

**Wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen  
durch Service, Logistik und E-Technologien**

– Modellgestützte empirische Untersuchung –

Peter Faust

**Peter Faust**

**Wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen  
durch Service, Logistik und E-Technologien**

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2003

1. Auflage 2003

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich.

**Faust, Peter:**

**Wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen  
durch Service, Logistik und E-Technologien**

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2003

ISBN 3-937236-02-3

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## Inhaltsverzeichnis

**Abbildungsverzeichnis ..... VI**

**Abkürzungsverzeichnis ..... XI**

**1 Einführung ..... 1**

1.1 Problemstellung ..... 3

1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur ..... 6

1.2.1 Merkmale und Wert von Kundenbeziehungen ..... 7

1.2.2 Wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen ..... 13

1.2.3 Bewertung des Stands der Literatur ..... 19

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit ..... 21

1.4 Kennzeichen der empirischen Analyse ..... 25

**2 Kundenbeziehungen und Leistungsmanagement als**

**Untersuchungsgegenstand ..... 27**

2.1 Kundenbeziehungen ..... 28

2.1.1 Kunde und Beziehungen ..... 28

2.1.2 Merkmale von Kundenbeziehungen ..... 35

2.1.3 Systematisierung von Kundenbeziehungen ..... 47

2.1.4 Kundenbeziehungsmanagement ..... 52

2.1.5 Kundenbindung als Zielgröße des  
Kundenbeziehungsmanagements ..... 56

2.1.6 Profitabilität von Kundenbeziehungen ..... 68

2.1.6.1 Abgrenzung Kundenwert und Kundenbeziehungswert ..... 68

2.1.6.2 Zeit- und investitionsorientierter Kundenbeziehungswert .... 71

2.1.6.3 Loyalitätsorientierter Kundenbeziehungswert ..... 74

2.1.6.4 Markt- und ressourcenorientierter Kundenbeziehungswert . 76

---

2.1.6.5 Nutzenorientierter Kundenbeziehungswert.....	78
2.2 Leistungsmanagement.....	81
2.2.1 Inhalte eines integrierten Leistungsmanagements.....	81
2.2.2 Leistungsfindung.....	82
2.2.2.1 Leistungsprogramm.....	85
2.2.2.2 Leistungsbündel.....	88
2.2.2.3 Leistungssystem.....	99
2.2.3 Leistungserstellung.....	98
2.2.3.1 Mass Customization.....	99
2.2.3.2 Leistungskonfiguration.....	106
2.2.4 Preismanagement.....	110
2.2.4.1 Preis-Bundling und -Unbundling.....	111
2.2.4.2 Preismanagement bei Leistungssystemen.....	116
2.2.4.3 Profitables Preismanagement.....	118
2.3 Zusammenfassung Kundenbeziehungen und Leistungsmanagement.	126
<b>3 Theoretischer Bezugsrahmen zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....</b>	<b>130</b>
3.1 Ansätze zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen ...	131
3.1.1 Stakeholder-Value-Ansatz.....	131
3.1.2 Allgemeiner sozialwissenschaftlicher Austauschansatz.....	136
3.1.3 Interaktionsansätze.....	138
3.1.4 Wissensbasierte Ansätze.....	148
3.1.4.1 Wissensbasierter Ansatz nach <i>Nonaka</i> .....	150
3.1.4.2 Wissensbasierter Ansatz nach <i>Probst/Raub/Romhardt</i> .....	156
3.1.4.3 Wissenswert und Wissenscontrolling.....	164
3.1.5 Zusammenfassung der Ansätze und Leitlinien zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	165
3.2 Methoden zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen	168
3.2.1 Nutzenbasierte Preisfindung.....	168
3.2.2 Conjoint Measurement.....	173
3.2.3 Conjoint Costing.....	184

