines Unternehmens einhergeht, lässt sich ein hohes Maß an analytisch-konzeptionellen Fähigkeiten ableiten, die ein Key Account Manager aufweisen sollte. Es handelt sich hierbei um allgemeine kognitive Fähigkeiten. Der Key Account Manager sollte in der Lage sein, neue Aufgaben schnell und gut strukturieren und lösen können. Ein hohes Maß an analytisch-konzeptionellen Fähigkeiten spiegelt sich in der intellektuellen Leistungsfähigkeit (Bearbeitungsgeschwindigkeit, Gedächtnis, Kreativität, Verarbeitungskapazität) und speziellen Problemlösungstechniken wider. Sie können inhaltlich figural-bildhaft, verbal oder numerisch ausgerichtet sein (Homburg/Krohmer 2009, S. 1184f. [28]). Analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten sind zu einem gewissen Grad erlernbar, etwa durch die Aneignung bestimmter Kreativitäts-, Strukturierungs- und Entscheidungsfindungstechniken.

7.2.4 Kunden- und geschäftsspezifisches Fachwissen

Als wichtigster Ansprechpartner des Kunden wie auch als wichtige Informationsquelle für die anderen Funktionen im Anbieterunternehmen benötigt der Key Account Manager ein fundiertes Fachwissen. Neben allgemeinen Kenntnissen über betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Zusammenhänge sowie allgemeinem Management-Wissen ist dies vor allem kunden- und geschäftsspezifisches Fachwissen.

Zu diesem Fachwissen gehören u.a. Kenntnisse über folgende Bereiche (Homburg/Krohmer 2009, S. 1184 [28]):

- Markt- und Branchengegebenheiten und -gepflogenheiten,
- allgemeine Geschäftstätigkeit des Kunden: Strategische Ausrichtung und wirtschaftliche Situation, Absatz- und Beschaffungsmärkte, Zukunftsplanungen,
- Organisation des Kundenunternehmens: Strukturen, Personen, Abläufe, Kommunikationskanäle,
- Zusammenarbeit mit dem Kunden: Art der Problemlösungen durch Leistungen des eigenen Unternehmens (technologisch, organisatorisch, finanziell), kritische Punkte der Zusammenarbeit, Möglichkeiten der Ausweitung der Zusammenarbeit, Indikatoren für eine eventuell notwendige Überprüfung der Geschäftsbeziehung,

- Problemlösungsfähigkeiten der Konkurrenten und realistische Einschätzung der eigenen Stellung als Lieferant des Kunden,
- eigene Organisation, insbesondere Strukturen und Personen (Experten, Spezialisten) zur schnellen und kompetenten Bearbeitung von Kundenanfragen und -aufträgen,
- grundlegende technische Zusammenhänge des eigenen Angebots an den Kunden.

Das als Key Account Manager benötigte Fachwissen kann zu einem Teil durch gezielte Aus- und Weiterbildung bzw. direkt in der Berufsausübung vermittelt werden, ist andererseits aber auch erfahrungsabhängig. Die Vielfalt an benötigtem Fachwissen, das sich sowohl auf den Kunden, aber auch stark auf die eigene Organisation bezieht, spricht dafür, Key Account Manager aus anderen Positionen in Marketing und Vertrieb in diese Rolle hinein zu entwickeln, anstelle sie direkt auf eine solche Position einzustellen. Eine solche Vorgehensweise stellt in vielen Industrien einen gebräuchlichen Karrierepfad dar (Homburg/Krohmer 2009, S. 1198 [28]).

Beispielsweise werden in der Pharmaindustrie zukünftige Key Account Manager teilweise ein Jahr lang in Überschneidung mit dem aktuellen Stelleninhaber in eine solche Position (mit der Zuständigkeit für zwei bis vier globale Großkunden) eingeführt, bevor sie den Posten schließlich eigenverantwortlich übernehmen. So soll gewährleistet werden, dass sowohl die kunden- als auch die anbieterspezifischen Kenntnisse vom alten auf den neuen Key Account Manager übertragen werden und der neue Key Account Manager eine ähnliche Reputation beim Kunden aufbauen kann wie der alte.

Ein solches Vorgehen kommt der Forderung nach Kontinuität auf den Schlüsselposten zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen nach, denn je nach Branche ist die Bindungswirkung an eine bestimmte Person im Anbieterunternehmen, häufig den Key Account Manager, nicht zu vernachlässigen (Palmatier/Scheer/Steenkamp 2007, S. 195f. [45]). In manchen Dienstleistungsbranchen kann der Verlust eines Key Account Managers bzw. einer Person, die diese Funktion ausübt, gar mit dem Verlust des Kunden gleichbedeutend sein, etwa in der Unternehmensberatung oder der Wirtschaftsprüfung. Für Unternehmen mit stabilen Geschäftsbeziehungen zahlt es sich daher aus, den Key Account Managern Anreize zu bieten, eine längere Zeit ihre Position zu behalten (Palmatier/Scheer/Steenkamp 2007, S. 196 [45]).

Eine Ausnahme, die in der Praxis hin und wieder zu beobachten ist, besonders wenn es sich um eine enge Partnerschaft zwischen Anbieter und Kunde handelt, stellt der Wechsel des Key Account Managers in das Kundenunternehmen dar. Wenn dieser Wechsel im Einvernehmen beider Unternehmen stattfindet, kann dies neben dem Verlust des Key Account Managers aber auch positive Effekte wie eine noch bessere Zusammenarbeit mit dem Kunden zeitigen.

7.3 Key Account Management-Teams

Wie im bisherigen Verlauf unseres Buches deutlich geworden ist, handelt es sich beim Geschäftsbeziehungsmanagement um eine komplexe Aufgabe, die in den seltensten Fällen von einer Person im Unternehmen allein bewerkstelligt werden kann. Es ist daher zu beobachten, dass es bei einem institutionalisierten Geschäftsbeziehungsmanagement in Form eines Key Account Managements zwar einerseits einen Key Account Manager gibt, dieser jedoch häufig durch ein Key Account Management-Team (KAM-Team) unterstützt wird. In einem Überblicksaufsatz über den Stand des damaligen Wissens stellen Jones, Dixon, Chonko und Cannon (2005) fest: „*Key accounts are predominantly served by some sort of team by supplier personnel*“ (S. 181 [34]). Zu einem solchen Team gehören neben dem Key Account Manager häufig Mitarbeiter aus dem Marketing, der Produktion, dem Qualitätsmanagement, der Logistik oder dem Rechnungswesen (Homburg/Workman/Jensen 2002, S. 38 [30]).

Gegenüber der Besetzung eines Selling Centers, die häufig ad hoc geschieht, ist die Zusammensetzung eines Key Account Management Teams in der Regel stabil (Moon/Strong 1994, S. 20f. [43]). Die Mitarbeiter des Kundenunternehmens haben es also über einen längeren Zeitraum mit denselben Personen des Anbieterunternehmens zu tun.

Zu den Eigenschaften eines KAM-Team zählt dabei u.a. (Ahearne/Mackenzie/Podsakoff/Mathieu/Lam 2010, S. 458 [1]), dass

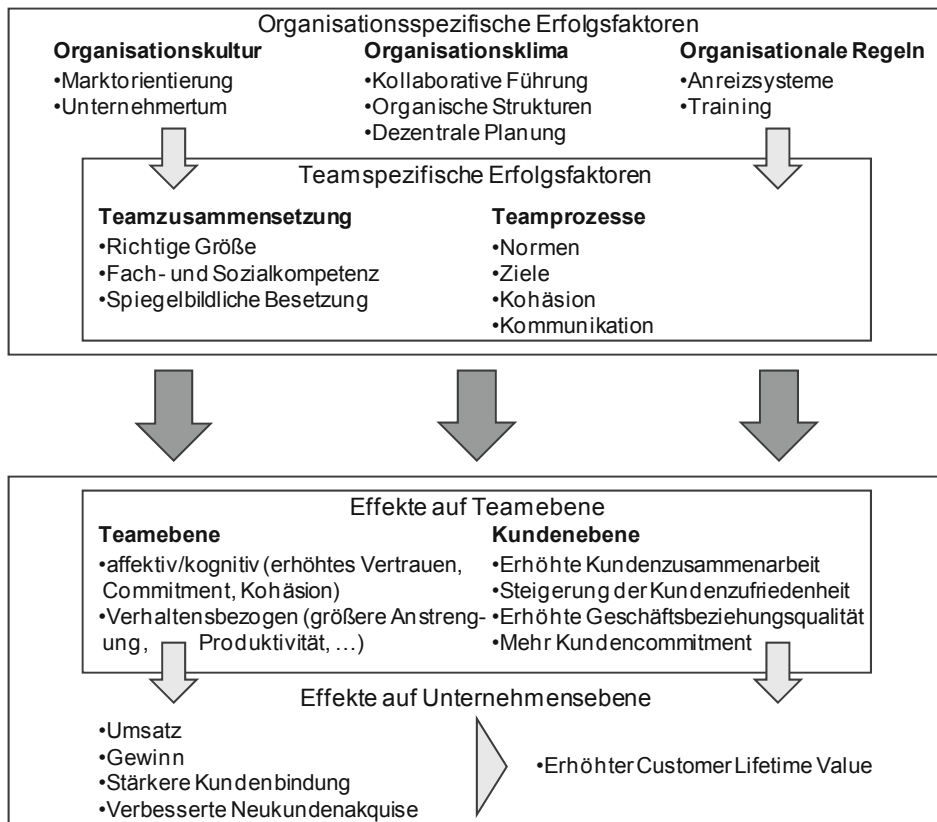
- es aus Einzelpersonen besteht, die sich selbst als eine soziale Einheit sehen und auch von Außenstehenden so betrachtet werden,
- diese Personen in ihren Aufgaben voneinander abhängig sind,
- das Team in eine größere Organisation eingebettet ist,
- die Mitglieder einen Gemeinsinn oder Korpsgeist entwickeln und nach Synergien mit anderen Teammitgliedern streben,
- dadurch versucht wird, eine höhere Leistung zu ermöglichen, als sie durch Einzelpersonen erreichbar wäre, indem die Arbeitspakete besser austariert werden können, der Informationsfluss verbessert wird und durch gegenseitiges Coaching und Feedback die Motivation steigt.

Das KAM-Team ist wie ein Key Account Manager einem bestimmten Kunden zugeordnet. Es ist dafür verantwortlich, die Geschäftsbeziehungsstrategie für diesen Kunden zu entwickeln und umzusetzen (Moon/Strong 1994, S. 21 [43]). Durch die verschiedenen Berührungspunkte mit dem Kundenunternehmen, sowohl hinsichtlich der Hierarchiestufe als auch der funktionalen Verantwortlichkeiten, ist es das Hauptziel eines KAM-Teams, eine starke Kundenbeziehung zu entwickeln und auszubauen (Moon/Strong 1994, S. 20 [43]).

Während in der Praxis Kundenbetreuungsteams und KAM-Teams schon eine längere Weile zu beobachten sind, hat sich die akademische Forschung erst in den vergangenen fünf-

zehn Jahren etwas intensiver mit den Effekten des Einsatzes von KAM-Teams und deren Erfolgsfaktoren auseinandergesetzt. Wir wollen uns daher im Folgenden sowohl mit den Gründen für die Etablierung von KAM-Teams (Abschnitt 7.3.1), mit den erhofften Erfolgs-effekten (Abschnitt 7.3.3) sowie mit den bisher identifizierten Erfolgsfaktoren (Abschnitt 7.3.2) auseinandersetzen.

Abbildung 7.3 Erfolgsfaktoren und -effekte von KAM-Teams



Wie **Abbildung 7.3** deutlich macht, sind sowohl die Effekte von KAM-Teams als auch die darauf Einfluss nehmenden Erfolgsfaktoren einmal auf Team- und einmal auf Gesamtorganisationsebene zu verorten.

7.3.1 Gründe für die Etablierung von KAM-Teams

Der verstärkte Einsatz von KAM-Teams in den letzten beiden Dekaden kann auf Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld, bei den Kundenunternehmen und in den Anbieterunternehmen zurückgeführt werden.

Jones et al. (2005) sehen im Einsatz von KAM-Teams eine Möglichkeit, dem gestiegenen Wettbewerbsdruck entgegenzutreten (S. 181 [34]). Auch Perry, Pearce und Sims (1999) stellen auf das Wettbewerbsumfeld ab, wenn sie von sich schneller ändernden Umwelten und Anforderungen von Kunden, Änderungen in der technologischen Umwelt sowie der Globalisierung von Kunden und Wettbewerbern sprechen (S. 35 [47]).

In einer empirischen Untersuchung über den Einsatz von Vertriebsteams anstelle von Einzelpersonen stellen Jackson, Widmier, Giacobbe und Keith (1999) fest, dass Teams besonders dann zum Einsatz kommen, wenn

- der Kunde den Erstkauf eines komplexen Produktes tätigt,
- das Informationsbedürfnis des Kunden hoch ist,
- der Key Account besondere Aufmerksamkeit benötigt,
- mehrere Personen in die Kaufentscheidung involviert sind,
- die konkrete Transaktion für das Anbieterunternehmen ein hohes Volumen hat,
- das konkrete Produkt neu in der Verantwortung des Key Account Managers ist oder
- die Komplexität des Angebots an Produkten und Dienstleistungen die kognitiven Kapazitäten einer Einzelperson aus dem Anbieterunternehmen überschreitet (S. 157ff. [33]).

Auf Kundenseite haben neue Kundenanforderungen und veränderte Kundenkontaktmuster, wie sie u.a. an elektronischen Anbieter-Kunden-Schnittstellen zum Ausdruck kommen, zu einer Zunahme von KAM-Teams geführt (Dixon/Gassenheimer/Barr 2002, S. 247 [13]).

Schließlich versprechen sich auch Anbieterunternehmen eine Menge von der Einführung von KAM-Teams. Mit der Diffusion des Konzeptes vom Customer Lifetime Value (CLV, vgl. Kapitel 4) werden KAM-Teams als eine Möglichkeit gesehen, die Geschäftsbeziehung zu einem Kunden zu intensivieren (Perry/Pearce/Sims 1999, S. 35 [47]) und dadurch den CLV zu steigern (Jones et al. 2005, S. 181 [34]). Dies soll durch eine bessere Strategiekoordination, mehr Cross-Selling und bessere Lösungen für den Kunden geschehen (Ahearne et al. 2010, S. 458 [1]). Auch passt der Gedanke von relativ selbständigen Teams gut zu dem in vielen Unternehmen zu beobachtenden Hierarchieabbau (Perry/Pearce/Sims 1999, S. 35 [47]). Selling Teams tragen außerdem zu einem besseren Wissensmanagement der Organisation bei, indem Wissen über Kunden im Rahmen des technologiegestützten CRM besser gesammelt, verteilt und benutzt wird (Arnett/Badrinarayanan 2005, S. 333 [3]).

Die Gründe für den Einsatz von KAM-Teams sind also vielfältiger Natur. Es ist nun zu

fragen, welche Effekte damit im Einzelnen erreicht werden sollen und welche Voraussetzungen dafür erforderlich sind.

7.3.2 Erfolgsdeterminanten von KAM-Teams

Obwohl die Gründe für die Einführung von KAM-Teams vielfältig sind und eine deutliche Zunahme dieser Ausprägung des Geschäftsbeziehungsmanagements in der Praxis zu beobachten ist, kann die alleinige Einführung von KAM-Teams keine Garantie dafür sein, dass die damit verbundenen Erfolgsziele auch erreicht werden. Vielmehr zeigt die Forschung, dass gewisse Faktoren den Erfolg von KAM-Teams eher fördern oder hemmen können. Solche Erfolgsfaktoren können einmal als Rahmenparameter auf der Ebene der Gesamtorganisation verortet werden. Fördern diese Rahmenparameter den Einsatz von KAM-Teams, spielen weiterhin Determinanten auf Teamebene eine entscheidende Rolle, damit KAM-Teams die in sie gesteckten Hoffnungen tatsächlich erfüllen.

Wie Lambe, Webb und Ishida (2009) mit Verweis auf zwei empirische Studien zeigen (S. 6 [40]), ist dies noch immer in nur wenigen Ausnahmen tatsächlich der Fall. Häufig verhindern schlechtes Teammanagement, zu wenig Training und Teammitglieder ohne die notwendigen Fähigkeiten das Erreichen der gesteckten Ziele. Die folgenden Abschnitte sind daher der Betrachtung der Erfolgsfaktoren von KAM-Teams gewidmet.

7.3.2.1 Organisationsspezifische Erfolgsfaktoren

Als Voraussetzung oder notwendige Bedingung für die erfolgreiche Arbeit von KAM-Teams dürfen die folgenden Faktoren gelten, die sich auf die gesamte Organisation des Anbieterunternehmens beziehen. Jones et al. (2005) unterscheiden die Organisationskultur, das Organisationsklima und Organisationsprozesse (S. 183ff. [34]), wobei sie hierzu auf die Literatur zur Marktorientierung zurückgreifen (Kohli/Jaworski 1990 [38]; Slater/Narver 1995 [55]).

Besonders wichtig für die erfolgreiche Etablierung von KAM-Teams ist eine Organisation, die die Teamarbeit wertschätzt und fördert (Jones et al. 2005, S. 183 [34]). Dies kann am besten geschehen in einer ‚lernenden Organisation‘. Eine solche zeichnet sich nach Slater und Narver (1995, S. 67ff. [55]) durch zwei Besonderheiten der Organisationskultur – Marktorientierung und Unternehmertum – sowie drei Elemente des Organisationsklimas aus: Ermutigende Führung, organische Strukturen und dezentralisierte Entscheidungsfindung.

Organisationskultur

Im Zusammenhang mit KAM-Teams verdienen zwei Aspekte der Organisationskultur besondere Aufmerksamkeit: Marktorientierung und Unternehmertum. Unter **Marktorientierung** verstehen Kohli und Jaworski (1990) drei Grundprozesse, die in der gesamten marktorientierten Organisation quasi als permanente Hintergrundprozesse ablaufen (S. 4ff. [38]): Die Sammlung und Erzeugung von Wissen über den Markt (*market intelligence*), die

Verbreitung dieses Wissens über alle Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg (*dissemination*) sowie eine organisationsweite Bereitschaft, darauf zu reagieren (*responsiveness*). Marktorientierung ist also der Teil der Unternehmenskultur, der dafür sorgt, dass sich das Handeln des Unternehmens an der Erzeugung und Aufrechterhaltung echter Kunden- und Anbietervorteile ausrichtet. Die Marktorientierung dient somit als Leitlinie für die (Weiter-)Entwicklung der Leistungsangebote eines Unternehmens ebenso wie der zukünftigen Ausrichtung seiner Organisation. Im Zentrum steht dabei immer, den eigenen Kunden einen hohen Kundenvorteil zu erzeugen, ohne den Anbietervorteil aus dem Auge zu verlieren. Da der Kundenvorteil sich immer aus der Sicht der Kunden bemisst und deren Anforderungen permanent Änderungen unterworfen sind, ist es für die marktorientierte Unternehmung wichtig, mit den Veränderungen Schritt zu halten und von den Kunden zu lernen (Jones et al. 2005, S. 183 [34]).

Agieren KAM-Teams in einem marktorientierten Unternehmen, so fällt es den Teammitgliedern leichter, ihre eigene Arbeit durch die Brille des Kunden zu sehen. Sie sind eher in der Lage, Abhängigkeiten zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen zu erkennen, die nötig sind, um zu einer besseren Lösung für den Kunden zu kommen. Beispielsweise würde bei der geplanten Einführung eines neuen Logistikkonzeptes der Logistiker des KAM-Teams bei den Besprechungen mit dem Kunden leichter erkennen können, dass dadurch auch Aspekte der Qualitätssicherung für den Kunden berührt wären. Solche könnte er wiederum unkompliziert mit dem Qualitätsmanager im KAM-Team besprechen, da beiden unabhängig von ihren funktionalen Zuständigkeiten daran gelegen ist, dem Kunden eine optimale Lösung anzubieten. In einer Organisation, die weniger marktorientiert, sondern bspw. stark nach Funktionen gegliedert ist, würden solche Prozesse in einem KAM-Team mehr Reibung erzeugen und im schlimmsten Fall zu Lasten des Kunden gehen.

Neben der Marktorientierung gilt die Neigung zum **Unternehmertum** als zweiter wichtiger Rahmenparameter der Organisationskultur, der den Einsatz von KAM-Teams begünstigt. Unternehmertum (im Englischen wird neben dem Begriff „entrepreneurship“ auch der Begriff „intrapreneurship“ verwendet, wenn dabei das Unternehmertum in oder aus einem Konzern heraus gemeint ist (Jones et al. 2005, S. 186 [34]), wobei wir hier auf beide Bedeutungen abstellen) drückt sich durch proaktives Handeln, eine gewisse Risikotoleranz, Innovationsbereitschaft und eine aktive Aversion gegen Bürokratie aus (Slater/Narver 1995, S. 68 [55]). Unternehmertum im Konzern manifestiert sich darin, dass unternehmerische Firmen Markt- und Innovationschancen erkennen und kreativ nutzen. Dazu gehören einerseits komplett neue Geschäftstätigkeiten (neue Leistungen, neue Kunden), andererseits aber auch die permanente Überprüfung und Transformation bestehender Geschäftsbeziehungen durch Innovationen (Jones et al. 2005, S. 186 [34]). Dabei gehen sie häufig nach dem Prinzip des Ausprobierens vor (*trial and error*). Einer unternehmerisch geprägten Organisationskultur wird daher auch ein erhöhtes Lernvermögen zugeschrieben. Unternehmerische Organisationen sind häufig solche, die eine Innovation als erste auf den Markt bringen und dadurch höhere Gewinne erzielen.

KAM-Teams kommt in einer unternehmerisch geprägten Firma die wichtige Funktion zu, bereits schwache Signale der Kunden aufzunehmen und in neue kreative Lösungen zu

überführen. In einer unternehmerisch geprägten Firma sind KAM-Teams als unternehmerische Einheiten mit den notwendigen Fähigkeiten, Ressourcen und Flexibilität aufgestellt, um unkompliziert auf neue Kundenanforderungen reagieren zu können.

Organisationsklima

Während die Kultur eines Unternehmens über eine lange Zeit organisch gewachsen ist und nur schwer verändert werden kann, sind Aspekte des Organisationsklimas klarer fassbar und leichter veränderbar. Dazu gehören u.a. die Offenheit und die Unterstützung einer Organisation, der praktizierte Führungsstil, die Art der Beziehungen innerhalb der Organisation sowie die Art des Konfliktmanagements (Jones et al. 2005, S. 186 [34]). Nach Slater und Narver (1995) sind die folgenden Aspekte des Organisationsklimas zentral für die Etablierung einer marktorientierten, lernenden Organisation (Slater/Narver 1995, S. 68ff. [55]):

- kollaborative Führung (*facilitative leadership*),
- organische Strukturen (*organic structure*),
- dezentrale Planung (*decentralized strategic planning*).

Unter **kollaborativer Führung** wird ein Führungsstil verstanden, bei dem der Vorgesetzte weniger als Experte auftritt, der seine Mitarbeiter anweist, wie die Aufgaben zu erledigen sind, sondern vielmehr als Coach fungiert, der seine Mitarbeiter motiviert und unterstützt. Ein Key Account Manager, der einen kollaborativen Führungsstil praktiziert, sensibilisiert seine Teammitglieder ebenso wie den Kunden für Themen, die in der Zukunft wichtig werden könnten, und verschafft seinem Team immer ausreichend Zugang zu allen wichtigen Informationen. Er sorgt für ein offenes und vertrauensvolles Klima im KAM-Team und unterstützt die Zusammenarbeit der Teammitglieder untereinander. Bei wichtigen Entscheidungen, etwa über die Erweiterung des KAM-Teams oder die Rollenverteilung im Team holt sich ein solcher Key Account Manager die Meinungen der Teammitglieder ein oder lässt das Team mitentscheiden (Jones et al. 2005, S. 187 [34]).

Mit **organischen Strukturen** wird das Ziel verfolgt, einen hohen Grad der Anpassungsfähigkeit zu erreichen. Dies geschieht durch informelle Prozesse, dezentralisierte Entscheidungsbefugnisse und einen eher geringen Grad der Spezialisierung. Organische Strukturen bewegen sich dabei immer zwischen den Anforderungen der Stabilität und der Flexibilität, zwischen Klarheit und Ordnung auf der einen und Spontaneität und Reaktionsfähigkeit auf der anderen Seite. Unternehmen, die beiden Polen ausreichend gerecht werden, zeichnen sich durch offene Kommunikationswege, Eigenverantwortung der Mitarbeiter, einer hohen Umsetzungsorientierung (*getting things done*) und die häufige Entscheidungsfindung durch Gruppenkonsens aus (Jones et al. 2005, S. 187 [34]).

Im KAM führen organische Strukturen dazu, dass KAM-Teams viele Entscheidungen gegenüber dem Kunden eigenständig treffen können, Rollen und Verantwortlichkeiten im Team gleitende Übergänge haben und die Teammitglieder viel nach allen wichtigen Seiten kommunizieren (*lateral communication*). Ein KAM mit organischen Strukturen kann schnell-

ler und flexibler auf veränderte Marktbedürfnisse reagieren, da sich Veränderungen schneller ankündigen und in der Organisation verbreiten und das KAM-Team schlussendlich schneller reagieren kann (Jones et al. 2005, S. 187 [34]).

Kollaborative Führung und organische Strukturen sollte ergänzt werden durch **dezentrale Planung**. Während strategische Planung in turbulenten Umwelten generell als schwierig angesehen wird, ist nach Mintzberg (1994) für die eher mittelfristige Planung in Umwelten ohne große Turbulenz die dezentrale Planung gegenüber zentraler Planung besser geeignet (Mintzberg 1994, S. 207 [42]). Die laufende Planung sollte daher dezentralisiert in den KAM-Teams stattfinden. Das KAM-Team ist i.d.R. dem Marktgeschehen am nächsten und kann daher am schnellsten reagieren. Es sollte aber auch innerhalb der Organisation für die Planung in Bezug auf den jeweiligen Key Account verantwortlich sein. Eine solche Verantwortung fördert darüber hinaus den Korpsgeist und die Veränderungsbereitschaft des KAM-Teams (Jones et al. 2005, S. 187 [34]).

Organisationale Regeln und Prozeduren

Organisationale Regeln und Prozeduren sind wichtige, veränderbare Managementparameter und dienen dazu, die Tätigkeit von Mitarbeitern, Abteilungen, Tochterfirmen oder ganzen Unternehmensteilen zu steuern (Jones et al. 2005, S. 187 [34], und im Folgenden die dort zitierte Literatur). Dazu gehören bspw. gewisse einheitliche Kommunikationsroutinen, ein einheitliches Auftreten der Unternehmensmitglieder nach außen oder ein Code of Conduct, der das Verhalten in bestimmten Situationen klar definiert. Regeln und Prozeduren sind u.a. dazu da, das Zusammenarbeiten über bestimmte Grenzen hinweg (z.B. zwischen Abteilungen, zwischen Tochterfirmen, zum Kunden hin) zu erleichtern. Dabei gilt, dass Regeln und Prozeduren umso standardisierter sein können, je ruhiger und sicherer das Umfeld eines Unternehmens ist, in unsicheren und sich schnell wandelnden Umwelten jedoch deutlich flexibler sein sollten. Da KAM-Teams einzelne Kunden mit individuellen Anforderungen betreuen, muss ihnen eine gewisse Flexibilität hinsichtlich der Regeln und Prozeduren zugestanden werden.

Zu den wichtigsten Managementparametern in Bezug auf KAM Teams gehören die

- Gehaltshöhe und -struktur (*compensation*), wobei hier insbesondere der Art der variablen Entlohnung eine erhöhte Bedeutung zukommt,
- Belohnungs- und Anerkennungsmechanismen,
- Training und Weiterbildung,
- zeitliche und monetäre Ressourcenallokation sowie
- die Dauer der KAM-Teamzugehörigkeit (Jones et al. 2005, S. 187 [34]).

Sowohl der variable Anteil am Gehalt als auch andere Belohnungs- und Anerkennungsmechanismen zielen darauf, die Mitarbeitermotivation in der Weise zu steigern, dass der Mitarbeiter seine Anstrengungen erhöht, um den Grad der Zielerreichung zu verbessern (Fließ 2006, S. 388 [15]). In Bezug auf einen Key Account könnte sich eine erhöhte Zielerreichung

in gesteigerter Kundenzufriedenheit, einem höheren Umsatz, geringeren Transaktionskosten, einem höheren Kundendeckungsbeitrag oder dem Erreichen bestimmter funktional-technischer Ziele niederschlagen. Die Zielerreichung kann dabei von bestimmten wünschenswerten Verhaltensweisen abhängen.

Somit besteht grundsätzlich die Möglichkeit, Anreize und Belohnungen entweder an die Erreichung bestimmter Ziele oder aber an ein bestimmtes Verhalten zu koppeln (Krafft 1999, S. 121 [39]). Bei der Entscheidung für zielerreichungs- oder verhaltensbasierte **Anreizsysteme** sollte die Beeinflussbarkeit des Ziels durch den jeweiligen Mitarbeiter bzw. das KAM-Team als Kriterium herangezogen werden. Je mehr die Zielerreichung (bspw. Steigerung der Kundenzufriedenheit, des Kundendeckungsbeitrags o. ä.) von anderen Personen oder Abteilungen abhängt, desto eher sollte das Anreizsystem verhaltensbasierte Komponenten enthalten. Ist ein zielerreichungsbasiertes Anreizsystem möglich, so kommt der Wahl der Zielparameter entscheidende Bedeutung zu: Während in der Praxis noch häufig die Steigerung des Umsatzes mit einem Kunden (als einfach messbare Größe) als Ziel für einen Key Account Manager gilt, spricht aus betriebswirtschaftlichen Gründen deutlich mehr für die Verwendung eines Kundendeckungsbeitrags oder des CLV als Zielgröße (vgl. hierzu Kapitel 4). Nur so werden die Anreize des Mitarbeiters und die Ziele des Unternehmens in Einklang gebracht. Daneben bietet es sich an, ‚weiche Faktoren‘ wie die Kundenzufriedenheit als Zielgrößen in Belohnungssystemen zu verwenden, da diese als Frühindikatoren mögliche Probleme anzeigen, die sich erst später in geringeren Kundendeckungsbeiträgen niederschlagen, falls nicht rechtzeitig gegengesteuert wird. Die Kundenzufriedenheit wird bspw. von IBM als ein Indikator für Bonuszahlungen verwendet (Dwyer/Tanner 2009, S. 387 [14]).

In modernen Belohnungssystemen sind zielerreichungs- und verhaltensbasierte Komponenten ausgewogen und bei entsprechenden Controlling-Systemen in einer Balanced Score Card implementiert (Homburg/Krohmer 2009, S. 1193 [28]). Auf eine detaillierte Diskussion von Anreiz- und Motivationssystemen soll an dieser Stelle jedoch verzichtet werden (vgl. hierzu bspw. Fließ 2006, S. 388ff. [15]) zugunsten einer Betrachtung der Besonderheiten von Anreizsystemen in Bezug auf KAM-Teams.

Problematisch können herkömmliche Anreizsysteme bei KAM-Teams dann sein, wenn für verschiedene Mitglieder des Teams unterschiedliche individuelle Ziele gelten. Häufig sind Mitglieder eines KAM-Teams gleichzeitig in eine funktionale Organisation (bspw. F&E, Produktion, Engineering, Qualitätsmanagement) eingebunden und haben durch ihre Tätigkeit dort weitere, möglicherweise konfligierende Ziele. Ein Vorschlag aus der Organisationsforschung besteht daher darin, nicht mehr für Einzelpersonen Ziele zu definieren und Anreize zu setzen, sondern dies auf Teamebene zu tun (Gomez-Mejia/Balkin 1989, S. 444 [18]; Jones et al. 2005, S. 188 [34]). Ist dies monetär nicht möglich, so bieten sich insbesondere nicht-monetäre Belohnungen wie Teamessen oder -events an, um die Motivation im Team aufrecht zu erhalten (Griffin 1997, S. 431 [19]).

Neben den Anreizsystemen spielt das **Training** für KAM-Teams für deren erfolgreichen Einsatz eine große Rolle. Henke, Krachenberg und Lyons (1993) beobachteten, dass zwar

die Teammitglieder in funktionsübergreifenden Teams häufig gut ausgewählt werden, dann jedoch kein oder zu wenig Training stattfindet, um die Arbeit des Teams zu verbessern (S. 225 [24]). KAM-Teams sollten daher regelmäßig Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen in Anspruch nehmen, um u. a. die spezifischen Fähigkeiten der anderen Teammitglieder, deren Rollen sowie die Teamprozesse und -ziele besser zu verstehen (Jones et al. 2005, S. 188 [34]).

