

# **Leistungsprozesse im Kundenbeziehungsmanagement**

– Identifizierung und Modellierung für ausgewählte Kundentypen –

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Gregor Zellner**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Robert Winter**

und

**Prof. Dr. Walter Brenner**

Dissertation Nr. 2838

Copyshop am Ulrichsplatz, Augsburg 2003

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 26. Juni 2003

Der Rektor:

Prof. Dr. Peter Gomez

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Wesentlichen im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum „Bankenarchitekturen im Informationszeitalter“ (CC BAI) und später im Forschungsprojekt „Relationship Management Architecture“ (FP RMA) am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG). Hier wurde die Basis für das Dissertationsprojekt gelegt, dessen Gelingen in nicht unerheblichem Masse getragen wurde von der Unterstützung und dem Verständnis von zahlreichen Freunden und Kollegen, bei denen ich mich an dieser Stelle recht herzlich bedanken möchte.

Mein besonderer Dank gilt Herrn *Prof. Dr. Robert Winter*, der die Dissertation von der Themenfindung bis zur Veröffentlichung betreute und mir die entsprechenden Möglichkeiten am Institut für Wirtschaftsinformatik bot. Herrn *Prof. Dr. Walter Brenner* danke ich für die Übernahme des Korreferats und sein Interesse an der Thematik.

Frau *Dr. Susanne Leist-Galanos*, Projektleiterin des CC BAI, danke ich für die wertvollen Anregungen zur Dissertation, aber vor allem für die unkomplizierte und freundschaftliche Zusammenarbeit, die die Zeit am Institut positiv prägte.

Ein wesentlicher Bestandteil der anwendungsorientierten Forschung am IWI-HSG besteht in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Praktikern in gemeinsamen Workshops und bilateralen Projekten. Für ihre Unterstützung und kollegiale Zusammenarbeit bei der Prüfung der Anwendbarkeit der Konzeption möchte ich insbesondere Frau *Christa Joss* und Herrn *Thomas Stucki* (beide MIGROSBANK) sowie Herrn *Urs Born* (SYSTOR AG) meinen Dank aussprechen.

Bei meinen Kollegen und Freunden am Institut bedanke ich mich auf diesem Weg für die anregenden Diskussionen und die überaus angenehme Arbeitsatmosphäre. Stellvertretend für alle anderen richtet sich mein Dank an *Christian Braun*, *Martin Hafner*, *Clemens Herrmann*, *Florian Melchert*, *Josef Rupprecht* und *Thomas Stiffel*. Ein persönlicher Dank gebührt *Dr. Gunnar Auth*, *Silvia Choinowski*, *Dr. Bernd Heinrich*, *Dr. Markus Helfert* und *Alexander Schwinn*, die es neben der Generierung inhaltlichen Outputs verstanden, die Zeit in St. Gallen wie im Flug vergehen zu lassen und eine gesellige Atmosphäre schufen. Für die gegenseitige Aufmunterung in Phasen der Desillusionierung danke ich recht herzlich meinem Freund und „Leidensgenossen“ *Bernhard Resch*.

Ein besonderer persönlicher und herzlicher Dank gilt meiner Freundin *Martina Böttcher* für das entgegengebrachte Verständnis, sowie die Motivation und Unterstützung während der Dissertationsphase.

Mein grösster und innigster Dank gilt meiner Familie: meinem Bruder *Bert Zellner*, der immer den nötigen Witz für mein „Arbeitsleid“ aufbrachte und insbesondere meinen Eltern *Engelbert* und *Ingrid Zellner*, die mir durch ihre Herzlichkeit, ihren uneingeschränkten Rückhalt und ihre stete Unterstützung meine akademische Ausbildung erst ermöglicht haben und mir mit Rat und Tat beiseite stehen. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

St. Gallen, Juli 2003

Gregor Zellner

---

# Inhaltsübersicht

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>viii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>xv</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>xix</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation und Ausgangslage der Arbeit.....	1
1.2 Einordnung der Arbeit.....	4
1.3 Forschungsfrage und Forschungsmethodik.....	6
1.4 Nutzen und Adressaten der Arbeit.....	10
1.5 Aufbau der Arbeit.....	11
<b>2 Grundlagen.....</b>	<b>13</b>
2.1 Entwicklungen im Marketing – Beziehungsmanagement.....	13
2.2 CRM vs. Beziehungsmanagement.....	18
2.3 Begriff der Geschäftsbeziehung nach <i>Diller/Kusterer</i> .....	30
2.4 Die Prozesssicht.....	34
2.5 Anforderungen an Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements.....	68
<b>3 Problemstellung.....</b>	<b>74</b>
3.1 Bisherige Ansätze zur Prozessdarstellung im Kundenbeziehungsmanagement.....	74
3.2 Gegenüberstellung der Ansätze.....	87
3.3 Ableitung des Handlungsbedarfs.....	91
<b>4 Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement.....</b>	<b>93</b>
4.1 Verwendete Konzepte zur Prozessidentifikation.....	102
4.2 Übertragung der Konzepte auf die Beziehung.....	148

4.3	Zusammenfassung der verwendeten Konzepte .....	156
<b>5</b>	<b>Modellierung ausgewählter Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement .....</b>	<b>159</b>
5.1	Modellierungsvorgaben .....	159
5.2	Prämissen zur Modellierung .....	171
5.3	Zur Definition und Konstitution von „spezifischen Investitionen“ und „Vertrauen“ .....	172
5.4	Phase 1: Vorbeziehungsphase .....	185
5.5	Phase 2: Startphase .....	198
5.6	Phase 3: Penetrations- und Reifephase .....	207
5.7	Phase 4: Krisen- und Distanzierungsphase .....	225
5.8	Phase 5: Nachbeziehungsphase .....	255
5.9	Zusammenfassende Betrachtung zur Modellierung .....	269
5.10	Führungsprozesse .....	270
5.11	Unterstützungsprozesse .....	271
<b>6</b>	<b>Prozesslandkarte .....</b>	<b>274</b>
6.1	Begriff der Prozesslandkarte .....	275
6.2	Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement .....	276
<b>7</b>	<b>Anwendbarkeit der Konzeption .....</b>	<b>280</b>
7.1	SYSTOR AG Schweiz .....	281
7.2	MIGROSBANK .....	291
7.3	Zusammenfassung .....	301
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>304</b>
8.1	Zusammenfassende Betrachtung .....	304
8.2	Kritische Würdigung .....	306
8.3	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick .....	307
	<b>Anhang: Ansprechpartner zu den Fallstudien .....</b>	<b>310</b>

---

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>311</b>
----------------------------------	------------

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>viii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>xv</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>xix</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation und Ausgangslage der Arbeit .....	1
1.2 Einordnung der Arbeit.....	4
1.2.1 Der St. Galler Ansatz des Business Engineering .....	4
1.2.2 Das Kompetenzzentrum RMA .....	6
1.3 Forschungsfrage und Forschungsmethodik.....	6
1.3.1 Forschungsfrage .....	6
1.3.2 Forschungsmethodik.....	7
1.4 Nutzen und Adressaten der Arbeit .....	10
1.5 Aufbau der Arbeit.....	11
<b>2 Grundlagen .....</b>	<b>13</b>
2.1 Entwicklungen im Marketing – Beziehungsmanagement.....	13
2.2 CRM vs. Beziehungsmanagement.....	18
2.2.1 Customer Relationship Management .....	19
2.2.2 Beziehungsmanagement.....	24
2.2.3 Zusammenfassung der Begriffe.....	28
2.3 Begriff der Geschäftsbeziehung nach <i>Diller/Kusterer</i> .....	30
2.4 Die Prozesssicht.....	34
2.4.1 Prozessorientierung .....	35
2.4.2 Der Prozessbegriff.....	41



---

2.4.3	Einordnung in Unternehmensprozessmodelle .....	49
2.4.3.1	Die Wertkette nach Porter .....	49
2.4.3.2	Ausgewählte Unternehmensprozessmodelle.....	51
2.4.4	Kategorisierung der Prozesse.....	60
2.4.5	Nutzen der Prozessmodellierung .....	64
2.4.6	Zusammenfassung zur Prozesssicht.....	67
2.5	Anforderungen an Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements .....	68
<b>3</b>	<b>Problemstellung.....</b>	<b>74</b>
3.1	Bisherige Ansätze zur Prozessdarstellung im Kundenbeziehungsmanagement .....	74
3.1.1	Ansätze in der Literatur .....	76
3.1.2	Ansätze in der Praxis .....	82
3.2	Gegenüberstellung der Ansätze .....	87
3.3	Ableitung des Handlungsbedarfs .....	91
<b>4</b>	<b>Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement.....</b>	<b>93</b>
4.1	Verwendete Konzepte zur Prozessidentifikation .....	102
4.1.1	Der St. Galler Ansatz des Business Engineering.....	103
4.1.2	Vorgaben aus der Strategieebene.....	103
4.1.2.1	Konzept der Beziehungsmotive .....	105
4.1.2.2	Konzept der Beziehungsträger .....	108
4.1.2.3	Konzept der Kundentypen.....	115
4.1.2.4	Zusammenfassung der Vorgaben auf Strategieebene .....	119
4.1.3	Konzept der generischen Aktivitäten.....	121
4.1.3.1	Generische Aktivitäten nach <i>Malone et al.</i> (1999) .....	122
4.1.3.2	Generische Aktivitäten nach <i>Lang</i> (1997) .....	126
4.1.3.3	Zusammenfassung der generischen Aktivitäten.....	130
4.1.4	Mögliche Input-Output-Relationen.....	132

4.1.5	Konzept des Kundenlebenszyklus.....	135
4.1.5.1	Lebenszykluskonzepte.....	135
4.1.5.2	Rahmgebung durch den Kundenlebenszyklus.....	146
4.2	Übertragung der Konzepte auf die Beziehung.....	148
4.3	Zusammenfassung der verwendeten Konzepte.....	156
<b>5</b>	<b>Modellierung ausgewählter Prozesse im Kundenbeziehungs-</b> <b>management.....</b>	<b>159</b>
5.1	Modellierungsvorgaben.....	159
5.1.1	Operationalisierung der GoM für das Prozessmodell im Kundenbeziehungsmanagement.....	160
5.1.2	Massnahmen zur Qualitätssicherung.....	163
5.1.2.1	Hierarchieebenen.....	165
5.1.2.2	Prozessdarstellung.....	166
5.2	Prämissen zur Modellierung.....	171
5.3	Zur Definition und Konstitution von „spezifischenInvestitionen“ und „Vertrauen“.....	172
5.3.1	Beschreibung von „spezifischen Investitionen“.....	172
5.3.2	Beschreibung von „Vertrauen“.....	175
5.4	Phase 1: Vorbeziehungsphase.....	185
5.4.1	Der bequeme, berechnende Kundentyp.....	188
5.4.1.1	Spezifische Investitionen.....	189
5.4.2	Der aufgeklärte Kundentyp.....	194
5.4.2.1	Vertrauen.....	195
5.5	Phase 2: Startphase.....	198
5.5.1	Der bequeme, berechnende Kundentyp.....	199
5.5.1.1	Spezifische Investitionen.....	199
5.5.2	Der aufgeklärte Kundentyp.....	204
5.5.2.1	Vertrauen.....	204

---

5.6	Phase 3: Penetrations- und Reifephase .....	207
5.6.1	Der bequeme, berechnende Kundentyp .....	216
5.6.1.1	Spezifische Investitionen .....	217
5.6.2	Der aufgeklärte Kundentyp .....	222
5.6.2.1	Vertrauen .....	222
5.7	Phase 4: Krisen- und Distanzierungsphase .....	225
5.7.1	Der bequeme, berechnende Kundentyp .....	242
5.7.1.1	Spezifische Investitionen .....	243
5.7.2	Der aufgeklärte Kundentyp .....	250
5.7.2.1	Vertrauen .....	250
5.8	Phase 5: Nachbeziehungsphase .....	255
5.8.1	Der bequeme, berechnende Kundentyp .....	261
5.8.1.1	Spezifische Investitionen .....	261
5.8.2	Der aufgeklärte Kundentyp .....	265
5.8.2.1	Vertrauen .....	266
5.9	Zusammenfassende Betrachtung zur Modellierung .....	269
5.10	Führungsprozesse .....	270
5.11	Unterstützungsprozesse .....	271
<b>6</b>	<b>Prozesslandkarte .....</b>	<b>274</b>
6.1	Begriff der Prozesslandkarte .....	275
6.2	Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement .....	276
<b>7</b>	<b>Anwendbarkeit der Konzeption .....</b>	<b>280</b>
7.1	SYSTOR AG Schweiz .....	281
7.1.1	Beschreibung der Fallstudie .....	281
7.1.2	Auswahl der Fallstudie .....	282
7.1.3	Ergebnisse der Fallstudie .....	282
7.2	MIGROSBANK .....	291