---

3.2.4 Target Costing .....	188
3.2.5 Quality Function Deployment .....	193
3.2.6 Zusammenfassung und Bewertung der Methoden .....	196
3.3 Zusammenfassung der Leitlinien und Prinzipien zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	201
<b>4 Gestaltungsfelder des Leistungsmanagements.....</b>	<b>205</b>
4.1 Service .....	205
4.1.1 Leistungsausprägungen im Service .....	211
4.1.2 E-Service .....	213
4.1.3 Service als Bestandteil von Leistungssystemen innerhalb von Kundenbeziehungen .....	223
4.2 Logistik .....	232
4.2.1 Leistungsausprägungen in der Logistik.....	237
4.2.2 E-Logistik .....	250
4.2.3 Logistik als Bestandteil von Leistungssystemen innerhalb von Kundenbeziehungen .....	252
4.3 E-Technologien .....	254
4.3.1 Leistungsausprägungen der E-Technologien.....	256
4.3.1.1 Internet/Intranet/Extranet/Portale.....	256
4.3.1.2 Electronic Data Interchange (EDI).....	269
4.3.1.3 Customer Relationship Management (CRM).....	272
4.3.2 E-Technologien als Bestandteil von Leistungssystemen innerhalb von Kundenbeziehungen .....	284
4.4 Zusammenfassung der Gestaltungsfelder .....	288
<b>5 Modellgestützte empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....</b>	<b>291</b>
5.1 Hypothesen zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen .....	291

---

5.2 Service zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen ....	295
5.2.1 Transfer der theoretischen Grundlagen im Gestaltungsfeld Service .....	295
5.2.2 Empirische Analyse im Gestaltungsfeld Service .....	299
5.2.2.1 Ergebnisse einer Expertenbefragung im Rahmen eines Arbeitskreises an der TU München.....	299
5.2.2.2 Ergebnisse einer schriftlichen Befragung in der Energiedienstleistungsbranche.....	308
5.2.2.3 Fallstudie aus der Informations- und Kommunikationstechnik-Branche .....	316
5.2.2.4 Fallstudie aus der Software-Branche.....	319
5.2.2.5 Fallstudie aus der Chemie-Branche .....	322
5.2.2.6 Fallstudie aus der Baumaschinen-Branche .....	323
5.2.2.7 Fallstudie aus der Automobilindustrie (I) .....	326
5.2.2.8 Fallstudie aus der Automobilindustrie (II) .....	328
5.2.2.9 Fallstudie aus der Druckmaschinen-Branche .....	335
5.2.2.10 Fallstudie aus der Drucksystem-Branche .....	337
5.2.2.11 Fallstudie aus der IT-Branche.....	340
5.2.2.12 Fallstudie aus der Software-Beratung .....	342
5.3 Logistik zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen ....	345
5.3.1 Transfer der theoretischen Grundlagen im Gestaltungsfeld Logistik .....	345
5.3.2 Empirische Analyse im Gestaltungsfeld Logistik .....	352
5.3.2.1 Fallstudie aus der Schienenfahrzeugindustrie .....	352
5.3.2.2 Fallstudie aus der Automobilindustrie.....	355
5.3.2.3 Fallstudie aus dem Anlagengeschäft.....	358
5.4 E-Technologien zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen .....	361
5.4.1 Transfer der theoretischen Grundlagen im Gestaltungsfeld E-Technologien .....	361
5.4.2 Empirische Analyse im Gestaltungsfeld E-Technologien.....	365
5.4.2.1 Fallstudie aus der Informations- und Kommunikationstechnik-Branche.....	365
5.4.2.2 Fallstudie aus der IT-Branche.....	368

Inhaltsverzeichnis	V
<hr/>	
5.5 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen .....	371
5.5.1 Zusammenfassung und Anwendbarkeit der Hypothesen.....	371
5.5.2 Ganzheitliche wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen als Handlungsempfehlung .....	377
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>385</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>398</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Service, Logistik und E-Technologien als Komplettlösung .....	5
Abb. 1-2:	Bausteine der Wissenslogistik.....	6
Abb. 1-3:	Systematisierung der Literatur zu Beziehungsmerkmalen.....	10
Abb. 1-4:	Inhalte der Literatur zum Wert einer Beziehung .....	12
Abb. 1-5:	Systematisierung der Literatur zum Preis-/Leistungsmanagement.....	15
Abb. 1-6:	Ziele für den Einsatz eines Service- und Wissensmanagements ..	18
Abb. 1-7:	Face-to-face-Kommunikation mit externen Quellen als Methode des Wissensmanagements .....	18
Abb. 1-8:	Inhalte der Literatur zur wissensbasierten Leistungsgestaltung ....	19
Abb. 1-9:	Elemente einer wissensbasierten Beziehungsgestaltung.....	22
Abb. 1-10:	Aufbau der Arbeit .....	24
Abb. 2-1:	Transaktions- versus Beziehungsorientierung.....	29
Abb. 2-2:	Beziehungen im betrieblichen Umfeld .....	30
Abb. 2-3:	Mitglieder eines Buying Center.....	33
Abb. 2-4:	Abgrenzung Geschäftsbeziehung und Kundenbeziehung.....	35
Abb. 2-5:	Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus .....	40
Abb. 2-6:	Sales Cycle nach <i>Mauch</i> .....	41
Abb. 2-7:	Merkmale von Kundenbeziehungen .....	46
Abb. 2-8:	Systematisierung von Kundenbeziehungen .....	48
Abb. 2-9:	Integrations-Interaktions-Portfolio nach <i>Hildebrand</i> .....	56
Abb. 2-10:	Monetäre Effekte der Kundenbindung.....	58
Abb. 2-11:	Ansätze zur Erklärung der Kundenzufriedenheit .....	61
Abb. 2-12:	Komponenten zur Ermittlung der Kundenbindung.....	61
Abb. 2-13:	Gap-Analyse zur Identifikation von Ursachen für Kundenunzufriedenheit.....	63
Abb. 2-14:	Abgrenzung Kundenwert und Kundenbeziehungswert.....	70
Abb. 2-15:	Monetäre Kunden(beziehungs)wert-Methoden .....	71
Abb. 2-16:	Customer-Lifetime-Value – exemplarische Rechnung.....	73
Abb. 2-17:	Profitabilitätsmodell nach <i>Storbacka/Strandvik/Grönroos</i> .....	73