Zu den wichtigen Managementparametern für ein erfolgreiches KAM-Team gehört weiterhin eine ausreichende **Zeit- und Ressourcenallokation**. Insbesondere für Teilzeitkräfte des KAM-Teams sollten deren Mitgliedschaft in einem KAM-Team und die damit einhergehende zeitliche Belastung in ihrer Stellenbeschreibung festgehalten sein. Andernfalls drohen für diese Teammitglieder zusätzliche Belastungen aus unklaren Zuständigkeiten. Dass ein KAM-Team mit den nötigen finanziellen Ressourcen ausgestattet sein sollte, ist eine Selbstverständlichkeit.

Bezüglich der **Dauer der KAM-Teamzugehörigkeit** argumentieren Jones et al. (2005 [34]), dass einerseits eine Kontinuität dem Kunden gegenüber gewährleistet sein sollte, andererseits aber bei zu lange in derselben Besetzung zusammen arbeitenden KAM-Teams die Gefahr besteht, dass die Teamleistung geringer wird. Dies liegt an sinkender Kreativität und Kommunikation. Sie plädieren daher dafür, KAM-Teams in regelmäßigen Abständen zu verändern.

7.3.2.2 Teamspezifische Erfolgsfaktoren

Während die bislang betrachteten Erfolgsdeterminanten von KAM-Teams auf der Ebene der Gesamtorganisation angesiedelt waren, widmen sich die folgenden beiden Abschnitte zwei wichtigen Aspekten auf Teamebene. Wir folgen dabei der Systematik von Helfert und Gemünden (2005, S. 132ff. [23]) sowie Arnett und Badrinarayanan (2005, S. 333ff. [3]) und unterscheiden Teamzusammensetzung und Teamprozesse.

Teamzusammensetzung

Bei der Zusammensetzung eines KAM-Teams sollten sowohl quantitative, als auch qualitative Aspekte berücksichtigt werden. Hinsichtlich der **Größe des KAM-Teams** sollte nach Helfert und Gemünden (2005 [23]) gelten: so groß wie nötig und so klein wie möglich. Ist das Team zu klein, kann es den vielfältigen Kundenanforderungen auf Dauer nicht gerecht werden bzw. verpasst Chancen, die Geschäftsbeziehung auszubauen. Ist das KAM-Team allerdings zu groß, erhöhen sich die Koordinationsanforderungen überproportional und das Engagement der einzelnen Teammitglieder sinkt.

Hinsichtlich der qualitativen Aspekte der Teamzusammensetzung unterscheiden Helfert und Gemünden (2005) bestimmte fachliche und sozialen Kompetenzen, die durch die Besetzung eines KAM-Teams abgedeckt sein sollten (S. 132f. [23]).

Zu den **fachlichen Kompetenzen** gehören:

- **Fachtechnische Fähigkeiten:**
Das KAM-Team muss in der Lage sein, den Kunden über die genauen Leistungsspezifikationen des Angebots zu informieren und ggf. zu schulen, die technischen Anforderungen des Kunden zu verstehen und entsprechende Anpassungen an die Bedürfnisse des Kunden einzuleiten. In engen Partnerschaften gehört hierzu auch das Verständnis des Forschungs- und Entwicklungsprozesses, der Produktion und des Qualitätsmanagements des Kunden. Zur Abdeckung der fachtechnischen Fähigkeiten kann ein KAM-Team einige Mitglieder benötigen, je nach Art der Kundenbeziehung.
- **Juristische Fähigkeiten zur Ausgestaltung vertraglicher Regelungen,**
- **Netzwerker-Fähigkeiten, um Beziehungen zu Drittparteien für die Geschäftsbeziehung nutzbar zu machen (vgl. hierzu Kapitel 5.5.2),**
- **Erfahrungswissen aus anderen Geschäftsbeziehungen.**

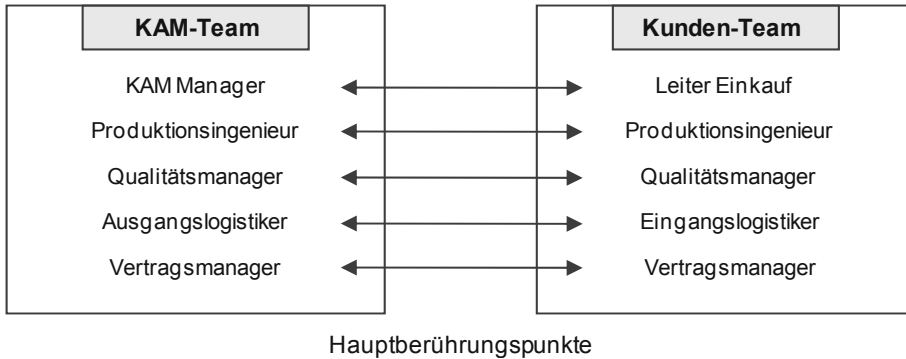
In der Untersuchung von Homburg, Workman und Jensen (2002) konnte gezeigt werden, dass Unternehmen mit solchen funktionsübergreifenden Teams das erfolgreichste KAM betreiben (Homburg/Workman/Jensen 2002, S. 55 [30]). Mit der funktionsübergreifenden Besetzung eines KAM-Teams werden u. a. schnelleres Lernen und eine bessere Koordination verbunden (Arnett/Badrinarayanan 2005, S. 334 [3]).

Zu den **sozialen Kompetenzen** gehören die in Abschnitt 7.2.1 erörterten Eigenschaften (Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen), dazu Gerechtigkeitssinn und Kooperationsfähigkeit (Helfert/Gemünden 2005, S. 133 [23]) sowie die Fähigkeit, einen kollaborativen Führungsstil zu praktizieren: *„As products become more complex, firms' use of cross-functional teams means that salespeople must stay on top of multiple learning curves and must exercise inclusive leadership skills while keeping their teams' focus on customer needs and wants“* (Jackson et al. 2010, S. 402 [32]).

Hinsichtlich der qualitativen Zusammensetzung weisen Arnett und Badrinarayanan (2005, S. 333 [3]) auf einen weiteren wichtigen Aspekt hin. Das KAM-Team sollte möglichst **spiegelbildlich zum Kundenteam zusammengesetzt** sein. Da intensive Geschäftsbeziehungen einen regelmäßigen und intensiven Austausch von Informationen, Technologie, begleitenden Dienstleistungen und Ideen zwischen verschiedenen Mitarbeitern bedingen, sollte dieser Austausch über die jeweils am besten dafür geeigneten Schnittstellen geschehen. So können Ingenieure beider Unternehmen bspw. Konstruktionsthemen behandeln, während sich die Logistiker beider Firmen um Transport- und Lagerhaltungsaspekte kümmern. Hilfreich ist bei der spiegelbildlichen Besetzung des KAM-Teams auch die Beachtung der entsprechenden Hierarchien und Entscheidungsbefugnisse in beiden Unternehmen. Die spiegelbildliche Besetzung des KAM-Teams illustriert **Abbildung 7.4**.

Abbildung 7.4 Spiegelbildliche Besetzung des KAM-Teams

Quelle: In Anlehnung an Arnett/Badrinarayanam 2005, S. 335 [3].



Teamprozesse

Teamprozesse sind Phänomene, die aufgrund der Interaktion im Team zustande kommen und den Teamerfolg befördern oder hemmen können. Als besonders wichtig haben sich in Bezug auf KAM-Teams die Teamnormen, Teamziele, die Teamkohäsion sowie die Teamkommunikation herausgestellt (Helfert/Gemünden 2005, S. 133 [23]).

Unter **Teamnormen** können die gemeinsamen Überzeugungen eines Teams hinsichtlich eines angemessenen Verhaltens sowie Haltungen und Wahrnehmungen in Bezug auf Dinge, die dem Team wichtig sind, verstanden werden. In KAM-Teams gehört dazu insbesondere der Konsens über Rollenverteilungen (Deeter-Schmelz/Ramsey 1995, S. 50ff. [9]), über die Interpretation von Informationen und deren Bedeutung für das Geschäft sowie über die Art der Strategieumsetzung (Jones et al. 2005, S. 189 [34]). Einigkeit über eine gemeinsame Herangehensweise an bestimmte Aufgaben sowie die Toleranz für unterschiedliche Lernorientierungen und Lernstile werden hier ebenfalls genannt. Als besonders bedeutend werden auch konstruktive Verhaltensweisen bei Konflikten im Team angesehen (Dixon/Gassenheimer/Barr 2002, S. 249ff. [13]). Helfert und Gemünden (2005) postulieren, dass sowohl die absolute Ausprägung einer Norm als auch die Konformität innerhalb des Teams bezüglich dieser Norm eine positive Wirkung auf die Team-Effektivität entfalten (Helfert/Gemünden 2005, S. 133 [23]).

Teamziele beschreiben einen erstrebenswerten zukünftigen Zustand der Realität in Bezug auf die Tätigkeit des KAM-Teams und definieren somit den Zweck der Teamzusammenarbeit (Helfert/Gemünden 2005, S. 133 [23]). Daher ist es von großer Bedeutung, dass die Teammitglieder dieselben Ziele und somit eine gemeinsame Mission verfolgen (Jones et al. 2005, S. 189 [34]). Insbesondere ist darauf zu achten, dass durch die Unternehmensprozesse und Anreizsysteme konfligierende Zielsetzungen für einzelne Mitglieder vermieden werden (vgl. Abschnitt 7.3.2.1). Um optimale Teameffektivität zu erreichen, sollten die Teamziele klar, herausfordernd, spezifisch und möglichst messbar sein. Solche Teamziele haben

sens wird schneller erzielt durch häufige Teamsitzungen (Ahearne et al. 2010, S. 468 [1]). Helfert und Gemünden (2005) fassen diese Aspekte unter dem Begriff der Kommunikationsintensität zusammen und diskutieren weiterhin verschiedene Kommunikationsmuster, die besser oder schlechter für die Effektivität von KAM-Teams sind (Helfert/Gemünden 2005, S. 134 [23]). Es hat sich hierbei herausgestellt, dass eine dezentrale Kommunikation einer zentralen Kommunikation überlegen ist: Die Teammitglieder sollten direkt mit den jeweiligen Gesprächspartnern kommunizieren und nicht über eine oder mehrere zentrale Personen.

7.3.3 Effekte erfolgreicher KAM-Teams

Mit der Einführung von KAM-Teams werden natürlich gewisse Ziele hinsichtlich der Effektivität und Effizienz des Beziehungsmanagements zum Kunden verbunden. Wenn sowohl organisationale als auch teamspezifische Erfolgsfaktoren gegeben sind, sind die folgenden Effekte auf Team- und Organisationsebene zu erwarten.

7.3.3.1 Effekte auf der Teamebene

In erfolgreichen KAM-Teams sind sowohl team- als auch kundenspezifische Effekte zu beobachten.

Häufig genannt werden erhöhtes Vertrauen der KAM-Teammitglieder untereinander, ein erhöhtes Commitment zum Team und zum Unternehmen, erhöhte Berufszufriedenheit und ein stärkeres Selbstwertgefühl bei den einzelnen Teammitgliedern (Perry/Pearce/Sims 1999, S. 46 [47]). Auch die Gruppenkohäsion nimmt bei erfolgreichen Teams im Zeitablauf zu. Zu beobachten ist bei den Effekten auf Teamebene, dass diese sich durch positiv ablaufende Teamprozesse verstärken bzw. bei negativ verlaufenden Prozessen entsprechend negativ ausfallen können (Dixon/Gassenheimer/Barr 2002, S.248ff. [13]). Hinsichtlich des Verhaltens einzelner Teammitglieder steigt bei Vorliegen der o.g. Erfolgsfaktoren der Grad der unternommenen Anstrengung, Qualität und Quantität der Kommunikation und Aufgabenkoordination, die Produktivität sowie die Leistung bei bestimmten Aufgaben, während die Fehlzeiten zurückgehen (Perry/Pearce/Sims 1999, S. 46 [47]). Auch werden solche KAM-Teams von außenstehenden Managern als effektiver beurteilt.

Diese positiven Auswirkungen im KAM-Team schlagen sich auch gegenüber dem Kunden nieder. Häufig nimmt bei erfolgreichen KAM-Teams der Grad der Zusammenarbeit mit dem Kunden zu (Arnett/Macy/Wilcox 2005, S. 38 [4]), die Geschäftsbeziehung wird also intensiviert. Damit einher gehen eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und eine bessere Beurteilung der Geschäftsbeziehungsqualität durch den Kunden (Perry/Pearce/Sims 1999, S. 46 [47]). Auch eine Steigerung des Commitments des Kunden zur Geschäftsbeziehung ist in diesem Zusammenhang zu nennen.

7.3.3.2 Effekte auf der Firmenebene

Obwohl Effekte auf KAM-Teamebene relativ leicht erfasst werden können und eine gute

Indikation für die Wirksamkeit eines KAM-Teams sind, ist der letztendliche Zweck der Etablierung von KAM-Teams darin zu sehen, einen wirtschaftlichen Vorteil für das Anbieterunternehmen zu erzielen. KAM-Teams müssen also einen für das Unternehmen messbaren Vorteil bringen. Auf Unternehmensebene versprechen erfolgreiche KAM-Teams höhere Umsätze und Gewinne, eine bessere Kundenbindung und eine verbesserte Neukundenakquise (Perry/Pearce/Sims 1999, S. 46 [47]). Insgesamt laufen die Effekte auf Unternehmensebene darauf hinaus, dass der Wert der Geschäftsbeziehung für das Anbieterunternehmen und damit der Customer Lifetime Value steigt (Arnett/Macy/Wilcox 2005, S. 38 [4]). Insbesondere die Nachverfolgung der durch ein KAM-Team verantworteten Umsätze und Verkaufsquoten ist dabei heutzutage gängige Praxis, um die Effekte des KAM-Team-Einsatzes auf Unternehmensebene auch zu überprüfen (Jackson et al. 2010, S. 400 [32]).

Trotz der mit KAM-Teams verbundenen Hoffnungen bleiben die erhofften Effekte auf Unternehmensebene noch viel zu häufig aus, wie Lambe, Webb und Ishida (2009) unter Bezug auf verschiedene praxisnahe empirische Studien berichten (S. 5f. [40]). Dem Management von KAM-Teams und hier insbesondere den organisatorischen sowie teamspezifischen Voraussetzungen muss daher die entsprechende Beachtung geschenkt werden, um die gewünschten Effekte tatsächlich zu erzielen.

7.4 Steuerung und Kontrolle des Geschäftsbeziehungsmanagements

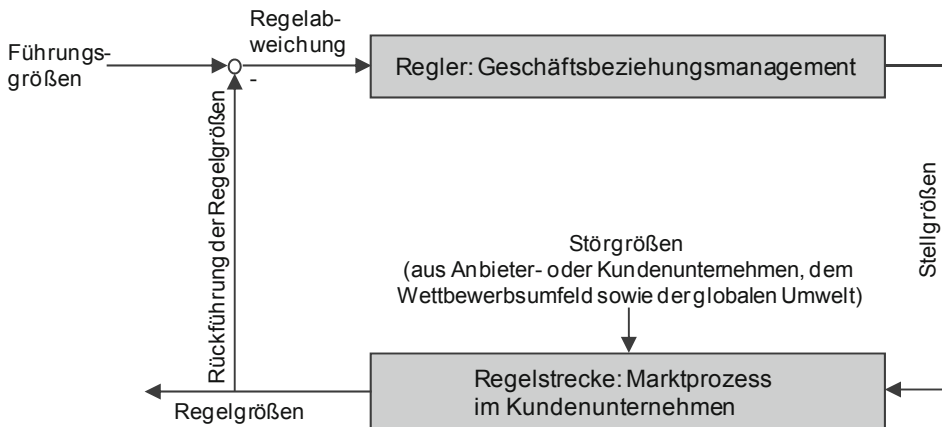
Die Abschnitte 7.1 bis 7.3 dieses Kapitels haben zur internen Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements vor allem auf Planungsaspekte abgestellt. Damit wurden z.B. die folgenden Fragen beantwortet: Wie sollte das Geschäftsbeziehungsmanagement organisiert sein? Welche Personen werden für das Geschäftsbeziehungsmanagement gebraucht und welche Arbeitsbedingungen sollten diese vorfinden? Die dortigen Ausführungen bilden somit die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements.

Nur bedingt berücksichtigt wurde dabei jedoch der zeitliche Aspekt des Geschäftsbeziehungsmanagements: Geschäftsbeziehungen verändern sich, manche werden beendet, neue kommen hinzu. Fehler werden gemacht, aus guten Beispielen können Unternehmen lernen. Die Sicht auf die Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements muss also auch eine dynamische Komponente besitzen. Dieser letzte Abschnitt des Kapitels 7 soll diese dynamische Perspektive liefern, wobei hierzu auch auf unterschiedliche, in diesem Buch an anderer Stelle vorgestellte Konzepte zurückgegriffen wird.

In **Abbildung 7.6** ist das Geschäftsbeziehungsmanagement als Regelkreis dargestellt, anhand dessen sich die angesprochenen dynamischen Aspekte sehr gut illustrieren lassen. In den Ingenieurwissenschaften ist es das Ziel eines solchen Regelkreises, einen technischen Prozess (die Regelstrecke) über die Zeit so stabil zu halten, dass die gewünschte Regelgröße über den Betrachtungszeitraum optimiert wird. Dazu werden unterschiedliche Regler verwendet, die durch Störgrößen verursachte Änderungen der Regelgröße ausgleichen sollen.

Abbildung 7.6 Geschäftsbeziehungsmanagement als Regelkreis

Quelle: In Anlehnung an Plinke 2000, S. 134 [48].



Im Geschäftsbeziehungsmanagement stellt der Marktprozess im Kundenunternehmen die Regelstrecke dar, auf die verschiedene Störgrößen einwirken und deren Output über die Zeit optimiert werden soll. Als Regelgrößen kommen z.B. die Kundenzufriedenheit, der Lieferantenanteil des Anbieters beim Kunden (*share of wallet*), der Kundendeckungsbeitrag oder der Kundenwert in Frage (vgl. hierzu Kapitel 4). Um diese Größen anhand des Reglers Geschäftsbeziehungsmanagement optimieren zu können, müssen sie zu allererst als Ziele des Geschäftsbeziehungsmanagements und somit als Führungsgrößen vorgegeben werden. Dies mag auf den ersten Blick selbstverständlich scheinen. Auf den zweiten Blick tun sich hier allerdings bereits Probleme auf, nämlich dann wenn zwischen den Zielen Konflikte auftreten, etwa zwischen Umsatz und Deckungsbeitrag in einer Geschäftsbeziehung. Den Führungsgrößen widmen wir uns etwas ausführlicher in Abschnitt 7.4.1.

Wie das Geschäftsbeziehungsmanagement als Regler und damit als Erzeuger der benötigten Stellgrößen auftreten kann, ist Gegenstand u. a. der Kapitel 5, 6 und 0 dieses Buches. Sofern hier die richtigen Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden, ist das Geschäftsbeziehungsmanagement zu einem bestimmten Zeitpunkt t_0 in der Lage, eine mögliche Regelabweichung zu korrigieren.

Als Störgrößen kommen alle Entwicklungen im Anbieter-, Kunden- und bei Konkurrenzunternehmen in Frage sowie solche in der globalen politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Umwelt. Diese haben einen Einfluss auf die Entwicklung der Geschäftsbeziehung mit dem Kundenunternehmen zwischen Zeitpunkt t_0 und t_1 und führen oft dazu, dass die Regelgrößen zum Zeitpunkt t_1 einen anderen Wert annehmen, als vom Anbieterunternehmen in t_0 gewünscht. Auch wenn der folgende Punkt ebenso trivial scheinen mag wie die besondere Beachtung der Führungsgrößen, so kommt ihm doch eine ganz entscheidende Bedeutung zu: der Rückführung der Regelgrößen. Nur wenn die Er-

gebnisse des Handelns im Geschäftsbeziehungsmanagement (Regler, der die Stellgröße produziert) und dem nachfolgenden Verhalten der Regelstrecke inklusive deren Reaktionen auf die möglichen Störeinflüsse zu einem Abgleich mit den Zielen des Geschäftsbeziehungsmanagements zurückgeführt werden, es also zu einer permanenten Kontrolle des Geschäftsbeziehungsmanagements kommt, kann bei Abweichungen von Zielen und Ergebnissen (Führungs- und Regelgröße) durch das Geschäftsbeziehungsmanagement (nun zum Zeitpunkt t_1) regelnd eingegriffen werden. Bei der Kontrolle im Rahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements ist dabei auch auf die unterschiedlich schnelle Änderung der verschiedenen Steuerungsgrößen und deren Zusammenhang einzugehen. Der Kontrolle des Geschäftsbeziehungsmanagements ist der Abschnitt 7.4.2 gewidmet.

7.4.1 Steuerung des Geschäftsbeziehungsmanagement

Da das Geschäftsbeziehungsmanagement als eine mögliche Form der Marktbearbeitung kein Ziel an sich darstellt, ist zu fragen, nach welchen Steuerungsgrößen ein Unternehmen überhaupt geführt werden sollte. Während der Shareholder Value-Ansatz in seiner Reinform die Steigerung des Unternehmenswerts als eindimensionales Oberziel in den Vordergrund stellt, stellt der Stakeholder Value-Ansatz eher auf ein langfristiges Überleben des Unternehmens ab, wozu die Interessen aller Stakeholder ausreichend beachtet werden sollen. Die Marketingperspektive übersetzt die Essenz beider Ansätze dahingehend, dass durch die Marketingaktivitäten ein möglichst hoher Kundenwert (i.S. des Werts eines Kunden für das Anbieterunternehmen) über alle Kunden hinweg erzeugt werden soll, der sich dann in einem höheren Unternehmenswert niederschlägt (Wiesel/Skiera/Villanueva 2008, S. 1ff. [64]). Dazu sollte der Customer Lifetime Value (CLV) jedes Kunden optimiert werden. Diese Top-Down-Perspektive verlangt, dass die Steuerungsgrößen des Geschäftsbeziehungsmanagement an den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens ausgerichtet sind.

Wirtschaftliche Kenngrößen (CLV, Deckungsbeiträge, Kosten) stehen häufig jedoch erst am Ende einer Wirkungskette, innerhalb derer die unterschiedlichsten Ereignisse passiert sein können und zur beobachteten Ausprägung dieser Größen geführt haben. Die alleinige Steuerung des Geschäftsbeziehungsmanagements nach wirtschaftlichen Größen ist daher aufgrund ihrer zeitlichen Nachgelagertheit nicht angezeigt. Vielmehr sollten daneben **Wahrnehmungs- und Verhaltensgrößen** wie die Kundenzufriedenheit oder das Aktivitätsniveau mit dem Kunden als weitere Steuerungsgrößen verwendet werden. Diese sind deutlich näher am Geschäftsgeschehen angesiedelt und damit auch direkter beeinflussbar. Es bietet sich also an, eine Mischung aus Steuerungsvariablen zu verwenden, die unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden. Dies kann zum Beispiel in Form einer Balanced Scorecard (BSC) geschehen (Homburg/Krohmer 2009, S. 1193f. [28]).

Sie sollten dabei die folgenden, teils nicht widerspruchsfreien Kriterien zumindest in ihrer Gesamtheit erfüllen:

- **Ausrichtung an den Unternehmenszielen:** Die Ausrichtung der Steuerungsgrößen an den Unternehmenszielen (Unternehmenswert, Gewinn, Auslastung, etc.) gibt dem Geschäftsbeziehungsmanagement die Richtung vor.

- **Verursachungsnahe und Beeinflussbarkeit:** Nur wenn Steuerungsgrößen verwendet werden, die bestimmtem betrieblichem Handeln zugeordnet werden können, sind diese auch direkt beeinflussbar, so dass eventuelle Fehlentwicklungen korrigiert werden können.
- **Zukunftsrelevanz:** Obwohl die Ist-Werte den Steuerungsgrößen immer aus der Gegenwart und Vergangenheit zugewiesen werden, sollten die verwendeten Steuerungsgrößen möglichst aktuell messbar und damit zukunftsrelevant sein. Nur so kann gewährleistet werden, dass sie auch beeinflussbar sind und das Geschäftsbeziehungsmanagement Entwicklungen vorgeben kann, anstelle ihnen hinterher zu laufen.
- **Anreizkompatibilität:** Wenn an die Steuerungsgrößen des Geschäftsbeziehungsmanagements bestimmte Anreize geknüpft sind, bspw. die Bonuszahlungen des Key Account Managers davon abhängen, so sollten diese Steuerungsgrößen mit den Unternehmenszielen kompatibel sein, um keine individuellen Fehlanreize zu setzen.
- **Eindeutigkeit und Robustheit der Messung:** Um eine Vergleichbarkeit von Soll- und Ist-Werten zu gewährleisten und Vergleiche über die Zeit zuzulassen, ist die Art der Messung genau zu spezifizieren. Insbesondere sollte die Beeinflussbarkeit der Messung offen gelegt werden, um möglichen Interessenskonflikten vorzubeugen.
- **Geringer Messaufwand:** Ein Steuerungs- und Kontrollsystem erzeugt selbst Kosten. Um diese gering zu halten, sollten die in ihm implementierten Steuerungsgrößen möglichst kostengünstig messbar sein.

Im Folgenden stellen wir wichtige wirtschaftliche sowie verhaltens- und wahrnehmungsbasierte Steuerungsgrößen vor. Einen Überblick über die verschiedenen ausgewählten Steuerungsgrößen und ihre tendenzielle Erfüllung der o.g. Kriterien gibt Tabelle 7.2.

Neben der Auswahl der geeigneten Steuerungsgrößen für das Geschäftsbeziehungsmanagement gehört die Festlegung von Zielwerten (Soll-Werte) bezüglich dieser Größen zu den Voraussetzungen einer planvollen Steuerung. Dabei sollte sowohl die Höhe der Ziele als auch der Zeitraum, innerhalb dessen die jeweiligen Ziele erreicht werden sollen, genau spezifiziert werden. Außerdem sollten die jeweiligen Verantwortlichen für die Zielerreichung klar benannt werden.

Tabelle 7.2 Ausgewählte Steuerungsgrößen des Geschäftsbeziehungsmanagements.

	Steuerungsgrößen	Kriterien					
		Ausrichtung an den Unternehmenszielen	Verursachungsnahe/ Beeinflussbarkeit	Zukunftsrelevanz	Anreizkompatibilität	Eindeutigkeit/ Robustheit der Messung	Geringer Messaufwand
wirtschaftliche Größen	Customer Lifetime Value	+++	--	+++	++	---	---
	Kundenspezifischer Deckungsbeitrag	++	0	0	++	0	0
	Kundenspezifischer Umsatz	+	0	0	-	+++	++
	Kundenspezifische Kosten	+	0	0	0	0	0
Wahrnehmungs- und Verhaltensgrößen	Lieferantenanteil (<i>share of wallet</i>)	+	0	+	0	+	0
	Zahlungsmoral des Kunden	+	0	+	0	+++	+
	Eigene Lieferperformance	+	+++	+	++	+	0
	Anzahl und Art Kundenkontakte	+	+++	+	++	+	0
	Anzahl und Art der Projekte mit dem Kunden	+	++	+	++	0	0
	Kundenzufriedenheit	+	++	+	+	+	-

7.4.1.1 Wirtschaftliche Steuerungsgrößen

Den **Customer Lifetime Value** (CLV) als Steuerungsgröße haben wir bereits in Kapitel 4 kennen gelernt. Ihm zugrunde liegt eine zukunftsgerichtete Bewertung jeder Geschäftsbeziehung, die sowohl die direkten erwarteten und abgezinsten Cash Flows eines bestimmten Kunden einbezieht als auch – je nach angewandtem Modell – positive und negative Verbundeffekte, etwa den zukünftigen Referenz- oder Informationswert eines Kunden. Erzeugt ein Unternehmen in einer Geschäftsbeziehung einen hohen CLV, so spricht dies für das Vorhandensein eines ausgeprägten Wettbewerbsvorteils. Positiv am Konzept des CLV

ist zu bewerten, dass es als Steuerungsgröße zukunftsgerichtet und umfassend an den Unternehmenszielen orientiert ist. Allerdings ist seine Messung sowohl hinsichtlich der Konstruktion der Messinstrumente (bspw. Festlegung des Betrachtungszeitraums, des Zinssatzes) als auch der Messung bzw. Schätzung der einzelnen Variablen (Cash Flow-Prognosen, Wert von Referenzen und Informationen, kundenspezifische Kosten) durchaus problematisch. Die Verlässlichkeit der so errechneten Werte ist gegenüber anderen Kennzahlen gering. Der CLV ist anfällig dafür, bewusst ‚schöngerechnet‘ zu werden. Trotz seiner theoretischen Vorteile ist er somit für die Steuerung des Geschäftsbeziehungsmanagements nur in Unternehmen geeignet, die die angedeuteten Schwierigkeiten in ausreichendem Maße handhaben können.

Besser handhabbar ist als Steuerungsgröße auf der finanziellen Ebene der **kundenspezifische Deckungsbeitrag** (vgl. auch hier Kapitel 4). Die Messung eines aktuellen kundenbezogenen Deckungsbeitrags ist zwar vergangenheitsbezogen und kann somit Änderungen in der Geschäftsbeziehung nur deutlich nachgelagert aufdecken, er ist aber auch an den Unternehmenszielen orientiert. Seine Messung ist gegenüber dem **kundenspezifischen Umsatz** schwieriger, da für seine Berechnung auch **kundenspezifische Kosten** ermittelt werden müssen. Die Ermittlung der einem einzelnen Kunden zuordenbaren Kosten stellt häufig gewisse Schwierigkeiten dar, da insbesondere Vertriebs- und Betreuungskosten oftmals als Gemeinkosten geführt werden. Der kundenspezifische Umsatz ist hingegen ohne großen Aufwand und außerdem eindeutig messbar, so dass er in vielen Unternehmen trotz der damit verbundenen Anreizproblematik als Steuerungsgröße verwendet wird. Gegenüber dem CLV sind die hier angesprochenen Größen Deckungsbeitrag, Umsatz und Kosten deutlich einfacher in herkömmlichen Kostenrechnungssystemen umsetzbar und daher robuster gegenüber Messeinflüssen. Als vergangenheitsorientierte Größen können damit aber bspw. Investitionen in einen Kunden, die buchhalterisch als Kosten anfallen, nicht richtig abgebildet werden. Neben den hier besprochenen Steuerungsgrößen können natürlich auch die weiteren in Kapitel 4 besprochenen wirtschaftlichen Größen verwendet werden.

7.4.1.2 Verhaltens- und wahrnehmungsbasierte Steuerungsgrößen

Während die wirtschaftlichen Steuerungsgrößen das finanzielle Ergebnis bzw. die Projektion eines Ergebnisses der tatsächlichen geschäftlichen Zusammenarbeit angeben, setzen verhaltens- und wahrnehmungsbasierte Steuerungsgrößen direkt in dieser Zusammenarbeit an. Sie weisen daher grundsätzlich eine höhere Beeinflussbarkeit auf und lassen sich zumeist ziemlich eindeutig messen. Als Globalindikator für die Bedeutung der Geschäftsbeziehung aus Sicht des Kunden kann der **Lieferantenanteil** (*share of wallet*) gelten. Als Steuerungsgröße ist er insbesondere in Bezug auf die Entwicklung seines zeitlichen Verlaufs interessant: Fällt der eigene Lieferantenanteil wiederholt, so ist dies ein deutliches Indiz, dass kein eigener Wettbewerbsvorteil mehr bei diesem Kunden besteht und Anstrengungen unternommen werden sollten, einen solchen wieder zu erzeugen. Da seine Messung jedoch Angaben über die weiteren Lieferbeziehungen des Kunden erfordert, die ggf. geschätzt werden müssen, ist seine Messung nicht problemfrei. Die **Zahlungsmoral** des Kunden ist ein weiterer Indikator für die Zukunftsträchtigkeit der Geschäftsbeziehung

(Hermes 2011, S. 71ff. [25]) und kann als Frühwarnsignal benutzt werden. Sie kann über einen Abgleich der Zahlungsziele und der Zahlungseingänge eindeutig gemessen werden.