---

7.2.1	Beschreibung der Fallstudie .....	291
7.2.2	Auswahl der Fallstudie .....	292
7.2.3	Ergebnisse der Fallstudie.....	293
7.3	Zusammenfassung .....	301
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>304</b>
8.1	Zusammenfassende Betrachtung .....	304
8.2	Kritische Würdigung .....	306
8.3	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick .....	307
	<b>Anhang: Ansprechpartner zu den Fallstudien .....</b>	<b>310</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>311</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

A. d. V.	Anmerkung(en) des Verfassers
BAI	Bankenarchitekturen im Informationszeitalter
BE	Business Engineering
BM	Beziehungsmanagement
BPR	Business Process Reengineering/Redesign
BUCC	Business Unit Corporate Consulting
bzw.	beziehungsweise
CAS	Computer Aided Selling
CC	Center of Competence (Kompetenzzentrum)
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
eEPK	erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et altera
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GOM	<b>G</b> rundsätze <b>o</b> rdnungsmässiger <b>M</b> odellierung
HE	Hierarchieebene
i. D.	im Druck
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
IV	Informationsverarbeitung

o. ä.	oder ähnlich(es)
OLAP	Online Analytical Processing
RMA	Relationship Management Architecture
RPB	Referenzprozessbaustein
S.	Seite
s. o.	siehe oben
TQM	Total Quality Management
u.	und
u. a.	und andere, unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z. B.	Zum Beispiel

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen .....	1
Abbildung 1-2: Jährliche Steigerungsrate von 50% im CRM-Markt .....	2
Abbildung 1-3: Langfristige Kundenbeziehungen stehen im Vordergrund .....	4
Abbildung 1-4: Business Engineering-Landkarte .....	5
Abbildung 1-5: Aufbau der Arbeit .....	12
Abbildung 2-1: Vergleich zwischen Transaction und Relationship Marketing.....	17
Abbildung 2-2: Einflussfaktoren des CRM .....	20
Abbildung 2-3: CRM-Komponenten .....	23
Abbildung 2-4: Einordnung von Beziehungsmanagement und -marketing .....	25
Abbildung 2-5: Zielsystem des Beziehungsmarketings.....	27
Abbildung 2-6: „Molekularstruktur“ von Geschäftsbeziehungen .....	31
Abbildung 2-7: Klassifikationssystem für Geschäftsbeziehungen .....	32
Abbildung 2-8: Interaktionsebenen bei dyadischen Geschäftsbeziehungen.....	33
Abbildung 2-9: Beziehungstypologisierung .....	34
Abbildung 2-10: Funktionale Marketingorganisation.....	35
Abbildung 2-11: Der Prozess und die Verwaltung .....	37
Abbildung 2-12: Struktur des Geschäftsprozesses.....	45
Abbildung 2-13: Komponenten des Prozessmodells .....	47
Abbildung 2-14: Das Modell einer Wertkette.....	51
Abbildung 2-15: Enterprise Model nach Hatten/Rosenthal (1999) .....	53
Abbildung 2-16: Kerngeschäftsprozesse nach Srivastava et al. (1999).....	54
Abbildung 2-17: Unternehmenskernprozesse nach Binner (1996).....	55
Abbildung 2-18: Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach Gaitanides et al. (1994).....	56
Abbildung 2-19: Marketingprozessmodell nach Saatkamp (2002) .....	57
Abbildung 2-20: Prozesstypologie in Anlehnung an Österle (1995).....	62

---

Abbildung 3-1: Vorwiegende Prozessdarstellung im CRM.....	77
Abbildung 3-2: Verfeinerung der CRM-Kernprozesse .....	78
Abbildung 3-3: Fünf-Phasen-Modell.....	79
Abbildung 3-4: CRM Architektur E.piphany .....	83
Abbildung 3-5: mySAP CRM – The Complete Solution.....	84
Abbildung 3-6: CRM Life Cycle.....	85
Abbildung 3-7: CRM-Prozesse der Systor AG .....	86
Abbildung 3-8: CRM-Prozesse der Crédit Suisse .....	86
Abbildung 3-9: Anforderungsabgleich bestehender Theorieansätze .....	88
Abbildung 4-1: Beziehungsmotive von Kunden .....	106
Abbildung 4-2: Zusammenhang zwischen Beziehungsmotiven und -trägern.....	111
Abbildung 4-3: Idealtypische Entwicklung ausgewählter Beziehungsträger.....	115
Abbildung 4-4: Zuordnung von Beziehungsmotiven und -trägern zu Kundentypen. ....	116
Abbildung 4-5: Vorgaben aus der Strategieebene.....	120
Abbildung 4-6: Process Compass.....	123
Abbildung 4-7: Generische Aktivitäten.....	124
Abbildung 4-8: Generische Strukturen nach Lang (1997) .....	127
Abbildung 4-9: Übereinstimmende generische Aktivitäten.....	131
Abbildung 4-10: Zusammenfassende Übersicht der generischen Aktivitäten .....	132
Abbildung 4-11: Input-Output-Relationen von Prozessen.....	134
Abbildung 4-12: Lebenszyklusmodelle im Überblick .....	136
Abbildung 4-13: Kundenlebenszyklus .....	138
Abbildung 4-14: Beziehungslebenszyklus im Kundenbeziehungsmanagement.....	140
Abbildung 4-15: Lebensphase, -bereich und -zyklus aus Kundensicht .....	143
Abbildung 4-16: Veränderung der Rentabilität im Lebenszyklus.....	144
Abbildung 4-17: Notwendige Aktivitäten innerhalb des Beziehungslebenszyklus ...	147
Abbildung 4-18: Übereinstimmende generische Prozesse .....	152



---

Abbildung 4-19: Generische Prozesse im Kundenbeziehungslebenszyklus (idealtypisch) .....	153
Abbildung 4-20: Leistungsprozesse im Kundenbeziehungsmanagement .....	158
Abbildung 5-1: Zweckbezogene Ableitung der neuen GoM .....	161
Abbildung 5-2: Hierarchieebenen bei der Prozessdarstellung .....	166
Abbildung 5-3: Beispiel eines Aufgabekettendiagramms .....	168
Abbildung 5-4: Syntax des Aufgabekettendiagramms .....	170
Abbildung 5-5: Aufgabenverzeichnis .....	171
Abbildung 5-6: Der Aufbau von Vertrauen .....	180
Abbildung 5-7: Modell zum Vertrauensaufbau .....	180
Abbildung 5-8: Massnahmen zur Vertrauensbildung .....	184
Abbildung 5-9: Regelkreis der Marktkommunikation .....	187
Abbildung 5-10: Aufgabekettendiagramm zum Prozess „Spezifische Investitionen darstellen/kommunizieren“ in der Vorbeziehungsphase .....	191
Abbildung 5-11: Aufgabekettendiagramm zum Prozess „Vertrauen darstellen/kommunizieren“ in der Vorbeziehungsphase .....	197
Abbildung 5-12: Aufgabekettendiagramm zum Prozess „Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen“ in der Startphase .....	202
Abbildung 5-13: Aufgabekettendiagramm zum Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ in der Startphase .....	206
Abbildung 5-14: Kundenbindungsmanagement im Beziehungslebenszyklus .....	210
Abbildung 5-15: Entstehung von Zufriedenheit/Unzufriedenheit .....	212
Abbildung 5-16: Beschwerdemanagementprozess .....	214
Abbildung 5-17: Aufgabekettendiagramm zum Prozess „Spezifische Investitionen beibehalten“ in der Penetrations- und Reifephase .....	219
Abbildung 5-18: Aufgabekettendiagramm zum Prozess „Vertrauen beibehalten“ in der Penetrations- und Reifephase .....	224
Abbildung 5-19: Idealtypischer Ablauf einer Krisenepisode .....	228
Abbildung 5-20: Bestimmungsfaktoren in der Entscheidungsphase .....	234

---

Abbildung 5-21: Einflussfaktoren auf das Krisenverhalten des Kunden .....	236
Abbildung 5-22: Verhaltensoptionen des Kunden bei Krisenepisoden .....	239
Abbildung 5-23: Aufgabenkettendiagramm zu den Prozessen „Spezifische Investitionen modifizieren/abändern“ und „Spezifische Investitionen zerstören“ in der Krisen- und Distanzierungsphase .	247
Abbildung 5-24: Aufgabenkettendiagramm zu den Prozessen „Vertrauen modifizieren/abändern“ und „Vertrauen zerstören“ in der Krisen- & Distanzierungsphase.....	254
Abbildung 5-25: Teilprozesse des Kundenrückgewinnungsmanagements.....	256
Abbildung 5-26: Beispiel eines Rückgewinnungsportfolios.....	258
Abbildung 5-27: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen“ in der Nachbeziehungsphase .....	263
Abbildung 5-28: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ in der Nachbeziehungsphase .....	268
Abbildung 6-1: Notation der Prozesslandkarte .....	276
Abbildung 6-2: Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement .....	277
Abbildung 7-1: En@bling CRM – Vorgehensmodell.....	283
Abbildung 7-2: Generische Aktivitäten im Phios Process Repository.....	285
Abbildung 7-3: Phios Process Repository .....	286
Abbildung 7-4: Vertrauen kreieren/aufbauen bei der SYSTOR AG (Massnahmen).	288
Abbildung 7-5: Teilvalidierung mit der Fallstudie BUCC SYSTOR AG.....	290
Abbildung 7-6: Beziehungsverlaufdiagramm MIGROSBANK.....	295
Abbildung 7-7: Bindungsintensität und unternehmerischer Aktionismus .....	296
Abbildung 7-8: Internes Projekt der MIGROSBANK .....	297
Abbildung 7-9: Aufgaben im Beschwerdemanagement der MIGROSBANK .....	298
Abbildung 7-10: Vertrauen kreieren/aufbauen bei der MIGROSBANK (Massnahmen) .....	299
Abbildung 7-11: Teilvalidierung mit der Fallstudie MIGROSBANK.....	300
Abbildung 7-12: Deckungsgrad der Fallstudien.....	302

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Ausgewählte Definitionen der Begriffe Beziehungsmanagement und CRM .....	29
Tabelle 2-2: Entwicklung der Prozessorientierung .....	40
Tabelle 2-3: Übersicht wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Themenfeld Prozessorientierung im Marketing .....	41
Tabelle 2-4: Ausgewählte Definitionen des Prozessbegriffs .....	44
Tabelle 2-5: Kernprozesse ausgewählter Unternehmensprozessmodelle .....	58
Tabelle 2-6: Übersicht über mögliche Prozesstypologisierungen .....	63
Tabelle 2-7: Anforderungen an Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements .....	73
Tabelle 3-1: CRM-Prozesse – Ansätze der Literatur .....	82
Tabelle 3-2: CRM-Prozesse – Ansätze der Praxis .....	87
Tabelle 4-1: Opportunistisches Verhalten in der Principal-Agent-Theorie .....	110
Tabelle 4-2: Generische Aktivitäten nach Malone et al. (1999) .....	130
Tabelle 4-3: Generische Aktivitäten nach Lang (1997) .....	130
Tabelle 4-4: Ausgewählte Lebenszykluskonzepte .....	145
Tabelle 4-5: Beschreibung der generischen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements .....	155
Tabelle 4-6: Problemfelder und Lösungskonzepte .....	157
Tabelle 5-1: Anwendung der GoM auf die Prozessmodellierung im Kundenbeziehungsmanagement .....	164
Tabelle 5-2: Beschreibung des generischen Prozesses in der Vorbeziehungsphase .....	186
Tabelle 5-3: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „spezifische Investitionen darstellen/kommunizieren“ in der Vorbeziehungsphase .....	194
Tabelle 5-4: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „Vertrauen darstellen/kommunizieren“ in der Vorbeziehungsphase .....	198
Tabelle 5-5: Beschreibung des generischen Prozesses in der Startphase .....	199

---

Tabelle 5-6: Aufgabenverzeichnis zum Prozess „Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen“ in der Startphase.....	203
Tabelle 5-7: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ in der Startphase.....	207
Tabelle 5-8: Beschreibung des generischen Prozesses in der Penetrations- und Reifephase.....	216
Tabelle 5-9: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „spezifische Investitionen beibehalten“ in der Penetrations- und Reifephase.....	221
Tabelle 5-10: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „Vertrauen beibehalten“ in der Penetrations- und Reifephase.....	225
Tabelle 5-11: Überblick über die Krisenphasen.....	241
Tabelle 5-12: Beschreibung der generischen Prozesse in der Krisen- und Distanzierungsphase.....	242
Tabelle 5-13: Aufgabenverzeichnis für die Prozesse „Spezifische Investitionen modifizieren/abändern“ und „Spezifische Investitionen zerstören“ in der Krisen- und Distanzierungsphase.....	250
Tabelle 5-14: Aufgabenverzeichnis für die Prozesse „Vertrauen modifizieren/abändern“ und „Vertrauen zerstören“ in der Krisen- und Distanzierungsphase.....	255
Tabelle 5-15: Beschreibung des generischen Prozesses in der Nachbeziehungsphase.....	261
Tabelle 5-16: Aufgabenverzeichnis zum Prozess „Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen“ in der Nachbeziehungsphase.....	265
Tabelle 5-17: Aufgabenverzeichnis zum Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ in der Nachbeziehungsphase.....	269
Tabelle 8-1: Ansprechpartner zu den Fallstudien.....	310

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation und Ausgangslage der Arbeit

Vor dem Hintergrund zunehmenden Wettbewerbs, gesättigter Märkte, fortschreitender Globalisierung und steigender Homogenität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen haben die Unternehmen längst erkannt, dass Kundenorientierung der Schlüssel zum Erfolg ist. Auf die Frage, welches die Ursachen für die Fusion von *AOL* und *Time Warner* waren, antwortete Steve Case (Vorstandsvorsitzender von *AOL*): „Der Wettbewerb hat sich entscheidend verändert: Es geht mehr und mehr um Kundenbeziehungen als um die richtigen Inhalte oder die entsprechenden Kanäle.“<sup>1</sup>

Den bestehenden Kundenstamm bzw. die Beziehung zum Kunden zu pflegen und weiterzuentwickeln sollte für die Unternehmen höchste Maxime sein. Denn selten führen unstrukturierte und wahllose Akquisitionsbemühungen den gewünschten finanziellen Erfolg herbei.<sup>2</sup> Häufig ist es vorteilhafter, vorhandene Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten, als neue Kunden akquirieren zu müssen.<sup>3</sup> Je länger eine Kundenbeziehung andauert, umso profitabler entwickelt sich diese in der Regel (vgl. Abbildung 1-1).