---

Abb. 2-18: Die Loyalitätsleiter .....	74
Abb. 2-19: Übergangsmatrix im Markov-Modell.....	75
Abb. 2-20: Markt- und Ressourcenpotenzial-Modell nach <i>Rudolf-Sipötz/Tomczak</i> .....	76
Abb. 2-21: Kundennutzen-Modell nach <i>Eggert</i> .....	79
Abb. 2-22: Inhalte eines integrierten Leistungsmanagements .....	82
Abb. 2-23: Leistungssystem als Sonderform eines Leistungsbündels .....	83
Abb. 2-24: Komponenten einer Komplettlösung .....	86
Abb. 2-25: Aufbau von Leistungssystemen.....	91
Abb. 2-26: Merkmale von Leistungssystemen .....	93
Abb. 2-27: Ziele eines Leistungssystems.....	96
Abb. 2-28: Funktionalitäten von Leistungskonfigurationssystemen.....	110
Abb. 2-29: Preis-Pyramide .....	125
Abb. 3-1: Modell zur Ermittlung von Leistungsausprägungen für wissensbasierte Kundenbeziehungen .....	131
Abb. 3-2: Stakeholder-Management-Fähigkeit nach <i>Freeman</i> .....	133
Abb. 3-3: Systematisierung der Interaktionsansätze.....	140
Abb. 3-4: Wissenstransferprozesse .....	152
Abb. 3-5: Bedeutung von Wissensmanagementsystemen.....	153
Abb. 3-6: Gründe für die Integration des Kunden in das Wissensmanagement.....	155
Abb. 3-7: Wissensgenerierung aus Interaktionen .....	155
Abb. 3-8: Kernprozesse des Wissensmanagements .....	157
Abb. 3-9: Angewendete Methoden im Wissensmanagement – empirische Analyse.....	160
Abb. 3-10: Leitlinien zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	168
Abb. 3-11: Economic-Value-to-the-Customer-Betrachtung.....	171
Abb. 3-12: Unterschied herkömmliche Befragung und Conjoint-Analyse.....	175
Abb. 3-13: Vorgehensweise bei der Conjoint-Analyse .....	179
Abb. 3-14: Vorgehensweise beim Conjoint Costing .....	185
Abb. 3-15: Target-Costing-Prozess.....	190
Abb. 3-16: Vier-Häuser-Modell des QFD .....	194
Abb. 3-17: House of Quality .....	196