In Bezug auf die eigene Leistung in der Geschäftsbeziehung bietet es sich an, die tatsächliche mit der vereinbarten **Lieferperformance** abzugleichen. Je nach Art des Geschäfts können hierzu Indikatoren wie Termintreue, Ergebnisse der Qualitätssicherung im Rahmen der Kundeneingangskontrolle oder die Anzahl der Reklamationen verwendet werden. Solche Größen weisen mit die größte Beeinflussbarkeit auf und sind daher für die laufende Überprüfung der Geschäftsbeziehung besonders relevant. Außerdem lassen sie sich eindeutig und relativ unproblematisch messen, sofern die benötigten Indikatoren einmal klar definiert wurden, so dass sie sich auch zur Verwendung in Anreizsystemen eignen.

Bei Verwendung eines CRM- oder Vertriebsinformationssystems lassen sich ebenso **Art und Anzahl der Kundenkontakte** nachverfolgen. Wichtige Informationen sind hier bspw., welche Mitarbeiter auf Anbieterseite mit welchen Mitarbeitern auf Kundenseite wann und worüber gesprochen haben. Besondere Aufmerksamkeit verdienen in diesem Zusammenhang Kundenbeschwerden und der Vermerk, wie diese behandelt wurden (Homburg/Fürst 2005 [26]).

Abseits des Tagesgeschäfts kommt der **Art und Anzahl der Projekte mit dem Kunden** eine wichtige Rolle zu. Projekte mit dem Kunden zeichnen sich oftmals dadurch aus, dass damit die Geschäftsbeziehung intensiviert und für beide Seiten zusätzlicher Wert geschaffen werden soll. Sie dienen somit der zukunftsgerichteten Absicherung der Geschäftsbeziehung und können auch als Ziele für einzelne Mitarbeiter oder das gesamte KAM-Team definiert werden und entsprechende Anreizwirkung entfalten. Durch die fallweise Unterschiedlichkeit ist ihre Messung jedoch nicht unproblematisch.

Als letzter aber sehr wichtiger Indikator für die Steuerung des Geschäftsbeziehungsmanagements sei hier die **Kundenzufriedenheit** genannt. Sie bildet einen globalen Qualitätsindikator für die Geschäftsbeziehung und bildet sich als Abgleich von Erwartung an und Wahrnehmung der Geschäftsbeziehung (vgl. Kapitel 3). Um sie als Steuerungsgröße nutzen zu können, ist es wichtig, vorher sowohl die Art der Erhebung sowie die zu Befragenden festzulegen. Um sozial erwünschte Antworten zu vermeiden, sollten Kundenzufriedenheitserhebungen außerdem von Dritten durchgeführt werden. Jede Messung ist somit mit gewissen Kosten verbunden.

7.4.2 Kontrolle des Geschäftsbeziehungsmanagements

Allerdings sollten sich diese vergangenheitsorientierten **Soll-Ist-Abgleiche** nicht auf den Vergleich beschränken. Vielmehr sollte in den jeweiligen Steuerungsgremien (bspw. im KAM-Team) versucht werden, inhaltliche Zusammenhänge aufzudecken und Gründe für die Entwicklung der Steuerungsgrößen zu finden. Diese Gründe können sowohl im eigenen Unternehmen, im Kundenunternehmen, bei der Konkurrenz oder der Umwelt zu finden sein. Nur durch die Aufdeckung der Ursachen für eine bestimmte Entwicklung der Steuerungsgrößen können diese dazu verwendet werden, entsprechende Maßnahmen

abzuleiten und umzusetzen. Bei der Ermittlung der Gründe für bestimmte Ausprägungen zählt es sich aus, wenn die verwendeten Steuerungsgrößen eine unterschiedliche Nähe zum Tagesgeschäft haben und in unterschiedlichen Intervallen erhoben werden: So kann beispielsweise ein Anstieg der Anzahl der Kundenbeschwerden ein Indikator dafür sein, dass auch die Kundenzufriedenheit bei der nächsten Erhebung zurückgehen wird, wenn nicht umgehend Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Die Kundenzufriedenheit ist häufig ein Vorlaufindikator für die Entwicklung des Kundenwerts, der sich in einer höheren Zahlungsbereitschaft (Homburg/Koschate/Hoyer 2005, S. 93 [27]) und schließlich einer höheren Profitabilität für das Anbieterunternehmen ausdrückt (Anderson/Fornell/Lehmann 1994, S. 63 [2]).

Neben der vergangenheitsorientierten Kontrolle von Soll- und Ist-Werten hat die Kontrolle des Geschäftsbeziehungsmanagements im Sinne eines **Monitoring** auch die Aufgabe, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und das Geschäftsbeziehungsmanagement darauf auszurichten (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 175). Ein solches Monitoring bietet sich in regelmäßigen Abständen an und sollte Elemente der **strategischen Frühaufklärung** enthalten. Hierzu sollten sowohl quantitative als auch qualitative Informationen verwendet werden, etwa über längerfristige Markt-/Industrieentwicklungen, die bspw. durch Änderungen in der technologischen Umwelt hervorgerufen sein können. Insbesondere bei größeren Umwälzungen in der Unternehmensumwelt bieten sich dazu Szenarioanalysen an (Cornelius/Van De Putte/Romani 2005, S. 93ff. [8]). Dwyer und Tanner (2009) schlagen vor, zu Monitoring-Zwecken jährlich ein Marketing-Audit durchzuführen (S. 451f. [14]). Innerhalb eines solchen sollten die für die Steuerung des Geschäftsbeziehungsmanagements ermittelten Größen auch in ihrem zeitlichen Ablauf analysiert werden, da manche Entwicklungen und Zusammenhänge bei zeitpunktbezogenen Betrachtungen nicht aufgedeckt werden können.

Literatur

- [1] Ahearne, M./MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Mathieu, J.E./Lam, S.K. (2010): The Role of Consensus in Sales Team Performance, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 3, pp. 458-469.
- [2] Anderson, E.W./Fornell, C./Lehmann, D.R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability – Findings From Sweden, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 53.
- [3] Arnett, D.B./Badrinarayanan, V. (2005): Enhancing customer-needs-driven CRM strategies – Core selling teams, knowledge management, and relationship marketing competence, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 329-343.
- [4] Arnett, D.B./Macy, B.A./Wilcox, J.B. (2005): The role of core selling teams in supplier-buyer relationships, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 27-42.
- [5] Chang, A./Bordia, P. (2001): A Multidimensional Approach to the Group Cohesion-Group Performance Relationship, in: *Small Group Research*, Vol. 32, No. 4, pp. 379-405.
- [6] Churchill, G.A./Ford, N.M./Hartley, S.W./Walker, O.C. (1985): The determinants of salesperson performance – A meta-analysis, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 103-118.
- [7] Churchill, G.A./Ford, N.M./Walker Jr., O.C. (1985): *Sales Force Management, Planning, Implementation and Control*; Homewood/Ill.
- [8] Cornelius, P./Van de Putte, A./Romani, M. (2005): Three Decades of Scenario Planning in Shell, in: *California Management Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 92-109.
- [9] Deeter-Schmelz, D.R./Ramsey, R. (1995): A Conceptualization of the Functions and Roles of Formalized Selling and Buying Teams, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 47-60.
- [10] Digman, J.M. (1990): Personality structure – Emergence of the five-factor model, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, No. 1, pp. 417.
- [11] Diller, H. (1988): Key Account Management auf dem Prüfstand, Teil 1, in: *Lebensmittelzeitung* Nr. 30 vom 29. 07. 1988, S. F3-F4.
- [12] Diller, H. (1989): Key Account Management als vertikales Marketingkonzept, in: *Marketing-ZFP*, Jg. 11, Heft 4, S. 213-223.
- [13] Dixon, A.L./Gassenheimer, J.B./Barr, T.F. (2002): Bridging the distance between us – How initial responses to sales team conflict help share core selling team outcomes, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 247-257.
- [14] Dwyer, R.F./Tanner, J.F.J. (2009): *Business Marketing – Connecting Strategy, Relationships, and Learning*, 4 Aufl., New York.
- [15] Fließ, S. (2006): Vertriebsmanagement, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A. (Hrsg.): *Markt- und Produktmanagement*, Wiesbaden, S. 369-494.
- [16] Gaitanides, M./Westphal, J./Wiegels, I. (1991a): Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagement, 1. Teil, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation*, Jg. 1991, Heft 1, S. 15-21.
- [17] Gaitanides, M./Westphal, J./Wiegels, I. (1991b): Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagement, 2. Teil, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation*, Jg. 1991, Heft 2, S. 121-124.
- [18] Gomez-Mejia, L.R./Balkin, D.B. (1989): Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies, in: *Industrial Relations*, Vol. 28, No. 3, pp. 431 – 445.
- [19] Griffin, A. (1997): PDMA Research on New Product Development Practices – Updating Trends and Benchmarking Best Practices, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 429-458.
- [20] Guenzi, P./Pardo, C./Georges, L. (2007): Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors – An exploratory study, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 121-133.

- [21] Guesalaga, R. (2007): Top Management Involvement with Key Accounts – The Concept, Its Dimensions, and Strategic Outcomes, in: ISBM Report 5-2007, Institute for The Study of Business Markets.
- [22] Gully, S.M./Devine, D.J./Whitney, D.J. (1995): A meta-analysis of cohesion and performance – Effects of levels of analysis and task interdependence, in: *Small Group Research*, Vol. 26, No. 4, pp. 497-520.
- [23] Helfert, G./Gemünden, H.G. (2005): Relationship Marketing Teams, in: Högl, M./Gemünden, H. G. (Hrsg.): *Management von Teams – Theoretische Konzepte und empirische Befunde*, Wiesbaden, S. 125-154.
- [24] Henke, J.W./Krachenberg, A.R./Lyons, T F. (1993): PERSPECTIVE: Cross-Functional Teams – Good Concept, Poor Implementation!, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 216-229.
- [25] Hermes, V. (2011): Less risk, more fun, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 54, Heft 4, S. 70-74.
- [26] Homburg, C./Fürst, A. (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty – An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 95-114.
- [27] Homburg, C./Koschate, N./Hoyer, W. D. (2005): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 84-96.
- [28] Homburg, C./Krohmer, H. (2009): *Marketingmanagement*, 3 Aufl., Wiesbaden.
- [29] Homburg, C./Workman Jr., J.P./Jensen, O. (2000): Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 459 – 478.
- [30] Homburg, C./Workman, J.P. Jr./Jensen, O. (2002): A Configurational Perspective on Key Account Management, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 38-60.
- [31] Ivens, B. S./Pardo, C. (2008): Key-account-management in business markets – An empirical test of common assumptions, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 5, pp. 301-310.
- [32] Jackson Jr, D.W./Schlacter, J.L./Bridges, C.M./Gallan, A.S. (2010): A Comparison and Expansion of the Bases Used for Evaluating Salespeople's Performance, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 18, No. 4, pp. 395-406.
- [33] Jackson Jr, D.W./Widmier, S.M./Giacobbe, R./Keith, J.E. (1999): Examining the Use of Team Selling by Manufacturers' Representatives – A Situational Approach, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 155-164.
- [34] Jones, E./Dixon, A.L./Chonko, L.B./Cannon, J.P. (2005): Key accounts and team selling – A review, framework, and research agenda, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 182-198.
- [35] Kemna, H. (1990): Das Key Account Management der 90er Jahre; in: *THEXIS*, Jg. 6, Heft 1, S. 29-35.
- [36] Knetsch, W.A. (1990): Key Account Management – Die Hingabe zum Kunden; in: Arthur D. Little (Hrsg.): *Management der Hochleistungsorganisation*, Wiesbaden, S. 93-104.
- [37] Köhler, R. (1984): Marketingplanung in Abhängigkeit von Umwelt- und Organisationsmerkmalen, in: Mazanec, J/Scheuch, F. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung*, Wien, S. 581-602.
- [38] Kohli, A.K./Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation – The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- [39] Krafft, M. (1999): An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 3, pp. 120-134.
- [40] Lambe, C.J./Webb, K.L./Ishida, C. (2009): Self-managing selling teams and team performance – The complementary roles of empowerment and control, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 5-16.
- [41] Mayer, D./Greenberg, H.M. (2006): What makes a good salesman, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 7/8, pp. 164-171.

-
- [42] Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic planning, New York.
- [43] Moon, M.A./Strong, G.M. (1994): Selling Teams – A Conceptual Framework and Research Agenda, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 17-30.
- [44] Müller, V./Ivens, B. (2011): Performance effects of different skill types among key account managers – An empirical study, in: Mahlamäki, T./Uusitalo, O./Jansson, D. (Hrsg.): *Proceedings of the 5th International Conference on Business Market Management*, Tampere, S. 252-257.
- [45] Palmatier, R.W./Scheer, L.K./Steenkamp, J.-B.E.M. (2007): Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson – Owned Loyalty, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, No. pp. 185-199.
- [46] Pegram, R.M. (1972): *Selling and Serving the National Account*, New York.
- [47] Perry, M.L./Pearce, C.L./Sims Jr, H.P. (1999): Empowered Selling Teams – How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 35-51.
- [48] Plinke, W. (2000): Grundkonzeption des industriellen Marketing-Managements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing*, Berlin, S. 101-170.
- [49] Rieker, S.A. (1995): Bedeutende Kunden – Ansätze zur Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- [50] Schreyögg, G. (2003): *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- [51] Shapiro, B.P./Moriarty, R.T. (1980): *National Account Management*, Report No. 80 - 104, Marketing Science Institute, Cambridge (Mass.).
- [52] Shapiro, B.P./Moriarty, R.T. (1982): *National Account Management – Emerging Insights*, Report No. 82 – 100, Marketing Science Institute, Cambridge (Mass.).
- [53] Shapiro, B.P./Moriarty, R.T. (1984): *Organizing the National Account Force*, Report No. 84-101 des Marketing Science Institute, Cambridge.
- [54] Sidow, H.D. (1993): *Key Account Management*, 2. Aufl., Landsberg am Lech.
- [55] Slater, S.F./Narver, J.C. (1995): Market orientation and the learning organization, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- [56] Smith, J.B./Barclay, D.W. (1993): Team Selling Effectiveness – A Small Group Perspective, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 1, No. 2, pp. 3.
- [57] Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- [58] Steward, M./Walker, B./Hutt, M./Kumar, A. (2010): The coordination strategies of high-performing salespeople – Internal working relationships that drive success, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 5, pp. 550-566.
- [59] Thomas, W. (1987): Vom Verkäufer zum Manager des Direktverkaufs, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 30, Heft 10, S. 68-72.
- [60] Tosdal, H. R. (1950): *Introduction to Sales Management*, New York et al.
- [61] Ulaga, W./Sharma, A. (2001): Complex and Strategic Decision Making in Organizations – Implications for Personal Selling and Sales Management, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 427-440.
- [62] Weitz, B./Anderson, E. (1981): *Organizing the Marketing Function*, in: Enis, B.M./Roering, K.J. (Hrsg.): *Review of Marketing*, Chicago, S. 134-142.
- [63] Wengler, St. (2006): *Key Account Management in Business-to-Business Markets – An Assessment of Ist Economic Value*, Wiesbaden.
- [64] Wiesel, T./Skiera, B./Villanueva, J. (2008): Customer Equity – An Integral Part of Financial Reporting, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No 1. pp. 1-14.
- [65] Wolter, F.-H. (1985): *Großkundenmanagement – Durch kundenspezifische Verkaufsorganisation zu mehr Umsatz*, Landsberg am Lech.

- [66] Zeithaml, V.A./Varadarajan, P.R./Zeithaml, C.P. (1988): The Contingency Approach – Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 7, pp. 37–64.
- [67] Zupancic, D./Tomczak, T. (2004): Internationales Key Account Management, in: Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.): *Fallstudien zum Internationalen Management*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 887 – 900.
- [68] Zupancic, D. (2008): Towards an integrated framework of key account management, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 5, S.323 – 331.

Übungsaufgaben

1. Nennen Sie Gründe, die für die Einführung eines Key Account Management als Organisationsform im Unternehmen sprechen.
2. Erläutern Sie den Begriff „Part-time-Beziehungsmanagement“. Welche Kriterien sprechen für, welche gegen diese grundsätzliche Gestaltungsoption des Key Account Management?
3. Wägen Sie ab zwischen der Einführung eines „Part-time-Beziehungsmanagements“ und eines „Full-time-Beziehungsmanagements“. Welche Kriterien würden Sie bei der Gestaltung heranziehen?
4. Welche Unterformen des „Full-time-Beziehungsmanagement“ kennen Sie?
5. Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Key Account Management und der Bildung „Strategischer Geschäftseinheiten“? Erläutern Sie mögliche Konflikte.
6. Unter welchen Umständen ist die Einrichtung des Key Account Management als Stabsstelle sinnvoll?
7. Unter welchen Umständen ist die Einrichtung des Key Account Management als Vorstandsbereich sinnvoll?
8. Welche Rahmenbedingungen unterstützen die Einrichtung des Key Account Management als Sparten im Unternehmen?
9. Erläutern Sie, inwiefern die Komplexität der Geschäftsbeziehung einen Einfluss auf die Ausgestaltung des Geschäftsbeziehungsmanagements hat.
10. Erläutern Sie, warum beim erfolgreichen Geschäftsbeziehungsmanagement höhere Anforderungen an den Key Account Manager als an gewöhnliche Vertriebsmitarbeiter gestellt werden?
11. Welche Determinanten des erfolgreichen Einsatzes von Key Account Management-Teams kennen Sie auf Organisationsebene?
12. Auf welche teamspezifischen Erfolgsfaktoren sollte beim Einsatz von Key Account Management-Teams geachtet werden?
13. Warum sollte die Steuerung des Geschäftsbeziehungsmanagements nicht nur auf wirtschaftlichen Größen beruhen? Welche anderen Regelungsgrößen können ebenfalls sinnvoll sein?
14. Welche Kriterien sollten die Steuerungsgrößen des Geschäftsbeziehungsmanagements erfüllen? Erläutern Sie diese.
15. Welche zukunftsorientierten Möglichkeiten zur Kontrolle des Geschäftsbeziehungsmanagements kennen Sie? Vergleichen Sie diese mit den vergangenheitsorientierten Verfahren.

8 Customer Relationship Management

Martin Gersch

8	Customer Relationship Management	309
8.1	CRM – Begriffe und Grundlagen.....	310
8.1.1	Gegenstand des CRM.....	310
8.1.1.1	CRM – Neue IT-Rahmenbedingungen für alte Ideen?!	310
8.1.1.2	Beispiele erfolgreicher CRM-Anwendungen	311
8.1.2	Teilaufgaben des CRM.....	313
8.1.2.1	Operatives Customer Relationship Management (oCRM)	314
8.1.2.2	Analytisches Customer Relationship Management (aCRM)	315
8.1.2.3	Strategisches Customer Relationship Management (sCRM)	317
8.1.2.4	Kommunikatives Customer Relationship Management (kCRM)	317
8.1.3	Ziele des CRM.....	318
8.2	CRM am Scheideweg?!	321
8.2.1	CRM-Euphorie und -Ernüchterung in der Praxis	321
8.2.2	(Übertriebene) Erwartungen versus unterschätzte Voraussetzungen des CRM.....	321
8.2.2.1	Unterschätzte Voraussetzungen integrierter CRM-Systeme	321
8.2.2.2	Probleme der Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen des CRM.....	325
8.3	Szenarien der CRM-Entwicklung.....	328
8.3.1	CRM-Entwicklungsszenario 1: Fokussierung auf realistische Teilaufgaben.....	329
8.3.1.1	Ausgewählte Beispiele selektiver CRM-Anwendungen	329
8.3.1.2	Mögliche Ursachen erfolgreicher Fokussierung.....	340
8.3.2	CRM-Entwicklungsszenario 2: E-Business als Durchbruch eines integrativen CRM?!.....	341
8.3.2.1	Umfassendes Management „vernetzter Geschäftsbeziehungen“ am Beispiel des deutschen Pharmamarktes	341
8.3.2.2	Digitalisierung, Vernetzung und Systemintegration befördern umfassenderes CRM	348
Fazit	349
Literatur	352
Übungsaufgaben	357

8.1 CRM - Begriffe und Grundlagen

8.1.1 Gegenstand des CRM

Der Begriff Customer Relationship Management (CRM) betont die Nutzung informationstechnischer Möglichkeiten zur zielgerichteten Analyse, Planung und Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Nachfragern/Kunden (Geschäftsbeziehungsmanagement). CRM ist sowohl ein Management- als auch ein Technologiekonzept welches Anwendungssysteme einsetzt, um Geschäftsprozesse des Geschäftsbeziehungsmanagement zu unterstützen (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 533 [47]; Leußner/Hippner/Wilde 2011, S. 18 [50]).

Eingeordnet in eine umfassende Entwicklung, verändern sich mit der seit Jahren beobachtbaren informationstechnischen (R)Evolution und digitalen Konvergenz die ökonomischen Erwartungswerte im Hinblick auf die Nützlichkeit verfügbarer Mikrodaten („Information Rules“ Shapiro/Varian 1998 [80]; Zerdick/Picot/Schrape 2001 [92]), insbesondere im Hinblick auf die Erfass-, Auswert- und Verknüpfbarkeit von Daten sowie deren kommerzielle Nutzung. CRM ist diesbezügliche eine Konkretisierung der Ansatzpunkte zur Nutzung der Informationstechnik (IT, Mertens 2010 [52]) für Unternehmen im Hinblick auf potenzielle und existierende Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Nachfragern/Kunden.

8.1.1.1 CRM - Neue IT-Rahmenbedingungen für alte Ideen?!

Weder die Grundideen des Geschäftsbeziehungsmanagements noch die dabei zur Verfügung stehenden Konzepte und Methoden sind grundsätzlich neu, sondern werden seit langem, zum Teil ohne explizite Benennung, und zum Teil in Verbindung mit wechselnden Schlagworten (u.a. Geschäftsbeziehungsmanagement, Beziehungsmanagement, Relationship Management, One-to-One Marketing) angewendet (Bruhn 2007 [5]; Gersch 1998 [19]; Helmke/Uebel/Dangelmaier 2008 [31]; Hippner 2006, S. 18f. [34]; Sexauer 2002 [78]).

Zumindest intuitiv ahnen ökonomische Akteure seit Jahrhunderten den unterschiedlichen Wert einzelner Kunden, beobachten unterschiedliches Verhalten bei Individuen, bilden implizit oder explizit entsprechende Kundengruppen und berücksichtigen diese Einschätzungen bei der Ausrichtung ihrer Strategien und absatzpolitischen Instrumente. Die Auswertungen verfügbarer Daten mit statistischen Methoden ermöglichen ebenfalls seit langem beispielsweise die Bildung von Gruppen mit ähnlichen Eigenschaften in Bezug auf ausgewählte Kriterien und/oder die Bildung und Überprüfung von Vermutungen im Hinblick auf die Wirkung von Strategien und absatzpolitischen Instrumenten (**Marktsegmentierung**, Freter 2008, S. 26ff. [15]).

Allerdings haben die folgenden Aspekte die Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Erfolgsaussichten des Geschäftsbeziehungsmanagement so grundsätzlich verändert, dass eine zwischenzeitlich zu konstatierende **CRM-Euphorie** durchaus verständlich wird:

Erhöhte Wettbewerbsintensität mit entsprechendem Druck auf die Unternehmen lassen

diese immer wieder nach Verbesserungspotenzialen suchen, die mögliche Wettbewerbsvorteile begründen können. Spätestens mit Untersuchungen in den 1990er Jahren (u.a. Reichheld/Sasser 1990 [67]; Reichheld 1993 [65]; Reichheld 1997 [66]; Peppers/Rogers 1997 [58]) wurde die unterschiedliche Bedeutung von Kunden sowohl auf Kosten als auch auf Erlösseite konkretisiert und begründete unter Schlagworten wie **„Relationship Management“** bzw. **„Geschäftsbeziehungsmanagement“** eine gesteigerte Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis im Hinblick auf die differenzierte Analyse, Planung und Steuerung der Beziehung zu einzelnen Kunden.

Die dramatischen Entwicklungssprünge der Informationstechnologie ab den 1990er Jahren (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 219ff. [47]) sowie insbesondere die Nutzung des Internets ab 1995 in Verbindung mit Begriffen wie „Electronic Business“ und „Electronic Commerce“ (Gersch 2010 [22]) veränderten in mehrfacher Hinsicht die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des Geschäftsbeziehungsmanagements. Exemplarisch seien entsprechend veränderte, zum Teil gänzlich neue Potenziale genannt, die die große Aufmerksamkeit gegenüber dem **Customer Relationship Management (CRM)** beförderten:

- Digitalisierung und Vernetzung von Leistungserstellungs-, Transaktions- und Administrationsprozessen mit entsprechend differenzierter Verfügbarkeit von Daten. Insbesondere die explosionsartige Verbreitung der Nutzung von Online-Medien (Laudon/Traver 2010 [48]; TNS Infratest 2009 [83]) entlang von Wertschöpfungsketten (Unternehmen-Unternehmen; Unternehmen-Endkunden: Gersch 2010 [22]) sowie auch zwischen Individuen (Mitarbeitern und/oder Konsumenten: Web 2.0; soziale Netzwerke) sind hierbei relevant.
- Zunehmende Verfügbarkeit besserer technischer Möglichkeiten zur Speicherung und Verarbeitung von Massendaten (Leistungsexplosion) bei gleichzeitig kontinuierlich sinkenden Kosten für die Speicherung, Auswertung und Übertragung von Daten (Weiber 2002 [87]).
- Verfügbarkeit integrierter CRM-Softwaresysteme, die als „technological enabler“ neue Wege beim Management von Kundenbeziehungen eröffnen (Leußner/Hippner/Wilde 2011, S. 17f. [50]).
- Weiterentwicklung von Konzepten zur systematischen und zielgerichteten Nutzung der veränderten IT-Möglichkeiten als Rahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements, insbesondere in der individuellen Erfassung, Analyse und Verwendung einzelkundenbezogener Daten. Im Zusammenspiel mit flexibilitätssteigernden Konzepten wie dem Baukastenprinzip und der ‚Mass Customization‘ (Pine 1993 [63]; Piller 1998 [61]; Piller 2001 [62]) entstanden sukzessive die Voraussetzungen zur Individualisierung des Leistungsangebotes zu einem Kostenniveau vergleichbar der Massenproduktion.

8.1.1.2 Beispiele erfolgreicher CRM-Anwendungen

Wie eindrucksvoll der ökonomische Erfolg des Customer Relationship Management sein kann, beweisen die Entwicklungen beispielhafter Unternehmen, die zum Teil unter anderen Schlagwörtern ihre Strategien ganz wesentlich auf den nachfolgend skizzierten Elementen

ten des CRM aufbauen. Gleichzeitig wird deutlich, wie unterschiedlich die Ansatzpunkte sein können. Auch dies wird im vorliegenden Beitrag noch zu diskutieren sein:

Satisloh AG: Steuerung und Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter eines typischen Maschinen- und Anlagenbauers über ein mobiles Vertriebsinformationssystem, durch das nicht nur die Vor- und Nachbereitung von Kundenbesuchen effizienter gestaltet werden kann, sondern insbesondere auch das Verkaufsgespräch u.a. durch IT-gestützte Produktkonfiguratoren unterstützt wird. Auf mobilen Endgeräten werden Leistungsangebote im Beratungsgespräch entsprechend der Bedürfnisse des Kunden zusammengestellt. Hierbei werden auch die strategischen Ziele des Geschäftsbeziehungsmanagements des Anbieters, zum Beispiel im Hinblick auf individuelle Ziele mit dem Kunden oder Sonderkonditionen, berücksichtigt (Weidner 2007 [90]).

Audi AG: CRM als Teil eines dezidierten Kampagnenmanagement, bei dem zum Beispiel bei der Einführung eines neuen Fahrzeuges gezielt als relevant und attraktiv erachtete Kunden differenziert involviert werden. Selektiv werden zum Beispiel einzelne Kunden zu besonderen Aktionen bereits vor Markteinführung eingeladen und im Verlauf der Kampagne gesondert informiert. Hierbei umfasst das CRM nicht nur Maßnahmen des Anbieters, sondern koordiniert gleichzeitig korrespondierende Händleraktivitäten.

Last FM: Internetradios wie Last FM, aber mit zunehmend verfügbarer Bandbreite auch weitere, insbesondere filmbezogene internetbasierte Medienangebote (wie tape.tv oder putpat), nutzen die Möglichkeiten zur Bildung von „Ähnlichkeitsgruppen“ (*affinity groups*). Kunden werden u.a. anhand ihrer geäußerten Musik-, Clip- und/oder Filmpräferenzen, aber auch ihres digital beobachtbaren Verhaltens, Gruppen von Personen mit ähnlichen Eigenschaften zugeordnet. Dies kann überaus erfolgreich zum Beispiel zur Individualisierung des Kernleistungsangebotes, zur Ausnutzung von „Cross-“ oder „Upselling-Potenzialen“ sowie zur zielgerichteten Kommunikationspolitik bzw. Datennutzung durch Dritte genutzt werden. Hierauf gehen die nachfolgenden Ausführungen detailliert ein.

Amazon: Größtes E-Commerce Unternehmen der Welt (nach Umsatzzahlen), welches seine ursprünglichen Sortimentsbereiche Bücher und Medien längst zu einem fast Vollsortiment des Versandhandels erweitert hat (inkl. Möbel, Mode oder Lebensmittel), ergänzt um Marktplatz- und Community-Funktionalitäten. Besonders bekannt geworden sind die auf Vergangenheitsdaten basierenden Empfehlungen für Kunden (z.B. verbale Empfehlungen „Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, kauften auch ...“ oder Sternbewertungssysteme sowie Kommentar-/Blog-Funktionalitäten). Dies sind nur die durch die Kunden wahrgenommenen Nutzungen von kundenindividuellen Daten. Tatsächlich wendet Amazon umfassend die nachfolgend skizzierten Potenziale des CRM an.

Otto: rasante Entwicklung zum zweitgrößten E-Commerce Unternehmen der Welt, das die bereits im traditionellen Geschäftsmodell zentralen Ansatzpunkte des Geschäftsbeziehungsmanagement konsequent an neue technische Möglichkeiten anpasst. Hierzu gehören u.a. die Analyse ökonomisch besonders attraktiver Mehrkanal-Kunden (*multi channel*) sowie die Bildung von Ähnlichkeitsgruppen bei Nachfragern (*affinity groups*) auf Grundlage

kaufrelevanter Verhaltensdaten, die aus verschiedenen online und offline Kontaktkanälen generiert und kombiniert genutzt werden.

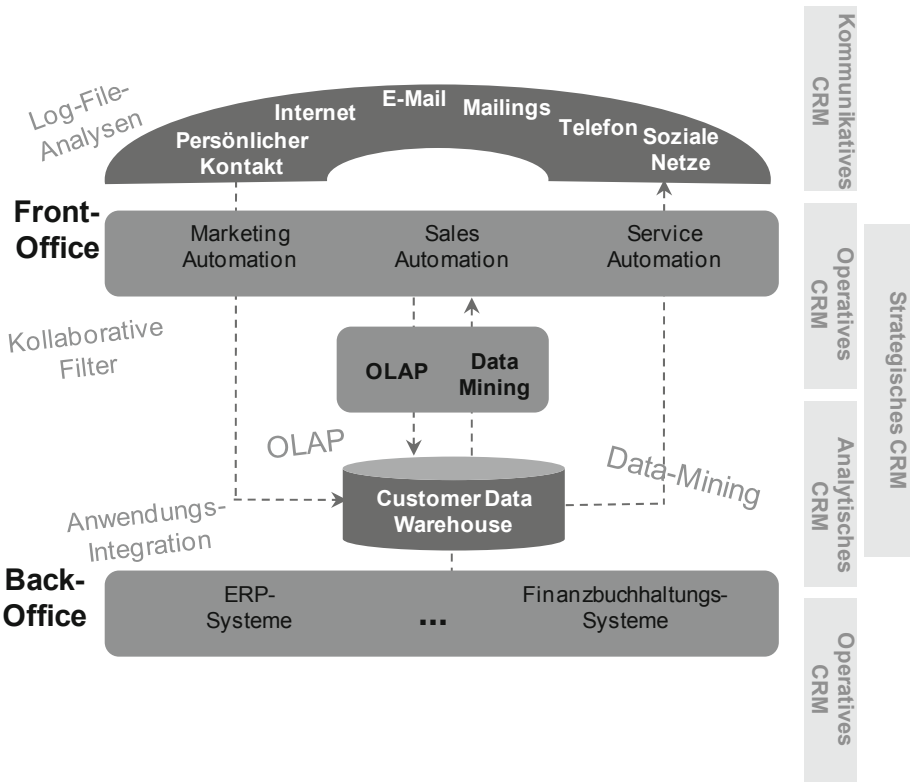
Google, Facebook & Co: Breite Erfassung und anschließende Verknüpfung differenzierter Stamm- und Nutzungsdaten von Personen über verschiedenste Anwendungen und Dienste hinweg. Dies bildet die Grundlage für differenzierte Nutzerprofile. Diese können unter anderem verwendet werden, um zum Beispiel durch die Plattformen selbst bedarfsorientierte Services anzubieten, die als nicht monetäre Gegenleistung wieder Mikrodaten der Individuen erzeugen. Zusätzlich können diese Nutzerprofile die Grundlage zielgerichteter Leistungsangebote an dritte Unternehmen bilden. So wird Eric Schmidt, der CEO von Google mit folgender Aussage zitiert: *„Wir wissen in etwa, wer Du bist, was Dich interessiert und wer Deine Freunde sind“* (o.V. 2010, S. 25 [57])

Für den in diesem Beitrag im Vordergrund stehenden **Investitionsgüterbereich** werden die Möglichkeiten des CRM nachfolgend unter anderem am Beispiel des deutschen Pharma-großhandels verdeutlicht, der seine informatorisch zentrale Rolle in der Wertkette seit Jahrzehnten nutzt, um seine Geschäftsbeziehungen zu Apotheken zielgerichtet zu gestalten. Hierbei sei betont, dass seine Kernleistung (Belieferung der Apotheken mit apothekenüblichen Sortimenten, insbesondere verschreibungspflichtigen Arzneimitteln (Rx) nicht digitalisierbar ist.