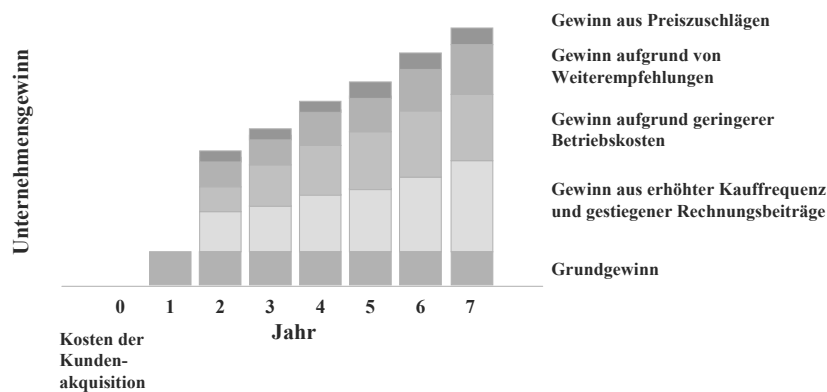


Abbildung 1-1: Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen

Quelle: Reichheld/Sasser (1991), S. 111

Vor allem im Retailgeschäft sind die wenig intensiven und nachhaltigen Kundenbeziehungen eines der dringendsten Probleme der Unternehmen. Zurückzuführen ist diese

<sup>1</sup> Rapp (2000), S. 11.

<sup>2</sup> Dass so eine Vorgehensweise nicht anzustreben ist, zeigt die häufig zitierte „Pareto-Regel“, wonach 20% aller Kunden 80% der Gewinne erzielen, während hingegen die restlichen 80% nur hohe Kosten herbeiführen. Vgl. Bartl (1992), S. 42. Eine gezielte Kundenbindung muss also im Vordergrund stehen.

Problematik nicht zuletzt auf die bisher noch überwiegende Ausrichtung auf den blossen Produktverkauf, welcher den Aufbau und Erhalt einer profitablen Beziehung zu gering fokussiert. Auch heute noch konzentriert sich der Grossteil der Marketingaktionen lediglich auf das Produkt oder die Dienstleistung, wie immerhin 53% der an einer eigenen Untersuchung<sup>4</sup> beteiligten Unternehmen bestätigten. Nur für 7% trifft diese Aussage überhaupt nicht zu.

Unter diesen Gegebenheiten ist es nicht verwunderlich, dass der Markt um „profitable Kundenbeziehungen versprechende Lösungen“, konkret der CRM-Software-Markt, boomt. Studien prognostizieren eine fast 50%ige Zuwachsrate pro Jahr auf dem CRM-Markt (vgl. Abbildung 1-2).

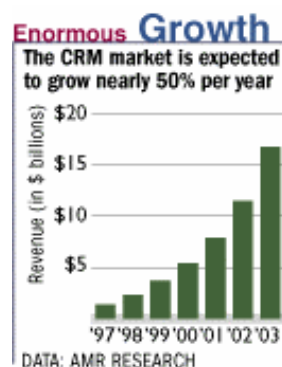


Abbildung 1-2: Jährliche Steigerungsrate von 50% im CRM-Markt

Quelle: <http://www.informationweek.com/773/vacrm2.htm> (Zugriff: 20.05.2002)

Bisher wird jedoch oftmals nur der unternehmensinterne Fokus verinnerlicht und der Ablauf von CRM meist auf eine transaktionsorientierte Sicht reduziert (vgl. Kapitel 3). Für eine beziehungsorientierte Sichtweise ist aber ein reines Denken in Transaktionen nicht ausreichend.<sup>5</sup> Hier müssen Beziehungen im Mittelpunkt des Austauschprozesses stehen, und der Verkauf muss als Anfang einer Kundenbeziehung und nicht, wie im transaktionsorientierten Vorgehen, als Abschluss einer Kundeninteraktion gesehen werden.<sup>6</sup> Dennoch betrachten einzelne Massnahmen, z. B. im Bereich der Kundenbin-

<sup>3</sup> Kunz (1996, S. 18) etwa beziffert den Aufwand für die Kundenneugewinnung fünf- bis siebenmal höher, als den Aufwand zur Erhaltung einer bestehenden Beziehung.

<sup>4</sup> Im Mai 2002 wurde vom Verfasser eine explorative Untersuchung zum Thema „Beziehungsmanagement“ durchgeführt mit dem Ziel, einerseits die Relevanz dieser Thematik und andererseits den aktuellen Stand auf Unternehmensseite aufzuzeigen. Befragt wurden 100 grosse und mittlere Unternehmen. Die hohe Rücklaufquote von 20% darf als Indikator für die Relevanz des Themas „Beziehungsmanagement“ (bzw. CRM) gesehen werden. So stufen beispielsweise 70% der teilnehmenden Unternehmen das Thema „CRM“ als relevant bis sehr relevant ein. Zur Studie vergleiche Zellner (2002a).

<sup>5</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 25.

<sup>6</sup> Vgl. Wehrli/Wirtz (1996), S. 26.

dung, aber auch im Umfeld der CRM-Software, die Aufgabenstellung oftmals nur punktuell, da eine umfassende und durchgängige Konzeption fehlt. Deswegen führen viele Unternehmensprojekte im Ergebnis nicht zu den gewünschten Erfolgen bzw. scheitern.<sup>7</sup> Die Lösung dieser Problematik durch die Entwicklung einer ganzheitlichen Architektur des Beziehungsmanagements sollte Bestreben der Unternehmen sein.

Damit wird auch der Zielbereich der Arbeit bestimmt: Zwar existieren Strategien im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements, deren Umsetzung jedoch entbehrt oft einer Methodik. In Anlehnung an den Ebenenansatz des Business Engineering<sup>8</sup>, in welchem auf der obersten Ebene, der Strategieebene, das „Was“ festgelegt wird und auf der darunter liegenden Prozessebene die Umsetzung der Strategie („Wie“) vollzogen wird<sup>9</sup>, sollen Prozesse<sup>10</sup> im Beziehungsmanagement identifiziert werden und damit die Operationalisierung der CRM-Strategie ermöglicht werden. Damit liegt der Fokus auf der Prozessebene, da diese ein Schlüsselfaktor ist, um Veränderungen zu realisieren.<sup>11</sup> Die Bedeutsamkeit der Berücksichtigung dieser Ebene zeigt sich auch in einer zunehmenden Prozessorientierung neuerer Veröffentlichungen in der Marketingwissenschaft.<sup>12</sup>

Dass das Schaffen langfristiger Kundenbeziehungen und damit die Thematik der Arbeit für die Praxis relevant sind, zeigt u. a. die nachfolgende Abbildung.

---

<sup>7</sup> Nelson (2002b), Neilson et al. (2002) sprechen von einer Misserfolgsquote von 70% bei bisherigen CRM-Projekten.

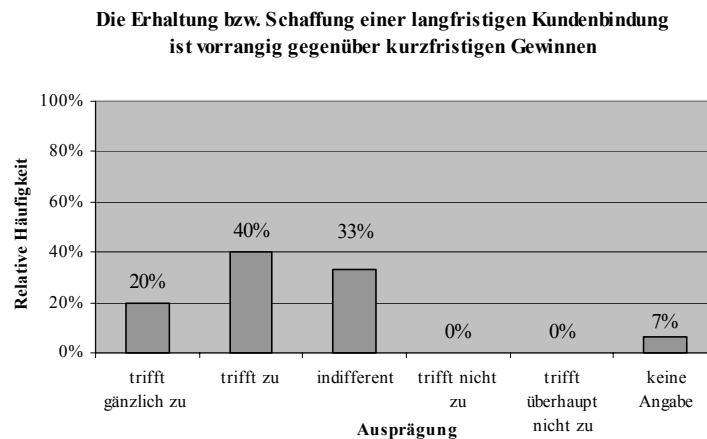
<sup>8</sup> Vgl. Österle (1995), S. 16ff. Für weitere Ausführungen zum „Business Engineering“ siehe auch die Abschnitte 1.2.1 und 4.1.1.

<sup>9</sup> Vgl. Winter (2002a), S. 273.

<sup>10</sup> Unter „Prozess“ soll hierbei eine Abfolge von Aufgaben verstanden werden, welche über mehrere organisatorische Einheiten des Unternehmens verteilt sein können und durch IT-Anwendungen unterstützt werden. Diese Prozesse konkretisieren die Geschäftsstrategie und verbinden diese mit den Informationssystemen. Vgl. Österle (1995), S. 19-20 und Abschnitt 2.4.2.

<sup>11</sup> Vgl. Hess et al. (1995), S. 535.

<sup>12</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 26 und Tabelle 2-3 (S. 41) für weiterführende Literatur.



*Abbildung 1-3: Langfristige Kundenbeziehungen stehen im Vordergrund*

Quelle: Zellner (2002a), S. 12

Für 60% der Befragten ist die Schaffung bzw. Erhaltung einer langfristigen Kundenbindung ein vorrangiges Ziel. Der Weg zu diesem Ziel kann durch gut aufeinander abgestimmte Prozesse beschriftet werden, sofern diese vorhanden sind.

## 1.2 Einordnung der Arbeit

Bevor die Zielsetzung und Forschungsfrage des Dissertationsvorhabens vorgestellt werden, ist es erforderlich, die Thematik kurz in den Rahmen des Business Engineering sowie des CC RMA<sup>13</sup> einzuordnen.

### 1.2.1 Der St. Galler Ansatz des Business Engineering

„Die Wirtschaft befindet sich inmitten der Transformation vom Industrie- zum Informationszeitalter.“<sup>14</sup> Angeregt wird diese Transformation insbesondere durch neue Informations- und Kommunikationstechniken, welche nicht nur neue Produkte, sondern sogar neue Branchen entstehen lassen. Selbst Bereiche wie das Marketing bleiben von diesem Phänomen nicht unbeeinflusst, wie die Materie rund um das Thema „CRM“ bestätigt. Auch hier erschloss sich beispielsweise die Möglichkeit zur Erkennung von Datenmustern in Kundendaten (auf teilweise stündlicher Basis) weitgehend durch Innovationen im Bereich der IuK-Technologie. Damit diese Transformation geregelt und professionell ablaufen kann, greift der St. Galler Ansatz des Business Engineering (BE) als „methoden- und modellbasierte Konstruktionslehre für Unternehmen des In-

<sup>13</sup> Kompetenzzentrum Relationship Management Architecture am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (ab 2003).

<sup>14</sup> Österle/Winter (2000), S. 4.



formationszeitalters“ regulierend ein.<sup>15</sup> Wie in Abbildung 1-4 dargestellt, unterteilt das BE das Transformationsvorhaben in die Felder Geschäftsstrategie, Geschäftsprozesse, Informations- und Kommunikationssysteme (fachliche Dimension) und in eine politisch-kulturelle Dimension, bei der so genannte „human factors“ wie beispielsweise Führung, Verhalten oder Macht eine Rolle spielen.<sup>16</sup>

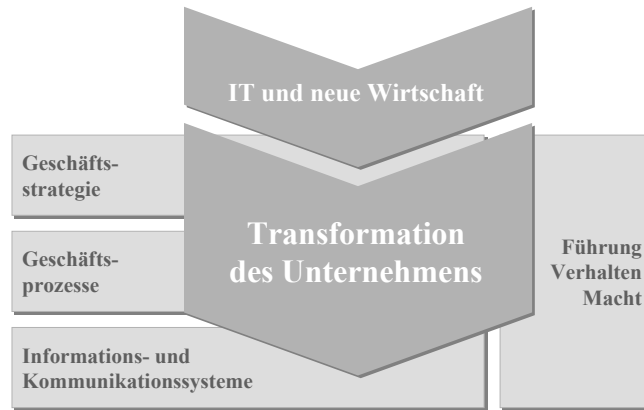


Abbildung 1-4: Business Engineering-Landkarte

Quelle: Österle/Winter (2000), S. 12

Nachdem passende Strategien erarbeitet wurden, werden in weiteren Schritten geeignete Geschäftsprozesse abgeleitet und für systemseitig unterstützbare Prozesse bzw. Prozessteile zweckmäßige IuK-Systeme entwickelt. Durch den Einbezug von Vorgaben aus der Geschäftsstrategieebene und wegen Restriktionen seitens der IuK-Systemebene wird eine Durchgängigkeit der Konzeption angestrebt.