---

Abb. 3-18: Bewertung der Methoden zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	199
Abb. 3-19: Methodenintegration zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	201
Abb. 3-20: Annahmen und Prinzipien zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	204
Abb. 4-1: Service-Schalen-Modell.....	209
Abb. 4-2: Online-Service entlang der Wertkette.....	216
Abb. 4-3: Erfolgsfaktoren entlang der Leistungstreppe .....	224
Abb. 4-4: Preisgestaltung im Service .....	225
Abb. 4-5: Interaktionen im Supply Chain Management.....	236
Abb. 4-6: Produktionssteuerung nach dem KANBAN-Prinzip .....	242
Abb. 4-7: Externer Kunden-Lieferanten-KANBAN.....	243
Abb. 4-8: Vorteile des Insourcing.....	248
Abb. 4-9: E-Logistik innerhalb der Wertkette .....	251
Abb. 4-10: E-KANBAN-Regelkreis .....	252
Abb. 4-11: Prozesse im E-Business.....	255
Abb. 4-12: Workflow-Systeme als wissensbasierte E-Technologien.....	262
Abb. 4-13: Knowledge Maps.....	266
Abb. 4-14: Integration von Marketing, Vertrieb und Service im CRM.....	275
Abb. 4-15: Bestandteile eines CRM-Systems .....	278
Abb. 4-16: E-Technologien entlang des Customer Buying Cycle.....	287
Abb. 5-1: Strukturdarstellung: Beziehungsabhängiger Leistungseinsatz ....	292
Abb. 5-2: Hypothesen zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	294
Abb. 5-3: Beziehungsabhängiger Einsatz von Service – exemplarische Darstellung .....	296
Abb. 5-4: Ziele eines Wissensmanagement-Systems.....	302
Abb. 5-5: Methoden im Rahmen eines Wissensmanagements .....	302
Abb. 5-6: Potenziale durch Wissensmanagement .....	303
Abb. 5-7: Prozessbezogene Potenziale durch Wissensmanagement.....	303
Abb. 5-8: Generelle Erfolgsfaktoren im Service .....	304
Abb. 5-9: Erfolgsfaktoren von Serviceleistungen .....	304
Abb. 5-10: Methoden zur Messung der Servicequalität .....	305

---

Abb. 5-11: Angewendete Servicestrategien .....	305
Abb. 5-12: Bestehende Servicefunktionen .....	306
Abb. 5-13: Subjektbezogene Serviceleistungen .....	306
Abb. 5-14: Objektbezogene Serviceleistungen .....	307
Abb. 5-15: Eigenständigkeit des angebotenen Service.....	307
Abb. 5-16: Erfolgsfaktoren in der Energiedienstleistungsbranche .....	313
Abb. 5-17: Kernkompetenzen in der Energiedienstleistungsbranche.....	313
Abb. 5-18: Servicegrad in der Energiedienstleistungsbranche .....	314
Abb. 5-19: Angebot von Contracting und Facility Management .....	314
Abb. 5-20: Gründe für das Angebot von Contracting und Facility Management .....	315
Abb. 5-21: Angebot diverser Dienstleistungen in der Energiedienstleistungsbranche .....	315
Abb. 5-22: Komponenten der Servicegestaltung – Fallstudie Automobilindustrie.....	330
Abb. 5-23: Gestaltung von Kundenkontaktpunkten – Fallstudie Automobilindustrie.....	331
Abb. 5-24: Erfasste und nötige Informationen – Fallstudie Automobilindustrie.....	332
Abb. 5-25: Erweiterter Bedarf an Kundeninformationen – Fallstudie Automobilindustrie.....	332
Abb. 5-26: Generierung von Kundenkenntnis – Fallstudie Automobilindustrie.....	333
Abb. 5-27: Bedeutung von Leistungen für die Kunden – Fallstudie Automobilindustrie.....	333
Abb. 5-28: Verwendung des Kundenwissens – Fallstudie Automobilindustrie.....	334
Abb. 5-29: Speicherung von Kundenwissen – Fallstudie Automobilindustrie.....	334
Abb. 5-30: Medien zur Verteilung von Kundenwissen – Fallstudie Automobilindustrie.....	335
Abb. 5-31: Beziehungsabhängiger Einsatz von Logistik – exemplarische Darstellung .....	348

---

Abb. 5-32: Beziehungsabhängiger Einsatz von E-Technologien – exemplarische Darstellung .....	363
Abb. 5-33: Kundenbedürfnisse bei E-Marketing-Technologien .....	371
Abb. 5-34: Zielgrößen des Service-Einsatzes .....	373
Abb. 5-35: Systematisierung der Fallstudien im Gestaltungsfeld Service .....	375
Abb. 5-36: Resultierende Zusammenhänge - empirische Analyse Service ..	375
Abb. 5-37: Ganzheitliche wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	378
Abb. 5-38: Einflussfaktoren des Wissensbedarfs-/Wissensgenerierungs- Portfolios .....	381
Abb. 5-39: Wissensbedarf-/Wissensgenerierungs-Portfolio .....	383
Abb. 5-40: Instrumente zur ganzheitlichen wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen.....	384
Abb. 6-1: Zusammenfassende Thesen der Arbeit .....	393

