

## **Wachstumsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement statt König-Kunde-Prinzip**

Horst Wildemann\*

### **1. Stagnierendes Wachstum durch verändertes Kundenverhalten**

„König Kunde dankt ab.“ Diese oder ähnliche Schlagzeilen sind Ausdruck eines veränderten Kundenverhaltens, das sich in einer ausgeprägten Kaufzurückhaltung sowohl beim Konsumenten als auch bei Geschäftskunden niederschlägt. Für die Anbieter bedeutet der Rückzug des Kunden neben den dramatischen aktuellen Auswirkungen mangelnder Erlöse und Profitabilität, dass Wachstumspotenziale gefährdet sind und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auf dem Spiel steht. Natürlich liegt eine Ursache für die Kaufzurückhaltung in finanziellen Restriktionen der Nachfrager aufgrund eines lang anhaltend rezessiven Umfelds. Die Lösung für eine Geschäftsbelebung könnte im Low-Pricing gesehen werden. Jedoch zeigt sich oftmals, dass selbst erbittert geführte Rabattschlachten keine Abhilfe schaffen - die Preis-Absatz-Funktion scheint außer Kraft gesetzt: Die Anbieter erkennen dies zunehmend, 96 Prozent der Unternehmen gaben bei einer Umfrage an, dass sie durch Preissenkungen keine bzw. keine wesentliche Absatzsteigerung erwarten. Zahlreiche Unternehmen halten sich deswegen auch immer mehr bei Preisaktionen zurück.

Der Kunde hat sich offenbar verändert, Unverständnis über seine Verhaltensweisen breitet sich aus. Wie soll der Anbieter darauf reagieren? Kaufmotive und Entscheidungsprozesse haben sich in Krisenzeiten verschoben. Schnäppchenpreise allein genügen oftmals nicht mehr als Kaufstimulanz. Andere, fundamentalere Fragen beschäftigen in vielen Fällen den potenziellen Käufer: Was bringt mir das Produkt? Ist der mit dem Produkt verbundene Nutzen tatsächlich den Preis wert? Zum einen ist tendenziell gewiss eine Reduktion auf essenzielle Bedürfnisse vorzufinden, zum anderen aber auch eine verstärkte Nutzenabwägung. Diese veränderten Vorgänge spiegeln sich beim Kunden in neuen Beurteilungsdimensionen, wie Nutzennotwendigkeit und Preis-/Nutzenzufriedenheit, wider. Dabei neigt der Kunde bei seiner Entscheidung in einer Krisensituation eher zu einer übertriebenen Konsumzurückhaltung, also im Zweifel, zum Nicht-

---

\* Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h.c. Horst Wildemann,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre - Unternehmensführung, Logistik und Produktion,  
Leopoldstraße 145, 80804 München  
Tel.: 089 / 289-24000; Fax: 089 / 289-24011  
[www.tcw.de](http://www.tcw.de)

Kauf. Andererseits ist der Kunde auch häufig überfordert und verwirrt von der ihm angebotenen Variantenvielfalt (Customer Confusion), die durch Leistungsoptionen und Preisoptionen verursacht wird (siehe Abb. 1). Gut gemeinte - scheinbar kundenorientierte - Maßnahmen durch Customizing, Mixed Bundling-Möglichkeiten, Bonussysteme und Zugaben erhöhen die Anzahl der Einflussfaktoren und damit die Komplexität einer Kaufentscheidung. Von Bedeutung ist hierbei nicht die objektive, sondern die subjektive, wahrgenommene Stimulus-ähnlichkeit, -überlastung und -unklarheit (vgl. *Wiedmann/Walsh/Klee* 2001). Kundenüberforderung entsteht also auch dann, wenn der Kunde nicht mehr in der ihm zur Verfügung stehenden Zeit seine optimale Preis-Leistungs-Kombination identifizieren kann und der von ihm wahrgenommene potenzielle Nutzenverlust zur Unzufriedenheit führt. Die Reizüberflutung in der Multioptionsgesellschaft (vgl. *Gross* 1994) lässt den Einkauf zur mühsamen Pflicht werden, die Kaufbereitschaft lässt nach, im schlimmsten Fall verzichtet der Kunde. Ist der Kunde überlastet, ändern sich aber auch die Auswahlprozesse und -kriterien: Optionen werden reduziert und Emotionen, Empfehlungen und gute Erfahrungen gewinnen stark an Bedeutung. Insbesondere beständige Marken werden dann präferiert (vgl. *Rudolf/Schweizer* 2003).

Um Wachstumspotenziale ausschöpfen sowie die Zukunftsfähigkeit sichern und ausbauen zu können, stellt sich für die Anbieter die Aufgabe, diese neuen Faktoren im Kundenmanagement zu berücksichtigen. Bedeutsam ist, überzeugende, Nutzen aufzeigende Kaufargumente für den Kunden wahrnehmbar, transparent und glaubhaft darzustellen. Kundennutzen ist dabei auch, dem Kunden eine für seine Kaufentscheidung adäquate Anzahl an relevanten Optionen dergestalt anzubieten, dass alle kaufentscheidenden Informationen komfortabel dargestellt werden. Eine intensivere Kundenkenntnis ist also nötig, um den veränderten Kunden wieder zu verstehen und ihn so zu bedienen, dass seine Bedürfnisse bei der Kaufentscheidung und in der Produktnutzung befriedigt werden können.

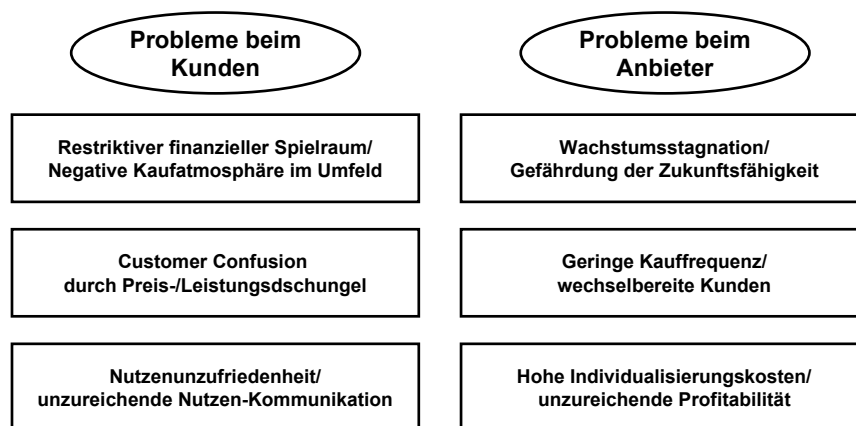


Abb. 1: Aktuelle Problemfelder bei Kunden und Anbieter

## 2. Merkmale eines wachstumsorientierten Kundenbeziehungsmanagements

Der Ursprung des „König-Kunde-Prinzips“ befindet sich in der Kundenorientierung-Diskussion, die insbesondere durch eine Intensivierung des Wettbewerbs bei einer zunehmenden Homogenität der Produkte ausgelöst wurde. Als Erfolgsfaktor wird dabei die Differenzierung durch Kundennähe gesehen, die allerdings allen Kunden zugute kommt. Es erfolgt eine Gleichbehandlung, ohne nach dem Kundenwert und damit nach der Kundenprofitabilität zu unterscheiden. Da Kundennähe aber grundsätzlich auch mit Kosten verbunden ist, stellt sich natürlich die entscheidende Frage: Wie viele Könige verträgt ein Unternehmen? Ein weiteres Merkmal beim König-Kunde-Prinzip stellt ein umfassendstes, variantenhaltiges und statisches Leistungsangebot dar, das den Kunden bei der Kaufentscheidung mehr verwirrt als unterstützt und tatsächliche kundenindividuelle Lösungen doch nicht ermöglicht. Das dritte Merkmal liegt in den Transaktionen, unterstützt durch entsprechende kommunikationspolitische Instrumente, und eine Vernachlässigung von relationalen Aspekten im Kundenmanagement. Dadurch gelingt keine emotionale Vernetzung mit den Kunden, es fehlen potenzielle Wissensquellen über Kundenbedürfnisse mit der Konsequenz, dass insbesondere in Krisenzeiten der Zugang zu den zurückgezogenen Kunden unmöglich wird. Ein Kundenbeziehungsmanagement baut dagegen schon während des Leistungsaustauschs Brücken zum Kunden, die auch dann genutzt werden können, wenn die Interaktionsfrequenz nachlässt oder abreißt. Häufig werden diese Brücken beispielsweise durch After-Sales-Service aufrechterhalten.