Wie eingangs bereits angesprochen, ist für ein funktionierendes Kundenbeziehungsmanagement neben der Strategieentwicklung vor allen Dingen die Umsetzung in Form von Prozessen nötig. Die Arbeit widmet sich vornehmlich der Identifikation von *Prozessen* im Kundenbeziehungsmanagement, so dass der Fokus demzufolge auf der (**Geschäfts-) Prozessebene**<sup>17</sup> liegt und damit eine klare Einordnung in das BE vorgenommen werden kann. Zudem werden Vorgaben aus der Geschäftsstrategieebene Berücksichtigung finden (Abschnitt 4.1.2). Damit soll bis zur Geschäftsprozessebene eine gewisse Durchgängigkeit erreicht werden. Der Einbezug der Ebene der Informations- und Kommunikationssysteme würde den Rahmen der Arbeit bei weitem übersteigen und soll daher nicht näher betrachtet werden.

<sup>15</sup> Österle/Winter (2000), S. 7.

<sup>16</sup> Vgl. Österle/Winter (2000), S. 12.

<sup>17</sup> Zum Prozessbegriff vgl. Abschnitt 2.4.2.

## 1.2.2 Das Kompetenzzentrum RMA

Als ein weiterer zentraler Ausgangspunkt ist das CC RMA zu betrachten. Als Nachfolgeprojekt des CC BAI<sup>18</sup> verfolgt es – mit der schon im CC BAI bewährten Ebenenarchitektur des BE – das Ziel, eine Architektur für das Beziehungsmanagement und Vorgehensmodelle auf den jeweiligen Ebenen zu schaffen. Gegenstand des CC RMA ist es, ausgehend von Überlegungen auf der Strategieebene, Erfolgsfaktoren und Treiber für eine intensive Kundenbeziehung bzw. deren Weiterentwicklung zu identifizieren. Basierend auf diesen Erkenntnissen sind Prozesse (Prozesslandkarte für das Beziehungsmanagement) zu entwickeln, welche beispielsweise Handlungsabläufe zur „Kundenbindung“ oder „Kundenrückgewinnung“ wiedergeben. Dabei soll der Schwerpunkt auf Konzepten liegen, welche den Beziehungscharakter betonen und eine Gestaltung von Kundenbeziehungen in Anlehnung an das Kundenlebenszykluskonzept ermöglichen. Neben der Betrachtung von Kundenlebenszyklen und der Herausarbeitung bestimmter Beziehungstypen und ihrer Motive werden u. a. Themen wie „Event Detection“, „Kundenwertermittlung“ oder „Kampagnenmanagement“ eine grosse Rolle bei der Erarbeitung eines durchgängigen Konzepts für eine Architektur des Managements von Kundenbeziehungen spielen. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Prozessarchitektur wird dann unter Verwendung von Standards eine Referenz-Systemarchitektur für das Beziehungsmanagement abzuleiten sein.

Wie aus den Ausführungen zu erkennen ist, muss auch im Rahmen des CC RMA die Arbeit der *Geschäftsprozessebene* zugeordnet werden.

## 1.3 Forschungsfrage und Forschungsmethodik

Nach der Positionierung der Arbeit werden in den folgenden beiden Abschnitten die Forschungsfrage und die verwendete wissenschaftliche Vorgehensweise zur Erkenntnisgewinnung dargelegt.

### 1.3.1 Forschungsfrage

Auf Basis der vorgestellten aktuellen Herausforderung und des Handlungsbedarfs, der in Kapitel 3 noch näher dargestellt wird, wurde als Ausgangspunkt für die Arbeit folgende *Forschungsfrage* formuliert:

---

<sup>18</sup> Kompetenzzentrum Bankenarchitekturen im Informationszeitalter (1999-2001).

*Welches sind die Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement und wie sind diese zu gestalten, um den Aufbau und Erhalt von Kundenbeziehungen nicht nur auf strategischer Ebene zu proklamieren, sondern um eine Umsetzung (Operationalisierung) dieser Strategie(n) zu ermöglichen?*

**Ziel** der Arbeit ist es daher,

*Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement mit Hilfe verschiedener Konstrukte (Abschnitt 4.1) zu identifizieren und unter Berücksichtigung vorzugebender Prämissen (Abschnitt 5.2) zu modellieren und somit einen Handlungsrahmen aus Unternehmenssicht zu erarbeiten.*

Mittels welcher zugrunde gelegten wissenschaftlichen Vorgehensweise die Lösung erarbeitet wird, wird im Folgenden thematisiert.

### 1.3.2 Forschungsmethodik

Da es sich bei der „Wirtschaftsinformatik“ um eine relativ junge Disziplin handelt, besteht derzeit noch kein Konsens darüber, welche Forschungsmethoden einzusetzen sind.<sup>19</sup> Die Wahl der Forschungsmethodik ist daher abhängig von der Forschungsfrage, der Forschungsthematik und dem Forschungsziel zu treffen.<sup>20</sup> Dabei werden in der Wirtschaftsinformatik sowohl Erkenntnis- als auch Gestaltungsziele verfolgt, wobei im Allgemeinen ein hoher Anwendungsbezug befürwortet wird.<sup>21</sup>

In Anlehnung an ein Verständnis von „Wirtschaftsinformatik“ als eine angewandte Wissenschaft<sup>22</sup> verfolgt die Arbeit Gestaltungsziele im Rahmen einer anwendungsorientierten Forschung, welche in Anlehnung an Ulrich (1984, S. 178f.) durch folgende Eigenschaften charakterisiert werden kann:

---

<sup>19</sup> Vgl. Frank et al. (1999), S. 71.

<sup>20</sup> Vgl. Heinrich (1995), S. 30.

<sup>21</sup> Vgl. Schütte (1998), S. 11.

<sup>22</sup> Vgl. Österle et al. (1991), S. 35, Gutzwiller (1994), S. 6. Für Ulrich (1984, S. 200) zielt angewandte bzw. anwendungsorientierte Wissenschaft darauf ab, „(...) Regeln, Modelle und Verfahren für praktisches Handeln zu entwickeln, - für ein Handeln also, das man als «wissenschaftsgeleitete Praxis» bezeichnen kann.“ Dieses Vorgehen widerspiegelt sich in der Forschungsmethode der Handlungsforschung (*Action Research*). Die Kernelemente der Handlungsforschung sind dabei Interdisziplinarität (Entwicklung aus verschiedenen Forschungsrichtungen), Verbindung von Wissenschaft und Praxis, Problemorientierung (Beteiligung des Praktikers an der Problemdefinition), Handlungsorientierung (Ausrichtung des Forschungsprozesses auf konkret umsetzbare Problemlösungen), zyklische Vorgehensweise (Planung, Umsetzung und Analyse der Forschungstätigkeit erfolgen in Zyklen) und die Partizipation der Praxis (vgl. Probst/Raub (1995), S. 8-11). Das letztgenannte Element steht bei der Handlungsforschung im Vordergrund und konkretisiert sich in der Aufhebung der von der traditionellen Forschung proklamierten Trennung von Wissenschaftlern und „Beforschten“ bzw. Forschung und Praxis (vgl. Kromrey (1995), S. 431 und Frank et al. (1999), S. 72).

- Ihre Probleme entstehen in der Praxis,
- sie ist interdisziplinär,
- ihr Forschungsziel ist das Gestalten der betrieblichen Wirklichkeit (Handlungsanweisungen für die Praxis),
- ihre Aussagen sind wertend und normativ und
- ihr Fortschrittskriterium ist die praktische Problemlösungskraft ihrer Modelle und Handlungsanweisungen.<sup>23</sup>

Diese Eigenschaften treffen auf die zugrunde liegende Arbeit zu: Die Problematik einer mangelnden und ungenügenden Umsetzbarkeit von Beziehungsstrategien respektive das Fehlen beziehungsorientierter Prozesse zur Steuerung von Kundenbeziehungen ist der Praxis – genauer dem CRM-Umfeld – entnommen. Die Zielsetzung der Arbeit, Handlungsanweisungen in Form von Aufgabenketten für die Praxis bereitzustellen, trägt zur Lösung dieses Problems bei. Dabei ist die Erarbeitung der Lösung geprägt von Interdisziplinarität, da im Wesentlichen auf Konzepte des Marketings, der Sozialpsychologie und der Wirtschaftsinformatik zurückgegriffen wird.

Dies ist notwendig, da bisher weder in der Praxis vollständige Ansätze zur Identifizierung und Gestaltung von beziehungsorientierten Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement vorhanden sind, noch geeignete Theorien hierzu existieren (vgl. Kapitel 2 und 3). Eine reine Herleitung der Prozesse anhand praktischer Umsetzungen (Fallstudien) erscheint somit nicht möglich. Gleichermassen muss daher auch von einer deduktiven Vorgehensweise<sup>24</sup>, also der Ableitung des neuen Erkenntnisziels aus Theorien aufgrund bisher fehlender Theorien zu Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement respektive im Marketing (auch eine „Beziehungstheorie“ fehlt<sup>25</sup>), abgesehen werden.

---

<sup>23</sup> Vgl. auch *Österle et al.* (1991), S. 35.

<sup>24</sup> „Aus der Perspektive des kritischen Rationalismus lässt sich für eine anwendungsorientierte Disziplin die Empfehlung geben, ihre anwendungsbezogenen Aussagen theoretisch zu fundieren, soweit sich dies als möglich erweist, einerlei, ob die Theorien nun innerhalb dieser Disziplin entwickelt oder aus anderen Bereichen herangezogen werden.“ *Gadenne* (1999), S. 18. Dieser Aussage zum kritischen Rationalismus kann gefolgt werden, eine Anwendbarkeit dieser Forschungskonzeption auf die vorliegende Thematik muss allerdings aufgrund einer im kritischen Rationalismus vertretenen deduktiven Vorgehensweise und einer Ablehnung einer induktiven Erkenntnismethode (vgl. *Schütte* (1998), S. 19) abgelehnt werden.

<sup>25</sup> Es existieren zwar Konstrukte zur Beschreibung einzelner Aspekte (vgl. beispielsweise das Konstrukt der Beziehung in Abschnitt 2.3), eine ganzheitliche Theorie fehlt bisher jedoch.

Eine „bessere“ Lösung wird daher in der Verwendung der *induktiven Vorgehensweise*<sup>26</sup> hinsichtlich der in der Literatur zu findenden Konstrukte zur Kundenbeziehung und -bindung (z. B. Vertrauenskonstrukt) gesehen, so dass durch Verwendung einer Vielzahl spezifischer (theoretischer) Konstrukte die Herleitung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement und damit wiederum ein Handlungsrahmen für die Praxis in Aussicht gestellt werden kann.

Der immanente Nachteil der Induktion, nämlich die mangelnde Generalisierbarkeit<sup>27</sup>, bleibt zwar erhalten, soll jedoch durch die Verwendung einer **Vielzahl** von Konstrukten/Konzepten (vgl. Kapitel 4) zumindest gemildert werden.

Nachdem nun geklärt ist, wie die neuen Erkenntnisse erarbeitet werden sollen, muss noch auf die „Überprüfung“ der Ergebnisse eingegangen werden. Die Dokumentation der Anwendbarkeit und der Praxisnähe der erstellten Konzeption soll mittels *Fallstudienarbeit* (vgl. Kapitel 7) erfolgen. Diese Art der qualitativen Forschungskonzeption<sup>28</sup> eignet sich besonders zur Bestätigung anwendungsorientierter Forschung.