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ASP	Application Service Providing
ATP	Available-to-Promise
ATS	Activity Tracking System
Aufl.	Auflage
BTL-Regel	Bradley-Terry-Luce-Regel
B-to-B	Business to Business
B-to-C	Business to Consumer
B-to-E	Business to Employee
B-to-G	Business to Government
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
CAD	Computer Aided Design
CAS	Computer Aided Selling
CBR	Case Based Reasoning
CBT	Computer Based Training
CD	Compact Disc
CLV	Customer Lifetime Value
CM	Content Management
CRM	Customer Relationship Management
CSCW	Computer Supported Cooperative Work
DB	Deckungsbeitrag
DFÜ	Datenfernübertragung
d. h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DL	Dienstleistung
eCRM	Electronic Customer Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange
EDIFACT	EDI for Administration, Commerce and Transportation
EDL	Energiedienstleistung

---

EDV .....	Elektronische Datenverarbeitung
ERP .....	Enterprise Resource Planning
E-Business .....	Electronic Business
E-Commerce .....	Electronic Commerce
E-KANBAN .....	Elektronischer KANBAN
E-Logistik.....	Elektronische Logistik
E-Mail .....	Electronic Mail
E-Marketing .....	Elektronisches Marketing
E-Service.....	Elektronischer Service
E-Technologien .....	Elektronische Technologien
EVC .....	Economic Value to the Customer
EVU .....	Energieversorgungsunternehmen
et al. ....	et alii
etc. ....	et cetera
evtl. ....	eventuell
FAQ .....	Frequently Asked Questions
F&E .....	Forschung und Entwicklung
FTP .....	File Transfer Protocol
GVO .....	Gruppen-Freistellungs-Verordnung
ID.....	Identification
i. d. R. ....	in der Regel
inkl. ....	inklusive
ISO .....	International Organization for Standardization
ISS .....	Interactive Selling System
IT.....	Information Technology
IuK.....	Informations- und Kommunikationstechnologie
Jg. ....	Jahrgang
JIT .....	Just-in-time
Kap. ....	Kapitel
KPI .....	Key Performance Indicator
KVP .....	Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess
LAN .....	Local Area Network
MUC-Regel.....	Maximum-Utility-Choice-Regel
Nr. ....	Nummer

---

OLAP.....	Online Analytical Processing
PPS.....	Produktions- und Planungssteuerung
QFD.....	Quality Function Deployment
ROM.....	Read only memory
S. ....	Seite
SCM.....	Supply Chain Management
SFA.....	Sales Force Automation
TCO.....	Total Cost of Ownership
TCP/IP.....	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
usw. ....	und so weiter
WWW.....	World Wide Web
vgl. ....	vergleiche
VSP.....	Vertrieb- und Service-Partner
z. B. ....	zum Beispiel
z. T. ....	zum Teil

*„Kundenbeziehungsmanagement  
ist die Synthese  
von humanem und digitalem Gesicht zum Kunden.“*

(Thomas Sattelberger)

## 1 Einführung

Die Intensivierung des Wettbewerbs und eine stagnierende Nachfrage führen dazu, dass es immer schwieriger wird, langfristig durch offensive Strategien der Neukundengewinnung profitabel zu wachsen, da es oftmals mehr Kosten verursacht, neue Kunden zu gewinnen als bestehende zu halten.<sup>1</sup> Die Gewinnung neuer Kunden kann dabei bis zu fünf-mal teurer sein als das Pflegen existierender Kundenbeziehungen; es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Anteil verlorener Stammkunden und dem Unternehmensgewinn.<sup>2</sup> Somit rückt der Aufbau von Kundenbeziehungen verstärkt in den Mittelpunkt. Die in der Vergangenheit vorherrschende Strategie „Gewinn durch genügend Umsatz“ verliert an Bedeutung: Das Denken in Umsätzen wird durch ein ergebnisorientiertes Denken ersetzt. Erreicht wird dies durch den Aufbau von Beziehungen zur Bindung selektierter, wertvoller Kunden.

Der Beziehungsaufbau besteht jedoch nicht nur in Richtung Kunde, sondern auch zu anderen Anspruchsgruppen wie Lieferanten oder Mitarbeitern.<sup>3</sup> Es kann sogar davon ausgegangen werden, dass diese Beziehungen nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind. Beispielsweise können langfristige, individuelle Leistungsvereinbarungen mit dem Kunden oftmals nur dadurch

---

<sup>1</sup> Vgl. Wildemann (2002d), S. 4.