Zur Erzielung eines nachhaltigen Wachstums erscheint somit insbesondere das Kundenbeziehungsmanagement geeignet, da es durch eine höhere Krisenresistenz gekennzeichnet ist und damit zu Stabilität und Zukunftsfähigkeit beiträgt. Als Merkmale eines wachstumsorientierten Kundenbeziehungsmanagements werden folgend Beziehungsorientierung, Value-to-the-customer und Service als Bindungsinstrument dargestellt (siehe Abb. 2).

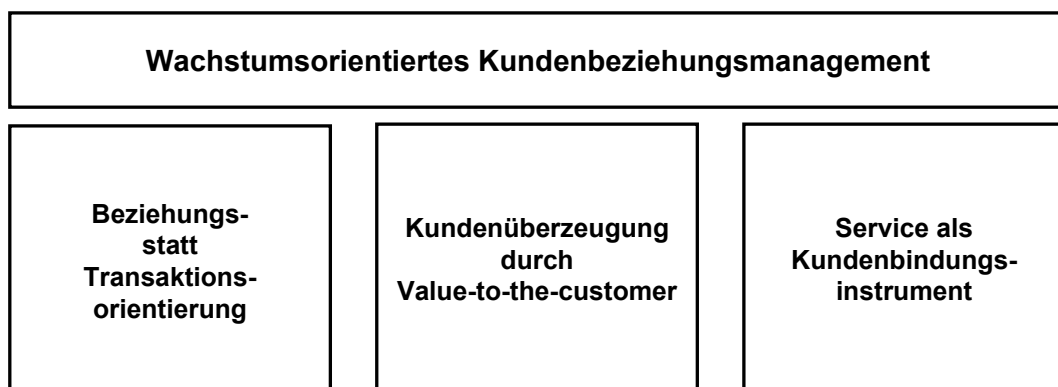


Abb. 2: Merkmale eines wachstumsorientierten Kundenbeziehungsmanagements

## A. Beziehungs- statt Transaktionsorientierung

Beim traditionellen Transaktions-Marketing stehen Einzeltransaktionen im Vordergrund - die einmalige Übertragung von Leistungen des Unternehmens an den Kunden und die einmalige Übertragung von Gegenleistungen des Kunden an das Unternehmen. Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass die Gewinnung neuer Kunden bis zu fünfmal teurer sein kann als das Pflegen bestehender Kundenbeziehungen. Durch Beziehungen lassen sich nicht nur Kosten für die Akquise von neuen Kunden sparen, sondern auch durch eine gemeinsame Optimierung der Wertschöpfung. Es lassen sich aber auch zusätzliche Umsätze generieren, indem Cross-Selling- oder Referenz-Potenziale genutzt werden können (vgl. *Rudolf-Sipötz/Tomczak* 2001). Aber auch beim Kunden entstehen Vorteile, indem beispielsweise Kosten der Lieferantenauswahl und Problemausarbeitung entfallen. Von einer Beziehung wird erst dann gesprochen, wenn es zu wiederholten Interaktionen kommt und ein inhaltlicher und zeitlicher Zusammenhang zwischen früheren, aktuellen und zukünftigen Interaktionen besteht (vgl. *Diller/Kusterer* 1988; *Bruhn* 2001). Interaktionen basieren auf entsprechend geprägten Verhaltensannahmen, die auf vergangene Erfahrungen mit Austauschpartnern in einer Beziehung abheben. Das „Gesetz der ausgleichenden Gerechtigkeit“ besagt, dass die Verteilung der wahrgenommenen Nettogewinnverhältnisse auf die Austauschparteien in einer stabilen Beziehung von allen als gerecht beurteilt werden muss. Die Beurteilung einer Beziehung erfolgt jedoch nicht für jede Interaktion isoliert, sondern langfristig über die Gesamtdauer der Beziehung hinweg und ermöglicht den Ausgleich eines aktuell wahrgenommenen Ungleichgewichts in späteren Interaktionen (siehe Abb. 3). Kann die Erzeugung eines zukünftigen Nutzens glaubhaft kommuniziert werden, gelingt eine Kompensation von negativen Erfahrungen der Vergangenheit, die Beziehung kann fortgesetzt werden.

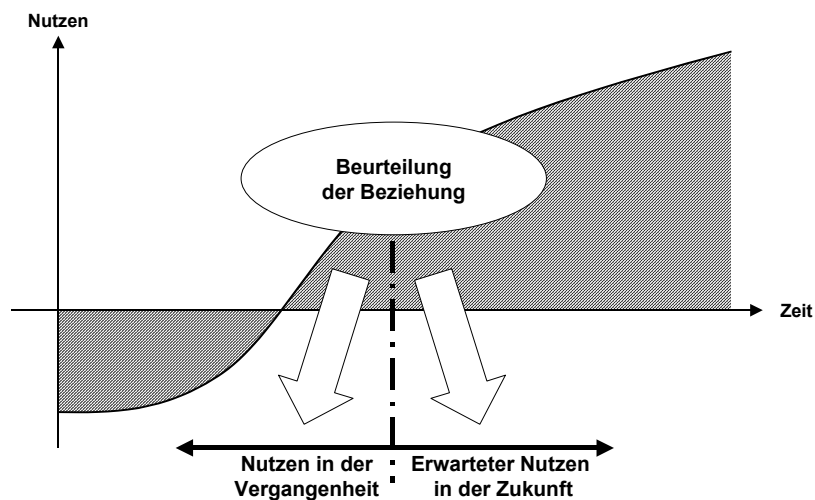


Abb. 3: Zeitlicher Aspekt der Kundennutzen-Bewertung

Obwohl im industriellen Umfeld die grundlegenden Verhaltensannahmen stark von ökonomischen Unternehmenszielen geprägt sind, haben persönliche Aspekte im Beziehungsmanagement eine wesentliche Bedeutung. Besonders bei großen Unternehmen sind unterschiedliche Personen am Kaufprozess beteiligt, die bei allen Handlungen nicht immer nur die unternehmerischen Ziele im Blickfeld haben, sondern auch persönliche Ziele verfolgen. Somit liegt auch auf der Personenebene eine Kosten-Nutzen-Betrachtung vor. Für den Anbieter ist es damit erfolgsentscheidend, die Interessen und Rollen der am Kaufprozess involvierten Personen zu identifizieren.

Durch die Integration des Kunden in einer Beziehung kann der Kunde als „Co-Produzent“ unmittelbar Einfluss auf das Leistungsergebnis nehmen. Kundenmitwirkung an der Leistungserstellung bedingt die Integration von Nachfragerfaktoren in den Faktorkombinationsprozess. Der Einsatz von externen Faktoren ist mit einem Werteverzehr oder Nutzenentgang in Form von Opportunitätskosten verbunden. Der Kunde ist daher zur Integration nur bereit, wenn der erwartete Nutzen die Integrationskosten übersteigt. Von zentraler Bedeutung ist somit, dem Kunden den Nutzen zu kommunizieren (vgl. *Wildemann* 2004d). Die Kompetenz zur Kommunikation stellt somit neben Steuerungs- und Faktorkombination-Kompetenz einen Einflussfaktor zur Kundenintegrations-Kompetenz dar (vgl. *Jacob* 2003).