8.1.2 Teilaufgaben des CRM

Als relevante Teilaufgaben des Customer Relationship Management hat sich in der Literatur die Unterteilung in operatives, analytisches, strategisches und kommunikatives CRM etabliert (Vgl. exempl. für viele: Hilbert 2009 [32]; Hippner/Wilde 2008 [38]; Hippner 2010 [40]; Laudon/Laudon/Schoder 2010 [47]; Leußner/Hippner/Wilde 2011 [50]; Rentzmann/Hippner/Hesse/Wilde 2011 [68]). **Abbildung 8.1** bietet einen systematisierenden Überblick und setzt die Teilaufgaben des CRM ins Verhältnis.

Abbildung 8.1 Teilaufgaben des Customer Relationship Management
 Quelle: In Anlehnung an Hippner/Wilde 2008, S. 207 [38].



8.1.2.1 Operatives Customer Relationship Management (oCRM)

Das operative Customer Relationship Management (oCRM) umfasst die Gesamtheit der notwendigen operativen Unterstützungsleistungen zur Durchführung der Geschäftsprozesse im Geschäftsbeziehungsmanagement eines Unternehmens. Hierzu gehören insbesondere die folgenden Teilaspekte:

- **Anbindung und Koordination aller Unternehmensbereiche im Kundenkontakt:** Das operative CRM umfasst alle Bereiche, die als so genanntes „Front Office“ im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen. Hierzu gehören typischerweise die Bereiche Vertrieb und Services, deren Aktivitäten wiederum zumeist durch eigene, funktionspezifische Anwendungssysteme unterstützt werden (z.B. Vertriebs- oder Serviceinformationssysteme). Neben den hier im operativen Geschäft entstehenden kundenbezogenen Daten werden üblicherweise aber auch relevante kundenbezogene Daten aus allen an-

deren existierenden direkten Kontaktkanälen mit den Kunden (so genannte „Touch Points“) berücksichtigt. Bereits hier wird deutlich, dass diese Kundenkontakte üblicherweise über eine Vielzahl verschiedener Medien erfolgen und nur zum Teil bereits in digitalisierter Form sowie anwendungssystemunterstützt vorliegen.

- **Integration kundenbezogener Daten in ein Customer Data Warehouse**
In technischer Hinsicht übernimmt in den meisten CRM-Anwendungskonzepten ein so genanntes Customer Data Warehouse die zentrale Funktion der Aufnahme, Zusammenführung und Zurverfügungstellung kundenindividueller Daten aus den verschiedenen Geschäftsprozessen und Unternehmensbereichen (Becker/Knackstedt 2011 [4]). Ein Data Warehouse stellt ein unternehmungsweites Konzept dar, das als logisch zentraler Speicher eine einheitliche und konsistente Datenbasis zur Entscheidungsunterstützung von Fach- und Führungskräften aller relevanten Bereich und Ebenen bietet. Diese Datenbasis wird getrennt von den operativen Datenbanken abgelegt und verwaltet. (Gabriel/Gluchowski/Pastwa 2009, S. 227 [17]). Die Entkopplung der Datenanalyse von den operativen Systemen gewährleistet, dass das Tagesgeschäft nicht von rechenintensiven Analyseanwendungen beeinträchtigt wird (Hippner/Rentzmann/Wilde 2006, S. 49 [37]). Angesichts der großen Integrationsherausforderung (vgl. Abschnitt 8.2.2.1) und Notwendigkeit der Überwindung technischer, syntaktischer, semantischer und pragmatischer Standards zwischen den Teilanwendungssystemen (Gersch 1998 [19]) muss eine in Teilen redundante Datenhaltung typischerweise in Kauf genommen werden (Schelp 2010 [71]).
- **Koordination aller Unternehmensbereiche mit kundenbezogenen Daten und Anbindung an Back-Office-Anwendungssysteme:** Neben den direkten Kundenkontaktpunkten gibt es eine Vielzahl weiterer Unternehmensprozesse, in denen kundenindividuelle Daten von möglicher Relevanz für das Geschäftsbeziehungsmanagement entstehen oder verwendet werden können. Exemplarisch genannt seien u.a. die Finanzbuchhaltung mit Daten zum individuellen Zahlungsverhalten und Zahlungspräferenzen, Führungskräfte mit persönlichen Kontakten zu entsprechenden Personen auf Kundenseite und/oder Logistik- und Produktionsbereiche mit entsprechenden Informationen zur Warenverfügbarkeit oder aktuellen Produktionsplanungen. In einem umfassenden CRM-Ansatz (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 8.3) werden auch diese Geschäftsprozesse in das CRM-Konzept einbezogen. Um Insellösungen zu vermeiden, ist es erforderlich, dass das CRM-System auch mit den zentralen Back-Office-Anwendungssystemen eines Unternehmens verbunden wird (Helmke/Uebel/Dangelmaier 2008 [31]). Je nach IT-Systemarchitektur des Unternehmens handelt es sich hierbei üblicherweise um ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning System), PPS-Systeme (Produktionsplanungs- und Steuerungssystem, vor allem im produzierenden Gewerbe) und/oder WWS-Systeme (Warenwirtschaftssystem im Handel) (Mertens 2009 [51]).

8.1.2.2 Analytisches Customer Relationship Management (aCRM)

Das analytische Customer Relationship Management (aCRM) nutzt die im oCRM zusammengeführten Daten und wertet diese problem- und entscheidungsbezogen aus. Idealerweise können so dank technischer Unterstützung die Grundideen eines kontinuierlichen

Lernprozesses verwirklicht werden (Hippner/Rentzmann/Wilde 2006, S. 47ff. [37]), die von Peppers und Rogers bereits 1997 als „learning relationship“ charakterisiert wurden. Aufgrund des eingangs beschriebenen rasanten technologischen Fortschritts hat sich die grundsätzliche Möglichkeit zur Erfassung und (internen wie externen) analytischen Aufbereitung von Mikrodaten seit dem Beginn des neuen Jahrtausends noch einmal dramatisch vergrößert. Insbesondere die Möglichkeiten des so genannten „Cloud Computings“ lassen technische (nicht organisatorische und/oder rechtliche!) Leistungs- oder Kapazitätsrestriktionen nahezu unbedeutend werden (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 218 [47]).

Neben der Erstellung zuvor definierter Standardreports für Fach- und Führungskräfte des Customer Relationship Managements werden zumeist „KDD-“ bzw. „Data Mining-“ und „OLAP-Anwendungen“ im Rahmen des aCRM verwendet, um problem- bzw. entscheidungsrelevante Informationen aus den Datenbeständen des Customer Data Warehouses zu generieren:

KDD steht für „**Knowledge Discovery in Databases**“ und bezeichnet den erforderlichen Prozess, um in großen Datenmengen bisher unbekannte und potenziell nützliche Zusammenhänge zu erkennen (Düsing 2010 [12]). Häufig wird Data Mining als ein Schritt eines umfassenderen KDD interpretiert, das als Gesamtprozess auch die Vorbereitung sowie die Bewertung der Daten umfasst (Gluchowski/Gabriel/ Dittmar 2008, S. 191f. [24]). **Data Mining** konzentriert sich in dieser Interpretation ganz auf die eigentliche Entdeckung bisher unbekannter Strukturen und Zusammenhänge unter Anwendung ausgewählter Analysemethoden, auf die im weiteren Verlauf noch Bezug genommen wird (vgl. Abschnitt 8.1.1.2).

On-Line Analytical Processing (OLAP) bezeichnet eine Softwaretechnik, die auf der Basis multidimensionaler Datenbestände Fach- und Führungskräften schnelle, interaktive und vielfältige Zugriffe auf relevante und konsistente Daten ermöglichen soll (Gabriel/Gluchowski/Pastwa, 2009, S. 218f. [17]). Gegenstand bilden typischerweise betriebswirtschaftlich relevante Maßgrößen und Kennzahlen (z.B. Absatz, Umsatz, Kosten, Deckungsbeiträge, Marktanteile, Regionen etc.) die in Form eines multidimensionalen Datenwürfels (*data cube*) aufbereitet sind. Entlang dieser Dimensionen können die Maßzahlen – je nach Fragestellung – aufgebrochen (*drill down*) oder aggregiert (*roll up*), gedreht/gekippt (*dice*) oder in einzelne Scheiben als Ausschnitte (*slice*) zerlegt werden (Chamoni 1998, S. 233ff. [9]; Hippner/Rentzmann/Wilde 2006, S. 49 [37]; Hippner/Wilde 2008, S. 208 [38]). Im Vordergrund stehen dabei dynamische und multidimensionale Analysen auf historischen und konsolidierten Datenbeständen, die vor allem zur Überprüfung a priori gebildeter Hypothesen durch den Nutzer geeignet sind. Besondere Stärken liegen in den intuitiv bedienbaren Benutzeroberflächen, die dem Management und Fachabteilungen – zumeist via Data Warehouse-Anwendungen – auf verschiedene unternehmensinterne und -externe Datenquellen ermöglicht. OLAP-Tools verführen häufig auch zu problemgetriebenen Ad-hoc Analysen, die anders als in tabellarischen, statischen Standardreportings auch mal das ‚spielerische Aufdecken‘, Konkretisieren und Hinterhergehen bei Auffälligkeiten und spontanen Fragestellungen ermöglicht (Hippner/Wilde 2008 [38]). Können auch erfahrene Nutzer interaktiv mit einem OLAP-System Hypothesen modifizieren, so überschreitet die verfügbare mehrdimensionale Komplexität aber auch schnell die Grenzen intuitiver Erfassbar-

keit. Diese manuelle Suche nach Zusammenhängen sollte idealerweise ergänzt werden durch die systematischen Entdeckungsverfahren neuer Zusammenhänge im Rahmen des Data Minings.

8.1.2.3 Strategisches Customer Relationship Management (sCRM)

Aufbauend auf den Erkenntnissen des aCRM obliegt es dem strategischen Customer Relationship Management, hieraus grundlegende Entscheidungen des Geschäftsbeziehungsmanagement zu treffen (vgl. dazu Kapitel 4 und 5) sowie diese im Zeitverlauf in ihrer Wirkung zu überwachen und gegebenenfalls zu rejustieren. Je nach organisatorischer Verankerung des sCRM gehören hierzu insbesondere folgende Teilaufgaben:

- Fortwährende Analyse und ggf. Umgestaltung der organisatorischen Verankerung des Geschäftsbeziehungsmanagement in der eigenen Organisation (Reflexions-/Metaebene).
- Bildung, Analyse, Priorisierung bzw. Selektion von als relevant erachteten Kunden(gruppen).
- Formulierung und Vorgabe von individuellen Zielsetzungen je priorisierter Geschäftsbeziehung bzw. je differenziertem Typus von Geschäftsbeziehung.
- Entscheidung über die individuelle Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen sowie der realisierten Leistungsangebote, Geschäftsprozesse (Merzenich/Hippner/Jaack/Wilde 2011 [53]), Konditionen sowie ggf. transaktionsübergreifenden Investitionen in die Geschäftsbeziehungen.
- Abstimmung mit anderen Bereichen zur Schaffung notwendiger organisatorischer und technischer Voraussetzungen zur effizienten Realisierung individueller Geschäftsbeziehungen (z.B. Baukastenstrategien oder Prinzipien der Mass Customization).
- Entscheidung über die Durchführung besonderer Aktionen des Geschäftsbeziehungsmanagement. Hierzu können zum Beispiel Kampagnen zur Gewinnung von Neukunden mit definierten Eigenschaften, das Reaktivieren ‚eingeschlafener Geschäftsbeziehungen‘ oder die aktive Rückgewinnung verllorener Kunden gehören.

8.1.2.4 Kommunikatives Customer Relationship Management (kCRM)

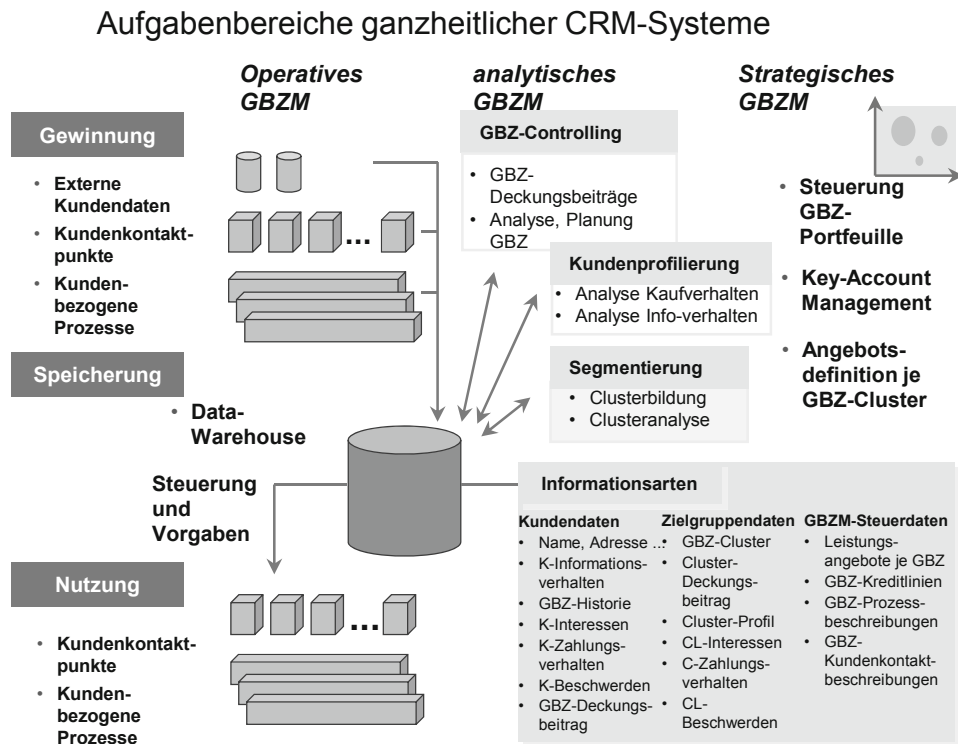
Das kommunikative CRM (kCRM) realisiert die interne wie externe Kommunikation im Rahmen des Geschäftsbeziehungsmanagements. Intern ist sicher zu stellen, dass nicht nur die notwendigen Daten extrahiert, sondern auch gerade die im Rahmen des sCRM getroffenen Entscheidungen wieder bei allen operativen Ausführungen umgesetzt werden können. Somit müssen entsprechende Vorgaben bei den beteiligten Aufgabenträgern zur Verfügung stehen. Hierzu gehört zum Beispiel auch, dass sowohl an den Kundenkontaktpunkten (z.B. bei den Vertriebsmitarbeitern oder im Call Center) als auch in der Produktion jeweils kundenindividuell die Vorgaben handlungswirksam werden, die im Rahmen des sCRM in Bezug zum Beispiel auf Leistungsangebote oder Preiskonditionen getroffen wurden. Beim Anruf des Kunden im Call Center müssen diese individuellen Vorgaben ebenso Berücksichtigung finden, wie bei der Vorbereitung persönlicher Gespräche auf unterschied-

lichen Hierarchieebenen oder wie bei der mehr oder minder kulantesten Behandlung einer Reklamation im Servicebereich.

In der externen Kommunikation liegt der Schwerpunkt des aCRM insbesondere in der Koordination und Abstimmung der Kommunikation einzelner Aufgaben- und Funktionsträger gegenüber dem Kunden. Entscheidungen im Rahmen des sCRM müssen in koordiniertes und abgestimmtes Verhalten durch die involvierten Aufgaben- und Funktionsträger umgesetzt werden, sodass aus der Perspektive des Kunden eine kohärente und stimmige Gesamtkommunikation des Anbieters resultiert.

Abbildung 8.2 fasst die komplexen Aufgaben des Customer Relationship Management noch einmal zusammen

Abbildung 8.2 Aufgaben des Customer Relationship Management



8.1.3 Ziele des CRM

Hauptziele des CRM liegen in der Nutzung neuer technischer Möglichkeiten zur Unter-

stützung der traditionellen **Teilaufgaben des Geschäftsbeziehungsmanagements**. Diese lassen sich allgemein charakterisieren als (Gersch 1998, S. 28 [19]):

- Analyse und Selektion geeigneter (zukünftiger, aktueller und ggf. ehemaliger, aber zu reaktivierender) Geschäftsbeziehungspartner
- Differenzierte Zielsetzung für jede einzelne Geschäftsbeziehung
- Zielorientierte Gestaltung der einzelnen Geschäftsbeziehungen
- Permanentes Monitoring und Steuerung des Portefeuilles aller Geschäftsbeziehungen, aber auch jeder einzelnen.

Aus ökonomischer Perspektive haben das Customer Relationship Management sowie die damit eventuell einhergehende Individualisierung von Leistungsangeboten keinerlei Eigenwert. Zentrale Ansatzpunkte liegen in einer selektiven Kundenbindung, der Erlössicherung oder gar Erlössteigerung sowie der Effizienzsteigerung hierfür notwendiger Aktivitäten (Gersch 1998 [19]). Handlungsmaßstab muss eine differenzierte Wirtschaftlichkeitsbeurteilung sein, die häufig durch eine vereinfachte Kosten-Nutzenabwägung versucht wird. Hiermit soll typischerweise belegt werden, dass der durch das Customer Relationship Management entstehende Nutzen die hierdurch begründeten Kosten rechtfertigt (Vgl. hierzu u. a. Kapitel 4. Zu fundamentalen Problemen der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von CRM-Anwendungen vgl. die Ausführungen in Abschnitt 8.2.2.2).

Auf der **Nutzenseite des CRM** werden üblicherweise eine selektive Steigerung der Kundenbindung von als ökonomisch attraktiv vermuteten Nachfragern sowie Möglichkeiten der Erlössicherung bzw. sogar Erlössteigerungen vermutet. Die erlösseitigen Aspekte werden zumeist in einer erhöhten Preisbereitschaft der Nachfrager für individualisierte Leistungsbündel, eine im Geschäftsbeziehungsverlauf sinkende Preiselastizität des Kunden und/oder in einer Erhöhung des Umsatzanteils eines Anbieters an den kundenseitigen Ausgaben (sowohl durch Konzentration der Beschaffung des Nachfragers innerhalb einer Bedarfskategorie bei einem Anbieter (Intensivierungspotenzial) als auch durch so genanntes „Cross Selling“ bzw. „Up-Selling“) vermutet (Hippner 2006, S. 27f. [34]; Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 545f. [47]). Lässt sich dies nicht in absoluten Werten feststellen (zu Problemen von Cross Selling-/Cross Buying-Analysen vgl. Rese/Papenhoff/Wilke 2008 [69]), werden zumeist im Rahmen von Opportunitätsüberlegungen Vergleiche zu vermuteten Erlösentwicklungen ohne entsprechende CRM-Maßnahmen bemüht. Neben diesen direkten Erlöseffekten werden auch indirekte Nutzeneffekte einzelner Nachfrager als kundenwertsteigernd betont (Günter/Helmes 2011 [28]; Hippner 2006, S. 27f. [34]). Hierzu gehören insbesondere das Referenzpotenzial, zum Beispiel von Meinungsführern in attraktiven Nachfragersegmenten, das Informationspotenzial typischer Kunden (vgl. u.a. Lead User, Hippel 1986 [33]; Kleinaltenkamp/Dahlke 2006 [44]) sowie das Kooperationspotenzial (z.B. Zugang zu fehlenden Ressourcen und/oder persönlichen Netzwerken) (Günter 2006 [27]).

Auf der **Kostenseite des CRM** werden die Kosten zur Schaffung der infrastrukturellen Voraussetzungen sowie die Mehrkosten durch Erfassung, Analyse und Auswertungen von

Daten sowie die eventuell vorgenommene Individualisierung der Leistungserstellung sowie des Leistungsangebotes als tendenziell kostensteigernd berücksichtigt (zu Kundeneinzel- und Kundengemeinkosten vgl. Reckenfelderbäumer/Welling 2006 [64]). Demgegenüber gibt es jedoch auch Kosten senkende Effekte durch CRM, die z.B. in effizienteren Kommunikationsprozessen, geringeren Streuverlusten oder möglicher Externalisierung von zuvor vom Anbieter zu erbringenden Teilleistungen auf Stammkunden gesehen werden.

Die in Abschnitt 8.1.1 skizzierten informationstechnischen Entwicklungen und hierdurch begründeten Veränderungen der Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten lassen sowohl positive Einflüsse auf die Nutzenseite, als auch auf die Kostenseite vermuten. Tendenziell wird es hierdurch für immer mehr Unternehmen ökonomisch interessant, die Einsatzmöglichkeiten des Customer Relationship Management für ihre Betätigungsfelder zu prüfen, auch wenn sie unter früheren Rahmenbedingungen noch vermuten mussten, dass dies für sie keine aussichtsreichen Handlungsalternativen begründet.

Insofern werden die allgemein formulierten Ziele des CRM für immer mehr Anbieter eine bedenkenswerte strategische Option. Zumeist werden die skizzierten grundsätzlichen Ziele des CRM – je nach Rahmenbedingungen sowie strategischer Ausrichtung des CRM – in abgestimmte **Teilziele des Customer Relationship Management** konkretisiert. Diese beziehen sich beispielsweise auf folgende Aspekte:

- Langfristige Bindung profitabler Kunden bzw. Aufbau und Festigung profitabler Kundenbeziehungen. Als Mittel zum Zweck dient hierbei primär die Sicherung ausreichender Kundenzufriedenheit bei den als attraktiv vermuteten aktuellen und zukünftigen Kunden (Hippner 2006, S. 18 [34]; Hippner 2010 [40]; Hippner/Wilde 2008, S. 207 [38]), sekundär aber auch die zielgerichtete Gestaltung weiterer Bindungsfaktoren (z.B. rechtliche, technologische oder psychologische Bindungselemente) (Gersch, 1998, S. 159f. [19]).
- Wiedergewinnung und Festigung ehemaliger Kundenbeziehungen, die aber als potenziell langfristig profitabel vermutet werden (Helmke/Uebel/Dangelmaier 2008, S. 8 [31]).
- Typische Partialziele für einzelne Teilaufgaben des CRM (u.a. Sexauer/Wellner 2008 [79]):
 - Verbesserung der Kundenselektion,
 - individuelles Eingehen auf Kundenwünsche,
 - Rationalisierung des Vertriebsinnen- und -außendienstes ggf. bei gleichzeitiger
 - Fokussierung und verbesserter Koordination der Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten,
 - effektive und effizientere Auftragsabwicklung (sowie weiterer Teilprozesse der Kundenbetreuung und Vertriebsaktivitäten), u.a. durch Befreiung bzw. Automatisierung von administrativer Routine,
 - Früherkennung von potenziell attraktiven Neukunden, aber auch von ‚einschlafenden‘ oder ‚abgebrochenen Geschäftsbeziehungen‘.

8.2 CRM am Scheideweg?!

8.2.1 CRM-Euphorie und -Ernüchterung in der Praxis

Customer Relationship Management wurde ab Mitte der 1990er Jahre eine regelrechte Modewelle, und zwar sowohl in der wissenschaftlichen Literatur (insb. im Bereich Marketing, mit etwas Verzögerung auch im Bereich Wirtschaftsinformatik), als auch in der Praxis. In der Rückschau kann von einer regelrechten ‚CRM-Euphorie‘ gesprochen werden, die als eines der wenigen auch IT-bezogenen Themenstellungen die Aufmerksamkeit der obersten Managementebenen in Unternehmen erreichte.

Eigene praktische Erfahrungen, zahlreiche Berichte aus der Unternehmenspraxis wie auch entsprechende empirische Untersuchungen zeigen, dass zwischenzeitlich ein gewisser Ernüchterungsprozess zu beobachten ist (Helmke/Uebel/Dangelmaier 2008 [31]; Schaller/Stotko/Piller 2006 [70]; Sexauer/Wellner 2008 [79]). Neben vielen Detailberichten werden als zentrale **Ursachen dieser Ernüchterung** vor allem die folgenden Aspekte deutlich:

- Übertriebene Erwartungen hinsichtlich möglicher positiver Effekte bei gleichzeitig unzureichender Konsequenz und Zielorientierung bezüglich der Planung und Realisierung einer jeweils unternehmensindividuell angemessenen CRM-Implementierung.
- Unterschätzte Komplexität von CRM-Implementierungen insbesondere im Hinblick auf die Erfüllung technischer, organisatorischer und personeller Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, bevor ein ‚integriertes CRM-Konzept‘ tatsächlich die gewünschten Effekte bewirken kann.
- Schwierigkeiten einer ausreichend differenzierten Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von CRM-Vorhaben mit entsprechenden Auswirkungen auf das tatsächliche Verhalten verantwortlicher Entscheidungsträger.

Bevor in Abschnitt 8.3 die heute als realistisch zu beurteilenden CRM-Einsatzszenarien diskutiert werden, greifen die nachfolgenden Abschnitte die skizzierten Herausforderungen auf.

8.2.2 (Übertriebene) Erwartungen versus unterschätzte Voraussetzungen des CRM

8.2.2.1 Unterschätzte Voraussetzungen integrierter CRM-Systeme

Bereits die eingangs dargestellte Charakterisierung des Customer Relationship Management betonte, dass es sich hierbei um ein ‚integriertes Konzept‘ sowie ein ‚integriertes Informationssystem‘ (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 229 [47]; Leußer/Hippner/Wilde 2011, S. 18 [50]) handelt, was auch im Hinblick auf die skizzierten CRM-Teilaufgaben, insbesondere dem aCRM, deutlich wurde. Diese Integration hat mindestens technische sowie damit nur zum Teil in Verbindung stehende organisatorische und personelle Implikationen.

Im Hinblick auf **technische Aspekte der Integration** kann stark vereinfachend zwischen „Konnektivität“ als Voraussetzung einer grundsätzlichen Möglichkeit zur Vernetzung von Informationssystemen sowie verschiedener Ebenen der „Kompatibilität“ unterschieden werden, die die Grundvoraussetzung für mögliche Ausprägungen der Integration bilden (Gabriel/Knittel/Taday/Reif-Mosel 2002, S. 322ff. [18]; Mertens 2009 [51]; Weiber/Zühlke 2005 [89]). Sehr allgemein bezeichnet die Integration die Verknüpfung von Menschen, Aufgaben und ggf. Technik zu einem einheitlichen Ganzen, um den durch Arbeitsteilung und Spezialisierung entstandenen Funktions-, Prozess- und Abteilungsgrenzen entgegenzuwirken (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 464f. [47]). In Anlehnung an Mertens (2009 [51]) lassen sich verschiedene Integrationsdimensionen unterscheiden (u.a. nach dem Integrationsgegenstand (Daten, Funktionen, Objekte, Prozesse, Methoden, Programme), nach der Integrationsrichtung (vertikal, horizontal, lateral) oder nach der Integrationsreichweite (bereichsumfassend, funktionsbereichs- und prozessübergreifend, innerbetrieblich, zwischenbetrieblich)). **Vernetzung** bezeichnet hierbei nur die technisch-physikalische Verbindung verschiedener Organisationsmitglieder, Organisationseinheiten sowie der jeweils verwendeten Anwendungssysteme mit dem Ziel des koordinierten und kooperativen Arbeitens (u.a. in Form eines Netzwerkes zum Datenaustausch). **Integration** meint darüber hinaus die wechselseitige Abstimmung und gegebenenfalls Zusammenlegung von technischen Systemen, Prozessen, Strukturen und Aufgaben zwischen verschiedenen Organisationsmitgliedern, Organisationseinheiten und/oder Organisationen. Über die vorwiegend technischen Aspekte der Vernetzung hinaus werden hierbei insbesondere syntaktische, semantische und pragmatische Ebenen der Kompatibilität notwendig, damit Integration tatsächlich funktionieren kann (zur Integration umfassend: Gabriel/Knittel/Taday/Reif-Mosel 2002, S. 46ff. [18]; Gabriel/Beier 2003, S. 171ff. [16]; Mertens 2009[51] ; zur **syntaktischen, semantischen und pragmatischen Ebene der Kompatibilität** insb. Gersch 1998, S. 254ff. [19] sowie die **Abbildung 8.3**):

- Die syntaktische Ebene der Kompatibilität betrifft die physische Beschaffenheit von Zeichen sowie ihre Identifikation als Daten im semiotischen Sinne. Dies wird typischerweise über Datenaustauschformate wie HTML, XML oder EDIFACT sicher gestellt.
- Die semantische Ebene der Kompatibilität konkretisiert die eindeutige Definition der Inhalte und Bedeutungen von Zeichen und Nachrichten als zentrale Aufgabe des Datenmanagements. Hierbei muss u.a. sicher gestellt werden, dass mit Bezeichnungen wie zum Beispiel „Kundennettopreis“ oder „Kundenwert“ exakt die gleichen Inhalte und Definitionen verbunden sind.
- Die pragmatische Ebene der Kompatibilität bezieht sich auf die Abstimmung von Aktions- und Reaktionsmustern in Form von kompatiblen Geschäftsprozessen, die durchgängig oder abschnittsweise durch IT-gestützte Anwendungssysteme unterstützt sein können.

Abbildung 8.3 Voraussetzung der Vernetzung und Integration
 Quelle: In Anlehnung an Gersch 1998, S. 254 [51] sowie Weiber/Zühlke 2005 [89].

Notwendige Voraussetzungen der (unternehmens-übergreifenden) Vernetzung und Integration



Im Hinblick auf organisatorische Aspekte der Integration sind im Rahmen vor allem des operativen CRM typischerweise die folgenden Aspekte relevant (ähnlich Hippner/Rentzmann/Wilde 2006, S. 47f. [37]; Hippner 2010 [40]; Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 464ff. [47]):

- Vielzahl von zu synchronisierenden und zu unterstützenden Kontaktpunkten zum Kunden.
- Vielzahl von einzubindenden Kontaktpartnern, Kontaktmedien und Interaktionskanälen zum Kunden, meist durch mehrere Funktionsbereiche, Abteilungen und verschiedene Personen.
- Häufig nur partielle Unterstützung dieser Kontaktpunkte, anfallenden Kundendaten sowie entstehender Kontakthistorien durch IT-gestützte Informationssysteme.
- Wenn Kundenkontakte und kundenbezogene Prozesse bereits digital unterstützt werden, dann zumeist durch verschiedene, häufig nicht vernetzte und schon gar nicht integrierte Informationssysteme.