<sup>2</sup> Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 105. Eine empirische Studie ergab, dass bereits eine fünf-prozentige Verringerung der Kundenmigrationsrate bei einer amerikanischen Großbank zu einer 85-prozentigen Gewinnzunahme führte (vgl. Reichheld/Sasser (1991)). Die Umsatzsteigerung und Kostenreduzierung bei loyalen Kunden wird teilweise in Frage gestellt (vgl. Reinartz/Kumar (2003), S. 68-78).

<sup>3</sup> Vgl. Reichwald/Bastian/Lohse (2000), S. 26.

erfüllt werden, wenn eine Verzahnung mit der vorgelagerten Wertschöpfungsstufe, dem Lieferanten, die Voraussetzungen für eine Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden ermöglicht. Ebenso gilt es, in Beziehungen zu Mitarbeitern Motivation, Leistungsbereitschaft und Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern, da Mitarbeiterzufriedenheit die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst.<sup>4</sup> Die Auswirkungen der Mitarbeiterbeziehungen auf den Kunden werden besonders an den Kundenkontaktpunkten deutlich, an denen Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden stattfinden. Unternehmen sehen sich somit einer zunehmenden Bedeutung von Beziehungen zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen gegenüber. Das Management dieser Beziehungen entscheidet mitunter über den Erfolg einer Unternehmung.

Im Kap. 1.1 wird das Problem einer Gestaltung von Kundenbeziehungen als Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit dargestellt. Leistungen werden hierbei bereits als mögliche Gestaltungsfelder thematisiert. Im Kap. 1.2 findet sich hierzu eine Systematisierung und Bewertung des Stands der Literatur. Hierfür wird zunächst untersucht, was in der Literatur als Kundenbeziehung verstanden wird. Als bedeutsame Grundlage zur Systematisierung von Kundenbeziehungen erfolgt eine vertiefte Betrachtung des Kundenbeziehungswertes, der unter anderem von dem vorherrschenden Wissenspotenzial beeinflusst wird. Die Literatur-Übersicht zur wissensbasierten Gestaltung von Kundenbeziehungen umfasst zum einen den Einsatz von Service, Logistik und E-Technologien innerhalb von Kundenbeziehungen, zum anderen Beiträge zur Generierung und Nutzung von Wissen über Kundenbedürfnisse im Kontext von Kundenbeziehungen. Kap. 1.3 formuliert auf Basis der Problemstellung aus Kap. 1.1 und der identifizierten Defizite der Literatur aus Kap. 1.2 die Zielsetzungen und den Aufbau der Arbeit. Die Kennzeichen der im Kap. 5 behandelten empirischen Analyse werden in Kap. 1.4 dargestellt.

---

<sup>4</sup> Vgl. *Homburg/Stock* (2001), S. 377-400; *Bühner* (2000), S. 171-190; *Holtz vom* (1998).

## 1.1 Problemstellung

Die verstärkte Orientierung an Beziehungen gerät besonders aufgrund einer steigenden Individualisierung der Bedürfnisse in den Fokus. Abhängig von den Kundenbedürfnissen und -charakteristika, der Markt- und Wettbewerbssituation sowie der Leistungsspezifika liegen unterschiedliche Formen von Kundenbeziehungen vor, die einer differenzierten Behandlung bedürfen. Vielen Unternehmen ist jedoch allein diese Heterogenität der Kundenbeziehungen nicht bewusst: Oftmals fehlt eine transparente Systematisierung der vorhandenen oder potenziellen Beziehungen in einem Beziehungs-Portfolio. Um der Komplexität und Multidimensionalität der Beziehungen gerecht zu werden, stellt ein Systematisierungskatalog, der die relevanten Ausprägungen von Kundenbeziehungen umfasst, eine fundierte Grundlage für ein differenziertes Kundenbeziehungsmanagement dar. Die relevanten Kriterien beinhalten dabei unter anderem Eigenschaften, die Interaktionen betreffen; diese vernetzen und stabilisieren Beziehungen, wirken an den Kundenkontaktpunkten<sup>5</sup> und bieten, wenn ihre Spezifika bekannt sind, einen sehr unmittelbaren Gestaltungsbereich für ein differenziertes Kundenbeziehungsmanagement. In der Praxis fehlt jedoch häufig schon eine hierfür nötige Systematisierung der vorherrschenden Kundenbeziehungen.