Ein weiteres Prinzip der Beziehungsorientierung liegt in der Selektion von wertvollen Kundenbeziehungen. Innerhalb von Beziehungen entstehen nicht nur Erlöse, sondern auch Beziehungskosten. Oftmals muss anfangs erst in die Beziehung investiert werden, bevor Erträge zu erwarten sind. Eine Investition erfolgt nach einer Abwägung von Alternativen mit dem Ziel einer ertragsoptimalen Allokation knapper Ressourcen. Das bedeutet, dass nicht in alle Beziehungen investiert wird, sondern eine Selektion oder Priorisierung von Kundenbeziehungen bzw. Beziehungspartnern stattfinden muss: „Das Beziehungsmanagement soll sich auf wichtige Kunden konzentrieren. Es ist aufwendig, Kunden zu begleiten und gleichzeitig die beschränkten Ressourcen gezielt einzusetzen“ (*Belz* 1994, S. 43). Weil Kundenbeziehungen nicht nur einmalige Transaktionen umfassen, sondern längerfristig angelegt sind, ist eine kurzfristige Kosten-Nutzen-Rechnung als Grundlage für die Selektion nicht aussagefähig genug (vgl. *Diller* 1995). Bei Kundenbeziehungen bietet sich daher eine Lebenszyklus-Betrachtung an, ähnlich der klassischen Investitionsrechnung. Als quantitatives Verfahren zur Berechnung des Kundenbeziehungswerts unter Zeit- und Investitionsgesichtspunkten ist die Customer-Lifetime-Value-Rechnung anzusehen. Sie basiert auf der Erkenntnis, dass über den Lebenszyklus unterschiedliche Ertragssituationen vorzufinden sind. Der Customer-Lifetime-Value errechnet sich aus der

Gegenüberstellung von in der Beziehung auftretenden Kosten und Erlösen, die mit einem unternehmensinternen Zinsfuß auf den Gegenwartswert abgezinst werden. Das Merkmal der Selektion in der Beziehungsorientierung ist im König-Kunde-Prinzip nicht vorzufinden, es erfolgt eine möglichst kundenorientierte Behandlung für das gesamte Kundenspektrum.

Ein Kundenmanagement, das nicht auf massenhafte Transaktionen setzt, sondern auf langfristige Beziehungen, bietet vielfältige Möglichkeiten zur Unterstützung des Wachstumsmanagements. Zum einen lässt sich gezielt die Kauffrequenz erhöhen, zum anderen bestehen durch die Interaktionen sehr unmittelbare Potenziale zur Generierung von Wissen über die Kundenbedürfnisse. Des Weiteren können die vorhandenen Beziehungen gezielt im Rahmen des Empfehlungsmarketing (Kundenclubs, User Groups, Kunden-werben-Kunden-Aktionen) genutzt werden (vgl. *Helm* 2000). Beziehungen stellen aber auch gerade in Krisenzeiten ein stabilisierendes Element dar. Ein proaktiver Aufbau einer Kundenbindung, die emotionale Elemente beinhaltet, wie Loyalität, Vertrauen und Commitment, dient der Sicherung des Fortbestands der Kundenbeziehung, auch wenn externe Faktoren Konsum-Enthaltbarkeit oder Wechselbereitschaft fördern.

## **B. Kunden-Überzeugung durch Value-to-the-customer**

Verbunden mit dem Transaktions-Marketing ist meist eine Produktpolitik, die nicht das individuelle Kundenproblem als Ausgangspunkt des Produkts ansieht (Character-Selling statt Benefit-Selling) (vgl. *Homburg/Beutin* 2000). Wenn aber gerade in Krisenzeiten der Nutzen das ausschlaggebende Argument für den Kauf darstellt, muss ein produktorientiertes Marketing zum Scheitern verurteilt sein. Das Value-to-the-customer-Konzept stellt eine Unternehmensphilosophie dar, die auf der Identifikation, Erzeugung und Kommunikation von Kundennutzen basiert sowie auf einer langfristigen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Kunden beruht (vgl. *Wildemann* 2003a). Die Kundenbedürfnisse bestimmen dementsprechend nach dem Pull-Prinzip alle mit dem Kunden in Verbindung stehenden Unternehmensaktivitäten. Nutzen ist das Maß der Bedürfnisbefriedigung und kann ökonomische, psychologische oder soziale (Sinn- und Erlebniskonsum) Komponenten beinhalten. Entscheidend ist der wahrgenommene Nutzen: „Es sind bekanntlich nicht die Dinge, die [...] unser Handeln bestimmen, sondern das Urteil, durch das wir ihnen subjektiv Wert zuweisen oder nicht“ (*Hinterhuber* 2002, S. 24). Während emotionale Nutzenkomponenten nicht nur für den Konsumenten wichtige Kaufmotive darstellen, herrschen im industriellen Umfeld allerdings ökonomische Nutzenaspekte vor (siehe

Abb. 4). Am unmittelbarsten wirkt ein Materialkostenreduzierungs-Nutzen, indem der Preis für das angebotene Produkt unter dem der bisher bezogenen bzw. der Konkurrenz-Produkte liegt. Nutzen entsteht allerdings auch durch Senkung der Prozesskosten in nachfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette. Dies kann durch eine 100%-Qualität-Anlieferung erfolgen, die Ausschuss- und Nacharbeitkosten vermeidet. Aber auch durch eine hohe logistische Qualität können Kosten gespart werden. Lager-, Bestands-, Kommissionier- und Transportkosten entfallen durch eine zeitgenaue, mengengenaue, reihenfolgende und montagegerechte Anlieferung. In der Automobilindustrie werden deswegen zunehmend Lieferantenparks errichtet, in denen bedarfsgerecht nach einem Auftrag mit kurzer Vorlaufzeit eine Vormontage erfolgt, so dass zeitpunkt- und mengen genau ohne Zwischenpufferung in die Montage geliefert werden kann (Just-in-Sequence). Nutzen resultiert hierbei auch durch die vorherrschende Versorgungssicherheit. Im Wissen, dass alle Komponenten sich vor dem Werk befinden und keine transportbedingten Unwägbarkeiten bestehen, müssen keine hochwertigen Module auf Lager gelegt werden, die erhebliche Kapitalbindungskosten verursachen. In der Praxis hat sich zur partnerschaftlichen Prozessoptimierung und zur Gewährleistung der JIS-Prozesssicherheit die Durchführung von Just-in-Sequence-Audits bewährt. Da die Kundenbedürfnisse und damit die Anforderungen an den Lieferanten einem ständigen Wandel unterliegen, entsteht auch dadurch Nutzen, wenn der Lieferant ein ausgeprägtes Flexibilitätspotenzial besitzt. Die Fähigkeit und Bereitschaft des Lieferanten zur proaktiven Optimierung von Produkten und Prozessen stellt einen weiteren Kundennutzen dar. Dies gilt umso mehr, da innovative Logistik-Konzepte wie Milkrun-Anlieferung oder KANBAN-Steuerung ohne Lieferanten-Integration und -Kooperation schwer zu realisieren sind. Der entscheidende Beitrag des Lieferanten beim Milkrun-Konzept liegt nicht nur in einer Liefer- und Mengentreue, um Transportmengen-Peaks zu vermeiden, sondern in der Gewährleistung einer hohen zeitlichen Prozess-Stabilität bei den eigenen Versand-Prozessen, um die zeitliche Eintaktung von folgenden Ladezeitfenstern nicht zu gefährden. Bei der KANBAN-Steuerung liegt der Nutzenbeitrag des Lieferanten hauptsächlich in der unbedingten Einhaltung der definierten Liefermengen und Lieferzeiten: Lieferanten-Zuverlässigkeit stellt somit einen wesentlichen Nutzen dar.



Abb. 4: Kundennutzen im industriellen Umfeld

Die Kundenbedürfnisse sind zunehmend durch eine Individualisierung und die Erwartung nach einer Komplettlösung der Probleme gekennzeichnet: „Customers, whether consumers or businesses, do not want more choices. They want exactly what they want – when, where, and how they want it“ (Pine/Peppers/Rogers 1995, S. 103). Um gesamthafte Problemlösungen zu ermöglichen, ist vermehrt eine Prozessvernetzung und damit eine Koordination der beteiligten Wertschöpfungspartner nötig. Falls diese Koordinationsleistung keine Kernkompetenz des Kunden darstellt und somit nicht vom Kunden erbracht werden muss, kann Kundennutzen generiert werden, wenn der Lieferant die Koordination übernimmt. Ein weiteres Nutzenpotenzial ist die Serviceorientierung, die sich beispielsweise in einer hohen Erreichbarkeit, einem antizipativen Informationsverhalten oder einer zuvorkommenden Beschwerde-Behandlung ausdrückt. Ein Beziehungsnutzen existiert für den Kunden, indem bei ihm Einkaufs- und Ausschreibungskosten oder Dispositionskosten entfallen können. Insbesondere der Aufbau von Vertrauen in einer Beziehung vermeidet Kontroll- und Abstimmungsaufwand. Des Weiteren kann auch im Business-to-Business-Bereich ein Markennutzen entstehen, wenn der Bezug von Produkten eines Lieferanten mit ausgeprägtem Qualitätsimage den Absatz der eigenen Produkte erleichtert.