Die Forschungskonzeption der *Fallstudie* kann als „(...) die Sammlung und Auswertung von Daten bezogen auf eine Untersuchungseinheit“<sup>29</sup> verstanden werden. Gemäss *Yin* (1989, S. 17-20) stellt der Einsatz von Fallstudien bei „W“-Fragen (Wie, Warum, Wer usw.) ein adäquates Konzept dar, um zeitnahe Phänomene in ihrem „Real-Life“-Umfeld<sup>30</sup> zu untersuchen. Aber auch wenn der Informationsgehalt von Fallstudien allgemein als recht hoch eingestuft wird, besteht fundamentale Kritik an dieser Forschungskonzeption.<sup>31</sup> Hauptkritikpunkt ist die zweifelhafte Allgemeingültigkeit von Aussagen. Die Eignung, generalisierbare Ergebnisse zu erzeugen, wird der Fallstudie damit abgesprochen.<sup>32</sup> *Yin* (1989, S. 21) argumentiert hierzu konträr, indem er zwei Arten von Generalisierbarkeit unterscheidet: *statistische* (statistical) und *analytische* Generalisierbarkeit (analytical generalization). Während es Ziel der statistischen Generalisierbarkeit ist, allgemein gültige Aussagen über eine Grundgesamtheit zu treffen, so fokussiert die analytische Generalisierbarkeit, welche der Fallstudie zugeschrieben

---

<sup>26</sup> Die induktive Vorgehensweise wird von *Leplin* (1986) in Zusammenhang mit dem „wissenschaftlichen Realismus“ genannt.

<sup>27</sup> Vgl. *Grunert/Bader* (1986), S. 238.

<sup>28</sup> Neben der *Fallstudie* zählt *Mayring* (1993, S. 26) unter anderem auch die *Handlungsforschung* (Action Research) zur qualitativen Forschungskonzeption.

<sup>29</sup> *Müller-Böling/Klandt* (1993), S. 81.

<sup>30</sup> Vgl. *Yin* (1989), S. 23.

<sup>31</sup> Vgl. *Müller-Böling/Klandt* (1993), S. 81.

<sup>32</sup> Vgl. *Müller-Böling/Klandt* (1993), S. 81 und *Yin* (1989), S. 21.

wird, die Neu- und Weiterentwicklung (bzw. beispielhafte Überprüfung) von Theorien bzw. Modellen und Konstrukten.

Im Rahmen dieser Arbeit soll ebenfalls auf Fallstudien zur Teilvalidierung zurückgegriffen werden, wobei die Identifizierung und Beschreibung von Prozessen im Beziehungsmanagement im Sinne einer *analytischen Generalisierung*, genauer gesagt zur Prüfung der Anwendbarkeit und Praxisnähe, vorgenommen wird. Von Teilvalidierung ist daher zu sprechen, da die Konzeption in ihrer Gesamtheit bislang noch keine Anwendung in der Praxis gefunden hat bzw. eine derartige Vorgehensweise bisher in der Praxis noch nicht identifiziert werden konnte.

## 1.4 Nutzen und Adressaten der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, Prozesse zu identifizieren, welche es ermöglichen, Kundenbeziehungen aus Unternehmenssicht zu steuern. Der Erhalt und die Gestaltung von langfristigen Beziehungen stehen im Vordergrund der Zielvorstellung. Dabei ist die Sichtweise eine ganzheitliche, d. h. es werden nicht lediglich einzelne Konstrukte wie beispielsweise die „Kundenbindung“ isoliert betrachtet, sondern es werden die Zusammenhänge zwischen mehreren für das Beziehungsmanagement relevanten Konstrukten dargestellt.

Der mit dieser Arbeit angesprochene Adressatenkreis umfasst Vertreter aus Praxis und Wissenschaft gleichermaßen.

Im Praxisbereich wendet sich die Arbeit an Mitarbeiter im Marketing, aufgrund des Modellierungs- und Prozessaspekts aber auch an Mitarbeiter des Bereichs Organisation. Die angesprochenen Vertreter sollten dabei zumindest auf den mittleren Führungsebenen angesiedelt sein. Der Nutzen für diese Zielgruppe ist dabei in einem strukturierten Vorgehen zu sehen, welches es ermöglichen soll, auf Verhalten (und vor allem Untätigkeit) des Kunden mit adäquaten Aktionen dergestalt zu reagieren, dass die Beziehung zwischen den Akteuren profitiert. Das oftmals brachliegende Datenpotential soll dadurch ausgeschöpft und sinnvoll genutzt werden.

In der Wissenschaft soll die Arbeit im Marketing/in der Betriebswirtschaftslehre sowie in der Wirtschaftsinformatik zur Diskussion anregen. Das Nutzenpotential für die Wissenschaft liegt vor allem in der Erarbeitung einer Vorgehensweise zur Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement und deren Modellierung für ausgewählte Kundentypen sowie in der Darstellung ihrer Abhängigkeiten bzw. Zusammenhänge in einer Prozesslandkarte. Es soll erarbeitet werden, wie bestimmte Überlegun-

---

gen auf der Strategieebene („Was“) im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements – aber unter Berücksichtigung ausgewählter Prämissen (vgl. Abschnitt 5.2) – umgesetzt werden können („Wie“).

## 1.5 Aufbau der Arbeit

Der grundsätzliche Aufbau der Arbeit ist in Abbildung 1-5 dargestellt. Nachdem in Kapitel 1 eine kurze Einordnung der Thematik in die Landschaft des Business Engineering vorgenommen und unter anderem die Forschungsfrage vorgestellt wird, sollen in Kapitel 2 die Grundlagen der Arbeit dargestellt werden. Wesentlich hierbei ist die Beschreibung des Beziehungsmanagements und des Konstrukts der Beziehung, welches als Basis für die Arbeit dient. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die Prozesssicht und der Prozessbegriff, welche in Abschnitt 2.4 näher erläutert werden. Zudem werden Anforderungen an die Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements erarbeitet, an welchen sich bestehende Ansätze messen lassen müssen.

Die Darstellung dieser Ansätze erfolgt in Kapitel 3. Durch Anwendung des Anforderungskatalogs auf diese Ansätze soll zum Problembereich hingeführt und der Handlungsbedarf aufgedeckt werden, bevor in den Kapiteln 4 und 5 ein Lösungsansatz unterbreitet wird.

Den Schwerpunkt des Kapitels 4 stellt die Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement dar. Aspekte der ersten drei Kapitel fließen mit in dieses Kapitel ein, in dem Konstrukte zur Prozessidentifizierung erläutert werden. Am Ende von Kapitel 4 werden die Konstrukte auf die Kundenbeziehung übertragen und die Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement abgeleitet.

Diese Prozesse werden dann anschliessend in Kapitel 5 für ausgewählte Kundentypen hinsichtlich bestimmter Instrumente zur Beziehungsgestaltung („Beziehungsträger“ vgl. Abschnitt 4.1.2.2) mittels Aufgabenkettendiagrammen ausgestaltet und im darauf folgenden Kapitel 6 nochmals überblicksartig zusammengestellt.

Die verwendeten Konstrukte zur Identifizierung der Prozesse aus Kapitel 4 und Teile der in Kapitel 5 modellierten Prozesse werden dann in Kapitel 7 im Rahmen einer Teilvalidierung anhand von Praxisfallstudien auf deren „Praxistauglichkeit“ untersucht.

Das Schlusskapitel 8 fasst die Ergebnisse zusammen und würdigt diese kritisch. Es endet mit einem Ausblick.

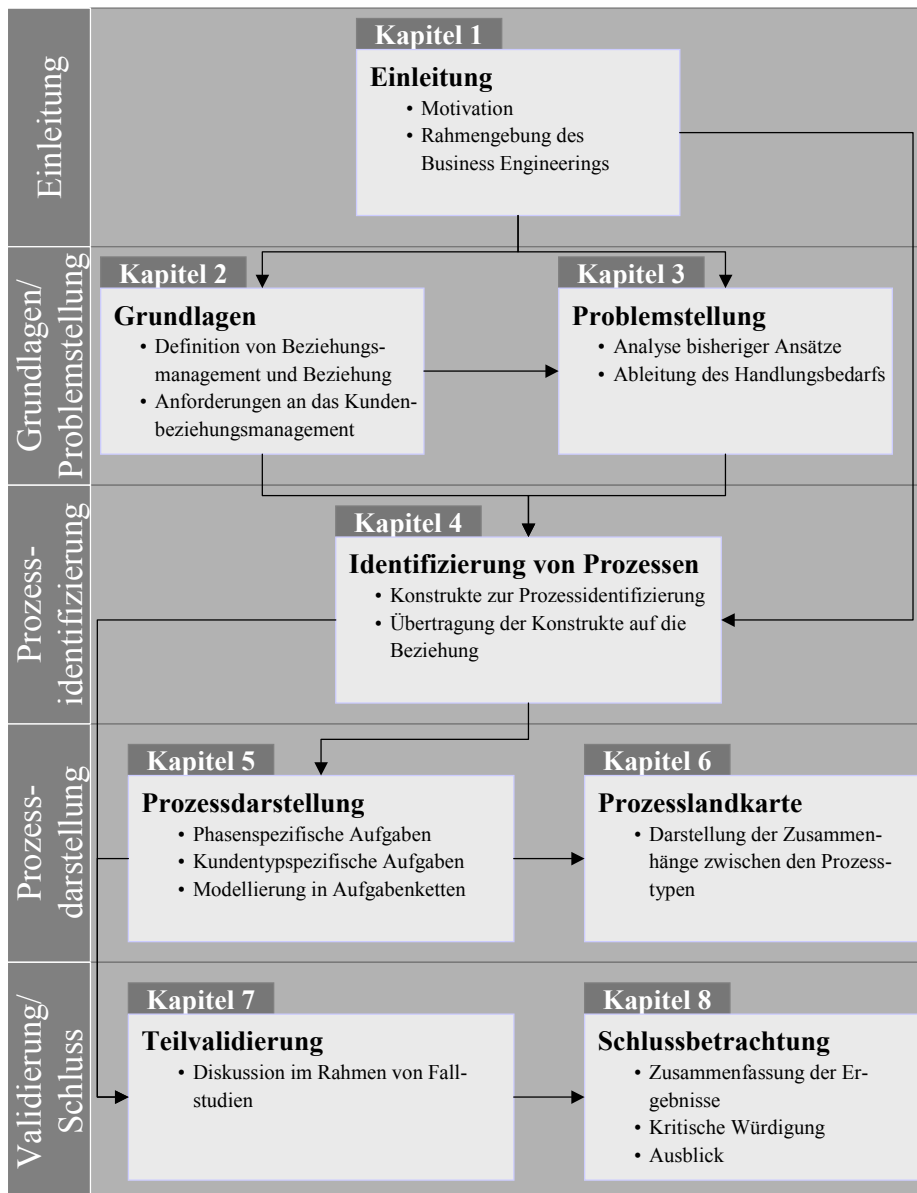


Abbildung 1-5: Aufbau der Arbeit



## 2 Grundlagen

Wie eingangs verdeutlicht werden konnte, ist es nicht ausreichend, gute Strategien zu entwickeln, wenn diese an der Umsetzung scheitern. Der Blick auf die Operationalisierbarkeit und damit auf die Prozessebene des Kundenbeziehungsmanagements wird im Fokus der Kapitel 4, 5 und 6 stehen. Zuvor sind in den folgenden Abschnitten die Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit dem Kundenbeziehungsmanagement darzustellen, um ein besseres Verständnis für die Ausführungen der darauf folgenden Kapitel zu erhalten.

Innerhalb dieses Grundlagenkapitels soll neben der Definition der wesentlichen Begriffe dieser Arbeit – *Beziehungsmanagement* respektive *Beziehung* und *Prozess* (Abschnitte 2.2, 2.3 und 2.4.2) – ein Einblick in die Entwicklung innerhalb der Marketingforschung weg vom Transaktionsmarketing hin zum Relationship Marketing gegeben werden (Abschnitt 2.1). Danach folgt eine Einordnung möglicher Prozesse des Beziehungsmanagements in bestehende Unternehmensprozessmodelle (Abschnitt 2.4.3) und eine mögliche Kategorisierung der zu identifizierenden Prozesse (Abschnitt 2.4.4). Warum eine solche Prozessbetrachtung als vorteilhaft erachtet wird, soll gegen Schluss des Grundlagenkapitels nochmals (vgl. Abschnitt 1.1) erörtert werden (Abschnitt 2.4.5). Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen sind folglich die Anforderungen an die zu identifizierenden Prozesse des (Kunden-)Beziehungsmanagements zu formulieren (Abschnitt 2.5).

### 2.1 Entwicklungen im Marketing – Beziehungsmanagement

Im Folgenden soll zunächst in einem ersten Schritt auf den Paradigmenwandel im Marketing in den achtziger und neunziger Jahren eingegangen werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird in einem zweiten Schritt (Abschnitt 2.2) das Begriffsverständnis für den häufig unterschiedlich definierten Begriff „CRM“ bzw. Kundenbeziehungsmanagement herbeigeführt, welches in die Anforderungen an ein Kundenbeziehungsmanagement einfließt.