Selbst bei Existenz einer transparenten Systematisierung der vorhandenen und potenziellen Kundenbeziehungen, stellt sich für die Unternehmen das Problem der optimalen Gestaltung der Kundenbeziehungen. Diese findet beispielsweise auf einer organisatorischen Ebene statt, z. B. durch die Implementierung eines Key Account Managements, oder im Rahmen des Preismanagements (Preisdifferenzierung). Ein weiteres, oftmals vernachlässigtes Gestaltungsfeld innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements liegt im Leistungsmanagement, das Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist. Hierbei stellt sich für die Unternehmen das Problem, eine beziehungsadäquate Leistung anzubieten. Das betrifft zum einen das Sachprodukt, zum anderen Service- oder serviceähnliche Leistun-

---

<sup>5</sup> Zur Gestaltung von Kundenkontaktpunkten in Abhängigkeit vom Kundenlebenszyklus vgl. *Homburg/Sieben* (2000), S. 19.

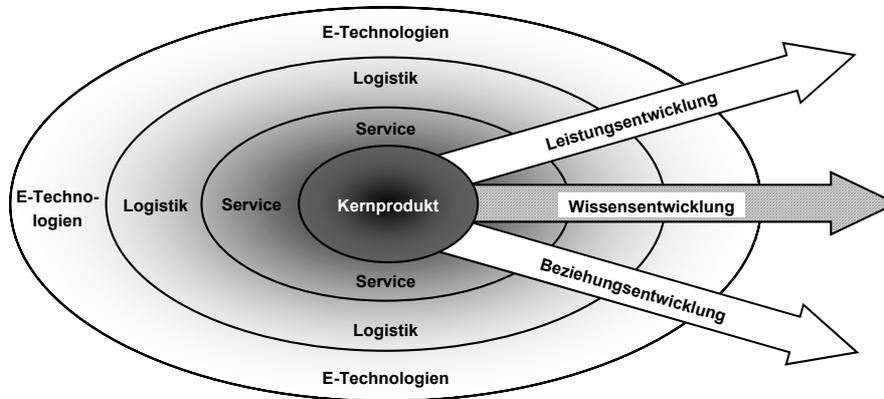
gen.<sup>6</sup> Das Produktverständnis ist dabei an den Kundenbedürfnissen auszurichten und umfasst – im Sinne eines Leistungssystems – alle Komponenten, die zur Lösung des Kundenproblems nötig sind.<sup>7</sup> Die Kundenbedürfnisse tendieren dabei zu einem „Komplettlösungsangebot, das neben dem Kernprodukt den individuellen Einsatz von Service, Logistik, Wissen und E-Technologien enthält.“<sup>8</sup> Zu einer Leistung gehören somit neben Service auch logistische Leistungen, aber auch E-Technologien, die an den Kundenkontaktpunkten den Leistungsaustausch oftmals erst ermöglichen (siehe Abb. 1-1). Während die Individualisierung von Sachprodukten und die Implikationen für die Produktion bereits von vielen Unternehmen angegangen werden, so fehlt im allgemeinen dieses erweiterte Produktverständnis, Service, Logistik und E-Technologien als Möglichkeit einer Individualisierung zu betrachten. Insbesondere stellt sich die erfolgsentscheidende Frage, welche Leistungsausprägungen in Abhängigkeit der vorherrschenden Kundenbeziehungen einzusetzen sind. Eine wesentliche Prämisse ist dabei, Profitabilität – betrachtet über den Kundenlebenszyklus – zu gewährleisten. Hierbei besteht vor allem das Problem, über Erlös- und Kostentransparenz der vorliegenden Leistungen zu verfügen. In der Praxis ist diese Transparenz allerdings oftmals nur in Ansätzen vorzufinden. Es fehlt aber auch häufig ein Methodeninstrumentarium, das die Ermittlung einer profitablen Leistung unterstützt.

---

<sup>6</sup> In der jüngeren Vergangenheit zeigt sich, dass besonders Teleleistungen Innovationsfelder für neue Dienstleistungsprodukte darstellen (vgl. *Reichwald/Möslein/Sachenbacher et al.* (2001), S. 177-187).

<sup>7</sup> *Reichwald/Bastian/Lohse* formulieren in diesem Zusammenhang insbesondere folgende Strategien: Kundenorientierter Leistungszuschnitt, Kundenorientierte Lösungsbündelung, Leistungsbündelung durch Wertschöpfungspartnerschaften (vgl. *Reichwald/Bastian/Lohse* (2000), S. 10-17). Leistungsbündelung und -vernetzung werden durch Telekooperation unterstützt (vgl. *Reichwald/Möslein/Sachenbacher et al.* (2001), S. 221).

<sup>8</sup> *Wildemann* (2002a), S. 42.