Das Value-to-the-customer-Konzept basiert auf einer freiwilligen, partnerschaftlichen und langfristigen Zusammenarbeit. Die nötigen Wissensflüsse, Vertrauen und Interaktionen bedürfen eines Aufbaus einer Kundenbeziehung als Rahmen für das Value-to-the-customer-Konzept. Um diesen zu füllen, bietet sich eine vierstufige Vorgehensweise an:



- Kundenbeziehungen selektieren,
- Kundenbedürfnisse identifizieren,
- Kundennutzen erzeugen und
- Kundennutzen kommunizieren und fair teilen.

Value-to-the-customer verlangt Ressourcen für die detaillierte Identifikation von Kundennutzen, für die Erzeugung und Kommunikation von Kundenbeziehungen, so dass eine Anwendung dieses Konzepts für selektive Kundenbeziehungen sinnvoll erscheint. „Nur bei jenen Kunden oder Kundengruppen, die eine entsprechende Profitabilität aufweisen, lohnen sich Bemühungen um Kundenbegeisterung“ (*Stahl/Hinterhuber/Eichen von den* 2002, S. 198). Hier liegt aber ein wesentlicher Unterschied zum König-Kunde-Prinzip, bei dem eine Fokussierung auf wertvolle Kundenbeziehungen nicht vorliegt und damit aber auch eine Nivellierung der Nutzengenerierung bei den Kunden vorzufinden ist. Letztendlich wird der Versuch, alle Kunden zu Königen zu erheben, dazu führen, dass sich kein Kunde als König fühlen kann. Bestätigt wird dies durch zahlreiche Kundenzufriedenheits-Untersuchungen, die zeigen, dass trotz aller Bemühungen, meist nur eine geringe Kundenzufriedenheit erreicht werden kann.

Kundenbeziehungen schaffen die Plattform für eine fundierte Identifikation von Kundenbedürfnissen. In Kundenbeziehungen ist die Bereitschaft und die Akzeptanz der Kunden zur Integration erhöht, so dass Methoden der Bedürfnisanalyse zur Anwendung gelangen können. Eine Methode zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen, mit der auch ungewöhnliche Lösungen gefunden werden können, stellen Kreativitätstechniken, angewendet in Kunden-Workshops, dar. Bei einer Gebrauchsnutzenanalyse (Field-Value-in-Use) werden Interviews bei Kunden durchgeführt, um eine Aufzählung der Nutzen- und Kostenkomponenten zu erhalten (vgl. *Homburg/Beutin* 2000). Eine weitere Möglichkeit, insbesondere die Heterogenität von Kundenbedürfnissen zu erfassen, bietet die Conjoint-Analyse. Die Grundannahme der Conjoint-Analyse liegt darin, dass Produkte und Dienstleistungen sich als Bündel von Nutzen stiftenden Attributen auffassen lassen. In der realen Kaufsituation entscheidet der Kunde nie allein aufgrund des Preises oder der Leistung: Er wägt Preis und wahrgenommenen Nutzen der Leistung gegeneinander ab. Bei der Conjoint-Analyse handelt es sich also um ein Verfahren, das auf der Grundlage empirisch erhobener Gesamtnutzenwerte den Beitrag der einzelnen Komponenten zum Gesamtnutzen ermittelt. Als Methode zur kurzfristigen und validen Ermittlung von Kundenbedürfnissen hat sich die webbasierte Conjoint-Analyse bewährt. Anhand einer strukturierten und übersichtlichen Benutzer-Oberfläche ist für den Probanden eine schnelle und komfortable Artikulation seiner Präferenzen möglich, indem die Reihenfolge der Produktalternativen durch „Klicken“ ausgewählt wird.

Potenziale zur Erzeugung von Kundennutzen bestehen nicht nur durch ein materielles Produkt: Nutzen kann an allen Schnittstellen zum Kunden, an den Kundenkontaktpunkten, generiert werden. Dabei ist der Produktbegriff erweitert zu verstehen, indem der Kundendialog als Nutzenpotenzial zu betrachten ist. Die Bedeutung des Kundendialogs spiegelt sich im kommunikativen CRM (Customer Relationship Management) wider, das die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (Telefon, Internet, E-Mail, Mailings, Außendienst) umfasst. Von besonderer Bedeutung ist dabei der zielgerichtete und abgestimmte Einsatz, der im Customer Interaction Center als multimedialer Kommunikationsschnittstelle Ausdruck findet (vgl. *Hippner/Wilde* 2001). Ein Kundendialog, der im Rahmen des kommunikativen CRM Kommunikationsbedürfnisse des Kunden erfüllt und zu einem gezielteren Leistungseinsatz beiträgt, ist somit Bestandteil des Value-to-the-customer-Konzepts.

Nutzen ist vielfältig zu betrachten: Auch eine Unterstützung beim Kaufprozess bietet Nutzenpotenziale, wenn eine für die Kaufentscheidung adäquate Leistungsvielfalt angeboten wird, wenn Nachvollziehbarkeit in der Preisgestaltung vorherrscht oder eine kompetente, ehrliche Beratung mit den relevanten Entscheidungskriterien angeboten wird (vgl. *Rudolph/Schweizer* 2003). Transparenz und Komfortabilität im Leistungsangebot wird beispielsweise durch Leistungskonfiguratoren erreicht. Ziel des Einsatzes von Leistungskonfiguratoren ist, das Leistungswissen systematisch dem Vertrieb und den Kunden zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig die interne Auftragsabwicklung zu vereinfachen. Die Anforderungen an die Konfigurationsaufgabe können von der einfachen merkmalsgestützten Auswahl von Lagerprodukten (Pick-to-order) bis hin zur Konfiguration komplexer Anlagen reichen. Der Grad der Prozessintegration hängt in erster Linie davon ab, inwieweit über die technische Spezifikation des Produktes hinaus andere Funktionsbereiche wie Versand, Montage, Fertigung, Beschaffung oder Entwicklung in den Konfigurationsprozess eingebunden sind. Front-end-Konfiguratoren wirken an der Kundenschnittstelle, sie können beim Kunden oder im Internet zur Leistungskonfiguration und zur Angebotserstellung eingesetzt werden. Meist sind Front-end-Konfiguratoren in CRM-Tools integriert (vgl. *Ley/Bennett/Kast* 2000). Zur Gewährleistung der nötigen Individualität der Leistung bei einer gleichzeitigen Kosteneffizienz in der Leistungserstellung sind Produktordnungssysteme aufzubauen, die auf den Leitlinien Standardisierung nach innen, Individualisierung nach außen, Stabilität der Struktur und Flexibilität in der Kombination beruhen.

Es ist durchaus nicht selbstverständlich, dass ein generierter Kundennutzen dem Kunden bewusst ist. Eine Kommunikation des Kundennutzens ist dabei über