Bereits Sexauer (2001 [77]) betont **personelle Aspekte der Integration**. Alle technischen und organisatorischen Maßnahmen können nur die Voraussetzungen dafür schaffen, dass ein implementiertes CRM-System den handelnden Funktions- und Entscheidungsträger als Werkzeug zur Verfügung steht. Zentral für den Erfolg ist die Akzeptanz der CRM-Implikationen für die jeweilige Aufgaben- und Funktionserfüllung, insbesondere, wenn Kosten und Nutzen asymmetrisch zwischen verschiedenen Funktionsbereichen verteilt erscheinen. Je nach CRM-Konzept kann dies nicht nur als ‚sinnlose Mehrarbeit‘ empfundene operative Aufgaben betreffen, sondern auch die Ablösung gewohnter, häufig auf einzelne Funktionen oder Aufgaben fokussierter Ziele, Prozesse und Routinen zu ihrer Erreichung (z.B. die Umstellung der Erfolgsprämien im Vertrieb von „Anzahl Neuverträge“ auf differenziertere CRM-Teilziele, wie z.B. „Anzahl der Neuverträge mit Kunden, die vorgegebene Eigenschaften aufweisen“, „Erfassung und Pflege der auch für andere Bereiche verfügbaren Kundendaten“). Als erfolgskritisch erweist es sich daher, die notwendige Verhaltensänderung durch eine geeignete CRM-Implementierungsstrategie zu rahmen, die u.a. aus entsprechenden Schulungs- und Informationsmaßnahmen, Anpassung der Anreizsysteme im Rahmen klar definierter CRM-Teilziele (als Konkretisierung einer CRM-Zielpyramide) sowie entsprechend konkreter und eindeutiger Aufgaben- und Prozessbeschreibungen bestehen.

Um die leicht zu formulierende, aber schwer umfassend und konsequent zu erfüllende Forderung nach einem einzigen und tatsächlich voll ‚integrierten CRM-Informationssystem‘ zu realisieren, gibt es mehrere grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten, die aber sämtlich umfangreiche Voraussetzungen und entsprechende hohe Investitionen erfordern, bevor die CRM-Idee tatsächlich umfassend und integriert IT-gestützt realisiert werden kann:

- CRM als Funktion eines Zentralsystems: Implementierung der notwendigen CRM-Funktionalitäten in einem zentralen IT-System (z.B. ERP oder Managementinformationssystem), welches durch alle relevanten Abteilungen und Funktionsträger genutzt wird.
- CRM als ergänzendes Modul: Ergänzung der bestehenden, zumeist sukzessiv gewachsenen und heterogenen IT-Infrastruktur eines Unternehmens um ein zunächst autonomes CRM-Modul, welches im Kern aus einem Customer Data Warehouse besteht und über Import- und Exportschnittstellen in die bestehende IT-Landschaft ‚integriert wird‘ (Vgl. den Überblick über 63 CRM-Softwarelösungen bei Hippner/Rühl/Wilde 2009 [39]).

Wie in Abschnitt vgl. 8.3 ausführlicher dargestellt wird, dominieren aktuell die ‚selektiven oder fokussierten CRM-Anwendungen‘, die sich (ggf. zunächst) auf ausgesuchte Funktionsbereiche und Anwendungssysteme fokussieren, nicht zuletzt weil erkannt wurde, dass die notwendigen technisch-organisatorischen Voraussetzungen zur Realisierung eines umfassend integrierten CRM-Systems Investitionen und Veränderungsprojekte erfordern würde, die in ihrem Umfang kaum exakt zu quantifizieren, aber auch in ihrer nur zu schätzenden Höhe kaum in einer tragfähigen Relation zu den vermuteten Vorteilen stehen. Gerade etablierte Unternehmen mit einer seit Jahren gewachsenen und typischerweise heterogenen IT-System- und Prozesslandschaft wählen zumeist den Weg eines fokussierten Ein-

stiegs in eine CRM-Strategie, eventuell kombiniert mit einer sukzessiven Migrationsstrategie, die bei anstehenden Erneuerungsinvestitionen schrittweise eine Ausweitung der CRM-Integration vorsehen kann.

8.2.2.2 Probleme der Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen des CRM

Wie alle Handlungsoptionen muss sich auch das Customer Relationship Management sowie die damit verbundenen Investitionen aus der Perspektive verantwortlicher Entscheidungsträger einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung stellen, die zunächst eine Erwartung/Prognose zukünftiger Auswirkungen bildet, im Verlauf der Realisierung aber zunehmend auch den Charakter konkreter Ziel- und Prüfvorgaben erhält. Die besonderen Probleme der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von CRM werden nachfolgend in Anlehnung an die allgemeine Diskussion in Bezug auf Informationssysteme skizziert (Schumann 1992 [74]; Schumann 1993 [75]; Gersch 1998, S. 384ff [19]; Arens 2004, S. 246ff. [3]; Uebel 2008 [84]):

- **Mehrdimensionalität der Zielsetzungen:**

Wie bereits die Diskussion der Ziele des CRM in Abschnitt 8.1.3 gezeigt hat, verfolgen CRM-Ansätze typischerweise nicht eine Zielsetzung, sondern parallel mehrere Ziele. Diese müssen auch keineswegs in ihrer Bedeutung gleich gewichtet werden. Keiner Wirtschaftlichkeitsbetrachtung kann es gelingen, umfassend alle Zielsetzungen – und dies auch noch entsprechend individueller Bedeutungsgewichtungen – zu berücksichtigen.

- **Maßgrößenproblem bei der Systematisierung ökonomischer Effekte:**

Ein zentrales Problem ist die Wahl eines geeigneten Indikators (bzw. mehrerer Indikatoren), die den Vergleich bzw. die Veränderung der Wirtschaftlichkeit alternativer Handlungsoptionen und Ausgestaltungsalternativen möglichst zweifelsfrei ermöglicht. Läge es auf den ersten Blick nahe, zum Beispiel Erlöse und Kosten als entsprechende Indikatoren zu wählen, so wird schnell deutlich, dass es weder gelingt, auf Kosten- noch auf Erlösseite zweifelsfrei alle durch das CRM beeinflussten Wirkungen zu erfassen. Desweiteren sind die entsprechenden Kosten- und Erlössystematiken unternehmensindividuell und interpretationsbedürftig (Uebel 2008, S. 344ff. [84]). Zudem wird es nicht gelingen, alle relevanten Auswirkungen in Kosten- und Erlöskategorien zu quantifizieren. Typischerweise gibt es eine Reihe nur qualitativ zu erfassender Auswirkungen (u.a. resultierende Flexibilität, verbesserte Markttransparenz, beschleunigte Entscheidungsfindung etc.), die zumindest ergänzend Berücksichtigung finden sollen.

- **Abstraktion von situativen und individuellen Einflussgrößen auf die CRM-Wirkungen**

Die Einbettung einer Analyse in spezifische unternehmensindividuelle und situative Gegebenheiten ist zur Konkretisierung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung notwendig. Auf der anderen Seite erfordert der zeitraum- und/oder akteursübergreifende Vergleich ein geeignetes Maß an Generalisierung. Bei der Komplexität von CRM-Konzepten wird es nicht verwundern, dass es immer wieder zu Kontroversen kommt, ob in einzelnen

Fällen gemessene oder vermutete Wirkungen nicht auf spezifische Rahmenbedingungen zurück zu führen seien, die eine Generalisierung gerade von Detailerkenntnissen verbietet. Hier besteht die Herausforderung gerade in der Wahl eines als angemessen erscheinenden Abstraktionsniveaus.

■ (Nicht)Berücksichtigung von Verbund- und Integrationswirkungen:

Eng mit dem zuvor genannten Punkt verbunden ist die Herausforderung, dass die Realisierung von CRM-Anwendungen typischerweise verschiedene Funktionsbereiche, Abteilungen, Vorgänge und IT-Subsysteme betreffen, die arbeitsteilig Aufgaben durch ihr Zusammenspiel erfüllen. Bei einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung muss aber ein geeigneter Ausschnitt gewählt werden, für den ein Vergleich der Vorteilhaftigkeit von Handlungsoptionen durchgeführt wird. Typischerweise erfolgt dies unter Nutzung etablierter Funktions-, Abteilungs- oder IT-Systemgrenzen sowie unter Berücksichtigung verfügbarer Informationsgrundlagen (z.B. aus dem Rechnungswesen/Controlling). Regelmäßig muss es zur Nichtbeachtung von Wechselwirkungen sowohl zwischen isoliert betrachteten Teilbereichen als auch zwischen in der Analyse berücksichtigten und nicht berücksichtigten Subsystemen kommen.

■ Beachtung räumlich, zeitlich und/oder institutionell verteilter Nutzeneffekte:

Sowohl positive wie auch negative Effekte möglicher CRM-Implementierungen treten typischerweise zu unterschiedlichen Zeitpunkten und zum Teil verzögert auf. Lässt sich das auf der Kostenseite noch über die Berücksichtigung von einmaligen und laufenden Kosten berücksichtigen (z.B. Total Cost of Ownership bei CRM-Systemen. Vgl. Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 545 [47]), fällt dies zum Beispiel im Hinblick auf resultierende Erlöse deutlich schwerer. In diesem Zusammenhang wird ausdrücklich betont, dass der Erfolg von CRM nur mittel- bis langfristig beobachtet werden kann (Hippner 2006, S. 21 [34]). Welche Erlöswirkungen werden unterstellt und mit welchem Anteil einem CRM-System zugeschrieben? Darüber hinaus treten die Auswirkungen räumlich und institutionell verteilt auf, was ebenfalls entsprechende Identifikations-, Bewertungs- und Zurechnungsprobleme begründet. Treten sogar Vor- und Nachteile in verschiedenen Verantwortungsbereichen (ggf. zu unterschiedlichen Zeitpunkten sowie mit den skizzierten Zurechnungsproblematiken) auf, führt dies in aller Regel zu sehr kontrovers diskutierten Analysen.

■ Unsicherheits- und Innovationsproblematik:

Wie bei allen Informationssystemen ist auch bei CRM-Systemen zu berücksichtigen, dass Informationen keinen objektiven, ex ante feststellbaren Wert haben (Picot/Rechwald/Wigand 2003, S. 60ff. [60]; Uebel 2008 [84]). Somit sind eigentlich nur konkrete Realisierungen von CRM-Systemen in ihren Wirkungen vergleichbar oder es bedarf der Akzeptanz von hypothetischen und weitgehend auf Annahmen basierenden Szenarien. Es besteht dann umfassende Unsicherheit in Bezug auf den tatsächlichen Eintritt angenommener Effekte, aber auch in Bezug auf die tatsächliche Entwicklung angenommener Rahmenbedingungen beziehungsweise das Auftauchen von Überraschungen. Verschärft wird dieses Problem insbesondere bei innovativen Implementierungen

von CRM-Systemen, die nicht ‚nur‘ die substitutive Verbesserung bestehender Prozesse, Strukturen und Leistungen zum Gegenstand haben sondern gänzlich neue aufbauen und begründen. Hier stößt man schnell an Grenzen einer sinnvollen Quantifizierbarkeit von potenziellen Auswirkungen, die sich dem Vorwurf aussetzt, tatsächliche Unsicherheit durch ‚Pseudogenauigkeit‘ zu verschleiern. Andererseits werden gerade konkurrierende Projektvorschläge in der Praxis übliche Vergleichskennzahlen/-indikatoren (je nach angewandter Methodik z.B. interne Verzinsung, Projektdeckungsbeitrag oder RoI) berücksichtigen müssen.

- Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung und Lösung von Zurechnungsproblemen:

Wie bereits dargestellt wurde, beschränken sich CRM-Implementierungen nicht nur auf technische Realisierungen, sondern erfordern insbesondere organisatorische und personelle Anpassungen und Veränderungen. Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit darf daher keine isolierten Teilaspekte herausgreifen. Problematisch wird allerdings immer die Bestimmung der Grenzen der Kausalität, welche Effekte noch dem einzelnen CRM-Konzept zugeschrieben werden können und müssen. Eine Ausweitung der Analyse entspricht den Anforderungen nach Ganzheitlichkeit, es vergrößern sich aber gleichzeitig drastisch der Analyseaufwand sowie die unvermeidbaren Prognoseunsicherheit und Zurechnungsprobleme.

Angesichts der hier nur angedeuteten Herausforderungen beziehungsweise Unmöglichkeit einer ‚richtigen und vollständigen‘ Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von CRM-Implementierungen können folgende Eindrücke nicht verwundern, die sich sowohl bei der Auswertung der entsprechenden Fachliteratur als auch bei Beobachtungen und empirischen Untersuchungen in der Praxis einstellen:

- Methodenvielfalt und -streitigkeiten:

Entsprechend der grundsätzlichen Alternativen der Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen von IT-Systemen finden sich auch in der Diskussion um CRM-Systeme alle Ausprägungen und Kombinationsmöglichkeiten denkbarer Methoden (Schumann 1992 [74]; Schumann 1993 [75]; Gersch 1998; S. 391ff. [19]). Diese reichen von verschiedensten Verfahren der Wirkungsbestimmung (u.a. Kosten-Nutzen-Analysen, Prozessanalysen, Nutzefektketten) über ein- oder mehrdimensionale Methoden zur ökonomischen Beurteilung der vermuteten Wirkungen (u.a. durch Investitionsrechnungen, Voll- oder Teilkostenrechnungen, Prozesskostenrechnungen aber auch Scoring-Modellen, Nutzwertanalysen und Argumentationsbilanzen, Reckenfelderbäume/Welling 2006 [64]) bis zu komplexeren kombinierten Verfahren (Uebel 2008, S. 348ff. [84]), die zum Teil auch verschiedene Methoden zur Berücksichtigung der Unsicherheit umfassen (u.a. Sensitivitätsanalysen, Wahrscheinlichkeitsberechnungen, Szenario-Technik). Über die ‚Richtigkeit‘ des jeweils gewählten Verfahrens im Vergleich zu anderen Alternativen lässt sich vortrefflich kontrovers diskutieren.

- Notwendige Entscheidungen auf ‚dünner Informationslage‘ mit entsprechenden Risiken sowie einer Tendenz zu begrenzten CRM-Implementierungen:

Angesichts der Komplexität umfassender CRM-Konzepte sowie der skizzierten Probleme ihrer Wirtschaftlichkeitsanalyse kann es nicht verwundern, dass angesichts sowie so unvermeidbarer Fehler eher einfache und tendenziell stark aggregierende Verfahren in der Praxis zur Anwendung kommen (Sexauer/Wellner 2008 [79]; Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 546 [47]). Die Beispiele für verwendete Kennziffern bieten: u.a. Anzahl von Wiederkäufern, Kosten pro Serviceanruf eines Kunden, Reduzierung der Absprungs-/Abwanderungsquote oder diverse Konversionsraten, z. B. im Sinne der Wandlung von Interessenten zu Käufern zu Wiederholungskäufern). Zum Teil wird auf eine explizite methodische Unterstützung ganz verzichtet und die ‚Überzeugungen‘ des Top-Managements geben den Ausschlag. Da auch diese einem Rechtfertigungszwang unterliegen, verstärkt dies die Tendenz, eher einfache, isolierte und mit vergleichbar geringerem Budget realisierbare CRM-Anwendungen zu implementieren, da hier durch einigermaßen zu begründende Verfahren der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (z.B. RoI) eine entsprechende Rechtfertigung möglich erscheint. Dieser Effekt wird sich eher verstärken, wenn CRM-Projekte durch das mittlere Management einer Unternehmung gegenüber dem Top-Management zu verantworten sind.

■ **Ernüchterung und CRM-Enttäuschung:**

Regelmäßig wird von Überraschungen im Hinblick auf tatsächlich resultierende Auswirkungen berichtet, die häufig angesichts vielleicht ursprünglich optimistischer Annahmen, einer unterschätzten Komplexität oder einem begrenzten Analyseumfelds dann nach der Realisierung deutlich negativer wahrgenommen werden. Hierdurch bildet sich dann das verkürzte, aber plakative Urteil, dass CRM zumeist die Erwartungen nicht erfülle. (Schaller/Stotko/Piller 2006, S. 125 [70]; Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 544ff. [47])

8.3 Szenarien der CRM-Entwicklung

Stark vereinfachend erscheinen zwei Entwicklungsszenarien des CRM realistisch, die gleichzeitig auch die Handlungsoptionen für Unternehmen systematisieren, die CRM als neue Strategieoption abwägen:

- **Fokussierung auf als realistisch eingeschätzte Teilaufgaben:** Unternehmen beginnen mit der CRM-Realisierung bei einzelnen, klar abgegrenzten Teilaufgaben. Hippner, Rentzmann und Wilde (2006) bezeichnen dies als ‚selektive CRM-Systeme‘ in Abgrenzung zu ‚integrativen CRM-Systemen‘ (S. 70 [37]).
- **Realisierung umfassend integrierter CRM-Konzepte,** die einen konsequenten Anker der Unternehmensstrategie bilden und möglichst alle relevanten Teilaufgaben und Funktionsbereiche integrieren.

8.3.1 CRM-Entwicklungsszenario 1: Fokussierung auf realistische Teilaufgaben

8.3.1.1 Ausgewählte Beispiele selektiver CRM-Anwendungen

Die Vielzahl der in der Literatur dokumentierten und in der Praxis beobachtbaren Beispiele selektiver CRM-Anwendungen (Weidner 2007 [90]) lassen sich entsprechend der jeweiligen Fokussierung auf Teilaufgaben nach unterschiedlichen Gesichtspunkten systematisieren. Zum Beispiel nach:

- Phasen im Kundenlebenszyklus (KLZ): CRM-Konzepte können demnach auf einzelne Teilaufgaben im Verlaufe des so genannten Kundenlebenszyklus (Stauss 2011) fokussieren (Hippner 2006, S. 37 [34]; Hippner/Wilde 2008, 216f. [38]; Wimmer/Göb 2006, S. 402 [91]). Hierzu gehört zum Beispiel ein systematisches Interessentenmanagement im Rahmen der ‚Anbahnungsphase‘ einer Geschäftsbeziehung oder ein Revitalisierungsmanagement zur Identifikation, Analyse und Wiederbelebung von ehemals funktionierenden Geschäftsbeziehungen zu nach wie vor ökonomisch attraktiven Kunden.
- Marketinginstrumenten: Weiber (2006 [88]) differenziert nach Fokussierungen im Rahmen der Kommunikations-, Produkt-, Distributions- und/oder Preispolitik, die aber auch kombiniert mehrere Instrumente adressieren können. Hierzu zählen zum Beispiel Baukasten-/Mass Customization-Strategien im Rahmen der Produktpolitik, die kundenindividuelle Leistungsangebote ermöglichen.
- Teilmaßnahmen im Kundenbearbeitungsprozess: Helmke, Uebel und Dangelmaier (2008 [31]) unterscheiden Teilmaßnahmen entlang der typischen Phasen eines Kundenbearbeitungsprozesses. Hierzu gehören u.a. Konzepte zur kundenindividuellen Unterstützung der Informationsphase bis zu After-Sales-Services.
- Funktionsbereiche/Unternehmensabteilungen: Laudon, Laudon und Schoder (2010) differenzieren selektive CRM-Anwendungen nach den jeweils fokussierten Bereichen Vertrieb, Marketing, Kundendienst. Beispiele für selektive CRM-Anwendungen sind das Kunden- und Auftragsmanagement im Vertrieb, das Kampagnen- und Veranstaltungsmanagement im Marketing, sowie das Kundenzufriedenheitsmanagement im Kundendienst (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 542 [47]).
- Technische Realisierung: Häufig in Kombination mit einem anderen Systematisierungskriterium werden selektive CRM-Ansätze mindestens in zweifacher Hinsicht nach informationstechnischen Aspekten differenziert:
 - Verortung der CRM-Funktionalität in der IT-(System)Infrastruktur eines Unternehmens: Hier finden sich u.a. CRM-Realisierungen als integraler Bestandteil grundlegender Back Office-Systeme (z.B. von ERP- oder Warenwirtschaftssystemen), als Erweiterungen fokussierter Informationssysteme (z.B. bereits vorhandener Vertriebsinformationssysteme) oder als spezialisierte CRM-Informationssysteme, die selektiv mit etablierten Subsystemen verbunden werden (Hippner/Rühl/Wilde 2009 [39]).

- Verwendung bestimmter Techniken zur Lösung von CRM-Teilaufgaben: Hierzu gehören Betrachtungen, die zum Beispiel die Möglichkeiten multidimensionaler Datenbanken, neuer Datamining-Verfahren oder konvergenter, IP-basierter Informations- und Kommunikationstechnologien als Basis für so genannte „Customer Interaction Center“ (CIC) zur Erfüllung von CRM-Aufgaben in den Vordergrund stellen (Hippner/Rentzmann/Wilde 2006 [37]).

Es kann nachfolgend nicht gelingen, einen auch nur annähernd vollständigen Überblick selektiver CRM-Anwendungen zu bieten. Anhand ausgewählter Beispiele werden die jeweils fokussierten Ansatzpunkte typischer Partialansätze des CRM skizziert.

Kundenbezogene Vertriebsinformationssysteme

Zum Teil unter eigenen Bezeichnungen, wie z.B. CAS (Computer Aided Selling; Sexauer/Wellner 2008 [79]), Sales Automation (Hippner/Rentzmann/Wilde 2006 [37]) oder VIS (Vertriebsinformationssystem; Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 540 [47]), werden diese Anwendungen als Teil eines operativen und analytischen CRM charakterisiert. Der Fokus liegt bei der Unterstützung des Vertriebes, insbesondere bei der effizienten Ausübung einzelner Teilfunktionen im Rahmen des Managements von Kundenbeziehungen. Zu den häufigsten Teilanwendungen gehört die Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter vor, während und nach entsprechenden Kundenkontakten bei administrativen, analytischen sowie kontaktunterstützenden Aufgaben (Hippner/Rentzmann/Wilde 2006, S. 58ff. [37]).

Zu den **administrativen Aufgaben der VIS** gehören u.a. die Termin- und Routenplanung der Außendienstmitarbeiter, die Besuchsberichtserfassung oder die Verdichtung zu Verkaufsübersichten. Aber auch die Erleichterung von Reisekostenabrechnungen, die Pflege von Kundendaten oder die Zielplanung und Budgetierung einzelner Geschäftsbeziehungen können erhebliche Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen begründen. Bei den **analytischen Aufgaben** der VIS finden sich neben systematischen Auswertungen in Form von Standardreports auch zunehmend häufiger OLAP-Anwendungen, die die Vertriebsmitarbeiter bei flexiblen und problemgetriebenen Analysen zur Vor- und Nachbereitung von Kundenkontakten unterstützen. Zu den Standardanalysen gehören u.a. „Lost-Order Analysen“ (Analyse aller Aktivitäten/Angebote, die nicht zu einem Vertragsabschluss geführt haben), „Sales Cycle Analysen“ (Analyse von Kaufhistorien und Vormerkung von Wiederbeschaffungszeitpunkten um proaktive Ansprache vorzubereiten) oder „Sleeping Relationship Analysen“ (Analyse ehemals aktiver Geschäftsbeziehungen in Bezug auf Ursachen ausbleibender/rückläufiger Folgetransaktionen). Zu den **kontaktunterstützenden Aufgaben der VIS** gehören Funktionalitäten, die die Gestaltung und Durchführung der eigentlichen Kundenkontakte zielgerichtet unterstützen. Hierzu gehören u.a. elektronische Produktkataloge ggf. mit Argumentations- und Konfigurationshilfen für individualisierte Leistungsangebote (zum Teil bereits aufbauend auf Erfahrungen, die bei anderen Kunden gleichen Käufertyps oder aufgrund der gespeicherten und ausgewerteten Kaufhistorie des konkreten Kunden gesammelt wurden) oder Gesprächsleitfaden, die zum Beispiel den Inhalt sowie den Ablauf von Kundentelefonaten unterstützen. Vgl. hierzu auch eine entsprechende Realisierung der Satisloh AG, die als Anbieter im Bereich Maschinen- und

Anlagebau, ihre Vertriebsmitarbeiter über das mobile VIS mit Produktkonfiguratoren für die Verkaufsgespräche ausgerüstet hat (Weidner 2007, S. 8ff. [90]).

In technischer Hinsicht bergen insbesondere integrierte OLAP-Anwendungen sowie die Kombinationen verschiedener stationärer und mobiler Endgeräte besondere Potenziale, den Vertriebsaußendienst bei seinen Aufgaben zu unterstützen, aber auch das Zusammenspiel von Außen- und Innendienst sowie die Verzahnung des Vertriebes mit anderen Funktionsbereichen des Unternehmens deutlich zu verbessern.

Ein gutes Beispiel erst durch fokussierte CRM-Anwendungen effizient möglich erscheinender Strategien ist das so genannte **Kampagnenmanagement**, bei dem mehrere Aufgabenbereiche (insbesondere Marketing und Vertrieb) koordiniert agieren (hier und im Folgenden: Hippner/Rentzmann/Wilde 2006, S. 54ff. [37]). Im Mittelpunkt steht die Aufgabe, den richtigen Kunden, das richtige Informations- und Leistungsangebot, im richtigen Kommunikationsstil, über individuell angemessene Kommunikationskanäle zu den richtigen Zeitpunkten im Verlauf der Geschäftsbeziehung zu vermitteln. Der Vertrieb wird hier Teil einer umfassenden Kampagnenplanung, Kampagnensteuerung und anschließenden Kampagnenauswertung.

- **Kampagnenplanung:** Hierzu gehören insbesondere die Zieldefinition der Kampagne (z.B. Umsatzsteigerung bei Stammkunden durch Cross- und Up-Selling, Wiederbelebung ‚eingeschlafener‘ Geschäftsbeziehungen) die Selektion der Zielgruppe inklusive der Konkretisierung relevanter Auswahlkriterien, die kundentypenbezogene oder gar kundenindividuelle Kombination von Kommunikationskanälen sowie die konkrete Prozessdefinition der Kampagne. Hierdurch bekommt jeder Aufgabenträger eine klare Verantwortung und Vorgabe für einzelne Teilprozesse.
- **Kampagnensteuerung:** Zumeist unterstützt durch ein Kampagnenmanagementsystem werden entsprechend der in der Kampagnenplanung vorgegebenen Erfüllung von Kriterien/Indikatoren ebenfalls ex ante geplante Aktivitätsfolgen ausgelöst und in ihrer Durchführung koordinierend gesteuert. Hierzu gehören u.a. alternative Kontaktreihenfolgeplanungen und Kommunikationsregeln für die Einzelkontakte. Komplexere, mehrstufige Kampagnen wären ohne entsprechende Kampagnenregeln nicht steuerbar und würden aus der individuellen Kundensicht immer wieder zu Inkonsistenzen und Irritationen führen. Wichtig ist auch die Wechselwirkung mit anderen Vertriebsmaßnahmen/Kampagnen zu beachten, damit ein Kunde nicht in zu kurzen Abständen mit zu verschiedenen Themen und von verschiedenen Kontaktpartnern ‚belästigt‘ oder gar ‚überfordert‘ wird. Am Beispiel der Markteinführung des Q7 der Audi AG wird bei Weidner (2007) deutlich, dass die Kampagnensteuerung auch als Zusammenspiel von Produzenten und Händlern kooperativ realisiert werden kann (Weidner 2007, S. 57ff. [90]; ähnliches Beispiel des Systems Top Drive der BMW AG bei Mertens 2009, S. 266. [52])
- **Kampagnenauswertung:** Die Reaktionen der Kunden werden umfassend und systematisch dem Customer Data Warehouse zugeführt und realisieren so die Grundidee ‚lernender Geschäftsbeziehungen‘ (Peppers/Rogers 1997 [58]). Hierbei ist insbesondere

auch die Analyse verschiedener alternativer Kontaktwege zunehmend wichtig (löst zum Beispiel eine Kontaktaufnahme des Vertriebes in zeitlicher Nähe eine Recherche, Anfrage oder gar Bestellung im Online Shop oder im Call Center aus?). Aufgabe der Wirkungsanalyse ist es auch, aus den Aktions-/Reaktionsfolgen handlungsrelevante Informationen sowohl in Bezug auf die Fortführung und Steuerung der laufenden Kampagne, aber auch gerade in Bezug auf die Analyse der einzelnen Geschäftsbeziehungen sowie die Bildung von Kundentypen mit ähnlichen Reaktionsmustern zu generieren. Dies bildet über das Customer Data Warehouse wieder die Grundlage zukünftiger Aktivitäten.

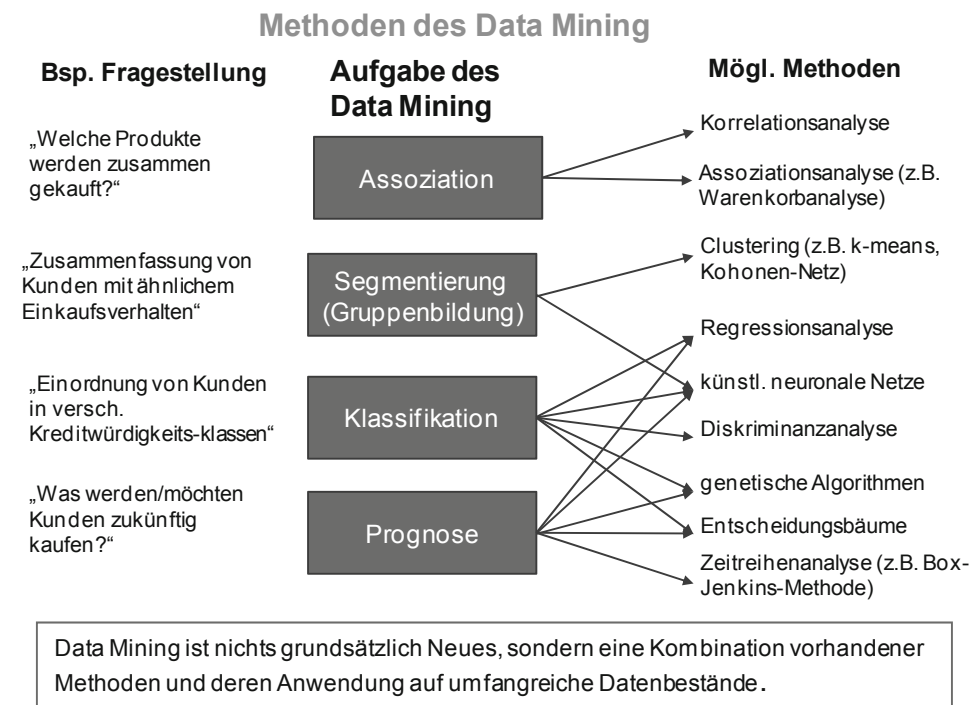
Data Mining-Analysen kundenbezogener Daten

Insbesondere Data Mining Anwendungen werden als aussichtsreiche neue technische Möglichkeiten zur Unterstützung des Customer Relationship Management in der Literatur ausführlich diskutiert und finden auch zunehmend mehr Anwendungen in der Praxis.

In allgemeiner Form kann Data Mining charakterisiert werden als einer von mehreren möglichen Ansätzen der Datenanalyse, der insbesondere der Entdeckung und ggf. Bestätigung bislang unbekannter Informationen, Strukturen, Regeln und Mustern in großen Datenmengen dient (Chamoni/Beekmann/Bley 2010 [9]; Gluchowski/Gabriel/Dittmar 2008, S. 195f. [24]; Hippner/Griese/Wilde 2011 [35]; Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 308 [47]; Neckel/Knobloch 2005, S. 77ff. [56]). Mit dieser Aufgabe wird Data Mining auch ein zentraler Bestandteil umfassenderer Konzepte, wie zum Beispiel „Business Intelligence“ (BI: vgl. Dittmar/Ossendoth 2010 [11]). In Bezug auf die Nutzung für das CRM finden sich auch Begriffe wie „Customer Intelligence“ (Wimmer/Göb 2006, S. 404 [91]) oder Knowledge Discovery in Databases (KDD: Düsing 2010 [12]).

Im Rahmen des Customer Relationship Management wird Data Mining zu einem Teil des analytischen CRM. Die im Rahmen des oCRM typischerweise in einem Customer Data Warehouse zusammengeführten und vorgehaltenen multidimensionalen Daten bilden den Ausgangspunkt des Data Mining. Hierbei können – unter Wahrung notwendiger Qualitätsanforderungen – durchaus Daten aus externen wie aus internen Quellen kombiniert werden (Neckel/Knobloch 2005 [56]; sowie zur Kombination von Marktforschung und unternehmensinterner Datensammlung: Wimmer/Göb 2006, S. 411 [91]). Anders als beim Online Analytical Processing (OLAP) ist es beim Data Mining gerade nicht erforderlich, ex ante bereits Vermutungen bzw. Hypothesen über Kausalzusammenhänge zu entwickeln. Diese aus den Datenbeständen zu identifizieren, ist gerade eine zentrale Aufgabe des Data Mining. Bereits mit der Bezeichnung „Mining“ soll das Bild des Schürfens nach Gold in unbekannten, großen Gesteinsmengen auf die Auswertung großer Datenbestände übertragen werden (Zerduck/Picot/Schrape 2001 [92]).

Abbildung 8.4 Methoden und typische Fragestellungen des Data Mining
 Quelle: In Anlehnung an Chamoni/Beekmann/Bley 2010 [9].