Vor allem in den siebziger und Anfang der achtziger Jahre beschränkte sich sowohl die Marketingpraxis als auch -wissenschaft überwiegend in auf einzelne Transaktio-

nen<sup>33</sup> ausgerichtete Marketingaktivitäten. Lediglich der nächste Verkaufserfolg stand im Vordergrund.<sup>34</sup> Eine Einwegbetrachtung, welche nur die Vermarktungsaufgabe fokussierte, war kennzeichnend für das so genannte transaktionsorientierte Prinzip respektive das Transaktionsmarketing (Transaction Marketing).<sup>35</sup>

Der Schwerpunkt der Bemühungen in Praxis und Theorie lag somit auf der Kundenakquisition und darin, Transaktionen anstatt Beziehungen zu den Kunden zu realisieren. Ausserdem standen vor allem die Vorkauf- und Kaufphase im Vordergrund des Handelns, die Phase nach dem Kauf blieb unberücksichtigt.<sup>36</sup>

Verstärkt wurde dieses Prinzip des Marketingmanagements durch die industrielle Massenproduktion. Das Ziel, „(...) möglichst vielen (anonymen) Konsumenten die Bedürfnisse mittels standardisierten Leistungen zu erfüllen“<sup>37</sup>, war prädestiniert für diese Form des Marketingmanagements. Zusammenfassend lässt sich Transaktionsmarketing wie folgt darstellen:

*Transaktionsmarketing ist ein Ansatz der Marketingtheorie mit dem Ziel, einseitige Transaktionen mit anonymen Kunden – zu denen keine Abhängigkeiten (Wiederholkäufe) bestehen – mit dem Erfolgskriterium „Verkauf“ zu bewirken.*

Dass die Prinzipien des Transaktionsmarketings zum einen den Bedürfnissen der Kunden und zum anderen den langfristigen Zielen der Unternehmen zuwiderlaufen, wurde dagegen erst Anfang/Mitte der 80er Jahre erkannt.<sup>38</sup> Eine strikte Ausrichtung auf die einmalige Transaktion und den damit verbundenen Zwang zur Kundenakquisition wurde aus Kostengründen als nicht mehr erstrebenswert erachtet, zumal Studien<sup>39</sup> belegen, dass die Kundenakquisition in vielen Fällen teurer ist als Massnahmen zur Kundenbindung. So ist es auf der Unternehmensseite nicht immer von Vorteil, den einmaligen Kaufakt zu forcieren. Damit wird aber auch die Vorgehensweise beim Verkaufsmanagement umfangreicher und aufwändiger, als dies beim reinen Transaktionsmarketing der Fall war.<sup>40</sup>

---

<sup>33</sup> Eine Transaktion liegt vor, wenn sich mindestens zwei Parteien über gesetzte Austauschbedingungen einig werden und den Tausch einleiten. Vgl. *Kotler/Bliemel* (2001), S. 16ff.

<sup>34</sup> Vgl. *Jackson* (1985).

<sup>35</sup> Vgl. *Meffert* (2000), S. 25.

<sup>36</sup> Vgl. *Kotler/Bliemel* (2001), S. 83.

<sup>37</sup> *Wehrli/Wirtz* (1996), S. 24.

<sup>38</sup> Vgl. *Berry* (1983).

<sup>39</sup> Vgl. u. a. *Kunz* (1996, S. 18) in Abschnitt 1.1.

<sup>40</sup> Vgl. *Kotler/Bliemel* (2001), S. 1066f.

Angetrieben wird dieses Umdenken zusätzlich durch den anhaltenden Trend<sup>41</sup> zu einer verstärkten Kundenorientierung. Nach *Becker* (1994, S. 519) stellt diese eine genaue Analyse und vor allem Befriedigung der Bedürfnisse eines Kunden dar. Die Kundenorientierung ist ein Konstrukt zur Realisierung der Kundennähe, welches für die Unternehmensführung immer mehr zur Maxime wird.<sup>42</sup> Kundenorientierung ist in der Finanzdienstleistungsbranche und hier vor allen Dingen im Privatkundengeschäft ein sichtbarer und notwendiger Trend, um in den saturierten Märkten erfolgreich zu sein bzw. bestehen zu können.<sup>43</sup>

Das Aufkommen neuer Paradigmen in der Marketingtheorie Mitte der achtziger und verstärkt Anfang der neunziger Jahre leitete diese Trendwende hin zur Gestaltung langfristiger Kundenkontakte ein.<sup>44</sup>

Damit setzte die Abkehr vom „Transaction Marketing“, zumindest in der Marketingwissenschaft, ein. Vor dem Hintergrund der Kritik am bisherigen Transaction Marketing entwickelte *Berry* (1983) als erster das Konzept des „Relationship Marketing“.<sup>45</sup> Auf europäischer Ebene beschäftigte sich auch die so genannte „Nordic School“<sup>46</sup> früh mit dieser Thematik. In Deutschland wurden grundlegende Arbeiten zur Relationship Marketing-Forschung („Beziehungsmarketing“) vor allem von *Diller/Kusterer* (1988) und *Plinke* (1989) verfasst. Während *Diller/Kusterer* unter anderem einen umfassenden Überblick zu den Dimensionen bzw. Interaktionsebenen von Geschäftsbeziehungen im Relationship Marketing liefern, fokussiert *Plinke* die Investitionsaspekte von Geschäftsbeziehungen. Unter einer Geschäftsbeziehung verstehen *Diller/Kusterer* dabei „(...) jeden von ökonomischen Zielen zweier Organisationen geleiteten Interaktionsprozess zwischen zwei oder mehr Personen ab dem ersten Geschäftsabschluss“.<sup>47</sup> Basierend auf ihrem „Molekularmodell von Geschäftsbeziehungen“ erarbeiten sie ein Klassifikationsmodell für Geschäftsbeziehungen, in dem alle Beziehungen, von „Ge-

---

<sup>41</sup> Vgl. *Meyer/Ertl* (1998), S. 173.

<sup>42</sup> Vgl. *Bruhn/Hennig* (1993), S. 215.

<sup>43</sup> Vgl. *Meyer/Ertl* (1998), S. 173.

<sup>44</sup> Vgl. *Dichtl/Schneider* (1994), S. 6.

<sup>45</sup> Vgl. *Grönroos* (1990), S. 5 mit weiteren Nachweisen.

<sup>46</sup> Hier sind vor allem *Gummesson* (1987) und *Grönroos* (1990) zu nennen. *Gummesson* setzt beispielsweise das Relationship Marketing in den Kontext netzwerkbezogener Interaktionen und zeigt so trotz zunehmender Komplexität eine Stabilisierung von Relationship Marketing innerhalb eines Beziehungsgefüges.

<sup>47</sup> *Diller/Kusterer* (1988), S. 211. In späteren Veröffentlichungen wurde der Begriff wie folgt ausgeweitet: „Geschäftsbeziehungen (GB) stellen von ökonomischen Zielen geleitete, auf mehrmalige Transaktionen ausgerichtete Interaktionsprozesse zwischen zwei oder mehr Wertschöpfungspartnern dar, die zu einer mehr oder minder starken Integration dieser Partner führen.“ *Diller* (1997), S. 573. Zum Management von Geschäftsbeziehungen siehe u. a.: *Belz* (1993).

legenheitsbeziehungen“ bis hin zu „Allianzen“, abgebildet werden können.<sup>48</sup> Abhängig von der vorliegenden Geschäftsbeziehung müssen dann unterschiedliche Ausgestaltungen des Beziehungsmanagements eingeleitet werden. Die Kundenbeziehung interaktionsbezogen zu verstehen, bedeutete Relationship Marketing anstelle von Transaction Marketing zu betreiben.<sup>49</sup>

Die markantesten Veränderungen beim Wandel vom Transaction Marketing zum Relationship Marketing stellen sich wie folgt dar: Die Beziehung zum Kunden und damit der Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung steht ebenso wie eine individualisierte Leistungsabstimmung auf den Kunden im Vordergrund. „Statt Kunden für Produkte gilt es, Produkte für die Kunden zu finden.“<sup>50</sup> Damit verliert der Kunde seine Anonymität, wie er sie im Massengeschäft inne hatte, was durch die Gestaltung eines individuellen Dialogs mit dem Kunden und einer Fokusverlagerung vom Produkt hin auf den Service in ersten Schritten praktiziert wird.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen dem Transaction Marketing und dem Relationship Marketing sind in nachstehender Abbildung 2-1 zusammengefasst.

---

<sup>48</sup> Näheres zum Modell von *Diller/Kusterer* in Abschnitt 2.3.

<sup>49</sup> Vgl. *Dwyer et al.* (1987).

<sup>50</sup> *Rapp* (2000), S. 43.

	Transaction Marketing	Relationship Marketing
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskreter „Verkauf“ als Abschluss- und Erfolgskriterium (product transaction value)</li> <li>• Einseitige Transaktion/Kunde kauft Leistungsangebot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung langfristiger Geschäftsbeziehungen (customer life relationship value)</li> <li>• Interaktive Wertgenerierung und Kundenintegration</li> </ul>
<b>Paradigma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mass production/economies of scale</li> <li>• Standardisierter Leistungsaustausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customized production/ economies of scope</li> <li>• Individualisierte Leistungsgenerierung</li> </ul>
<b>Kundenverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anonymer Kunde</li> <li>• Relative Unabhängigkeit Verkäufer/Käufer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis individueller Kunden</li> <li>• Interdependenz Verkäufer/Käufer</li> </ul>
<b>Marktsicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung auf der Basis von Produkten und Kosten</li> <li>• Fokus auf Neukundengewinnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung auf der Basis der Problemlösungskompetenz</li> <li>• Fokus auf Wertsteigerung in bestehenden Beziehungen</li> </ul>
<b>Marketingverständnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Produkte</li> <li>• Kundenkontakt als episodische Ereignisse</li> <li>• „End of pipe“-Philosophie/ Monolog zu aggregierter Kundenmenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Service</li> <li>• Kundenkontakt als kontinuierlicher Prozess</li> <li>• Individualisierter Dialog</li> </ul>

Abbildung 2-1: Vergleich zwischen Transaction und Relationship Marketing

Quelle: Wehrli/Wirtz (1996), S. 26, leicht veränderte Darstellung

Für das Verständnis von Relationship Marketing wird auf die folgende Definition zurückgegriffen:

„Relationship Marketing is attracting, maintaining and enhancing customer relationships“ (Berry (1983)) „(...) with selected customers (...) for value creation through cooperative and collaborative exchanges“ (Sheth/Parvatiyar (1995)).

In Anlehnung an Bruhn (2001, S. 10) soll dieser Arbeit die Ausgestaltung von Relationship Marketing im engeren Sinne zugrunde gelegt werden, da diese ausschliesslich die Beziehung zum *Kunden* fokussiert und die anderen Anspruchsgruppen des Marketing ausser Acht lässt.

Zu klären ist jedoch in diesem Zusammenhang, inwieweit diese Fokusverlagerung von einer transaktionsorientierten hin zu einer beziehungsorientierten Sichtweise unabhängig von unterschiedlichen Strategien und unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern von Unternehmen (Branchen) gesehen werden kann. Da eine allgemein gültige Aussage hier nicht getroffen werden kann, müssen für die weiteren Überlegungen Einschränkungen getroffen werden, um gültige Aussagen machen zu können. Es wird daher davon ausgegangen, dass sich der Kontakt zwischen dem Kunden und dem Unternehmen als Interaktion und nicht als einseitige Aktion darstellt, d. h. dass sich der Kunde und das

Unternehmen über ein Gut (Dienstleistung) verständigen müssen, „(...) dessen Ressourcenverbrauch (Personal, Zeit, Geld), dessen Eigenschaften (Beratungsleistung, Umsetzungsvorschläge) und somit auch dessen Wirkung (Beratungs- und Umsetzungsergebnis) vor Aufnahme der Geschäftsbeziehung eher vage als konkret sind. Die endgültige und vollständige Spezifizierung wird sich erst im Laufe der Zusammenarbeit ergeben. Somit liegt ein Kontraktgut vor.“<sup>51</sup>

Das *Kontraktgut* (vgl. Abschnitt 4.1.2.2) wird daher für die weiteren Überlegungen als Bestimmungspunkt der Kundenbeziehung unterstellt, und Informationsasymmetrien zwischen den Partnern werden als mitbestimmend für den Verlauf der Beziehung betrachtet. Die Berücksichtigung spezieller Branchen, Geschäftsfelder oder Strategien ist aufgrund dieser Fokussierung nicht erforderlich.

Neben der oben genannten Fokussierung langfristiger Geschäftsbeziehungen ist zudem das Verständnis des Kundenkontakts als kontinuierlicher Prozess hervorzuheben, welches den Weg zu einer neuen Denkweise im Marketing ebnete. Wie sich nun diese Aspekte in den Begriffsdefinitionen des CRM bzw. Beziehungsmanagements widerspiegeln, wird im Folgenden betrachtet.

## 2.2 CRM vs. Beziehungsmanagement

Ausgelöst von dem oben beschriebenen Paradigmenwechsel und getrieben durch die Fortschritte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien haben sich vor allem in den letzten Jahren zahlreiche Veröffentlichungen mit Customer Relationship Management (CRM) bzw. Kundenbeziehungsmanagement auseinandergesetzt. Mit der Flut an Literatur zu diesen Themen wurden aber auch viele verschiedene Blickwinkel auf die Thematik, unterschiedliche Ansätze und damit eine verwirrende Anzahl verschiedener Begriffsdefinitionen heraufbeschworen.