verschiedene Phasen des Customer Buying Cycle anzuwenden. Es beginnt bei der Akquise, indem der erwartete Nutzen des Produkts detailliert darzustellen ist. Hierbei ist es oftmals nötig, sich bis auf die Prozessebene des Kunden zu begeben. Um den Nutzen quantifizieren und den entsprechenden Preis definieren zu können, bietet sich der Einsatz einer Nutzen-basierten Preisfindung an, die den Nachfragernutzen in den Mittelpunkt rückt: Der in Geldeinheiten ausgedrückte Nutzen gibt an, wieviel ein Nachfrager bereit ist, für die einzelnen Produkte bzw. für das Güterbündel zu zahlen. Mit Hilfe dieser Zahlungsbereitschaft lässt sich die optimale Angebotsstruktur ermitteln. Der Preis wird somit als Gegenwert des wahrgenommenen Nutzens einer Sach- oder Dienstleistung verstanden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass der Nutzen eines Produktes immer den subjektiven Wahrnehmungen des Kunden unterliegt. Somit ist es die Hauptaufgabe, die subjektiven Wahrnehmungen zu kennen, um eine Nutzen-basierte Preisfindung durchführen zu können: Erfolgreiches Pricing beginnt deshalb mit besserem Wissen über die Kunden (vgl. *Reinecke* 1997). Allerdings zeigen Umfragen, dass der Kundennutzen (25%) in der Praxis noch selten als Grundlage für die Preisfindung eingesetzt wird. Verbreiteter sind die Parameter Kosten (69%), Wettbewerb (64%) und Gewinnziel (53%) (vgl. *o. V.* 2003). Ein Beispiel einer Nutzen-basierten Preisfindung ist bei Siemens vorzufinden: Im High-Tech-Marketing richtet sich die Preisgestaltung nach dem „Economic Value to the customer“ (EVC). Diese Zielgröße stellt im Vergleich zur Produkt-Preis-Orientierung den Nutzen für den Kunden in den Mittelpunkt. Das bedeutet für Siemens, den Kunden zu verstehen, wie er sein Geld verdient, ihm an den wichtigsten Hebeln zu helfen, sein Geschäft zu verbessern, ihn zu unterstützen, mehr Geld zu verdienen, ihn möglichst effizient zu bedienen und den geschaffenen wirtschaftlichen Nutzen fair zu teilen. Erst die Kommunikation des generierten Nutzens erzeugt beim Kunden die Bereitschaft zur Entrichtung eines fair empfundenen Preisentgelts, so dass Kundennutzen zu einem Anbieternutzen beiträgt (vgl. *Wildemann* 2002b, *Wildemann* 2004d). Der Kundennutzen ist dabei auch als Beurteilungsdimension für die Kaufentscheidung zu sehen. Nutzenszufriedenheit ist die Gegenüberstellung von erwartetem Netto-Nutzen und wahrgenommenem. Während herkömmliche Zufriedenheitsgrößen entweder die Leistungs- oder die Preiszufriedenheit getrennt betrachten, beinhaltet die Nutzenszufriedenheit die Gegenüberstellung dieser Größen, da der Netto-Nutzen für die Kaufentscheidung eine hohe Relevanz aufweist. Ohne Nutzengenerierung lässt sich auf Dauer weder eine Beziehung aufrechterhalten, noch können neue Beziehungen aufgebaut werden, da auch das Weiterempfehlungspotenzial eng mit dem Nutzenempfinden des bestehenden Kunden zusammenhängt.

### **C. Service als Kundenbindungsinstrument**

Das Bedürfnis nach einer Lösung der Kundenprobleme bringt mit sich, dass der herkömmliche Produktbegriff zu erweitern ist. Die Problemlösung verlangt nach einem Komplettlösungsangebot, das neben dem Kernprodukt den individuellen Einsatz von Service enthält. Dieser ist durch Merkmale wie Immaterialität, Intangibilität und Interaktivität geprägt. Um den Nutzen greifbar zu machen, um die Bereitschaft zur Gegenleistung beim Kunden zu erzeugen, ist eine transparente Kommunikation des generierten Nutzens vonnöten. Dieser liegt beispielsweise in der Senkung von Prozesskosten, in Synergieeffekten oder im Abbau von Schnittstellenverlusten.

Service hat inzwischen in der Praxis als produktbegleitende Komponente eine wichtige Bedeutung erlangt. Neben Information und Beratung wird Service vornehmlich zur technischen Sicherung und Optimierung sowie zur Schulung und zur Unterstützung von Prozessen (Außendienstbesuche, schriftliche Informationsmaterialien, technische Anwenderschulungen, telefonische Kundenberatung und -betreuung) angeboten. Dabei zeigt sich immer mehr, dass das punktuelle Verkaufsgespräch durch eine umfassende Beratung mit individuellen und langfristigen Beziehungen abgelöst wird. Service zur technischen Sicherung und Optimierung wird direkt am Produkt erbracht und ermöglicht seine effiziente Nutzung (Anpassung des Produktes an spezifische Kundenwünsche, Montage, Installation, Inbetriebnahme, Inspektion, Wartung). Eine Unterstützung bei Prozessen ermöglicht den Kunden eine möglichst mühelose Interaktion und Transaktion mit dem Lieferanten (Projektmanagement, elektronische Bestellung). Bei Service im betriebswirtschaftlichen Bereich besteht gewöhnlich kein direkter Bezug zum Produkt mehr. Den Kunden werden vielmehr Hilfestellungen in den Feldern Unternehmensführung, Produktion und Marktbearbeitung (Absatzhilfe, Werbung, Marketingunterstützung, Finanzierungshilfen, Handel mit Gebrauchterzeugnissen, Vermietung/Vermittlung von Maschinen und Werkzeugen) gegeben (vgl. *Homburg/Garbe* 1996; 2000).

Den Wandel vom Technologieführer zum kundenindividuellen Systemlöser zeigt das Beispiel Dräger Safety. Dies zeigt sich darin, dass nicht mehr ausschließlich sicherheitstechnische Sachprodukte (Atemmasken, Arbeitsschutzkleidung usw.) angeboten werden, sondern umfassende Service- und Logistikleistungen, die den gesamten Customer Buying Cycle umfassen. Deutlich wird dies bei den angebotenen Schulungen, die von reinen „Pflichtschulungen“ zu einem umfassenden Programm für den gesamten Safety-Bereich erweitert wurden. So wird ein Brandschutz-Container vor Ort angeboten, der optimale Trainingsmöglichkeiten bietet, um Gefahrenpotenziale zu simulieren und abschätzen

zu können. Beim Shut-Down-Management wird das gesamte Gefahren- und Schutzmanagement bei der Stilllegung von Industrieanlagen übernommen, das beispielsweise Consulting, Planung, Ablauforganisation, Vermietung der Ausrüstung, Personallogistik und Abnahme sicherheitstechnischer Standards beinhaltet. Außerdem wird ein speziell auf Feuerwehren zugeschnittenes Fitness-Programm angeboten. In der Erhaltung der Dienstfähigkeit, der Reduzierung der krankheitsbedingten Fehltage oder einer Verhinderung von Frühpensionierungen liegt der Kundennutzen, der dem Kunden transparent gemacht und kommuniziert wird.

In einer gewissen Service-Euphorie haben viele Unternehmen ihr Serviceangebot quantitativ verbreitert und qualitativ verbessert, dies „erfolgte vielfach jedoch ohne klare Vorstellungen hinsichtlich der Akquisitions- und Bindungswirkungen dieser Serviceleistungen einerseits und ihrer Kosteneffekte andererseits“ (Stauss 2001, S. 431). Es steigt somit die Gefahr eines „Service-Overkills“, also einer ineffektiven und ineffizienten Anreicherung vieler Leistungsbündel mit Services. Additive, überflüssige Leistungsbestandteile führen zu überteuerten, undurchsichtigen und zu komplizierten Angeboten. Die Nachfrager entscheiden sich allerdings für das Angebot, das ihnen den höchsten Netto-Kundennutzen bietet. Die Optimierung des Netto-Kundennutzens setzt voraus, eine einseitige Fokussierung auf Qualität oder Kosten abzulösen durch Konzepte, die sowohl einen hohen Leistungsstandard als auch einen adäquaten Preis in Einklang bringen (No Frills-Konzept) (vgl. Meyer/Blümelhuber 1998). Entscheidend ist, Leistungstransparenz zu gewährleisten. Eine falsch verstandene Kundenorientierung in der Leistungs politik, die sich in einem undurchschaubaren Leistungs-Dschungel ausdrückt, führt eher zu Kundenverwirrung anstatt zur Erfüllung von individuellen Kundenbedürfnissen. Führt dies zur Kaufzurückhaltung, bedeutet dies für den Anbieter, dass der Absatz stagniert und somit Wachstumsziele nicht realisiert werden können.