Data Mining-Anwendungen bedienen sich hierbei durchaus seit langem bekannten, analytischen und statistischen Methoden, die jetzt aber mit wachsender technischer Leistungsfähigkeit auf immer größere Datenbestände zum Teil automatisiert angewendet werden können. Hierbei sind insbesondere die folgenden Grundtypen möglicher Problemstellungen als **Aufgaben des Data Mining** relevant (Chamoni/Beekmann/Bley 2010 [9]; Hippner/Wilde 2008, S. 212f. [38]):

- Assoziation: Aufdeckung von Zusammenhängen/Regeln zwischen Objekten
- Gruppenbildung: Aufdeckung ähnlicher Muster, bzw. Bildung von Gruppen mit ähnlichen Merkmalsausprägungen
- Klassifikation: Zuordnung von Objekten zu gebildeten Klassen
- Prognose: Vorhersage bezüglich unbekannter/zukünftiger Merkmalsausprägungen von Objekten

In Anlehnung an Chamoni, Beekmann und Bley (2010) gibt **Abbildung 8.4** einen Überblick

über die typischen Methoden des Data Mining sowie Beispiele der damit adressierbaren Fragestellungen.

In Bezug auf die Nutzung des Data Mining im Rahmen des aCRM liegen die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten auf der Hand. Nachfolgend werden diese exemplarisch anhand von zwei Beispielen kurz skizziert (vgl. zu einer Vielzahl weiterer Beispiele ausführlich Neckel/Knobloch 2005, S. 197ff. [56])

Interessenmanagement in Kombination mit einer Kundensegmentierung über Verhaltensdaten

Bei der Generierung von Kontakten zu potenziellen Kunden bzw. der Selektion von erhaltenen Anfragen liegt im Hinblick auf die Ziele des Geschäftsbeziehungsmanagement ein gewisses ‚Informationsdilemma‘ vor, da bezüglich dieser potenziellen Kunden/Interessenten in der Regel keine transaktionsbezogenen historischen, unternehmensinternen Daten vorliegen können (Haas 2011 [29]; Hippner 2010, S. 408 [40]; Weiber 2002 [87]). Allerdings kann hier die Bildung so genannter „Ähnlichkeits-/Affinitätsgruppen“ die Prognose über den vermutlichen Kundenwert der potenziellen Kunden/Interessenten deutlich verbessern. Grundlage kann zum Beispiel eine Segmentierung bisheriger Kunden unter Nutzung erhobener Daten zu ihrem Kommunikations- und Kaufverhalten sowie des sich im Laufe der Zeit erweisenden Kundenwertes bilden. Mit steigendem Volumen der hierbei differenziert über die verschiedenen Phasen des Kundenlebenszyklus hinweg erhobenen Daten kann es gelingen, auch neue Interessenten bereits auf der Grundlage weniger verfügbarer Daten hypothetisch einer Ähnlichkeitsgruppe zuzuordnen und bei zunehmender Datenverfügbarkeit bezüglich zum Beispiel des Kommunikations- und Interaktionsverhaltens eines Interessenten/Erstkunden die Qualität der Prognose schrittweise und deutlich zu verbessern. Die Erkenntnisse bezüglich typischer Kundeneigenschaften aus den als attraktiv identifizierten Ähnlichkeitsgruppen kann auch zur proaktiven Kontaktabbahnung genutzt werden, um gezielt Neukunden mit den als aussichtsreich identifizierten Eigenschaften zu akquirieren.

Proaktives Rückgewinnungsmanagement

Die zuvor skizzierten Ähnlichkeitsgruppen können auch helfen, die Erfolgsaussichten eines Rückgewinnungsmanagements bei Geschäftsbeziehungen deutlich zu verbessern (Neckel/Knobloch 2005, S. 355ff. [56]; Hippner 2010, S. 419 [40]; Hippner/Wilde 2008, S. 216f. [38]; Schöler 2011 [76]). Neben den verbesserten Analysemöglichkeiten hinsichtlich der Selektion, bei welchen bisherigen/ehemaligen Kunden sich Maßnahmen der Rückgewinnung angesichts des potenziellen Kundenwertes dieses Kundentypus lohnen, sind auch die beiden folgenden Aspekte im Rahmen eines proaktiven Rückgewinnungsmanagements möglich:

- Neben der Frage **ob** sich eine Rückgewinnung lohnt, kann auch auf der Basis von Daten vergleichbarer Rückgewinnungsversuche bei ähnlichen Kunden analysiert werden, **wie** eine Rückgewinnung konkret ausgestaltet sein sollte. Je breiter die diesbezüglich verfügbare Datengrundlage, desto besser wird die Prognosemöglichkeit sein, kundentypus-adäquate Rückgewinnungsmaßnahmen umzusetzen, die gleichzeitig die Effizienz

und die Effektivität des Rückgewinnungsmanagements erhöhen. In Verbindung mit der Analyse des „Cross-Selling-“ und/oder „Up-Selling-Potenzials“ (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 541 [47]) der zurück gewonnenen Kunden kann sogar eine Intensivierung und Wertsteigerung der revitalisierten/erneuerten Geschäftsbeziehung einhergehen.

- Proaktiv wird ein Rückgewinnungsmanagement, wenn bereits vor dem Abbruch einer Geschäftsbeziehung Indikatoren identifiziert und kontinuierlich beobachtet werden können, die hierauf hinweisen und so dem Anbieter noch während einer existierenden Geschäftsbeziehung die Gelegenheit geben, diese mit als ökonomisch attraktiv vermuteten Kunden selektiv wieder zu intensivieren/aufzufrischen. Mit den Ansätzen des Data Mining scheinen sich jetzt die technischen Möglichkeiten zu bieten, die bereits von Reichheld (1993 [65]) skizzierte relative Vorteilhaftigkeit eines aktiven Managements bestehender bzw. vom Abbruch bedrohter Geschäftsbeziehungen im Vergleich zu den häufig dominierenden Aktivitäten zur Generierung von Erstkunden und Neukäufen konsequent und aktiv zu nutzen.

Im Hinblick auf die Nützlichkeit von Data Mining Ansätzen im Rahmen des aCRM sind folgende Aspekte zu beachten:

- Grundsätzlich können interne Kundendaten aus beliebig vielen Quellen auch mit externen Daten ergänzt und kombiniert werden. Prinzipiell kritisch zu reflektieren ist die Frage der Qualität und Relevanz der Datenbasis aus dem oCRM als Grundlage des aCRM (Wimmer/Göb 2006 [91]; Hippner 2010, S. 401 [40]).
- Data Mining ist nicht für alle Fragestellungen des aCRM gleichermaßen relevant oder gar immer anderen Analyseverfahren überlegen (Hippner/Wilde 2008 [38]; Neckel/Knobloch 2005 [56]). Vorteile sind insbesondere dann zu vermuten, wenn große multidimensionale Datenbestände verfügbar werden, über die bisher keine ausreichenden Vermutungen zu relevanten Kausalzusammenhängen und Mustern existieren.
- Waren bisher insbesondere numerische Daten Gegenstand der Analyse, so entwickeln sich zunehmend bessere Verfahren (z.B. „Text Mining“), um auch textuelle oder weitere ‚unscharfe‘ Daten in möglichen Analysen zu berücksichtigen (Gluchowski/Gabriel/Dittmar 2008, S. 194f. [24]).
- Mit steigender Digitalisierung und Vernetzung im Rahmen des E-Business (Gersch 2010 [22]; sowie die Überlegungen in Abschnitt 8.3.2.2) explodiert die Verfügbarkeit von Daten (digitalen Spuren), die Nutzer an verschiedenen Kontaktpunkten und durch unterschiedliche Aktivitäten hinterlassen. Neben dem seit längerem praktizierten „Web-Log Mining“/„Web-Usage Mining“ (Gluchowski/Gabriel/Dittmar 2008, S. 238f. [24]) werden so sukzessive auch über mobile Endgeräte zum Beispiel geographische und umfeldbezogene Daten einzelner Nutzungszeitpunkte verfügbar. Daneben erzeugen Web 2.0-Anwendungen eine manuell nicht zu bewältigende Datenflut (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 549 [47]). Auch hier versprechen die Ansätze einer weitgehend automatisierten Analyse grundsätzlich interessante Erkenntnisse, zum Beispiel im Hin-

blick auf die sonst nicht wahrgenommenen Nutzungsprozesse auf Seiten des Kunden sowie seiner (Un-)Zufriedenheit oder mögliche Verbesserungsvorschläge während der Nutzung. Die multidimensionale Datenbasis sukzessive entsprechend dieser entstehenden Möglichkeiten zu erweitern, verspricht einerseits hoch interessante Analysemöglichkeiten, erhöht andererseits aber auch die Gefahr des Qualitäts- und Relevanzverlustes.

Kollaborative Filter als „automatisierte learning relationships“

Die zuvor skizzierte Bildung so genannter „Affinitätsgruppen“ (*affinity groups*) als Clusterung von heterogenen Kunden zu möglichst homogenen Gruppen über verfügbare individuelle Kauf- und Meinungsdaten wird im Rahmen der Produktpolitik des Leistungsangebotes zunehmend häufiger genutzt, um hieraus weitgehend automatisiert Kaufempfehlungen zu generieren bzw. das Leistungsangebot zu individualisieren. Dies wird in der Literatur insbesondere unter den Bezeichnungen „**Empfehlungs-/Recommendation-Systeme**“ oder „**kollaborative Filter**“ diskutiert (Ansari/Essegaier/Kohli 2000 [2]; Lee/Kwon 2008 [49]; Zerdick/Picot/Schrape 2001, S. 195ff. [47])

Abbildung 8.5 Kollaborative Filter und der „Feedback Loop“

Quelle: In Anlehnung an Zerdick/Picot/Schrape 2001, S. 196 [47].

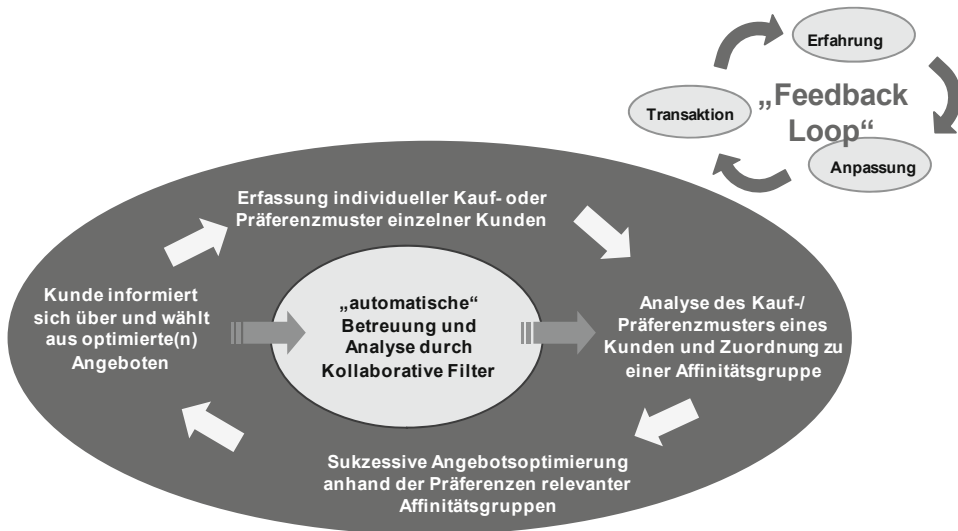


Abbildung 8.5 skizziert das Grundprinzip, welches die Idee der „learning relationships“ von Peppers und Rogers (1997, S. 14ff.[58]) automatisiert: „*A Learning relationships (...) gets smarter and smarter with every individual interaction. [The one-to-one enterprise gets experience with each individual customer.]*“ „*Surfing the feedback-loop (...) the customer tells*

the company about certain need, you can „look“ at the customer during the online information / buying process and you can learn from the customer feedback ((un-)satisfaction, complaints ...). ... Every interaction and modification improves your ability to fit your product to the particular customer. Even if a competitor offers the same type of customization and interaction, the customer won't be able to enjoy the same level of convenience without taking the time to "reteach" the competitor the lessons your company has already learned." (Peppers und Rogers (1997, S. 251ff. [58])

Wurden kollaborative Filter und Empfehlungssysteme zunächst vor allem für das Angebot vollständig digitalisierbarer Leistungsangebote relevant (z.B. Last.fm, Putpat.TV, Yahoo, Google), so finden sich diese Ansätze zunehmend häufiger auch bei Anbietern, deren Leistungsbündel im Kern physische Produkte umfassen (z.B. Amazon oder Baur-Versand (Weidner 2007, S. 55f. [90])). Durch die kurze Erläuterung des jeweiligen Einsatzes in konkreten Leistungsangeboten werden die Möglichkeiten dieser „automatisierten learning relationships“ deutlich:

Last.fm / Pupat.tv: Diese Medienanbieter stehen exemplarisch für eine Reihe vergleichbarer Angebote individualisierter Musik (www.last.fm) bzw. Musikvideos (www.putpat.tv). Nach der Anlage eines persönlichen Accounts nennt der Nutzer seine z.B. fünf Lieblingsgruppen. Dies dient als Ausgangspunkt der Zuordnung zu Affinitätsgruppen mit einem ähnlichem Musikgeschmack. Anschließend kann der Nutzer beliebig lange für ihn ‚überraschende‘, d.h. zwar individuell angeordnete, aber in ihrer Reihenfolge nicht zu beeinflussende Musikstücke hören bzw. sehen. Jede Einspielung kann bewertet sowie vorzeitig abgebrochen werden. Mit zunehmender Anzahl von Nutzungs- und Bewertungsprozessen steigt die Genauigkeit der grundsätzlichen Affinitätsgruppenbildung sowie der Zuordnung einzelner Nutzer zu homogenen Gruppen mit ähnlichem Musikgeschmack. Den Nutzern werden also Musikstücke zusammen gestellt, die zwar individuell für den einzelnen neu sind, die aber durch Nutzer mit gleichem Musikgeschmack bereits als positiv bewertet wurden. Aufgrund der hohen Korrelation von Musikgeschmack zu kaufverhaltensrelevanten Merkmalen bei anderen Leistungsangeboten entsteht eine „ökonomisch interessante“ Datenbasis, die die Geschäftssystembetreiber u.a. zur Vermarktung entsprechender fokussierter Kommunikationsangebote für Drittanbieter nutzen bzw. – im Rahmen der jeweils gültigen rechtlichen Bestimmungen – an andere Unternehmen veräußern.

Amazon/Baur Versand: Die Interessierten/Kunden können insbesondere die Online Angebote der Händler personalisiert via Log-in benutzen. Ihnen werden hierfür u.a. Nutzungserleichterungen sowie begleitende Services angeboten (z.B. Vormerkung der Bestelldaten, Lieferung auf Rechnung, Vorzugskonditionen, aber auch ‚persönliche Empfehlungen‘). Für den Anbieter erlaubt die Personalisierung eine individualisierte Analyse des bei einzelnen Interaktions- und Transaktionsprozessen ‚beobachtbaren‘ Verhaltens – und zwar auch über mehrere Kontaktpunkte und Kommunikationskanäle hinweg –, inklusive der Speicherung eventuell geäußelter Feedbacks, Beschwerden etc. Zusätzlich kann das Verhalten des Kunden in Relation zu dem jeweils erfolgten Einsatz absatzpolitischer Instrumente von Seiten der Anbieter gesetzt werden, so dass individuelle, aber vor allem auch affinitätsgruppenbezogene Hypothesen wahrscheinlicher Aktions- und Reaktionsmuster mit zunehmender Anzahl an Beobachtungen tendenziell immer genauer werden. Grundsätzlich nutzen die

Anbieter die so entstehende Datenbasis in mehrere Richtungen. Typisch ist das Angebot allgemeiner und/oder persönlicher Empfehlungen, die der Kunde aber auch als solche erkennt („Kunden, die sich für diesen Artikel interessierten, haben sich auch... angesehen“; „Kennen Sie schon diesen Artikel?“). Vom Kunden typischerweise nicht wahrgenommen wird die sukzessive Individualisierung der Leistungsangebote. Prinzipiell wird es möglich, jedem Kunden an verschiedenen Kontaktkanälen eine individualisierte Sicht auf das Leistungsangebot des Unternehmens zu bieten, inklusive individueller Konditionen. Auch in diesem Zusammenhang entsteht sukzessive eine ‚ökonomisch wertvolle‘ Datenbasis, die typischerweise den Ausgangspunkt weiterer Erlösströme der Anbieter begründet.

Koordination der Customer Touch Points und Interaktionskanäle

Zur Erfüllung der skizzierten Teilaufgaben im CRM ist es unbedingt erforderlich, die verschiedenen Interaktionsmöglichkeiten mit potenziellen, aktuellen und ehemaligen Kunden über die tendenziell zunehmende Anzahl von Kontaktpunkten und Kanälen aufeinander abzustimmen, um ein möglichst kohärentes Bild vom Kunden bei den verschiedenen (Teil-)Funktionsträgern im Unternehmen sicher zu stellen (*one face of the customer*), gleichzeitig aber auch die Kommunikation zum Kunden aufeinander abgestimmt zu realisieren (*one face to the customer*) (Hippner/Rentzmann/Wilde 2006; S. 63ff. [37]; Weidner 2007, S. 44ff. [90] am Beispiel von Vivil).

Entstanden neben den traditionellen persönlichen Kontaktpunkten (z.B. in Filialen, Servicestationen bzw. beim Außendienst) zunächst vor allem Call Center zur gleichzeitig effizienten wie effektiven Realisierung fernmündlicher Kontakte, so reichen diese partiellen Ansätze mit zunehmender Individualisierung des Leistungsangebotes, komplexeren Leistungs- und Serviceangeboten sowie größerer Anzahl von Kontaktkanälen nicht mehr aus, um die skizzierten Ziele des CRM zu realisieren.

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis zeigen sich als Reaktion auf die wachsenden Koordinations- und Interaktionsherausforderungen zunehmend häufiger so genannte „**Customer Interaction Center**“ (CIC) als geeignete Antworten. Insbesondere bei Geschäftssystemen mit typischerweise mehreren (alternativen oder kombinierten) Kontakt- und Vertriebskanälen (sowie entsprechenden Mehrkanal-/„Multi-Channel-Strategien“, Schögel/Binder/Schmidt/Sauer 2011 [73]) kommt der Abstimmung und Koordination paralleler oder sequenzieller, verbundener oder unverbundener, von Seiten des Anbieters oder des Nachfragers initiierten Interaktionen an verschiedenen Kontaktpunkten eine zentrale Bedeutung zu. Customer Interaction Center sollen genau diese Aufgabe im Rahmen des operativen und kommunikativen CRM übernehmen. Dies gilt sowohl für Anbieterstrategien, die eher dem Kunden die Wahl der Kombination als angenehm erachteter Interaktionskanäle überlassen, als auch für Strategien, bei der sich der Anbieter in einer stärker proaktiven Rolle bei der Gestaltung und Steuerung der Geschäftsbeziehung sieht.

Folgende Aspekte werden in der Literatur in Bezug auf Customer Interaction Center insbesondere betont:

- Auswahl und Integration der unterstützten Interaktionskanäle:

Grundsätzlich muss ein Anbieter die Entscheidung treffen, welche Interaktionskanäle er (nicht) anbietet bzw. unterstützt. Neben den traditionell dominierenden persönlichen Kontaktpunkten vergrößert sich zunehmend die Anzahl der mediengestützten Interaktionskanäle (u.a. Internetwebseiten, Informationsangebote im mobilen Internet, E-Mail, SMS). Das CIC wird zur zentralen Stelle, über die – oder zumindest unter deren Beteiligung – die Interaktion zum Kunden realisiert und z.B. im Customer Datawarehouse dokumentiert wird.

■ Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch IT-gestützte Funktionalitäten:

Grundsätzlich kann das CIC der Ausgangspunkt so genannter „Outbound-Funktionalitäten“ (Kontaktaufnahme von Seiten des Unternehmens zum Kunden, z.B. im Rahmen von Vertriebs- oder Service-Kampagnen) als auch Träger/Koordinator von „Inbound-Funktionalitäten“ (Kontaktaufnahme initiiert durch den Kunden, z.B. im Rahmen von Anfragen, Terminvereinbarungen oder Beschwerden). Die Notwendigkeit eines abgestimmten Vorgehens verschiedener alternativer bzw. kombinierbarer Kontaktpunkte wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten verdeutlicht. Im Rahmen des oCRM unterstützen zunehmend mehr IT-gestützte Funktionalitäten typische Aufgaben im Rahmen des Customer Interaction Center, z.B. (Hippner/Rentzmann/Wilde 2006; S. 63ff. [68]):

- Vorselektion der Kundenanfragen: über Subsysteme wie z.B. „Computer Telephony Integration“ (CTI), „Interactive Voice Response“ (IVR) oder „Skill Based Routines (SBR) erfolgen u. a. die Sortierung der Anfragen nach verschiedenen Themen, die zum Teil programmierte Beantwortung einfacher Informationsanfragen, die programmgestützte Erfassung von Basisinformationen (u.a. Stammdaten oder Vorgangsnummern), die kapazitätsgesteuerte Verteilung von Anfragen auf verfügbare CIC-Agenten sowie die Berücksichtigung von bestimmten Fähigkeiten einzelner CIC-Agenten zur Lösung von Problemen bei der Zuteilung von Anfragen.
- Unterstützung der eigentlichen Interaktionsprozesse: die CIC-Agenten erhalten nicht nur alle erforderlichen kundenbezogenen Daten (idealerweise der gesamten Kundenhistorie über alle Kontaktkanäle) in aufbereiteter/verdichteter Form (inklusive der Verknüpfung zu nur optional relevanten Dokumenten, wie z.B. Rechnungen, Gesprächsprotokolle oder frühere Anfragen) sondern können auch z.B. durch so genannte „Scriptings“ (z.B. Gesprächsleitfaden oder Einwandkataloge) in der konkreten Gesprächsführung unterstützt werden.

■ Reflexives CRM durch konsequente Workflowplanung und kontinuierliches Tracking der CIC-Aktivitäten:

Grundlage dieser koordinierten Gestaltung der Kundeninteraktion bilden typischerweise Workflow-Management-Systeme, die eine systematische Planung (insb. Sequenzialisierung), Analyse und Steuerung notwendiger, aber typischerweise verteilter Teilprozesse ermöglichen (Laudon/Laudon/Schoder 2010, S. 713ff. [47]). Diese ermöglichen u.a. auch die Analyse der Aktivitäten des Customer Interaction Center (z.B. über die kontinuierliche Analyse als relevant erachteter Kennziffern, wie z.B. Defektquoten, Gesprächsdauern und -konsequenzen oder erhobene Kundenzufriedenheit mit

Kundenkontakt) sowie die Definition und Steuerung von Eskalationspfaden, wenn bestimmte Eintrittsvoraussetzungen erfüllt sind (u.a. unzumutbare Wartezeiten, Verärgerung von A-Kunden).

Gerade die Entwicklungen im Bereich Customer Interaction Center sind ein gutes Beispiel, dass auch fokussierte CRM-Ansätze große Verbesserungspotenziale erschließen können. So wird zum Beispiel bei Weidner (2007) berichtet, dass es Vivil im Kontakt mit dem Einzelhandel gelingt, durch eine entsprechende Strategie erhebliche operative Effizienzsteigerungen zu realisieren (u.a. Steigerung der Nettogesprächsdauer pro Stunde um 20%; Erhöhung der qualifizierten Anwahlversuche um mehr als 40%) (Weidner 2007, S. 44ff. [90]).

8.3.1.2 Mögliche Ursachen erfolgreicher Fokussierung

Angesichts der bisher diskutierten Aspekte können die Ergebnisse empirischer Untersuchungen nicht verwundern, die ein zum Teil deutliches Übergewicht fokussierter CRM-Anwendungen feststellen (Gottwald 2010 [26]; Sexauer/Wellner 2008 [79]). In den empirischen Untersuchungen werden folgende Aspekte deutlich, warum bisher selektive CRM-Ansätze, die sich auf einzelne Teilaufgaben fokussieren, gegenüber umfassenden CRM-Implementierungen deutlich präferiert werden und weitaus häufiger in der Praxis zu finden sind. Hierbei spiegeln sich auch immer wieder die bereits in den vorangegangenen Kapiteln diskutierten Ursachen (insb.: Komplexität von CRM-Implementierungen, Umfang der erforderlichen Integrationsvoraussetzungen, grundsätzliche Probleme einer ausreichend differenzierten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung) wider:

- **Große Hebelwirkung bei Teilaufgaben:**
Insbesondere wenn Unternehmen noch keine CRM-Strategien reflektiert und implementiert haben, versprechen bereits die Überarbeitung einzelner Teilaufgaben große Hebelwirkungen im Hinblick auf mögliche Effektivitäts- und/oder Effizienzsteigerungen.
- **Adäquate Kalkulier- und Beherrschbarkeit:**
Bei Teilaufgaben erscheinen den Entscheidern die resultierende Komplexität sowie die drohenden Folgekosten besser kalkulier- und beherrschbar.
- **Karrierefremdlichkeit durch „Quick Wins“:**
Eng damit verbunden ist die Verortung der konkreten CRM-Verantwortung vor allem im Mittleren Management. Die damit einhergehenden Begründungs- und Nachweisverpflichtungen gegenüber Vorgesetzten befördern typischerweise Projekte, deren wirtschaftliche Erfolge tendenziell genauer und verlässlicher analysiert werden können. So genannte „Quick Wins“ gelten als karriereförderlicher als komplexe und umfassende Vorhaben.
- **Benchmarks und standardisierbare Teilaktivitäten als „lessons learned“:**
Das am Markt verfügbare Angebot in Sachen CRM (insb. Beratungsangebote, aber auch Softwareprodukte) stützen sich insbesondere auf den gesammelten Erfahrungen vieler fokussierter Einzelprojekte und versprechen kurz- bis mittelfristig überzeugende Wirkungen durch z.B. die Adaption bewährter Geschäftsprozesse oder Organisationsadap-

tionen.

Auch wenn diese Aspekte tendenziell eine fokussierte CRM-Strategie befördern, sollte dies nicht als versteckter Hinweis interpretiert werden, dass eigentlich eine umfassendere, integrierte CRM-Strategie die bessere sei. Fokussierte Ansätze können genau der richtige Weg sein, um relativ große Verbesserungen zu erzielen, die Aufmerksamkeit und Akzeptanz gegenüber CRM-Strategien zu erhöhen und/oder den Einstieg in eine längerfristig angelegte, schrittweise Migrationsstrategie zu wagen. Insbesondere die häufig unterschätzten Voraussetzungen eines umfassenden CRM-Konzeptes lassen ein (zunächst) fokussiertes Vorgehen durchaus sinnvoll erscheinen. Im nachfolgenden Abschnitt wird eines der seltenen Beispiele umfassender CRM-Strategie-Implementierungen aufgezeigt.

8.3.2 CRM-Entwicklungsszenario 2: E-Business als Durchbruch eines integrativen CRM?!

8.3.2.1 Umfassendes Management „vernetzter Geschäftsbeziehungen“ am Beispiel des deutschen Pharmamarktes

Im Gegensatz zu eher fokussierten Ansätzen eines selektiven CRM gibt es auch Beispiele, in denen Akteure das Customer Relationship Management als wesentlichen Kern ihrer Strategie interpretieren und möglichst umfassend versuchen, die skizzierten Möglichkeiten des CRM koordiniert und systematisch über mehrere oder gar alle Aktivitäts- und Funktionsbereiche zu realisieren (Helmke/Uebel/Dangelmaier 2008 [31]).

Dass dies mit besonderen Chancen, aber auch Herausforderungen einhergeht, wird im vorliegenden Abschnitt anhand des seit Jahrzehnten umfassend ausgerichteten Geschäftsbeziehungsmanagements des Pharmagroßhandels auf dem deutschen Pharmamarkt exemplarisch beleuchtet.

Die Struktur des deutschen Pharmamarktes

Nach jahrzehntelanger struktureller Konstanz in einem der am stärksten regulierten „Märkte“² in Deutschland wurden in Folge der Gesundheitsreformen ab dem Jahr 2004 erste spürbare Veränderungen in Form von innovativen Geschäftsmodellen (u.a. Fernabsatz mit Medikamenten, Franchiseapothekensysteme, patientenindividuelle Verblisterung von Medikamenten und/oder zielgruppenorientierte Multichannel-Strategien bei der inte-

² Die hier einmalig gesetzten Anführungszeichen signalisieren eine Kontroverse in Praxis und Wissenschaft, ob es sich aufgrund der starken Reglementierung des deutschen ambulanten Pharmamarktes überhaupt um einen Markt im klassischen Sinne handelt. Trotz marktunüblicher Trennung zum Beispiel zwischen Verwendung, Produktauswahl und Bezahlung (als zum Beispiel dem Zusammenspiel von Patienten, Arzt und Krankenversicherung im Rx-Bereich) bzw. der starken Reglementierung der Wettbewerbsparameter aller beteiligten Akteure auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen interpretiert u.a. auch die deutsche Monopolkommission den Pharmabereich als Markt mit bedenkenswerten Besonderheiten, der mehr oder weniger wettbewerbliche Elemente aufweist bzw. aufweisen sollte (Monopolkommission 2006 [55]; MKG 2010 [54]).

onsprozesse sank der Wertschöpfungsanteil des PHGH in Deutschland im Jahre 2009 auf 4,9% (- 0,2 Prozentpunkte gegenüber 2007. Vgl. hier und im Folgenden: ABDA 2010 [1]); die anderen Akteursgruppen konnten 2009 folgende Wertschöpfungsanteile realisieren: Pharmaindustrie 65,2% (+1,2 Prozentpunkte gegenüber 2007); Staat konstant 16% (Mehrwertsteuer) sowie Apotheken 14,9% (- 1 Prozentpunkt gegenüber 2007). Die großen Pharmagroßhändler sind überwiegend auch international orientiert und verfolgen individuelle europäische Strategien, die sich an die jeweils nationalen Regulierungsbesonderheiten der Pharmamärkte anpassen müssen. Neben Größeneffekten bei Einkauf und Logistik sind in vielen Ländern – wenn die entsprechenden gesetzlichen Voraussetzungen dies ermöglichen – insbesondere vertikale Integrationstendenzen zu erkennen. Der PGHG initiiert und steuert insbesondere Kooperationen mit Apotheken oder betreibt sogar so genannte „Apothekenketten“ als filialisierten Einzelhandel. Dies ist in Deutschland aufgrund des nach wie vor gültigen Mehr- und Fremdbesitzverbotes von Apotheken (noch) nicht möglich (MKG 2010). Demnach muss eine deutsche Apotheke rechtlich und wirtschaftlich eigenständig sein und darf (erst seit dem GMG 2004) nur bis zu maximal 4 Apotheken (Hauptapotheke sowie bis zu 3 „Filialapotheken“) in räumlicher Nähe betreiben. Sah es in den Jahren 2004-2009 so aus, als würde dieses Fremd- und Mehrbesitzverbot bald gänzlich aufgehoben, so bestätigte ein vielbeachtetes Urteil des Europäischen Gerichtshofes im Mai 2009 die Vereinbarkeit der deutschen gesetzlichen Regulierung mit dem europäischen Wettbewerbsrecht (MKG 2010, S. 56). Hierdurch entstand zumindest eine Verzögerung der bis dahin zu vermutenden „Industrialisierungstendenz“ auf dem deutschen ambulanten Pharmamarkt. Dennoch bleibt ein verstärktes Auftreten von mittlerweile über 100 horizontalen und vertikalen Kooperationsformen spürbar (EPC 2010), bei denen häufig auch ein PHGH involviert ist.

- Erstmalig seit Jahrzehnten sank die Anzahl der so genannten „Öffentlichen Apotheken“³ in Deutschland in 2009 um 54 Apotheken (-0,25%) auf 21.548 (inkl. Filialapotheken, ABDA 2010 [1]). Seit der Zulassung von Filialapotheken mit dem GMG 2004 ist ihre Anzahl auf 3.224 in 2009 gestiegen. Bis 2009 wurden des Weiteren 2.677 Versandgenehmigungen erteilt (Buse 2010), von denen aber nur ca. 2% marktrelevante Transaktionsanzahlen realisieren (> 1.000 Aussendungen/Tag, Schloh 2010 [72]). Dies hat bisher keinerlei Auswirkungen auf die relativ hohe Versorgungsdichte in Deutschland von ca. 3.800 Einwohnern je Apotheke (EU 15 Durchschnitt: 5.800, EU 25 Durchschnitt: 4.400, ABDA 2010 [1]; Haucap 2010 [30]). Der Gesamtumsatz deutscher Apotheken lag 2009 bei 39,8 Mrd. € (ohne MwSt., ABDA 2010 [1]). Der Durchschnittsumsatz einer stationären Apotheke lag 2009 bei 1,82 Mio. €, wobei starke Unterschiede hinsichtlich Umsatz und Rentabilität zwischen den Apotheken zu beachten sind (55,8% der Apotheken realisieren einen Umsatz unter 1,5 Mio. €/Jahr; 19,3 % mehr als 2 Mio. €/Jahr. Im Zeitverlauf ist eine Verschiebung von kleineren zu umsatzstärkeren Apotheken beobachtbar: ABDA 2010 [1]). Im Vergleich zu anderen Branchen sind sowohl die kontinuierlichen

³ Nachfolgend werden nur so genannte „Öffentliche Apotheken“ betrachtet, also Apotheken, die ihre Leistungen an Endkunden abgeben und dem ambulanten Sektor des Gesundheitswesens zugerechnet wird. Abzugrenzen hiervon sind zum Beispiel Krankenhausapotheken im stationären Sektor.