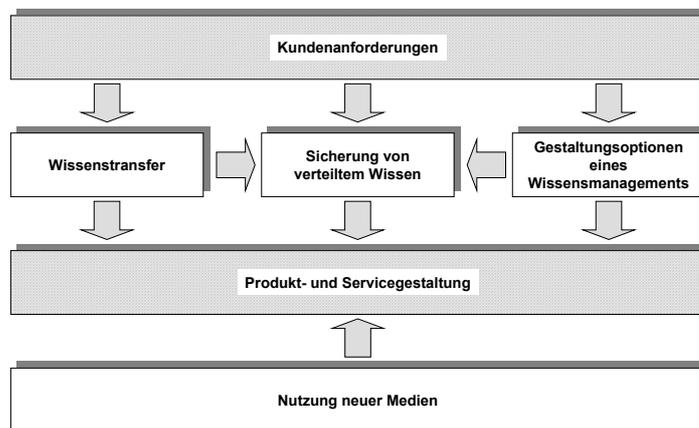
**Abb. 1-1: Service, Logistik und E-Technologien als Komplettlösung**

„Firmen, die ihr Kundenwissen nicht dazu benutzen, ihre Angebote so weiterzuentwickeln, wie die Kunden es sich demnächst wünschen, öffnen Mitbewerbern Tür und Tor, diese Käufer an sich zu ziehen.“<sup>9</sup> Zur Identifikation der Kundenwünsche innerhalb der Kundenbeziehung ist jedoch zunächst eine Wissensbasis nötig, die unter anderem im Umgang mit den Kunden aufgebaut werden muss. Die Kundenkontaktpunkte<sup>10</sup> erhalten dabei eine strategische Bedeutung: Für die Unternehmen stellt die konsequente und zielorientierte Nutzung der Kundenkontaktpunkte eine potenzielle Wissensquelle dar, die zur Wissenslogistik (siehe Abb. 1-2) genutzt werden kann und die Basis für eine beziehungs- und kundenbedürfnisadäquate Leistung bildet. Damit relevantes Wissen an den Kundenkontaktpunkten fließen kann, gezielt, nicht nur zufällig, sind die angebotenen Leistungen, die an den Kundenkontaktpunkten wirken, dergestalt einzusetzen, dass sie den Wissensfluss fördern. Eine wissensbasierte Gestaltung von Kundenbeziehungen benötigt Leistungen, wie Service, Logistik und E-Technologien, zur gezielten Wissensgewinnung. Diese Leistungen sind häufig durch eine Wissensintensität gekennzeichnet: Sie benötigen in der Regel Wissen über die Kundenbedürfnisse, um individuell eingesetzt zu werden; außerdem können sie, insbesondere E-Technologien, Wissen zum Kunden transpor-

<sup>9</sup> Reichheld (1993), S. 108. Picot/Reichwald/Wiegand empfehlen die Methode der Kritischen Erfolgsfaktoren zur Beurteilung des Informationsbedarfs (vgl. Picot/Reichwald/Wiegand (2001), S. 81).

<sup>10</sup> Vgl. Reichwald/Bastian/Lohse (2000), S. 14.

tieren. Diese Leistungen können aber auch umfassendes Wissen generieren, um die Leistungsgestaltung – auch durch andere Leistungskomponenten – genauer an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Die Situation in der Praxis ist derzeit jedoch dadurch geprägt, dass Unternehmen dieses Potenzial, Leistungen als Wissensquelle zu nutzen, kaum ausschöpfen. Ansätze, Wissen aus dem Leistungsaustausch zu gewinnen, existieren sicherlich im Customer Relationship Management, jedoch vornehmlich als IT-orientiertes und reaktives Instrument, das meist die Dokumentation der Beziehung zum Gegenstand hat; in der Regel mangelt es dabei an einer konsequenten und individualisierten Nutzung von Leistungen als Wissensquelle.



**Abb. 1-2: Bausteine der Wissenslogistik<sup>11</sup>**

## 1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur

Der Stand der Literatur wird in vier verschiedenen Teilen dargestellt. Begonnen wird mit den Merkmalen und Definitionen von Kundenbeziehungen und dem Kundenbeziehungsmanagement. Eine Systematisierung der Literatur erfolgt dabei nach den Kriterien Interaktion, Integration, Individualisierung und Investition. In die Betrachtung des Kundenbeziehungsmanagements fließen dabei auch Begriffe ein, die in einem ähnlichen Kontext gebraucht oder von vielen als

<sup>11</sup> Wildemann (2002b), S. 3.