Häufiger als der Begriff „Beziehungsmanagement“ respektive Kundenbeziehungsmanagement wird derzeit der Begriff „Customer Relationship Management“ (CRM) gebraucht. Dabei wird CRM häufig synonym für Kundenbeziehungsmanagement (oder auch Management der Kundenbeziehung) verwendet.<sup>52</sup> Dies entspricht zwar der Übersetzung in den deutschen Terminus, ist aber nur insoweit zu befürworten, als mit bei-

---

<sup>51</sup> Vgl. Schröder (2003), S. 4.

<sup>52</sup> Vgl. Rapp (2000), S.11, Schmid/Bach (2000), S. 11.

den Begriffen zwar das gleiche Ziel verfolgt wird, jedoch unterschiedliche Vorgehensweisen angewendet werden.<sup>53</sup>

Aufgrund des häufig fließenden Übergangs der Begriffe und des daraus resultierenden synonymen Gebrauchs werden das dahinter stehende Verständnis und der Unterschied zwischen den Begriffen nur wenig erkennbar. Im Folgenden werden daher ausgewählte Begriffsdefinitionen näher beleuchtet, um im Anschluss (Abschnitt 2.2.3) eine Arbeitsdefinition speziell für den Ausdruck „Kundenbeziehungsmanagement“, wie es in dieser Arbeit als Basis dienen soll, ableiten zu können.

Dabei werden die Definitionen der jeweiligen Autoren nach deren Begriffsverständnis dem jeweiligen Bereich (CRM oder Beziehungsmanagement) zugeordnet, und es wird nicht versucht, durch eigene Interpretationen diese Definitionen einzuordnen.

### 2.2.1 Customer Relationship Management

Der Begriff des Customer Relationship Managements (CRM) spielt eine wesentliche Rolle in Theorie und Praxis.<sup>54</sup> Jedoch lässt hier die Literatur keine einheitliche Definition von CRM zu.

Anschliessend soll ein Einblick in die Definitionsvielfalt vermittelt werden mit dem Ziel, die für die Thematik wichtigsten Aspekte herauszufiltern und diese später in die Arbeitsdefinition einfließen zu lassen.

CRM ist kein eigens entwickelter Ansatz, sondern ein von unterschiedlichen Managementströmungen beeinflusstes Konzept, welches sich im Laufe der Zeit über den Total Quality Management (TQM)-Ansatz und den Business Process Reengineering (BPR)-Ansatz entfaltet hat.<sup>55</sup> Die massgeblichen Einflussgrößen des CRM (vgl. Abbildung 2-2) sind: das Relationship Marketing, die Informationssysteme, das Wissensmanagement und das Business Process Management.

---

<sup>53</sup> Vgl. *Schulze* (2000), S. 17.

<sup>54</sup> Als Indikator für die Relevanz dieses Themas werden häufig Studien über die steigende Nutzung von CRM-Software und die Umsatzentwicklung auf diesem Markt herangezogen. Beispielsweise prognostizieren Forst & Sullivan in ihrer Studie eine Steigerung der Ausgaben für CRM-Software um den Faktor 17 innerhalb eines zehnjährigen Betrachtungszeitraums von 1995 bis 2005. Damit würde sich der Umsatz auf dem europäischen CRM-Software-Markt auf ca. 6,81 Mrd. \$ in 2005 belaufen. Vgl. hierzu: *Körner* (2002), S. 9ff. Meta Group rechnet mit einer Verdopplung des Markts für CRM-Software von 20 Mrd. \$ in 2001 auf 46 Mrd. \$ in 2003. Vgl. *o. V.* (2002c).

<sup>55</sup> Vgl. *Rapp* (2000), S. 43ff.

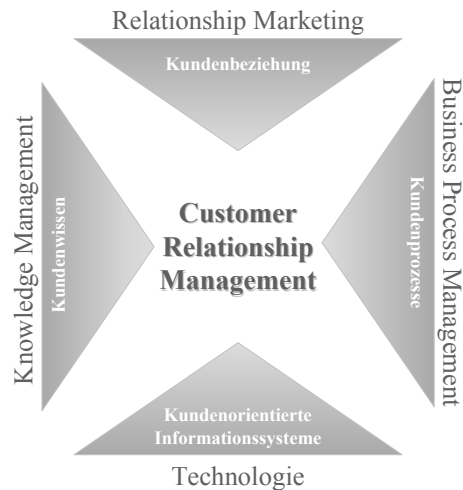


Abbildung 2-2: Einflussfaktoren des CRM

Quelle: Sexauer (2002), S. 221

Das *Kundenwissen*, ermittelt und verfügbar gemacht mit Hilfe von integrierten *Informationssystemen*, wird zur Identifikation und zum Aufbau langfristig profitabler *Kundenbeziehungen* verwendet. Bewerkstelligt wird dies erst durch die ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf die *Kundenprozesse*. Mit Bezug auf die bisherigen Ausführungen gibt Sexauer (2002) die Definition von CRM:

„**Customer Relationship Management** ist ein kundenorientierter Management-Ansatz, der mit Hilfe des Einsatzes integrierter **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.“<sup>56</sup>

Swift (2001a) betont bei seiner Definition vor allem den unternehmensübergreifenden Aspekt von CRM: „Customer Relationship Management is an enterprise approach to understanding and influencing customer behavior through meaningful communications in order to improve customer acquisition, customer retention, customer loyalty, and customer profitability.“<sup>57</sup>

Zu häufig noch wird CRM alleine vom technischen Blickwinkel aus betrachtet.<sup>58</sup> Eine Arbeitsdefinition von Schulze (2000) beispielsweise folgt dieser Betrachtungsweise: „Das CRM ist ein kundenorientierter Managementansatz, bei dem Informationssysteme-

<sup>56</sup> Sexauer (2002), S. 221,

<sup>57</sup> Swift (2001a), S. 12.

<sup>58</sup> Vgl. Swift (2001b), S. 38.



me (CRM-Systeme) das erforderliche Wissen zur Unterstützung der Frontoffice-Prozesse im Marketing, Verkauf und Service sammeln, analysieren und integriert bereitstellen.“<sup>59</sup>

Ebenso den technischen Aspekt stellt *Link* (2001, S.3) heraus, wenn er CRM als die „(...) informationstechnologisch unterstützte Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung von Kundenbeziehungen“ definiert.

Technisch gesehen sind CRM-Systeme eine Weiterentwicklung von Computer Aided Selling (CAS)-Systemen<sup>60</sup>. Diese sind jedoch lediglich auf eine Unterstützung des Verkaufsprozesses ausgerichtet, während CRM-Systeme neben dem Verkaufsprozess auch den Marketing- und Serviceprozess unterstützen.<sup>61</sup>

Die richtige Technologie ist zwar essentiell, sie sollte jedoch nicht der Auslöser von CRM-Überlegungen sein.<sup>62</sup> Dennoch wird unter CRM oftmals lediglich das Implementieren einer CRM (Standard-) Software verstanden.<sup>63</sup> „Hinter der CRM-Idee verbirgt sich allerdings weitaus mehr als nur eine reine Softwarelösung – CRM steht auch für eine neue **Unternehmensstrategie**.“<sup>64</sup> So ist es auch nicht verwunderlich, dass ein Grossteil der CRM-Projekte scheitert, vernachlässigen sie doch häufig die so wichtigen Betrachtungen auf strategischer Ebene (vgl. Abschnitt 4.1.2).

Insofern sprechen einige Autoren von CRM als einer Philosophie. *Hettich et al.* (2000, S. 1346) beispielsweise konstatieren dies wie folgt: „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die versucht, mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“

Ebenso definiert die META Group den CRM-Begriff, gemäss der CRM eine Philosophie zur Optimierung von Kundenidentifizierung, -bestandssicherung und -wert dar-

---

<sup>59</sup> *Schulze* (2000), S. 18. Weitere Definitionen von CRM bei: *ECCS* (2002).

<sup>60</sup> CAS-Systeme wurden zur Reduktion der Kosten im Vertrieb eingesetzt. Erreicht wurde diese Kostensenkung durch Reduktion der Büroarbeit, Erhöhung der Verkaufszeit im Aussendienst und durch Verbindung der Mitarbeiter im Verkaufsbereich durch das System. Vgl. hierzu: *Kotler/Bliemel* (2001), S. 1043-1045.

<sup>61</sup> Vgl. *Delto* (1999), S. 29.

<sup>62</sup> CRM sollte der Auslöser für die IT-Strategie sein und nicht umgekehrt. Denn unter CRM ist weit mehr als lediglich die Einführung einer technischen Lösung zu verstehen. Vgl. u. a. *McEachern* (2001), S. 7, *Kutnick* (2000) und *Bach et al.* (2000), S. 137.

<sup>63</sup> Vgl. hierzu *Westerlund* (2001), S. 1

<sup>64</sup> *Hettich et al.* (2000), S. 1346.

stellt, welche durch die Automatisierung aller horizontal integrierter Geschäftsprozesse (Vertrieb, Marketing und Service) umgesetzt wird.<sup>65</sup>

Das Definitionsverständnis der SAP AG basiert hingegen auf folgender Vorstellung von CRM: „Customer Relationship Management is a set of methodologies, software, and usually Internet capabilities that help an enterprise manage customer relationships in an organized way. It includes all business processes in sales, marketing, and service that touch the customer.“<sup>66</sup>

Ihren Anforderungen entsprechend lassen sich CRM-Systeme hinsichtlich ihrer Rolle in der Informationssystem-Architektur in die zentralen Aufgabenbereiche *operatives*, *analytisches*, *kollaboratives* und *strategisches* CRM untergliedern.<sup>67</sup> Diese Bereiche wiederum stehen in einer engen Austauschbeziehung zueinander, so dass das CRM zu einem lernenden System (*Closed Loop Architecture*) wird, in dem jede Form von Kundenreaktion zu einer systematischen Verbesserung der Interaktion mit dem Kunden (Kommunikation, Produkt) und damit seiner Bedürfnisbefriedigung führt.<sup>68</sup>

Das *operative CRM*<sup>69</sup> nutzt alle Informationssysteme, welche in direktem Kontakt zum Kunden stehen, um Prozesse wie beispielsweise das Kampagnenmanagement oder Computer Aided Selling (CAS) zu automatisieren. Die Daten zur Operationalisierung dieser Prozesse stammen aus dem analytischen CRM.

Beim *analytischen CRM* werden die Informationen über Kundenkontakte und -reaktionen aufgezeichnet und mittels OLAP bzw. Data Mining ausgewertet (Customer Lifetime Value Berechnungen, Churn Analysen, Kundensegmentierung etc.). Die Aufzeichnung der Kundeninformationen über alle Kanäle und Produkte hinweg in ein „Customer Data Warehouse“ dient der Sicherstellung einer ganzheitlichen Betrachtung des Kunden und der Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse.

Im *kollaborativen CRM*<sup>70</sup> werden die Informationssysteme zur Steuerung, Synchronisation und Unterstützung aller zum Kunden führenden Kommunikationskanäle (Mail,

---

<sup>65</sup> Vgl. Schwede/Spies (2001), S. 22.

<sup>66</sup> Vgl. Begriffsdefinition „CRM“ unter <http://www.sap.info/public/en/glossary.php4> (Zugriff 27.12.2002).

<sup>67</sup> Vgl. Winter (2002a), S. 272 und Jung (2002).

<sup>68</sup> Vgl. Hettich et al. (2000), S. 1348 u. 1350.

<sup>69</sup> Die Ausführungen zur Beschreibung der einzelnen Komponenten von CRM-Systemen stützen sich im Wesentlichen auf Swift (2002), Winter (2002a), S. 272, Hippner/Wilde (2001a) und Hettich et al. (2000), S. 1348-1366.

<sup>70</sup> Oft auch als kooperatives (vgl. Gronover et al. (2002b)) und teilweise als kommunikatives (vgl. Hettich et al. (2000), S. 1348) CRM bezeichnet.

Telefon, Web, WAP, persönlicher Kontakt) verwendet mit dem Ziel, eine möglichst individuelle Kundenansprache zu realisieren.

Das *strategische CRM* nutzt Informationssysteme zur Planung, Kontrolle und Überarbeitung der im analytischen CRM angestellten Berechnungen und Auswertungen. In der Praxis jedoch umfassen CRM-Systeme meist nur operatives, analytisches und bisweilen kollaboratives CRM. Strategisches CRM wird bisher nur in den seltensten Fällen betrachtet.<sup>71</sup>

Nachstehende Abbildung 2-3 verdeutlicht den Zusammenhang der wesentlichen CRM-Komponenten, wie sie häufig anzutreffen sind, nämlich *ohne Verweis* auf das *strategische CRM*.