Umsatzsteigerungen als auch die hierbei erzielten Umsatzrenditen als überdurchschnittlich attraktiv zu bewerten (ifo 2010 [42]). Rechtlich bestimmt, muss jede zugelassene Apotheke (Apotheken mit Betriebserlaubnis nach §2 des Apothekengesetzes) in Deutschland alle verschreibungspflichtigen Arzneimittel innerhalb eines angemessenen Zeitraumes liefern können. Hierbei übernimmt der PHGH die zentrale logistische Funktion, um die in Deutschland übliche Lieferfähigkeit innerhalb weniger Stunden bei über 120.000 möglichen Produkten sicher stellen zu können (PHAGRO 2011 [59]). Deutlicher als in der absoluten Anzahl sind die strukturellen Verschiebungen in Folge der Zulassung von unter anderem Fernabsatzapotheken, die aber entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen immer auch über eine stationäre Filiale verfügen müssen, die dann u.a. auch in die vorgeschriebenen Not- und Nachtdienstregelungen eingebunden sind. Der Umsatzanteil des Fernabsatzes mit Arzneimitteln lag 2009 bei insgesamt ca. 2,5%, wächst aber mit durchschnittlich 20-25% pro Jahr, vorwiegend im OTC-Bereich (Marktanteil im OTC-Bereich 2009 ca. 8%; Voigt 2009 [86], Buse 2010 [7]). Neben dem Fernabsatz haben insbesondere auch die vielschichtigen Kooperationsformen Spezialisierungstendenzen im Apothekenbereich befördert, die sich zum Beispiel auch in einer Ausdifferenzierung der Wettbewerbsparameter sowie der Umsatzbedeutung möglicher Sortimentsanteile äußert. Üblicherweise wird das Leistungsangebot von Apotheken in die Bereiche Rx (30, 8 Mrd. € in 2009; ABDA 2010 [1]), OTC (4,7 Mrd. € in 2009; ABDA 2010 [1]) und den so genannten „Freiwahlbereich“ (2,0 Mrd. € in 2009; ABDA 2010 [1]) sowie Krankenpflegeartikel (1,7 Mrd. € in 2009; ABDA 2010 [1]) unterteilt, die alle durch verschiedenartige Dienstleistungen der Apotheke begleitet und ergänzt werden können. Auch der Freiwahlbereich ist in Deutschland auf ein definiertes „apothekenübliche Ergänzungssortiment“ beschränkt (MKG 2010, S. 55 [54]). Was hierunter zu fassen ist, hat sich in den letzten Jahren erweitert, ist aber nach wie vor Gegenstand intensiver kontroverser Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Interessensgruppen. War früher der Umsatz mit Rx-Produkten traditionell mit 90 und mehr Prozent der Hauptumsatzträger der Apotheken hat sich dies je nach Standort und Strategie der Apotheken deutlich differenziert. So sehen einzelne Apothekenkooperationen (Voigt 2009 [86], z.B. DocMorris, die als Multichannel-Anbieter mittlerweile vom deutschen Pharmagroßhändler Celesio übernommen wurden und ein Franchisekonzept realisieren, oder die easyApotheke) ihre Stärke unter anderem gerade in einer konsequenten Ausrichtung auf aus anderen Märkten bekannten Handelsstrategien wie Category Management oder Aufbau von Handels- und Eigenmarken im OTC- bzw. Freiwahlbereich. Der Freiwahlbereich erreichte 2009 an einzelnen Standorten bereits einen Umsatzanteil von 30-45% am jeweiligen Apothekenumsatz.

Nach wie vor ist es üblich, dass eine Apotheke durch in der Regel drei Pharmagroßhändler beliefert wird, bei denen sich typischerweise die Umsatzanteile deutlich unterscheiden. Der Stammlieferant bündelt ca. 60-70% des Einkaufsvolumens, der Zweitlieferant 15-20%, der Drittlieferant bis zu 10%. Ergänzend – und mit wachsender Bedeutung je nach strategischer Ausrichtung der Apotheke – werden Geschäftsbeziehungen von Seiten der Apotheken mit Industriepartnern bzw. weiteren Grossisten (insb. für Spezial- und den Freiwahlbereich) unterhalten. Schon traditionell begegnete der deutsche Pharmagroßhandel möglichen Ausschluss- und Substitutionsstrategien mit einem intensiven Geschäftsbeziehungsmanage-

ment gegenüber den einzelnen Apotheken (Engelhardt/Gersch 1995 [13]; Gersch 1998 [19]; Gersch 1999 [20]; Gersch 2004 [21]). Auch aufgrund der seit Jahrzehnten hohen Bedeutung der Digitalisierung und Vernetzung in den skizzierten Wertschöpfungsstrukturen gehört der PHGH zu den Pionieren von CRM-Anwendungen. Dies wird nachfolgend verdeutlicht, da es trotz der ‚Besonderheiten des deutschen Pharmamarktes‘ als durchaus beispielhaft und interessant für andere Branchen angesehen werden kann.

CRM-Strategien des Pharmagroßhandels in Deutschland

Wie für Handelsunternehmen üblich, bilden computergestützte Warenwirtschaftssysteme (CWWs) in Kombination mit Enterprise Resource Planning (ERP) Systemen das Rückgrat der IT-Infrastrukturen, so auch des deutschen Pharmagroßhandels.

Sowohl die hohe Bedeutung der Versorgungssicherheit mit Arzneimitteln, aber auch die relative Planungssicherheit aufgrund der starken Reglementierung, der im Markt nach wie vor realisierbaren Spannen sowie der günstigen organisatorischen und technischen Voraussetzungen haben dazu geführt, dass der deutsche Pharmamarkt zu den Pionieren der unternehmensübergreifenden Digitalisierung und Vernetzung gehört. Seit über 30 Jahren, und damit lange bevor Begriffe wie E-Business oder E-Commerce überhaupt etabliert wurden (Gersch 2010 [22]), finden Transaktionen zwischen Apotheken, PHGH und Pharmaindustrie durch elektronischen Datenaustausch gestützt (EDA/EDI) online und ohne direkte Mensch-Mensch- bzw. Mensch-Maschine-Interaktionen statt (Gersch 1998 [19]). Auf allen Wertschöpfungsstufen liegen computergestützt artikelgenaue Bestands- und Bewegungsdaten vor, so dass – ohne dass diese Begriffe in dieser Branche aktiv verwendet werden – in anderen Bereichen diskutierte Konzepte wie Supply Chain Management (SCM) oder Efficient Consumer Response (ECR) längst entsprechend der Marktbesonderheiten umgesetzt sind und ihre Wirkung entfalten.

Ist diese Gesamtleistung des Systems gänzlich ohne Pharmagroßhandel auch faktisch nicht vorstellbar, befürchten die Grossisten doch seit Jahren zunehmende Dis- und Reintermediationsgefahren, zumindest bei ökonomisch attraktiven Zielgruppen und/oder Produkten mit traditionell und/oder zukünftig hohen Gewinnspannen. Darüber hinaus wird die schon immer zu beachtende divergierende ökonomische Bedeutung einzelner Apotheken durch die eingangs skizzierten strukturellen Veränderungen einhergehend mit zunehmender Differenzierung und zum Teil Spezialisierung der Apotheken verstärkt. Der Pharmagroßhandel differenziert seit Jahren deutlich zwischen den Apotheken und nutzt hierbei verschiedenste Ansätze und Instrumente des **Customer Relationship Management**, von denen nachfolgend besonders interessante Aspekte exemplarisch skizziert werden:

aCRM als Strategievoraussetzung

Insbesondere Vollsortiments-PHGH haben in der Kombination aus Belieferung und Außendienstbetreuung eine umfassende und höchst detaillierte Datengrundlage in Bezug auf die einzelnen Apotheken, zumindest zu denen eine Lieferbeziehung besteht. Dies bildet die Grundlage des analytischen Customer Relationship Management. In das Customer Data Warehouse fließen u.a. tagesaktuelle sowie artikel- und stundengenaue Daten über Bestell-

und Lieferprozesse, die bezogen auf eine einzelne Apotheke ein dezidiertes Bild zunächst über die Warenströme, indirekt und in Ergänzung mit weiteren Datenquellen (wie z.B. das Vertriebsinformationssystem), aber auch über Kosten- und Erlösströme, strategische Verhaltensweisen des Apothekers und/oder Geschäftsentwicklungen im Zeitablauf ermöglichen. Sowohl auf der Grundlage PHGH-intern generierbarer wie extern zur Verfügung gestellter Kennzahlensysteme (z.B. IfH 2010 [41]) wird ein detaillierter Vergleich der einzelnen Apotheken im Hinblick auf ihren aktuellen und potenziellen Kundenwert möglich. Dies bildet sowohl die Grundlage strategischer CRM-Entscheidungen in Bezug auf die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Apothekentypen und einzelnen Apotheken als auch die Basis zur detaillierten Planung, Gestaltung und Steuerung von lokalen, regionalen oder nationalen sowie themen- oder zielgruppenspezifischen Verkaufsstrategien im Hinblick auf die Wirkung des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente (sowohl von Seiten der Pharmaindustrie, als auch von Seiten der PHGH und/oder der Apotheken(kooperationen)). Neben den nachfolgend noch skizzierten Möglichkeiten des s/o/kCRM nutzen fast alle PHGH ihre verfügbaren Daten auch u.a. zum Aufbau von Eigenmarken, für das Angebot von Category Managementstrategien (gegenüber der Industrie, aber auch gegenüber den Apothekern) und/oder für die Vermittlung von Informediary-/Marktforschungsleistungen an Dritte.

sCRM als Vorgabe für das oCRM und kCRM im Rahmen von Multi-Channel-Strategien

Je nach relevanten Rahmenbedingungen und gewählter strategischer Positionierung nutzen die Pharmagroßhändler die günstigen Rahmenbedingungen im analytischen CRM für unterschiedliche Vorgehensweisen im strategischen CRM. So bestehen zum Beispiel deutliche Unterschiede zwischen genossenschaftlichen PHGH (z.B. NOWEDA), die sich im Besitz der von ihnen belieferten Apotheken befinden, PGHG im Besitz von Branchenakteuren (wie z.B. ANZAG, bei der sich 2010 ein Eigentümerwechsel vollzog; u. a. Gehe/Celesio, Sancorp und Phoenix haben ihre bisherigen Anteile an den neuen Mehrheitseigentümer Alliance Boots aus Großbritannien verkauft) oder PHGH, die einem shareholder value verpflichtet sind (Phoenix z.B. gegenüber den Mehrheitsinhabern der Familie Merckle, Celesio gegenüber Gehe bzw. Haniel).

Grundsätzlich basieren alle PHGH ihre Entscheidungen auf der detaillierten Kundenwertanalyse inklusive einer nach individuellen Kriterien erfolgenden Typenbildung von Apotheken, die, je nach gewählter PHGH-Strategie, von unterschiedlicher strategischer Attraktivität und Bedeutung sind. Ist der PHGH selbst an einer „Kooperations- und Kettenbildung“ interessiert, wird er u.a. nach regionalen und lokalen Gesichtspunkten die Beziehung zu den hierfür als notwendig/gut geeignet erscheinenden Apotheken im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten möglichst eng gestalten. Einzelne PHGH sehen eine Chance in der Koordination von kooperativen Multi-Channel-Konzepten, die durch die Beteiligung einer größeren Anzahl von Apotheken in mehrfacher Hinsicht attraktiv sein können: von Seiten der Pharmaindustrie verbessern sich die Möglichkeiten, systematische und in größerem Umfang professionelle Vermarktungs- und Vertriebspartner für ganze Regionen/Zielgruppen zu finden, die gleichzeitig mehrere Distributionskanäle (insb. stationär

und Fernabsatz) umfassen. Für die einzelnen Apotheken werden Zugänge zu Lieferkonditionen und Vermarktungskonzepten eröffnet, die einer einzelnen Apotheke sonst keinesfalls möglich wären. Zudem können auch einzelne klassisch-stationäre Apotheken ihren Kunden die Möglichkeiten zum Beispiel von professionellen Online-Informationen oder gar E-Commerce-Funktionalitäten bzw. dezentrale Heimbeflieferungsservices anbieten. Für den PHGH können darüber hinaus aber einzelne Apotheken ebenfalls u.a. als Meinungsführer, Lead User oder aber auch schlicht aus direkten Rentabilitätsgründen von überdurchschnittlicher Bedeutung sein. Bezüglich anderer Apotheken, die nicht für ein gewähltes strategisches Konzept erforderlich erscheinen, oder sogar aufgrund zum Beispiel ineffizienter Rahmenbedingungen und/oder Verhaltensweisen (u.a. unattraktiver Apothekenstandort bzw. unpassende Grundausrichtung der Apotheke, faktische Konterkarierung von Vermarktungsstrategien oder fehlendes unternehmerisches Geschick der Akteure auf Seiten der Apotheke, schwankende Kleinstmengenbestellungen in unattraktiven Sortimentsteilen, logistisch schwierige Rahmenbedingungen) auffallen, werden aber durchaus auch Ziele je Geschäftsbeziehung formuliert, die eine Belieferung nur unter besonderen Konditionen oder sogar den Abbruch der Beziehung vorsehen. Dezidiert wird für jede Apotheke eine individuelle Zielsetzung in Kombination mit Rahmenvorgaben definiert, die als Basis des operativen und kommunikativen CRM fungieren.

Typischerweise handelt es sich beim kommunikativen CRM von Seiten der Pharmagroßhändler um eine Kombination aus persönlichen Beziehungen und abgestimmten kommunikationspolitischen Maßnahmen, die durch distributions- und vor allem preispolitische Maßnahmen im Rahmen des operativen CRM flankiert werden. Jede Apotheke erfährt eine Basisbetreuung von Seiten des Außendienstes sowie der Leitungsebene der regionalen Vertriebs- und Logistikzentren. Diese sind sowohl für die kontinuierliche Geschäftsbeziehungsanalyse und -steuerung als auch für die operative Gestaltung der Geschäftsbeziehung zu den Apothekern verantwortlich und setzen dies – in Abstimmung mit den bei größeren PHGH eventuell vorhandenen zentralen Marketingabteilungen – in konkretes Handeln um. Die Koordination der verschiedenen Personen und Maßnahmen erfolgt typischerweise über ein vollständig integriertes Kundeninformationssystem, welches über das Customer Data Warehouse anknüpft sowohl an das computergestützte Warenwirtschaftssystem als auch zum Beispiel an die ERP-System-basierten Funktionen Rechnungswesen und Controlling. Im Kundeninformationssystem stehen den verantwortlichen Personen – gestaffelt nach Ihren Zugriffsrechten – nicht nur alle kundenindividuell verfügbaren Daten und Historien zur Verfügung, hier werden auch beziehungsspezifische Ziele und Vorgaben für das aktuelle und zukünftige Handeln hinterlegt. Dies reicht von der Gewährung individueller Lieferkonditionen (insb. verschiedene Rabattformen sowie Zahlungsziele) bis zur fallweisen Vermittlung oder direkten Unterstützung einzelner Vorhaben von Apotheken z.B. durch entsprechende Finanzierungsmodelle. Derartige Anlässe reichen von der Neueinrichtung oder Modernisierung der Apotheke bis zu Formen des differenzierenden Kampagnenmanagement. Zum Teil tritt der PHGH auch als Vermittler für einzelne Pharmahersteller in Aktion, um von deren Außendienst vermittelte Aktionen bei den Apotheken in der operativen Umsetzung zu begleiten, zu überwachen und ggf. zu steuern. Von zunehmend größerer Bedeutung sind Handels- und Eigenmarkenstrategien des PHGH, der mit

ausgewählten Apotheken insbesondere in margenträchtigen OTC-Sortimentsbereichen, zum Teil aber auch im Freiwahlbereich, Vereinbarungen schließt, die neben periodenbezogener Profitabilität auch selektiv Kundenbindungswirkungen entfaltet.

Der Wettbewerb um besonders attraktive bisherige und neue Standorte und Konzepte wird dabei immer intensiver. Mit zunehmender Verbreitung insbesondere von diversen Ausgestaltungsformen der Apothekenkooperationen (EPC 2010 [14]) droht dem Pharmagroßhandel der Verlust bisher attraktiver strategischer Positionen in der Wertschöpfungskette. Einzelne Pharmagroßhändler reagieren mit eignen Ketten-/Kooperationskonzepten, andere suchen sich als ‚neutraler Partner‘ bzw. ‚Freund der inhabergeführten Apotheke‘ zu positionieren. Immer bildet aber das Customer Relationship Management die strategische Grundlage zur Verteidigung der über Jahrzehnte gewachsenen Positionen in der Pharmabranche.

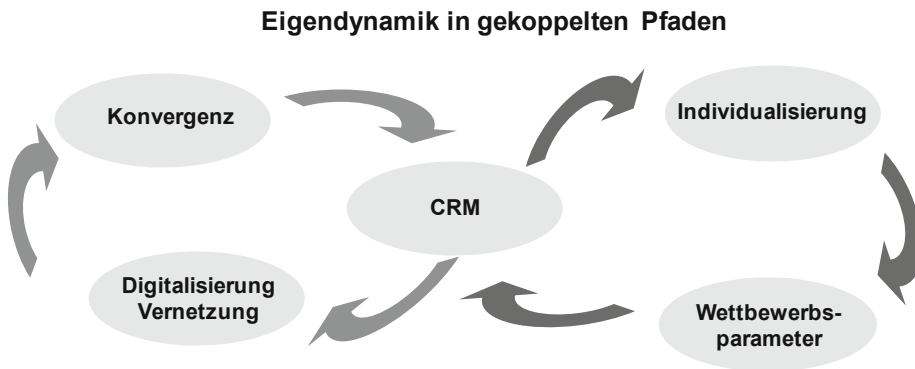
8.3.2.2 Digitalisierung, Vernetzung und Systemintegration befördern umfassenderes CRM

Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung aller inner- und zwischenbetrieblichen Geschäftsprozesse (bzgl. E-Business/E-Commerce Gersch 2010 [22]; bzgl. der Diffusionsraten TNS 2009 [83]) wird nur möglich, durch eine zunehmend bessere Konnektivität, Vernetzung und Integration verschiedenster betrieblicher Informationssysteme (Mertens 2009 [51]). Neue Architekturkonzepte (wie z.B. **Serviceorientierte Architekturen** (SOA), Gomez 2010 [25]), sowie Entwicklungen wie **„Software-as-a-Service“** (SAAS, Buxmann 2010 [8]) oder **Web 2.0-Anwendungen** als Grundlage **Sozialer Netzwerke** (Lackes/Siepermann 2010 [46]) befördern sukzessive Konvergenzprozesse, d.h. das technische, aber auch das organisatorische Zusammenwachsen zuvor getrennter Technologien und hierauf basierender Anwendungen und Konzepte. Technisch wird es immer einfacher und günstiger, individuelle Daten zu erfassen, zu speichern, auszuwerten und entsprechend differenziert wieder zu verwenden.

Diese sich selbst verstärkenden Mechanismen auf technischer Seite (vgl. den linken Kreislauf in **Abbildung 8.7**) befördert gleichzeitig auf marktlicher Ebene die zunehmende Individualisierung im Rahmen der Strategien einzelner Unternehmen. Dies beeinflusst u.a. die Erwartungen aktueller und potenzieller Kunden, aber auch die Wahrnehmung von Wettbewerbern im Hinblick auf relevante Wettbewerbsparameter (vgl. den rechten Kreislauf in **Abbildung 8.7**).

Pfadabhängigkeiten (Sydow/Schreyögg/Koch 2009 [82]) lassen Eigendynamiken sowohl auf technischer wie auch auf marktlicher Seite vermuten (gekoppelte Pfade), die eine Entwicklung in Richtung einer immer umfassenderen Verbreitung von CRM-Strategien tendenziell befördern. Dieser Prozess der **„eTransformation“** benötigt aber mehr Zeit und verläuft durchaus weniger geradlinig, als es noch in den Anfangsphasen des E-Business vermutet wurde (Gersch/Goeke 2004 [23]; Gersch 2010 [22]).

Abbildung 8.7 Eigendynamiken durch „gekoppelte Pfade“



Fazit

Die zwischenzeitliche ‚CRM-Euphorie‘ ist realistischeren Erfahrungen gewichen, welche Formen des Customer Relationship Management ökonomisch sinnvoll erscheinen. Nach wie vor kann beobachtet werden, dass die rasanten technischen Entwicklungen dazu führen, dass die grundsätzlichen Vorteile des Geschäftsbeziehungsmanagements für immer mehr Unternehmen zu einer interessanten Strategischen Option werden. An den Grundideen des Geschäftsbeziehungsmanagements hat sich bisher nichts Wesentliches verändert (und dies ist auf absehbare Zeit auch nicht zu erwarten). Dramatisch verändert haben sich die rasant entwickelten Umsetzungs- und Nutzungsmöglichkeiten, die angesichts der Erfolge einzelner Akteure auch bisherige CRM-Skeptiker aufhorchen lassen müssen.

Neben einzelnen Versuchen, von Anfang an umfassende, ganzheitlich ‚integrierte CRM-Konzepte‘ zu implementieren, werden zunehmend zunächst selektive CRM-Lösungen präferiert, die sich bei überschaubarer und kalkulierbarer Investitionsrisiken auf ausgesuchte Teilbereiche und Teilfragestellungen fokussieren. Geschieht dies auch mit der Absicht, je nach gesammelten Erfahrungen und weiteren Entwicklungen relevanter Rahmenbedingungen, die CRM-Strategie sukzessive auf weitere Funktionsbereiche und Abteilungen auszuweiten, ergeben sich aussichtsreiche Migrationsstrategien, die allerdings konsequent die im Beitrag diskutierten technischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen integrierter CRM-Lösungen beachten müssen. Es kann keine Pauschalbewertungen geben, „welche Art“ und „wie viel“ CRM richtig für ein Unternehmen sind. Jedes Unternehmen wird seinen ganz individuellen Entwicklungs- und Migrationspfad finden müssen. Trotz der ebenfalls aufgezeigten Schwierigkeiten einer ausreichend genauen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung begeben sich zunehmend mehr Unternehmen auf den Weg.

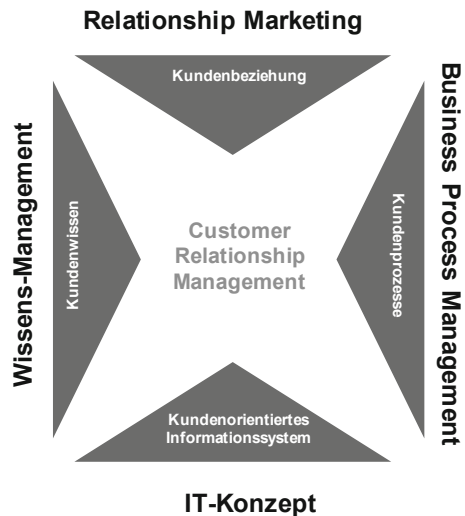
Abbildung 8.8 Charakterisierung des CRM
Quelle: Sexauer 2002, S. 222 [78].

Definitionsversuch CRM

CRM ist ein...:

- **kundenorientierter Management-Ansatz**, der mit Hilfe des Einsatzes
- **kundenorientierter Informationssysteme**
- die Sammlung, Bereitstellung und Nutzung von **Kundenwissen** ermöglicht sowie mit einer
- **ganzheitlichen Ausrichtung** aller Unternehmensaktivitäten auf die **Kundenprozesse** eine systematische
- **Anbahnung, Steuerung und Kontrolle** individualisierter bzw.
- langfristig **profitabler Kundenbeziehungen** verfolgt.

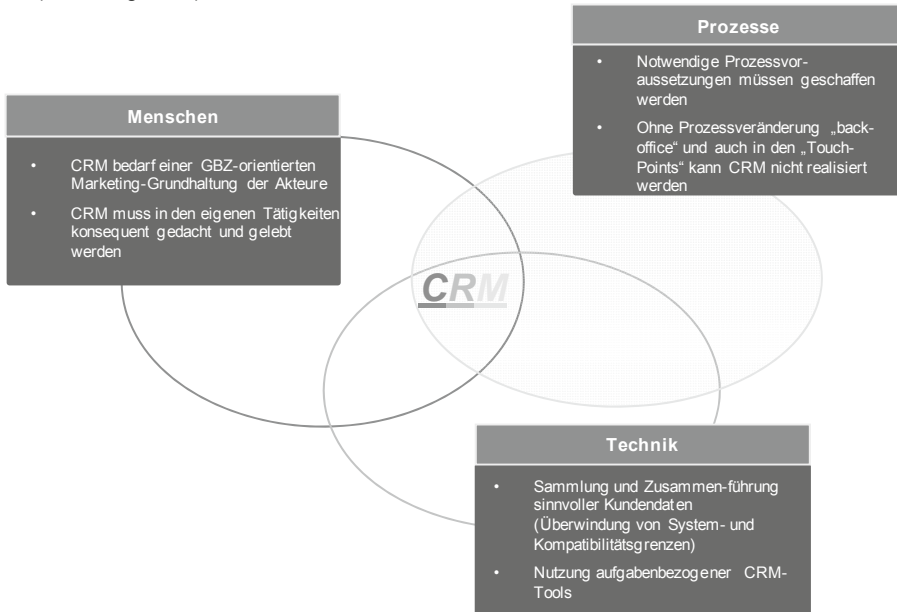
... Schnittstellenthema:



Hierbei darf CRM keinesfalls auf die Implementierung entsprechender Softwarelösungen reduziert werden. Bereits die Definition von Sexauer (2002 [78]) sowie seine berechtigte Charakterisierung des CRM als Schnittstellenthema (**Abbildung 8.8**) betont nachdrücklich, dass nur die das Orchestrieren der in **Abbildung 8.9** genannten Aspekte Erfolg versprechend sind.

Abbildung 8.9 Relevante Dimensionen der CRM-Realisierung.

These: CRM ist kein fertiges IT-Werkzeug. Vielzahl notwendiger Voraussetzungen sind zu beachten!
(Hausaufgaben!)



Literatur

- [1] ABDA - Bundesvereinigung Deutscher Apothekenverbände (Hrsg.) (2010): Die Apotheke – Zahlen, Daten, Fakten 2009, Berlin: <http://www.abda.de/zdf.html> [abgerufen am 28.08.2010].
- [2] Ansari, A./Essegaier, S./Kohli, R. (2000): Internet Recommendation Systems, in: Journal of Marketing Research, Vol. 37, No. 3, pp. 363-375.
- [3] Arens, T. (2004): Methodische Auswahl von CRM Software, Göttingen.
- [4] Becker, J./Knackstedt, R. (2011): Data-Warehousing im CRM, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 757-781.
- [5] Bruhn, M. (2007): Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 7. Aufl., München.
- [6] Bundesverband der pharmazeutischen Industrie (BPI): Pharma-Daten 2010, 40. Aufl., 9/2010, Berlin.
- [7] Buse, C. (2010): Arzneimittelversandhandel – Trends, Chancen und Perspektiven, Vortrag auf dem BVDVA-Kongress 2010, 6. Mai 2010, http://www.bvdva.de/fileadmin/content/pdf/aktuelles/BVDVA_Kongress/Kongress_2010/bvdva_Kongress_20100205_buse-1.pdf [abgerufen am 28.08.2010].
- [8] Buxmann, P. (2010): Software-as-a-Service, in: Kurbel, K./Becker, J./Gronau, N./Sinz, E./Suhl, L. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online Lexikon, 4. Aufl., München <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/is-management/Integration-und-Migration-von-IT-Systemen/Software-as-a-Service> [abgerufen am 21.03.2011].
- [9] Chamoni, P./Beekmann, F./Bley, T. (2010): Ausgewählte Verfahren des Data Mining, in: Chamoni, P./Gluchowski, P.: Analytische Informationssysteme – Business Intelligence-Technologien und Anwendungen, 4. Aufl., Berlin et al., S. 329-356.
- [10] Chamoni, P. (1998): Entwicklungslinien und Architekturkonzepte des On-Line Analytical Processing, in: Chamoni, P./Gluchowski, P. (Hrsg.): Analytische Informationssysteme, Berlin et al., S. 231-250.
- [11] Dittmar, C./Ossendoth, V. (2010): Die organisatorische Dimension von Business Intelligence, in: Chamoni, P./Gluchowski, P. (Hrsg.): Analytische Informationssysteme – Business Intelligence-Technologien und –Anwendungen, 4. Aufl., Berlin et al., S. 59-86.
- [12] Düsing, R. (2010): Knowledge Discovery in Databases – Begriff, Forschungsgebiet, Prozess und System, in: Chamoni, P./Gluchowski, P. (Hrsg.): Analytische Informationssysteme – Business Intelligence-Technologien und –Anwendungen, 4. Aufl., Berlin et al., S. 281-306.
- [13] Engelhardt, W.H./Gersch, M. (1995): Informationsmanagement als Instrument zur erfolgreichen Gestaltung von Geschäftsbeziehungen – am Beispiel des deutschen Pharmagroßhandels, in: Trommsdorf, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96 – Informationsmanagement im Handel, Berlin, S. 201-222.
- [14] EPC (Hrsg.) (2010): Apothekenkooperationen – Monitor 2010, Hamburg.
- [15] Freter, H. (2008): Markt- und Kundensegmentierung, 2. Aufl., Stuttgart.
- [16] Gabriel, R./Beier, D. (2003): Informationsmanagement in Organisationen, Stuttgart.
- [17] Gabriel, R./Gluchowski, P./Pastwa, A. (2009): Datawarehouse & Data Mining, Witten.
- [18] Gabriel, R./Knittel, F./Taday, H./Reif-Mosel, A.-K. (2002): Computergestützte Informations- und Kommunikationssysteme in der Unternehmung, Berlin et al..
- [19] Gersch, M. (1998): Vernetzte Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- [20] Gersch, M. (1999): Das Management vernetzter Geschäftsbeziehungen, in: Hippner, H./Meyer, M./Wilde, K. (Hrsg.): Computer Based Marketing, 2. Aufl., Braunschweig/Wiesbaden, S. 26-35.
- [21] Gersch, M. (2004): Versandapotheken in Deutschland – Die Geburt einer neuen Dienstleistung – wer wird eigentlich der Vater?, in Marketing ZFP, 26. Jg., Sonderheft, S. 59-70.
- [22] Gersch, M. (2010): Electronic Business, in: Kurbel, K./Becker, J./Gronau, N./Sinz, E./Suhl, L. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online Lexikon, 4. Aufl., München <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/>

- informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Electronic-Business
[aufgerufen am 6.09.2010].
- [23] Gersch, M./Goeke, C. (2004): Entwicklungsstufen des E-Business, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 33, Heft 12, S. 1529-1534.
- [24] Gluchowski, P./Gabriel, R./Dittmar, C. (2008): Management Support Systeme und Business Intelligence – Computergestützte Informationssysteme für Führungskräfte und Entscheidungsträger, 2. Aufl., Berlin et al..
- [25] Gomez, J.C.M. (2010): Serviceorientierte Architekturen, in: Kurbel, K./Becker, J./Gronau, N./Sinz, E./Suhl, L. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online Lexikon, 4. Aufl. 2010, München: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/informationssysteme/is-management/Systementwicklung/Softwarearchitektur/Architekturparadigmen/Serviceorientierte-Architektur>, [abgerufen am 21.03.2011].
- [26] Gottwald, M. (2010): Standalone-Lösungen sind im CRM-Umfeld bevorzugt, <http://www.searchsoftware.de/crm/articles/255941> [abgerufen am 16. 08.2010].
- [27] Günter, B. (2006): Kundenwert – mehr als nur Erlös: Qualitative Bausteine der Kundenbewertung, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 241-265.
- [28] Günter, B./Helm, S. (2011): Kundebewertung im Rahmen des CRM, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 271-291.
- [29] Haas, A. (2011): Interessentenmanagement, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 343-371.
- [30] Haucap, J. (2010): Wieviel Wettbewerb verträgt der Apothekenmarkt?, Vortrag auf dem BVDVA-Kongress 2010, 6. Mai 2010, http://www.bvdva.de/fileadmin/content/pdf/aktuelles/BVDVA_Kongress/Kongress_2010/apotheken-mai-2010-haucap.pdf [abgerufen am 28. 08.2010].
- [31] Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2008): Effektives Customer Relationship Management, 4. Aufl., Wiesbaden.
- [32] Hilbert, A. (2009): Customer Relationship Management, in: Kurbel, K./Becker, J./Gronau, N./Sinz, E./Suhl, L. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online Lexikon, 3. Aufl. 2009, München: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management> [abgerufen am 6.09.2010].
- [33] Hippel, E. von (1986): Lead Users – a source of novel product concepts, in: Management Sciences, Vol. 32, No. 7, pp. 791-805.
- [34] Hippner, H. (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Hippner, H./Wilde, K.: Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 16-44.
- [35] Hippner, H./Griese, L./Wilde, K. (2011): Data Mining, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 783-809.
- [36] Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 15-55.
- [37] Hippner, H./Rentzmann, R./Wilde, K. (2006): Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in: Hippner, H./Wilde, K.: Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 46-74.
- [38] Hippner, H./Wilde, K. (2008): Data Mining im CRM, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 205-225.
- [39] Hippner, H./Rühl, D./Wilde, K. (Hrsg.): CRM-Studie 2009, Weßling.
- [40] Hippner, H. (2010): Komponenten und Potenziale eines analytischen Customer Relationship Management, in: Chameni, P./Gluchowski, P.: Analytische Informationssysteme – Business Intelligence-Technologien und Anwendungen, 4. Aufl., Berlin et al., S. 395-418.
- [41] Institut für Handelsforschung (IfH 2010): Benchmarking mit Kennzahlen, http://www.ifhkoeln.de/benchmarking_mit_kennzahlen.php [abgerufen am 15.04.2011].
- [42] Institut für Wirtschaftsforschung (ifo 2010): VR-info Branchenspecial: Apotheken, im Auftrag der Volks- und Raiffeisenbanken, Bericht 55, Mai 2010 http://www.volksbank-goepplingen.de/etc/medialib/i240m0136/pdf___zip/downloads_firmenkunden/branchen_spezial_-1.Par.0002.File.tmp/Apotheken.pdf [abgerufen am 28.08.2010].