Für die Unternehmen stellt sich die Frage nach einer gezielten Serviceprogramm-Politik. Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen besteht das Angebot bei Serviceleistungen in erster Linie aus einem Leistungsversprechen und nicht aus materiellen, sinnlich wahrnehmbaren Produkten. Die Leistungen eines Service-Anbieters sind keine abgeschlossenen materiellen Produkte, die durch tangible Attribute wie Größe oder Material charakterisierbar sind. Das bedeutet, das wahrgenommene Kaufrisiko des Kunden vor bzw. bei Vertragsabschluss ist prinzipiell hoch (vgl. Meyer/Dullinger 1998). Es gilt, trotz der Immaterialität dem Kunden Transparenz des Leistungsprogramms zu verschaffen, damit ihm eine Beurteilung des Leistungspotenzials ermöglicht wird (vgl. Mef-fert/Bruhn 1995; Corsten 2001). Auf der anderen Seite stellt sich bei der Leis-

tungsprogramm-Politik die Frage nach der Identifikation der profitabelsten Leistungen für eine optimale Ausgestaltung des Leistungsportfolios. Erhoffte Erlöswirkungen treten dann nicht ein, wenn kein honorierter Kundennutzen generiert werden kann. Zur Serviceprogramm- und Preis-Gestaltung ist daher auch eine Kundennutzen-Analyse nötig, die in der Praxis selten vorzufinden ist. Ein Grund hierfür liegt in der Schwierigkeit der Abgrenzung der Sachprodukte von Serviceleistungsbestandteilen, in der Quantifizierung von Nutzenbeiträgen und in der Erfassung der Leistungsinterdependenzen (z. B. Pre-Sales-Leistung als Muss-Leistung für Absatz des Sachproduktes). Die Folge zeigt sich in einem Pricing, das die tatsächliche Nutzenstiftung nicht berücksichtigt. Dies kann zu einer geringen Preiszufriedenheit beim Abnehmer, aber auch zu einem verzerrten Bild der Erfolgsbeiträge im Leistungsportfolio führen.

Service dient aber auch zur gezielten Verlängerung von Kundenbeziehungen und stellt somit ein wichtiges Wachstumsinstrument dar. Eine empirische Analyse ergab, dass die Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung (82 %) durch Service weitaus bedeutsamer für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens angesehen wird als die direkte Profitabilität (18 %) (vgl. *Homburg/Günther/Faßnacht* 2000). Somit können auch Dienstleistungen, die sich nicht unmittelbar rechnen, über den Umweg einer erfolgreicherer Kundenbeziehung einen positiven Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leisten. Hauptmotive der Kundenbindung sind auf psychologische (z. B. Kundenzufriedenheit), situativ-individuelle (z. B. Nichtverfügbarkeit alternativer Angebote), rechtliche (z. B. Verträge), oder technologische (z. B. Kompatibilität mit anderen Produktbestandteilen) Faktoren zurückzuführen. Durch eine vertragliche Kopplung mit dem Sachprodukt bieten Serviceleistungen eine wichtige Möglichkeit zur Verlängerung von Kundenbeziehungen (z. B. Wartungs-, Reparatur-, Update-Verträge). Eine wichtige Bedeutung für die Kundenbindung besitzt After-Sales-Service, der nach dem eigentlichen Produktkauf ansetzt und oftmals erst die Profitabilität der Beziehung ermöglicht. Insbesondere durch E-Service werden Leistungen möglich, die für den Kunden einen Mehrwert durch Individualisierung und Prozesseffizienz schaffen (vgl. *Muther* 1999; *Wildemann* 1998; *Wildemann* 2001; *Wildemann* 2002b; *Wildemann* 2004a). Beispiele für E-Service sind Customer Support (FAQ), Online-Beratung (Videoconferencing, WWW-Chat) und Online-Updates. Um Kunden zu binden und deren Produktkompetenz bzw. Abnehmerqualifikation zu erhöhen, bilden Unternehmen Kundengemeinschaften (Virtual Communities), die Kommunikationsprozesse (Kundeninteraktion) ermöglichen, Kundenloyalität erhöhen und Kundenbindung fördern (vgl. *Muther* 1999). Des Weiteren bieten die bei der Serviceleistung gegebenen Kundenkontaktpunkte zahlreiche Möglichkeiten, Wissen über die Kundenbedürfnisse zu sammeln, so dass eine treffsichere Erfüllung von Kunden-

wünschen ermöglicht wird und neue Akquisepotenziale identifiziert werden können (vgl. *Faust* 2003).

### **3. Wachstumspotenziale durch Kundenbeziehungsmanagement**

Der Kundenbeziehungslebenszyklus beschreibt idealtypische Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung und stellt die Betrachtungsgrundlage für das Wachstumsmanagement dar. Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung stellen drei Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus dar. Die Kundenakquisitionsphase beschreibt die Initiierung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Bei einer positiven Beziehungsentwicklung kommt es in der Kundenbindungsphase zu einer Ausweitung der Beziehung. Schließlich wird in der Kundenrückgewinnungsphase versucht, die endgültige Beendigung von Kundenbeziehungen durch den Kunden abzuwenden. Gegenstand einer dynamischen Analyse von Kundenbeziehungen ist die Beziehungsentwicklung, die den Verlauf der Beziehung eines Kunden zum Unternehmen betrifft. Sie ist durch zwei Aspekte charakterisiert: einem zeitlichen und einem psychologischen. Der zeitliche Aspekt der Beziehungsentwicklung entspricht der Beziehungsdauer als Zeitraum, über den eine Kundenbeziehung Bestand hat. Der psychologische Aspekt der Beziehungsentwicklung drückt sich im Beziehungsaufbau aus, der die Verstärkung der Beziehung über verschiedene Transaktionen hinweg widerspiegelt.

Den Kundenbeziehungslebenszyklus zugrunde legend, lassen sich die Wachstumspotenziale dreidimensional darstellen (siehe Abb. 5). Die erste Wachstumsdimension (x-Wachstumspotenzial) besteht in einer zeitlichen Verlängerung des Kundenbeziehungslebenszyklus. Eine Beziehung wird unter Investitionsgesichtspunkten betrachtet. Die Intention, individualisierte Transaktionen über einen längeren Zeitraum mit seinem Partner auszuüben, in der Hoffnung, mittel- oder langfristig Gewinne aus dieser Beziehung zu generieren, lässt es häufig als sinnvoll erscheinen, anfangs in eine Beziehung zu investieren. Somit ist das grundsätzliche Ziel vorhanden, die Phase der Investitionsrückflüsse durch Kundenbindung zu verlängern. Um Kundenbindung zu erreichen, sind zwei Strategien denkbar. Zum einen kann im Rahmen einer Gebundenheitsstrategie der Kunde durch Aufbau von Wechselbarrieren gebunden werden. Diese entstehen durch alle Modalitäten einer Austauschbeziehung, die den Wechsel der Kunden zu einem anderen Anbieter erschweren. Die Kunden ziehen in der Regel keinen Nutzen aus der Wechselbarriere an sich, nehmen diese aber in Kauf, wenn sie im Gesamtangebot durch andere Vorteile kompensiert wird. Wechselbarrieren resultieren beispielsweise durch ein Captive Pricing. Es handelt sich dabei um eine Form des Preis-Bundling, bei dem zwischen den Leistungen ein derartiges

Verhältnis vorherrscht, dass der Bezug der Erstleistung eine Beschaffung der zusätzlichen Leistung erfordert. Dabei gibt es die Fälle der vertraglichen Absicherung (Kopplungsverkauf, After-Sales-Service) und der technologischen Absicherung (Monopolstellung bei der zusätzlichen Leistung). Letzteres ist vielfach bei Ersatzteilen für spezifische Maschinen der Fall. Bei der Gebundenheitsstrategie handelt es sich um eine Bindung, die nicht vornehmlich durch Loyalität geprägt ist - bei einer Trennungsmöglichkeit besteht die Gefahr eines Beziehungsabbruchs. Die Verbundenheitsstrategie setzt an der Kundenzufriedenheit an. Diese entsteht durch einen Vergleichsprozess: Kunden bilden sich vor dem Kauf der Produkte oder Dienstleistungen bestimmte Erwartungen. Die wahrgenommenen Leistungen werden dann mit den erwarteten verglichen; werden diese nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Die Erwartungen des Kunden werden in erster Linie von seinen persönlichen Bedürfnissen geprägt. Das Produkt dient zur Lösung funktioneller oder psychosozialer Probleme und hat einen instrumentellen Charakter. Die angenommene Tauglichkeit eines Produktes zur Lösung dieser Probleme bestimmt die Erwartung an das Produkt oder die Dienstleistung. Außerdem wird die Erwartung eines Kunden beeinflusst von seinen früheren Erfahrungen mit diesem oder ähnlichen Produkten oder Dienstleistungen und schließlich beeinflussen auch Meinungen und Empfehlungen von Freunden oder Bekannten sowie die Marketingkommunikation des Anbieters die Erwartungshaltung des Kunden.

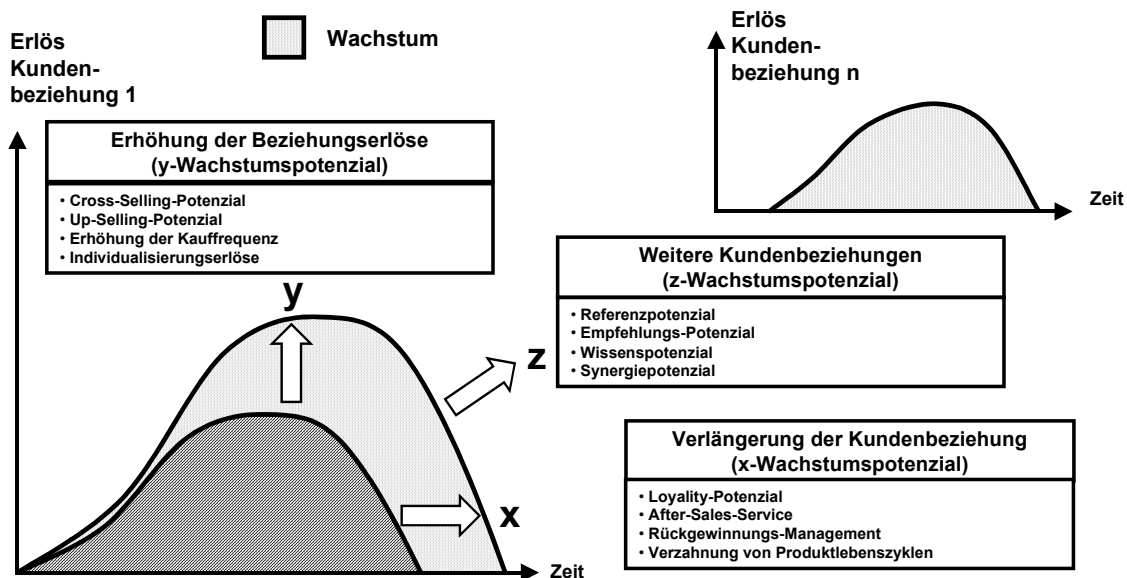


Abb. 5: Wachstumspotenziale durch Kundenbeziehungsmanagement

Für eine proaktives Kundenbindungsmanagement ist es sinnvoll, die Gründe für eine mögliche Beendigung einer Kundenbeziehung zu kennen. Kundenabwanderung kann dabei auf verschiedene Ursachen zurückzuführen sein. Abwande-



rungstypen sind: reaktive Abwanderung (räumliche oder private Veränderung), Kurzschlussabwanderung (Reaktion auf inakzeptables Ereignis), Verzweiflungsabwanderung (nach zahlreichen kritischen Ereignissen, ohne Hoffnung auf Besserung), Planabwanderung (nach Abschluss eines Projekts), Mussabwanderung (Anbieter bedient Kunden nicht mehr) und Wunschabwanderung (Konkurrenzanbieter verspricht höheren Nutzen). Erfolgte eine Abwanderung, besteht im Rahmen eines Rückgewinnungsmanagements die Chance, den Kunden wieder an das Unternehmen zu binden, vor allem wenn die Abwanderungsgründe bekannt sind. Eine empirische Untersuchung ergab, dass knapp die Hälfte der abgewanderten Kunden durchaus die grundsätzliche Bereitschaft zeigte, die beendete Beziehung wieder aufzunehmen (vgl. *Bruhn/Michalski* 2003).

Das y-Wachstumspotenzial beinhaltet die Erhöhung der Erlösamplitude über den Kundenbeziehungslebenszyklus. Die Beziehungserlöse können gezielt gesteigert werden durch Cross-Selling, Up-Selling und Erhöhung der Kauffrequenz. Durch Erzeugung von Kundenzufriedenheit lassen sich Preisbereitschaften erhöhen, Wachstum kann generiert werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Beziehungserlöse aufgrund eines Individualisierungsnutzens gezielt zu erhöhen. Im Rahmen des Cross-Selling werden Kunden zusätzlich zu den bisher bezogenen Produkten weitere Produkte angeboten. Der Cross-Selling-Erfolg wird von Kundenkontakthäufigkeit, Kundeninformationsnutzung, Cross-Buying-Bereitschaft und Produktprogrammbreite beeinflusst (vgl. *Homburg/Schäfer* 2002). Im Finanzdienstleistungsbereich beispielsweise gilt die Cross-Selling-Rate seit Jahren als zentrale Kennzahl im Vertrieb. In einer Befragung amerikanischer Bankmanager sahen 80 Prozent der Befragten in der Cross-Selling-Rate sogar das aussagekräftigste Maß zur Beurteilung des Vertriebserfolgs. Einer Befragung von Industriegüterherstellern zufolge sehen mehr als 70 Prozent der Anbieter im Cross-Selling von Dienstleistungen einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolgs. Auch im Ver- und Entsorgungsbereich schenkt man dem Cross-Selling mit der Multi-Utility-Strategie zunehmende Aufmerksamkeit. Innerhalb von Kundenbeziehungen bestehen die nötigen Kontaktpunkte für die Identifikation und Anbahnung von Cross-Selling-Möglichkeiten. Ein Vorteil liegt dabei darin, dass für das realisierbare Wachstum unterproportionale Kostenzuwächse aufgrund von Synergieeffekten entstehen (vgl. *Schäfer* 2001).

Das z-Wachstumspotenzial ergibt sich durch Transfer der Beziehungspotenziale auf weitere Beziehungen. Hierbei setzen Referenzpotenzial, Integrationspotenzial, Wissenspotenzial und Synergiepotenzial an. Das Referenzpotenzial drückt die Fähigkeit eines Kunden aus, potenzielle Kunden durch sein Beziehungsnetzwerk für das Unternehmen zu akquirieren. Es hängt von Art und Größe des

Beziehungsnetzwerks ab, von der Kontakthäufigkeit und -intensität sowie vom Weiterempfehlungsverhalten. Referenzen können vom Anbieter jedoch auch selbst initiiert werden, indem er beispielweise über die Weitergabe einer Referenzliste an potenzielle Kunden einen Kommunikationsfluss zwischen diesen und aktuellen (Referenz-)Kunden anstößt. Das Beeinflussungspotenzial kann jedoch sowohl in positiver (Weiterempfehlung) als auch in negativer Richtung wirken. Im Gegensatz zum Referenzpotenzial wirkt das Wissenspotenzial zwischen dem Kunden und dem Unternehmen direkt. Dabei handelt es sich um Informationen, die der Kunde dem Unternehmen für die Optimierung der Wertschöpfung liefert. Die Informationen können sich auf Kundenbedürfnisse, Produktentwicklung und -verbesserung, Beratungs- und Servicekonzepte, Prozessoptimierung, Servicequalität, Loyalitätsursachen oder Abwanderungsgründe beziehen. Methoden zur Beschaffung entsprechender Informationen sind z.B. Kundenbefragungen, -konferenzen, Workshops mit Kunden oder Beschwerde- bzw. Lobmanagement. Das geschaffene Wissen kann gezielt zur Akquise von weiteren Kundenbeziehungen eingesetzt werden. Das Kooperations- oder Integrationspotenzial eines Kunden beinhaltet die Bereitschaft und Fähigkeit, Ressourcen, z.B. Mitarbeiter, in die Beziehung einzubringen. Die Rolle des Kunden entwickelt sich dabei vom Werte- und Bedürfnisträger über den Wissens- und Know-how-Träger zum Innovator. In der Praxis gelingt die gemeinsame Problemlösung in Kunden-Workshops im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften. Hierbei zeigen sich die Grenzen allerdings, wenn die Gefahr des Abflusses von strategischem Know-how besteht. Das Synergiepotenzial schließlich beschreibt Verbundwirkungen beim Kundenbeziehungsstamm. Oftmals lassen sich Bedürfnisse erst im Netzwerk erfüllen, so dass scheinbar verschlossene Wachstumspotenziale zugänglich gemacht werden können.