- [43] Kennedy, A./Kelleher, C./Quigley, M. (2006): CRM Best Practice, in: Irish Journal of Management, Vol. 27, No. 1, pp. 255-272.
- [44] Kleinaltenkamp, M./Dahlke, B. (2006): Der Wert des Kunden als Informant, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 217-240.
- [45] Kunz, A. (2001): Alternative Distributionswege für pharmazeutische Produkte, Wiesbaden.
- [46] Lackes, R./Siepermann, M. (2010): Web2.0, in: Kurbel, K./Becker, J./Gronau, N./Sinz, E./Suhl, L. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online Lexikon, 4. Aufl. 2010, München: Oldenbourg, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Rechnernetz/Internet/Web-2-0> [abgerufen am 21.03.2011].
- [47] Laudon, K./Laudon, J./Schoder, D. (2010): Wirtschaftsinformatik, 2. Aufl., München.
- [48] Laudon, K./Traver, C. (2010): E-Commerce 2010, 6. Aufl., Boston.
- [49] Lee, K./Kwon, S. (2008): Online shopping recommendation mechanism and its influence on consumer decisions and behaviors – A causal map approach, in: Expert Systems with Applications, Vol. 35, No. 4, pp. 1567–1574.
- [50] Leußner, W./Hippner, H./Wilde, K. (2011): CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 15-55.
- [51] Mertens, P. (2009): Integrierte Informationsverarbeitung 1, Operative Systeme in der Industrie, 17. Aufl., Wiesbaden.
- [52] Mertens, P. (2010): Wirtschaftsinformatik, in: Kurbel, K./Becker, J./Gronau, N./Sinz, E./Suhl, L. (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online Lexikon, 4. Aufl. 2010, München: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Kerndisziplinen/Wirtschaftsinformatik> [abgerufen am 21.03.2011].
- [53] Merzenich, M./Hippner, H./Jaek, H.-F./Wilde, K. (2011): Gestaltung kundenbezogener Geschäftsprozesse, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 15-55.
- [54] MKG 2010 Deutscher Bundestag (2010): Mehr Wettbewerb – wenig Ausnahmen, Achtzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2008/2009; Bundesdrucksache 17/2600 <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/026/1702600.pdf> [abgerufen am 28.08.2010].
- [55] Monopolkommission (2006): Sechzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2004/2005: Mehr Wettbewerb auch im Dienstleistungssektor, Baden-Baden.
- [56] Neckel, P./Knobloch, B. (2005): Customer Relationship Analytics, Heidelberg.
- [57] o.V. (2010): Financial Times Deutschland, 18. August 2010, S. 25.
- [58] Peppers, D./Rogers, M. (1997): Enterprise One-to-One, New York et al.
- [59] PHAGRO (Bundesverband des pharmazeutischen Großhandels) (2011): Branchenportrait – Der vollversorgende pharmazeutische Großhandel in Deutschland, http://www.phagro.de/portal/alias_phagro/lang_de-DE/tabid_6648/default.aspx [abgerufen am 14.04. 2011].
- [60] Picot, A./Rechwald, R./Wigand, R. (2003): Die grenzenlose Unternehmung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- [61] Piller, F.T. (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, München, Wien.
- [62] Piller, F.T. (2001): Mass Customization, Wiesbaden.
- [63] Pine, J.B. (1993): Mass Customization, Boston.
- [64] Reckenfelderbauer, M./Welling, M. (2006): Der Beitrag der relativen Einzel-, Prozesskosten- und Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Kundenwerten, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 335-368.
- [65] Reichheld, F.F. (1993): Treue Kunden müssen auch rentabel sein, in: Harvard Business Manager, 15. Vol., No. 3, pp. 106-114.
- [66] Reichheld, F.F. (1997): Der Loyalitätseffekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt.
- [67] Reichheld, F.F./Sasser, E.W. (1990): Zero Defections – Quality Comes to Service, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, pp. 105-111.

- [68] Rentzmann, R./Hippner, H./Hesse, F./Wilde, K. (2011): IT-Unterstützung durch CRM-Systeme, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 129-155.
- [69] Rese, M./Papenhoff, H./Wilke, A. (2008): Cross-Buying Effekte in Multi Partner Bonusprogrammen, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2008): Effektives Customer Relationship Management, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 435-448.
- [70] Schaller, C./Stotko, C./Piller, F. (2006): Mit MassCustomization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen, in: Hippner, H./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 121-143.
- [71] Schelp, J. (2010): Near-Realtime-Warehousing, in: Chamoni, P./Gluchowski, P.: Analytische Informationssysteme. Business Intelligence-Technologien und Anwendungen, 4. Aufl., Berlin et al., S. 463-480.
- [72] Schloh, M. (2010): Trends beim Arzneiversand –Blick ins Ausland, Vortrag auf dem BVDVA-Kongress 2010, 6. Mai 2010, http://www.bvdva.de/fileadmin/content/pdf/aktuelles/BVDVA_Kongress/Kongress_2010/2010-05-05_BVDVA_-_Versandapothekenvortrag-Schloh.pdf [abgerufen am 28.08.2010].
- [73] Schögel, M./Binder, J./Schmidt, I./Sauer, A. (2011): Multi-Channel Management im CRM, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 559-596.
- [74] Schumann, M. (1992): Betriebliche Nutzeffekte und Strategiebeiträge der großintegrierten Informationsverarbeitung, Berlin et al.
- [75] Schumann, M. (1993): Wirtschaftlichkeitsbeurteilung für IV-Systeme, in: Wirtschaftsinformatik, 35. Jg., Heft 2, S. 167-178.
- [76] Schöler, A. (2011): Rückgewinnungsmanagement, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 499-525.
- [77] Sexauer, H. J. (2001): Customer Care Management in Deutschland – Eine empirische Erhebung, in: Engelbach, W./Meier, R. (Hrsg.): Customer Care Management, Wiesbaden.
- [78] Sexauer, H. J. (2002): Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 31. Jg., Heft 4, S. 218-222.
- [79] Sexauer, H./Wellner, M. (2008): Vertriebssteuerung durch operative CRM-Systeme – Anwendungsstand und Nutzenpotenziale in der betrieblichen Praxis, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 171-186.
- [80] Shapiro, C./Varian, H. (1998): Information Rules, Boston.
- [81] Stauss, B. (2011): Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner, H./Hubrich, B./Wilde, K. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 319-341.
- [82] Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J. (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. In: Academy of Management Review, Vol 34, No. 4, pp.689-709
- [83] TNS Infratest (2009): Monitoring Informationswirtschaft, Faktenbericht 5/2009 <https://www.tns-infratest.com/Monitoring-Deutschland-Digital/Monitoring-Report-Deutschland-Digital-Archiv.asp> [abgerufen am 28.08.2010].
- [84] Uebel, M. (2008): Wirtschaftlichkeitsberechnungen für CRM-Lösungen, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 337-352.
- [85] Verband der forschenden Pharmaunternehmen (VFA) (2010): Statistics 2010 – die Arzneimittelindustrie in Deutschland, Berlin.
- [86] Voigt, R. (2009): Versandhandel: Dynamik im stagnierenden Apothekenmarkt, Vortrag IMS Health auf dem BVDVA-Kongress 2009, 15. Mai 2009, http://www.bvdva.de/fileadmin/content/pdf/aktuelles/vortrage/Vortraege_kongress/BVDVA_Veranstaltung_Versandapotheken_Pressemappe_Herr_Voigt.pdf [abgerufen am 28.08.2010].
- [87] Weiber, R. (2002): Die empirischen Gesetze der Netzwerkökonomie, in: Die Unternehmung, Jg. 56, Sonderheft 5: "Internetökonomie und Marketing", S. 1-34.

- [88] Weiber, R. (2006): Ansätze zur Steigerung des Kundenwertes im Electronic Business, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 747-779.
- [89] Weiber, R./Zühlke, S. (2005): Elektronische Geschäftsprozesse im Business-to-Business-Sektor, in: Jäckel, M./Weiber, R. (Hrsg.): Arbeit im E-Business – Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf Kommunikations-, Arbeits- und Geschäftsprozesse, München, S. 13-79.
- [90] Weidner, C. (Hrsg.) (2007): CRM Praxishandbuch – Erfolgreicher Einsatz von CRM-Software – Unternehmen berichten aus der Praxis, Juli 2007, http://www.crmmanager.de/ressourcen/crm_ebook.php [abgerufen am 09.09.2010].
- [91] Wimmer, F./Göb, J. (2006): Customer Intelligence – Marktforschung und Kundenanalyse als Informationsgrundlagen im CRM, in: Hippner, H./Wilde, K (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 400-418.
- [92] Zerdick, A./Picot, A./Schrape, A. et al. (2001): Die Internet-Ökonomie, Berlin et al.

Übungsaufgaben

1. Beschreiben Sie die Rahmenbedingungen, die den erfolgreichen Einsatz von Customer Relationship Management (CRM) ermöglichen. Inwiefern spielt die IT-Entwicklung dabei eine entscheidende Rolle?
2. Erläutern Sie die Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen dem operativen und dem analytischen CRM.
3. Stellen Sie die Nutzen- und die Kostenaspekte des CRM gegenüber und erläutern Sie diese.
4. Erläutern Sie die personellen Aspekte der Integration von CRM und zeigen Sie Lösungsmöglichkeiten anhand einer CRM-Implementierungsstrategie auf.
5. Diskutieren Sie die Potenziale des CRM durch die Anwendung von mobilen oder stationären Endgeräten im Vertriebsaußendienst.
6. Erläutern Sie die Möglichkeiten von CRM-Anwendungen hinsichtlich eines Kampagnenmanagements.
7. Verdeutlichen Sie den Einsatz von CRM anhand des sog. „Feedback Loops“.
8. Beschreiben Sie die Möglichkeiten des Customer Interaction Centers im Hinblick auf Inbound- und Outbound-Aktivitäten.

Stichwortverzeichnis

A

ABC-Analyse	118, 135, 180
Abhängigkeit	31, 51, 53, 69, 91
Abschiedsverhandlung	177
After-Sales-Service	208
Ähnlichkeit	99, 100, 233
Analyse, strategische	151
Anbieter	19, 48, 85, 102
Anbietervorteil	103, 149, 150
Anfangsphase	106
Anreizsystem	100, 289
Arbeitsteilung	34
Aufbauorganisation	162
Auflösung der Geschäftsbeziehung ..	107, 154
Aufmerksamkeit	154
Außenkompetenz	275
Austausch	82
Austauschrelation	89, 150, 163
Austrittsbarrieren	155
Austrittsbarrieren	30
Automobilindustrie	143, 167, 171, 221
Awareness	154

B

Balanced Scorecard, BSC	297
Bedürfnisse, funktionale	85
Beendigung einer Geschäftsbeziehung,	155, 171, 172, 175
Beendigungskosten	170
Beendigungsphase	155
Beendigungsstrategien, widerrufliche	177
Bekanntheitsgrad	164
Beratung	211
Beratungsunternehmen	184
Beschaffungs- und Interaktionsprozess ...	166
Beschaffungskonzentration	21
Beschaffungsprozess	108

Beschwerdeantwort	231
Beschwerdeergebniss	231
Beschwerdemanagement	228
Beschwerdeprozess	231
Beschwerdeunzufriedenheit	229
Beschwerdezufriedenheit	229
Beziehung, persönliche	26, 169
Beziehungsabbruch	108
Beziehungserfolg	61
Beziehungsgerechtigkeit	61
Beziehungsstruktur, symmetrische	69
Beziehungstoleranz	66
Beziehungswert	155, 170
Bildungseinrichtungen	186
Bindung	84, 106
erkaufte Kundenbindung	243
vertragliche	225
vertrauensbasierte	243
Bindungswirkung	98, 203
Bündelpreise	247
Bürgschaft	103
Business Process Reengineering	21
Business-to-Business-Marketing	18, 46

C

Cash Flow	118, 124, 271
Chinese Walls	182
Commitment ..61, 64, 70, 84, 89, 98, 107, 154	
Commitment, Struktur des	68
Commitment-Trust-Modell	63
Comparison Level	27, 32, 50
Compliance-Regelungen	234
Confirmation/Disconfirmation-Paradigma, C/D-Paradigma	95
Corporate Social Responsibility, CSR	40
Cost/Benefit sharing-Modell	212
Creeping Commitment	28
Cross-Buying	48

Cross-Selling	205
Customer Focus Groups	240
Customer Interaction Center, CIC	338
Customer Lifetime Value, CLV	
..... 124, 155, 172, 180, 295, 299	
Customer Relationship Management, CRM	47, 87, 172, 311, 341
analytisches CRM, aCRM	88, 315
kommunikatives CRM, kCRM	88, 317
operatives CRM, oCRM	88, 314
strategisches CRM, sCRM	317
Customer Relationship Management, Teilziele des	320

D

Data Mining	316, 332
Deckungsbeitrag	117
Deckungsbeitrag, kundenspezifischer	300
Dedicated Assets	55
Dienstleister, reine	184
Dienstleistungen, produktbegleitende	163, 207
Dissolution	154
Dissonanztheorie	49
Dyade	19

E

E-Commerce	88
Effektivität	147
Efficient Consumer Response, ECR	218
Effizienz	147
Eigenschaften	
Erfahrungseigenschaften	161, 163
Sucheigenschaften	161, 163
Vertrauenseigenschaften	161, 163
Einstieg	155
Einstieg in eine Geschäftsbeziehung	157
Einstiegsfenster, strategisches	155, 157, 158
Strategic Window	158
Einstiegskonzepte	157

Einstiegsphase	155
Einzelkosten	120
Engpass	180
Enterprise Resource Planing, ERP	345
Entwicklungspotenzial	129
Erfahrungen	95, 97
Erfahrungsgüter	160
Erwartungen	95, 154
Exklusivität	182
Expansion	107, 154
Expectancy-Disconfirmation-Paradigma	229
Exploration	106, 154

F

F&E-Kooperation	167
Fähigkeiten des eigenen Unternehmens	151
Fairness	180, 231
Feeder Groups	236
Fehler	228
Festlegung, schleichende	28
Financial Engineering	242
Firmenimage	161
Fixkosten	148
Forschungseinrichtungen	186
Frühaufklärung, strategische	159, 302
Full-Service-Vertrag	209

G

GAP-Modell	95
Garantie	162, 164
Gebundenheit	65, 89, 91
Gefährdungsphase	108
Gegengeschäftsbeziehung	25
Gemeinerlöse	122
Gemeinkosten	121
Gemeinkosten, unechte	121
Geschäftsbeziehung	22, 26
De facto	27, 32, 86, 148
geplante	30, 32, 148, 149, 163
im engeren Sinne	26

internationale	209
mehrstufige	32
parallele	156, 179
Geschäftsbeziehung, Phasen einer	106
Anfangsphase	106
Auflösung	107
Bindung	106
Gefährdungsphase	108
Geschäftsbeziehung, Verlauf der	108
Geschäftsbeziehungsforschung, verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur	47
Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus	106
Geschäftsbeziehungsmanagement Phasen des	152
Strategien	143
Geschäftsbeziehungswert	59, 65
Geschäftsbeziehung, Beendigung der	107
Geschäftsfeld, strategisches	145
Geschäftsfreundschaft	26, 233
Geschäftszweck	174
Gestaltungsalternative grundsätzliche	259
spezielle	259
Gewährleistung	91
Gewinn, kurzfristiger	105
Globalisierung	33, 37
Governance-Struktur	70

H

Human Asset Specificity	56
-------------------------------	----

I

IMP-Group	46
Individualisierung	180, 202
Informationsmanagement	168
Informationsökonomik	160
Informationssubstitut	161, 164
Informationssuche	160
Innenkompetenz	275

Innovation	20
Innovationspotenzial	128, 217
Innovationsprozess anwenderdominierter	215
herstellerrdominierter	215
Innovator	212
In-Supplier	52, 54, 106, 108, 204
Integration Rückwärtsintegration	56
Vorwärtsintegration	56
Intellectual Property	182
Intensivierungsbereitschaft	66
Interaktion	154
Investition	52
Investitionen asymmetrische	69
Investitionen, spezifische	64, 154, 165, 170, 204, 220
Investitionsentscheidung	149
Investitionsgüterbereich	313

J

Just-in-Time	20, 30, 46, 167, 218, 221, 225, 226
--------------------	--

K

Kampagnenauswertung	331
Kampagnenmanagement	331
Kampagnenplanung	331
Kampagnensteuerung	331
Kapazitätsauslastung	118
Kapitalbindung	242
Kapitalbindungskosten	167
Kapitalwert	30
Kaufentscheidung	83, 160
Kernkompetenz	21
Kernleistung	85, 99, 166
Key Account Management	46, 257
Organisationsformen	264

Key Account Management-Team, KAM-T.	282	Kundenbedürfnis.....	174
Know-How.....	182, 197	Kundenbewertung	21, 46
Knowledge Discovery in Databases, KDD.	316	Kundenbindung.....	233
Kommunikation.....	154	anbieterorientiert.....	89
Kommunikationsstrategie bei		auf der Basis ökonomischer Effekte	89
Beendigung einer Geschäftsbeziehung		inputorientiert	89
Abschiedsverhandlung.....	177	nachfragerorientiert	89, 97
Kosteneskalation	176	outputorientiert.....	89
Pseudo-Deeskalation	176	Kundenbindungsmanagement.....	89
Signalling.....	176	Kundendeckungsbeitragsrechnung..	120, 135
Verschwinden	176	Kundenerwartungen	166
Rückzug.....	176	Kundenintegration	173, 202
Kommunikationsstrategien	175	Kundenkontakte, Art und Anzahl.....	301
Kompetenzen	183, 290	Kundenlebenszyklus.....	329
Komplexität.....	103, 276	Kunden-Portfolio.....	132
K. der Beziehung	276	Kundentreue	26
K. der Leistung	276	Kundenverhalten.....	173
K. des Anbieters.....	276	Kundenvorteil.....	18, 27, 85, 87, 91, 93, 146, 155
K. des Kunden	277	Kundenvorteils, Dauerhaftigkeit	
Konditionensysteme	247	eines einfachen.....	86
Konflikt	159, 177	Kundenwert	115, 172
Kontakt, häufiger	233	Kundenwertcontrolling	136
Kooperation	21, 145, 197	Kundenwertermittlung, Qualitative	
kommunikationsbezogene K.....	198	Kriterien der.....	128
Kooperationspotenzial	129	Kundenzufriedenheit	163, 228, 233, 301
Kooperationsvertrag	182	Kundenzufriedenheitsmanagement.....	97
Kosten	103, 147		
Aufbaukosten	170	L	
kundenspezifische	300	Ladentreue.....	26
Search Costs.....	58	Lead User-Konzept.....	212
Setup Costs	58	Lead User-Projekt.....	240
Suchkosten	170	Lean Management	21
Take Down Costs	58	Leistungsangebot.....	174
Kosteneskalation	176	Leistungsentgelt, Gestaltung des	212
Kosten-Nutzen-Kalkül.....	149, 154	Leistungsindividualisierung.....	163
Kulturelle Gründe.....	187	Leistungsmerkmale	162
Kunde	151	Ort.....	162
Kunden		Preis.....	162
Erfahrung	27	Qualität.....	162
Kunden, Projekte mit	301	Zeit.....	162

Leistungsminderung	104
Leistungswirkung	246
Lernprozesse	204
Lerntheorien	48
Dissonanztheorie	49
Theorie des wahrgenommenen Risikos	49
Lieferanten	
Co-Lieferanten	184
Lieferantenanteil	117, 300
Lieferantentreue	26
Lieferantenvorschlagswesen	170
Lieferflexibilität	167
Liefergenauigkeit	167
Lieferperformance	167, 301
Local Content	186
Lock-in-Effekt	31
Lösungen	183, 199

M

Markenname	161
Markentreue	25
Marketing-Dreieck	151
Marketingstrategie	145
Marktorientierung	285
Markttransaktion	83
Markttransaktionen, Folge von	22, 83
Matrixorganisation	265, 273
Mehrkosten	52
Meinungsführer	239
Moderator-Effekt	108
Modulbeschaffung	222
Monitoring	302
Motive, persönliche	235
Multipersonalität	32
Mund-zu-Mund-Kommunikation	95

N

Nachfrager, Einstellung des	97
Nebenleistungen	86, 99
Nebenleistungen, Anzahl und Qualität der	87

Nebenleistungen, einzigartige	87
Nettonutzen	85, 102, 104, 160
Nettonutzendifferenz	86, 146, 149
Netzeffekt	186
Netzwerk	145
Neukundenakquise	150
Nischenstrategie	145
Normstrategie	134
Nutzen	147

O

öffentliche Körperschaften	185
Offsetting Investments	69
Offshoring	35
On-Line Analytical Processing, OLAP	316
Opfer, kurzfristige	98
Opportunismus	92, 103, 104
Organisationklima, Aspekte des	
dezentrale Planung	288
Organisationsformen, eindimensionale	
Linienorganisation	265
Stab-Liniensystems	265
Organisationsformen, eindimensionalen	265
Organisationsformen, mehrdimensionalen	265
Organisationsformen, mehrdimensionale	
Matrixorganisation	265
Organisationklima, Aspekte des	
kollaborative Führung	287
organischen Strukturen	287
Original Equipment Manufacturer,	
OEM	143, 158, 169, 171, 185
Outsourcing	21, 23, 35, 168
Out-Supplier	52, 106, 108, 204

P

Paradigma, austauschtheoretisches	83
Paradigma, interaktionsorientiertes	83
Partner	184
Innovations-	183

Part-Time-Beziehungsmanagement	261
Performance Contracting	210
Personalauswahl	100
Personentreue	26
Perspektive, strategische	143
Pfand	103
Pflichten des Key Account Managements	276
Phasenmodell	70, 152, 155
Physical Asset Specificity	55
Piltoanwender	240
Planung, strategische	159
Planungsaufgabe	106
Pool-Rechnung	123
Portfolio	173
Kundenattraktivität/relative	
Lieferantenposition	133
Preis	103
Preisbezugsbasis	241, 244
Preiserhöhung	104
Preisführerschaft	145
Preisimage	243
Preisnachlass, jährlicher	168
Preisniveau	161
Preispolitik	243
Preisvertrauen	244
Preiswahrnehmung	241
Preiszähler	241
Preiszufriedenheit	244
Pressure Groups	236
Priorisierung	180
Problemlösungskompetenz, technische ..	170
Problemtreue	25
Product Life Cycle Costs	241
Produktentwicklung	169
Produktionsprozess	108
Produktlebenszyklus	106, 152
Produktneueinführung	158
Prozessorganisation	162
Pseudo-Deeskalation	176

Q

Qualitätserfüllung	166
Qualitätsführerschaft	145
Qualitätskonsistenz	166
Qualitätssicherungsfunktionen	168
Quasirente	54, 90

R

Rapid Prototyping	169
Reaktionsgeschwindigkeit	168
Rechtliche Aspekte	186
Rechtsform	165
Referenzen	99, 156, 162, 164
Referenzpotenzial	129, 217
Referenzunternehmen	235
Referenzwert	129
Relationship Benefits	63
Relationship Management	20
Relationship Marketing	20
Relationship termination Costs	63
Relationship Value	60
Renditen, hohe	208
Reputation	164, 175, 178
Ressourcen	202
Retention Rate	125
Reziprozität	99, 100
Risiko	28
des Kunden	204
Routinisierung	28
Rückzug	176

S

Schatten der Zukunft	103, 104, 107
Schiedsgerichtsklausel	177
Schiedsverfahren	103
Schnittstelle	28
Schnittstellen-Standardisierung	235
Scoring-Modell	130, 327
Search Costs	58, 64
Segmentierung der	

Geschäftsbeziehungen.....	180
Selbstvertrauen.....	99
Selling Center.....	276
Setup Costs.....	58, 64
Shadow of the Future.....	22, 103
Share of Wallet.....	59, 133, 300
Shareholder Value-Ansatz.....	297
Signale, schwache	159
Signalling	176
Simultaneous Engineering.....	21, 169
Site Specificity	55
Soll-Ist-Abgleich.....	301
Sourcing-Strategie.....	159, 160
soziale Austauschtheorie	154
Sozialkompetenz	278
Sozialpsychologie	154
spezifische Investitionen	30, 52, 90
Spezifität	53, 55, 89
Humankapitalspezifität.....	56, 171
Sachkapitalspezifität	55, 171
Standortspezifität	55, 171
Zeitspezifität	55, 171
Spielraum, preispolitischer.....	53
Spieltheorie	100, 104
Stabsstelle Key Account Management.....	267
Stakeholder Value-Ansatz	297
Stammkunden	86
Strategic Window.....	158
Strategie.....	21
Strategische Geschäftseinheit, SGE.....	270
Suchgüter	160
Sunk Costs	57, 64, 65, 66, 170
Symmetrie.....	53
Systemanbieter	166, 200
Systemarchitektur	166
Systembeschaffung	222, 223
Systembindung.....	166
Systemintegrator.....	200
Systemtechnologie.....	158, 235
Systemtreue	25

T

Take Down Costs	58
Target Costing	169
Teamfähigkeit	279
Teamkohäsion.....	293
Teamkommunikation	293
Teamnormen.....	292
Teams, funktionsübergreifende	220
Teamziele	292
Technologieentwicklung	185
Technologiesprung.....	159
Technologietreue	25
Terminmanagement	88
Theorie des wahrgenommenen Risikos	49
Toleranz	233
Total Cost of Ownership, TCO	241
Training	210
Transaktion	149
diskrete.....	24
relationale	24
Transaktionen	
Routinetransaktion	24
Transaktionen, zukünftige.....	104
Transaktionsbezogenheit	148
Transaktionskosten	28, 34, 92, 93, 223
Transaktionskostenansatz.....	90
Transformation, fundamentale.....	57
Transparenz	156, 181

U

Überlebensfähigkeit, wirtschaftliche	144
Umsatz	117
kundenspezifischer	300
Umsatzanalyse	118
Umwelt	156, 163
Makro-U.....	156
Mikro-U.....	156
Unsicherheit.....	92, 93, 102, 160, 242
Unsicherheit, Reduktion von.....	106
Unternehmensführung, marktorientiert..	145

Unternehmensnetzwerk	178
Unternehmensumwelt	151
Unzufriedenheit	28
User Groups	235

V

Value-Adding-Partnerschaften	30
Veräußerung von Unternehmensteilen ...	174
Verbesserungsprozess, kontinuierlicher ..	167
Verbundeffekte	122
Verbundenheit	65, 97
Verhaltenskonstanz	100
Verhandlungen	154
Verschwinden	176
Verteidigung der Geschäftsbeziehung	155
Verteidigung der Geschäftsbeziehung	165
Verteidigungsphase	155
Vertrag	102
Full-Service	209
klassischer	102
neoklassischer	103
relationaler	103
Verträge, Unvollständigkeit der	103
Vertragsabschluss	92
Vertragsformen	102
Vertragsstrafen	170
Vertrauen 28, 58, 64, 84, 89, 98, 107, 154,	
163, 220, 225	
Aufbau von	100
Vertrauensgüter	160
Vertrauensmanagement	101
Vertrauenswürdigkeit	100
Vertriebsinformationssysteme, VIS	330
Vertriebskosten	120
Verwaltungskosten	120
Vorteile	197
Wechselbarriere	97
ökonomische	99
Wechselkosten 28, 52, 155, 165, 170, 196	
aus beziehungsspezifischen	
Investitionen	170
direkte	58, 65
Wechselwirkungen von	
Geschäftsbeziehungen mit ihrer	
Umwelt	152, 156
Weighted Average Cost of Capital, WACC.	
.....	126
Weiterempfehlung	48
Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit ...	233
Weitergabe von Kosteneinsparungen	168
Werbekampagnen	88
Wertschöpfung	108
des Kunden	166
Wertschöpfungsprozess	211
Wertsteigerung im	
Produktentwicklungsprozess	169
Wettbewerb	18, 151
Wettbewerber	85, 93, 186
Wettbewerbsarena	18, 159
Wettbewerbsbeziehung	180
Wettbewerbsfähigkeit	143
Wettbewerbsstrategie	145
Wettbewerbsvorteil	145, 146, 151
verteidigungsfähiger	148
Wiederkauf	48
Wiederkaufentscheidung	22
Wiederkaufverhalten	47, 87, 93
Word of Mouth, WOM	175, 177, 228

Z

Wachstumsmöglichkeiten	206
Wahrnehmungen	95
Zahlungsmoral	173, 176, 300
Zeitfenster, strategisches	144
Zeitführerschaft	145
zeitliche Stabilität des	
Kundenkontaktpersonals	169
Zeitpunktbezogenheit	148

Zeitvorsprung	145	Zufriedenheitsmanagement.....	95
Zeitvorteil	169	Zulieferer.....	198
Zeitwettbewerb.....	145	Zusammenarbeit mit eigenen.....	185
Zielmarkt(segment, Bezug zum).....	148	Zuliefergeschäft	162
Zielwerten, Festlegung von	298	Zusatzleistungen, Bedarf an.....	206
Zufriedenheit	47, 59, 90, 92, 93, 154, 181, 225	Zusatznutzen	85

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Ingmar Geiger

Juniorprofessur für unternehmensbezogenes Dienstleistungsmarketing,
Executive Master of Business Marketing & Marketing-Department,
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft,
Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Martin Gersch

Professur für das Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Allgemeine
Berufsvorbereitung im Kompetenzbereich „Organisation und Management“
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft,
Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Frank Jacob

Lehrstuhl für Marketing
ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp

Professur für Business- und Dienstleistungsmarketing
Executive Master of Business Marketing & Marketing-Department,
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft,
Freie Universität Berlin

Prof. (em.) Dr. Wulf Plinke

Prof. Dr. Wulf Plinke war bis 2008 Professor für Industrielles Marketing Management an der Humboldt-Universität zu Berlin und ist Founding Dean der ESMT European School of Management and Technology in Berlin.

Prof. Dr. Albrecht Söllner

Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Internationales Management,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Europa Universität Viadrina Frankfurt/Oder