Ein Wachstum, das durch Nachhaltigkeit geprägt ist, sollte die drei Wachstumsdimensionen gezielt einsetzen. In der Regel ist es nicht möglich und sinnvoll, alle drei Strategien gleichzeitig zu verfolgen: Eine Rentabilitätsbetrachtung ist vorzunehmen. So ist beispielsweise nicht in jedem Fall anzustreben, den Kundenbeziehungslebenszyklus zu verlängern. Zu berücksichtigen ist, die verfügbaren, knappen Ressourcen ertragsoptimal einzusetzen. Das bedeutet, es kann richtig sein, eine Beziehung in der ausklingenden Phase vorzeitig abzubrechen, wenn dadurch eine andere, hoch profitable Beziehung erst ermöglicht wird. Um ein nachhaltiges Wachstum zu erreichen, ist neben Beachtung von Risikoaspekten zu berücksichtigen, dass ein Beziehungsmix mit unterschiedlichen Lebensaltern gegeben ist.

Kundenbeziehungen bieten mehrdimensionale Gestaltungsfelder zum Ausschöpfen von Wachstumsmöglichkeiten, die nicht unabhängig voneinander einzusetzen

zen sind. Ein wachstumsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement basiert auf den Leitlinien Beziehungsorientierung, Value-to-the-customer und Service als Kundenbindungsinstrument. Durch eine transparente und nutzenorientierte Preis-/Leistungs politik kann der Kaufzurückhaltung entgegengewirkt werden. Kundenbeziehungsmanagement zeichnet sich durch Krisen-Resistenz aus, wirkt damit stabilisierend und trägt zu einem nachhaltigen Wachstum bei. Aufgrund der Kunde-Anbieter-Vernetzung und dem beziehungsimmanenten Wissensgenerierungspotenzial wird somit die Erschließung von Wachstumspotenzialen ermöglicht. Diese liegen in einer Verlängerung von Beziehungszyklen, in einer Erhöhung der Beziehungserlöse und in einer Gewinnung weiterer Kundenbeziehungen.

## **Literatur**

- Belz, C. (1994): Geschäftsbeziehungen aufbauen und gestalten, in: Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. (Hrsg.): Beziehungsmarketing – neue Wege zur Kundenbindung, Münster 1994, S. 31-55
- Beutin, N. (2000): Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden 2000
- Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001
- Bruhn, M. (2002): Integrierte Kundenorientierung – Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2002
- Bruhn, M./Michalski, S. (2003): Analyse von Kundenabwanderungen – Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen, in: zfbf, Jg. 55, Nr. 8, S. 431-454
- Corsten, H. (2001): Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München 2001
- Diller, H. (1995): Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg. (1995), Nr. 9, S. 442-447
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, 10. Jg. (1988), Nr. 3, S. 211-220
- Eichen von der, S. A./Hinterhuber, H. H., Matzler, K./Stahl, H. K. (2002): Durch Kooperation den Kundenwert steigern, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 393-413

- Faust, P. (2003): Wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Service, Logistik und E-Technologien – Modellgestützte empirische Untersuchung, München 2003
- Freeman, E. (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach, Marshfield 1984
- Gross, P. (1984): Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt am Main 1994
- Helm, S. (2000): Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden 2000
- Hippner, H. /Wilde, K. D. (2001): CRM – Ein Überblick, in: Helmke, S./Dangelmeier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management – Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2001, S. 3-37
- Homburg, C./Beutin, N. (2000): Value-Based Marketing: Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, Mannheim 2000
- Homburg, C./Garbe, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg. (1996), Nr. 3, S. 253-282
- Homburg, C./Garbe, B. (2000): Industrielle Dienstleistungen – Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen und Faktoren für ein erfolgreiches Management, in ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg. (2000), Nr. 8, S. 847-859
- Homburg, C./Günther, C./Faßnacht, M. (2000): Die Industrie muss ihren Service aktiv vermarkten, in: Absatzwirtschaft, 2000, Nr. 10, S. 74-84
- Homburg, C./Schäfer, H. (2002): Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling, in: Marketing ZFP, 2002, Nr. 1, S. 7-26
- Jacob, F. (2003): Kundenintegrations-Kompetenz – Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung, in: Marketing ZFP, 25. Jg. (2003), Nr. 2, S. 83-98
- Janisch, M. (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bamberg 1992
- Ley, W./Bennett, S./Kast, M. (2000): Produktkonfiguration – Grundlagen zum E-Commerce variantenreicher Produkte, in: io management, 2000, Nr. 4, S. 64-69
- Matzler, K./Stahl, H. K., Hinterhuber, H. H. (2002): Die Customer-based View der Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 3-31
- Meffert, H./Bruhn, M. (1995): Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 1995

- Meyer, A./Blümelhuber, C. (1998): „No Frills“ oder wenn auch für Dienstleister gilt: „Less is more“, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart 1998, S. 736-750
- Meyer, A./Dullinger, F. (1998): Leistungsprogramm von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1, Stuttgart 1998, S. 711-735
- Muther, A. (1999): Electronic Customer Care – Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, Berlin/Heidelberg 1999
- o. V. (2003): Preise unter Spannung, in: Absatzwirtschaft, 2003, Nr. 8, S. 40-42
- Reinecke, S. (1997): Nutzenorientierte Preisgestaltung, in: Belz, C. (Hrsg.): Leistungs- und Kundensysteme: Kompetenz für Marketing-Innovationen, St. Gallen, S. 54-71
- Rudolf, T./Schweizer, M. (2003): Was Kunden wirklich wollen, in: Harvard Business Manager, 2003, Nr. 2, S. 22-34
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T. (2001): Kundenwert in Forschung und Praxis, in: Thesis, Fachbericht, 2001, Nr. 2
- Schäfer, H. (2001): Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling, Wiesbaden 2001
- Spiegel-Online (2003): König Kunde dankt ab, in: www.spiegel-online/wirtschaft, Stand: 18.11.03
- Stahl, H. K./Hinterhuber, H. H./Eichen von der, S. A./Matzler, K. (2002): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 193-211
- Stauss, B. (2001): Servicekosten, in: Fischer, T. H. (Hrsg.): Kosten-Controlling – Neue Methoden und Inhalte, Stuttgart 2001, S. 430-452
- Wiedmann, K.-P./Walsh, G./Klee, A. (2001): Konsumentenverwirrtheit: Konstrukt und marketingpolitische Implikationen, in: Marketing ZFP, 2001, Nr. 2, S. 83-99
- Wildemann, H. (1997): Logistik Prozeßmanagement, 1. Auflage, München 1997
- Wildemann, H. (1998): Der Weg zum agilen Unternehmen: Kostenführerschaft und Service, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Das agile Unternehmen: Kostenführerschaft und Service, München 1998, S. 1-42
- Wildemann, H. (2001): Service-to-Success – Der Dienst am Kunden als neue Kernkompetenz, TCW-report, 2. Auflage, München 2001
- Wildemann, H. (2002a): Kundenorientierung durch modulare Organisationsstrukturen und segmentierte Auftragsabwicklungssysteme, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kunden-

- orientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 3. Auflage, Wiesbaden 2002
- Wildemann, H. (2002b): Service- und Wissensmanagement: Programme zur Leistungssteigerung von Unternehmen – Ergebnisse einer Delphi-Studie, München 2002
- Wildemann, H. (2003a): Value-to-the-customer – Das Pull-Prinzip im Kundenmanagement, in: Matzler, K./Pechlauer, H./Renzl, B. (Hrsg.): Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2003
- Wildemann, H. (2003b): Wissensmanagement: Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen, 1. Auflage, München 2003
- Wildemann, H. (2004a): Kundenorientierung – Leitfaden zur Einführung eines Beschwerde-, Qualitäts-, Kosten- und Preismanagements, einer Ausrichtung der F&E, der Produktion, der Produkte sowie des Vertriebs und der Mitarbeiter an Kundenbedürfnissen, 8. Aufl., München 2003
- Wildemann, H. (2004b): Service – Leitfaden zur Erschließung von Differenzierungspotentialen im Wettbewerb, 5. Aufl., München 2003
- Wildemann, H. (2004c): Entwicklungspartnerschaften in der Automobil- und Zulieferindustrie – Leitfaden zur methodengestützten Umsetzung von Entwicklungspartnerschaften, 1. Aufl., München 2003
- Wildemann, H. (2004d): Kundenbeziehungsmanagement – Leitfaden zur Kundenintegration und zum wissensbasierten Einsatz von Service, Logistik und E-Technologien, 1. Aufl., München 2003

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Kunden- und Servicemanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=14](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=14)