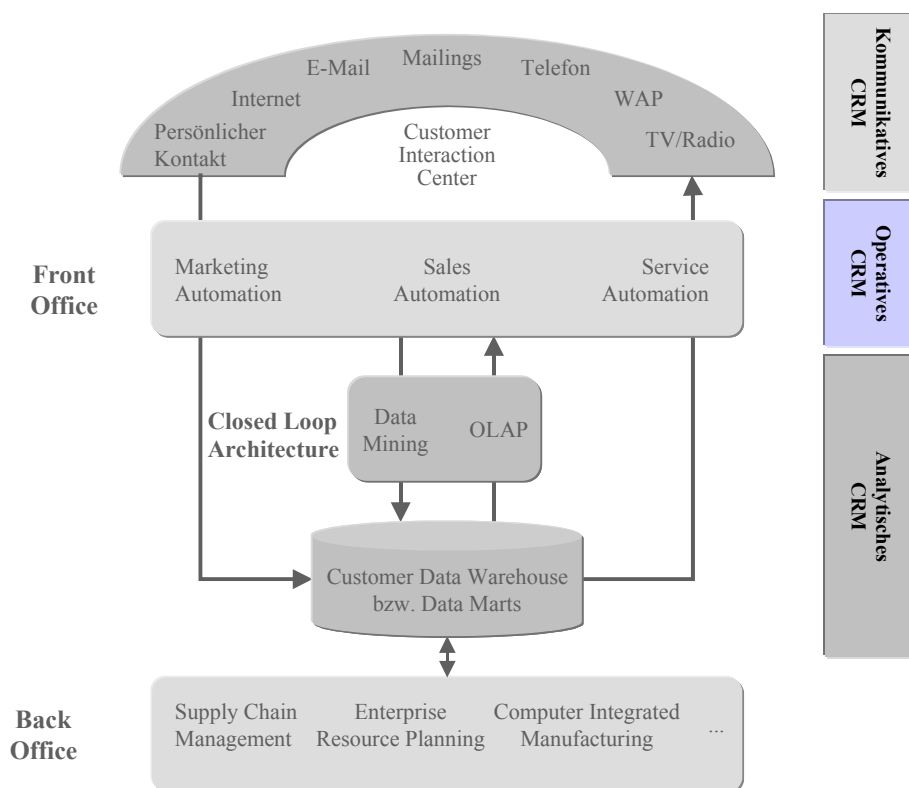


Abbildung 2-3: CRM-Komponenten

Quelle: Hettich et al. (2000), S. 1350

Gefragt nach den Zielen von CRM-Projekten, wurde beim Grossteil der Befragten einer Studie von *Frielitz et al.* (2001) die Steigerung der Kundenbindung als oberstes Ziel genannt, gefolgt von Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Verbesserung der Kundenanalyse, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Aufbau einer Kundendatenbank

<sup>71</sup> Vgl. *Winter* (2002a), S. 272. Die Darstellung der CRM-Komponenten der META Group sieht ebenfalls von einem strategischen CRM ab; vgl. *Schwede/Spies* (2001), S. 34.

und kundenindividueller Ansprache. Umsatz- und Gewinnsteigerungen wurden als drittletzte Erwartung geäußert, als letzte gar die Kosteneinsparung.<sup>72</sup> Ob dieses hehre Ziel mit den bisherigen Massnahmen erreicht wird, bleibt angesichts hoher Misserfolgsquoten<sup>73</sup> von CRM-Projekten zu bezweifeln, zumal gerade der Aspekt der Verbesserung der Kundenbindung mittels CRM-Systemen aufgrund – wie noch zu zeigen sein wird (Kapitel 3) – unzureichender Strategien und vor allem unzureichender Prozesse im CRM oftmals nicht die nötige Umsetzung erfährt. Welche Aspekte daher zusätzlich zu berücksichtigen sind, soll im Folgenden die Erklärung des Begriffs des (Kunden-) Beziehungsmanagements weiter vertiefen.

### 2.2.2 Beziehungsmanagement

Häufig werden auch die Begriffe *Beziehungsmanagement* (Relationship Management) und *Beziehungsmarketing* (Relationship Marketing) synonym verwendet.<sup>74</sup> Dabei konzentriert sich das *Beziehungsmarketing* lediglich auf die Kundenbeziehung, wohingegen das *Beziehungsmanagement* in seiner allgemeinen Definition sich nicht auf diesen Punkt beschränkt, sondern sich auch auf Beziehungen zu Wettbewerbern, Drittinstitutionen oder auf unternehmensinterne Beziehungen und auf anderweitige Beziehungsfelder erstreckt, welche sich dem Unternehmen durch horizontale (Joint-Ventures), vertikale (Beschaffungskoooperation) und laterale (Forschungsinstitute) Kooperationen erschliessen.<sup>75</sup> Damit stellt das *Beziehungsmarketing* eine Unterkategorie des *Beziehungsmanagements* dar.<sup>76</sup>

Das Kundenbeziehungsmanagement wiederum kann als eine Einschränkung des Beziehungsmanagements gesehen werden, umfasst aber denselben Zielraum wie das *Beziehungsmarketing*, nämlich die Beziehung zum Kunden. Der Gestaltungsraum ist jedoch hier ein anderer. Das Kundenbeziehungsmanagement koordiniert alle Aktivitäten zur Gestaltung und Erhaltung von langfristigen Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und deren Kunden, während hingegen innerhalb des Beziehungsmarketings

---

<sup>72</sup> Vgl. Frielitz et al. (2001), S. 10.

<sup>73</sup> Mindestens 70% aller bisherigen CRM-Projekte sind als Misserfolg zu verbuchen Nelson (2002b), Neilson et al. (2002).

<sup>74</sup> Vgl. hierzu beispielsweise die Abkürzungsweisen „BM“ der Verfasser Cornelsen (2000), S. 13 und Diller (1997), S. 572, welche bei ein und demselben Sachverhalt für Beziehungsmarketing bzw. Beziehungsmanagement verwendet wird.

<sup>75</sup> Vgl. Diller (1995a), S. 442, Diller (1997), S. 573 und Bruhn (2001), S. 10.

<sup>76</sup> Vgl. Diller (1995a), S. 442.

lediglich der Einsatz von Marketinginstrumenten zur Verbesserung dieser Beziehungen diskutiert wird. Abbildung 2-4 verdeutlicht diesen Zusammenhang.



Abbildung 2-4: Einordnung von Beziehungsmanagement und -marketing

„Die Kernidee des Relationship Marketing war und ist es, durch den Aufbau und die Entwicklung langfristiger Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Kunden einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.“<sup>77</sup> Gegenstand des Relationship Marketing kann aber auch das Beenden einer Beziehung sein, wenn diese die Interessen der beteiligten Parteien nicht erfüllt respektive nicht Gewinn bringend ist.<sup>78</sup>

Gemäss Bruhn (2001, S. 9) bezieht Relationship Marketing „(...) sämtliche Massnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ ein.

<sup>77</sup> Wehrli/Wirtz (1996), S. 26.

<sup>78</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 1211.

Ähnlich beschreibt *Diller* (1997) das Beziehungsmanagement, welches demnach „(...) die aufeinander abgestimmte Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristig zielgerichteten Selektion, Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen“ umfasst.<sup>79</sup>

Bei den obigen Definitionen steht deutlich die **Geschäftsbeziehung** im Mittelpunkt des Verständnisses von Beziehungsmanagement. Geschäftsbeziehungen sind von langfristigen Handlungsperspektiven der Interaktionspartner gekennzeichnet und heben sich damit deutlich von einzelnen Transaktionsepisoden ab. Beide können jedoch als das Ende eines Kontinuums gesehen werden, auf welchem Transaktionstypen abhängig von ihrer Beziehungsintensität vermerkt werden können.<sup>80</sup>

Eine ebenfalls von Grundsätzen, Leitbildern und vor allem gegenseitiger Harmonisierung geprägte Sicht der Beziehungen im Marketing vertrat schon früh *Grönroos*: „Marketing is to establish, maintain, enhance and commercialize customer relationships (often (...) long term relationships) so that the objectives of the parties involved are met. This is done by a mutual exchange and fulfillment of promises.“<sup>81</sup>

Damit lassen sich die wichtigsten Aspekte des Beziehungsmanagements nochmals zusammenfassen: Mit der zunehmenden Homogenität von Produkten ist es den Unternehmen nicht mehr möglich, den Kunden über das Produkt bzw. eine einmalige Transaktion an sich zu binden, sondern nur durch den Aufbau einer langfristigen Beziehung. „Der Aufbau und die Pflege einer solchen Kundenbeziehung (...) erfordert statt dem Verkauf „nackter“ Produkte das Angebot ganzheitlicher Problemlösungen.“<sup>82</sup> Um diese Art der Kundenorientierung umsetzen zu können, müssen sich die Unternehmen auf langfristig angelegte, intensive, vertrauensvolle und wertvolle Geschäftsbeziehungen, sei es zu Endkunden oder anderen Marktteilnehmern, konzentrieren. Ziele des Beziehungsmanagements<sup>83</sup> sollten dabei das Erreichen grösserer Verhandlungserfolge, die Erzeugung von Synergieeffekten, die Erhöhung der Beziehungssicherheit und die Steigerung der Interaktionseffektivität (Optimierung der in die Geschäftsbeziehung

---

<sup>79</sup> *Diller* (1997), S. 573, ebenso: *Diller* (1995a), S. 442 bzw. *Diller* (1994), S. 2.

<sup>80</sup> Vgl. *Diller* (1997), S. 573. Zur Definition der Geschäftsbeziehung siehe auch Fussnote 47 auf Seite 15.

<sup>81</sup> *Grönroos* (1990), S. 5. Grönroos' Definition von Relationship Marketing fusste dabei massgeblich auf dem von *Berry* (1983) entwickelten Konzept.

<sup>82</sup> *Meffert* (2000), S. 328.

<sup>83</sup> Vgl. *Diller* (1997) und *Diller* (1995a).

getätigten Investition) sein. Dabei sollte nach *Diller* die Ausrichtung der auf den Partner bezogenen Aktivitäten folgenden fünf **Prinzipien** genügen:<sup>84</sup>

- **Individualisierung** (Aktivitäten auf Bedürfnisse des Partners abstimmen),
- **Priorisierung und Selektion** (bewusste Wahl des Beziehungspartners),
- aktive **Steuerung der Interaktion**,
- **Integration** des Partners (zur Erhöhung des Bindungsgrades) und
- **Ausschöpfung der Möglichkeiten** zur Verbesserung der Beziehung.

Umfassender beschreibt *Diller* (1995a) die Zielsetzungen des (Kunden-) Beziehungsmanagements. Diese sind in seinem **Zielsystem** des Beziehungsmarketings (Abbildung 2-5) zusammenfassend vernetzt.

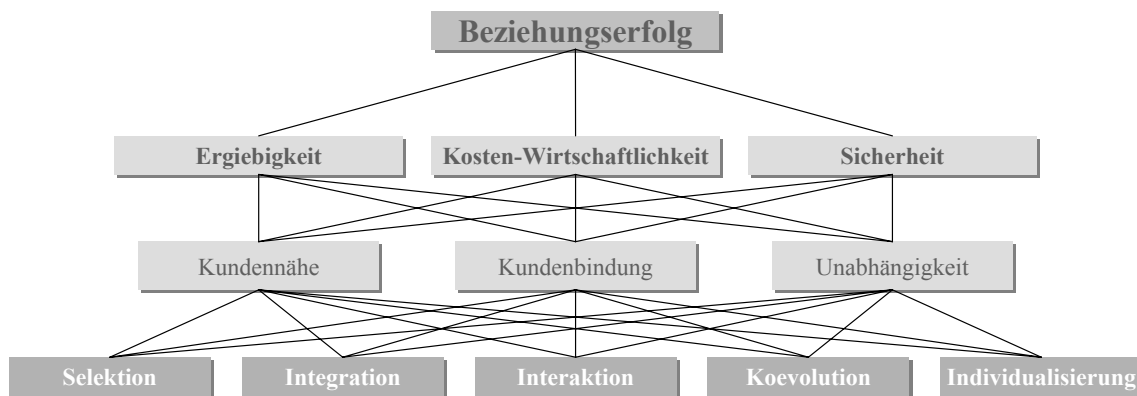


Abbildung 2-5: Zielsystem des Beziehungsmarketings

Quelle: *Diller* (1995a), S. 445

Als Oberziele sind Ergiebigkeit, Kosten-Wirtschaftlichkeit und (Beziehungs-) Sicherheit postuliert. Beispielsweise verspricht man sich von der Kundennähe eine bessere Ergiebigkeit der Beziehung in dem Sinne, dass das vorhandene Geschäftspotential besser nutzbar bzw. greifbar wird. Mit zunehmender Kundenbindung sinken die hohen Kosten für Neu-Akquisitionen<sup>85</sup>, und das Ziel der Kostenwirtschaftlichkeit rückt näher. Das dritte Oberziel „Sicherheit“ spielt darauf an, dass mit zunehmender Dauer der Beziehung das Interaktionsrisiko zwischen den Partnern sinkt und sich damit das Beziehungsrisiko und die Transaktionskosten vermindern. Die strategische Basis für dieses Zielsystem stellen die oben genannten *Prinzipien* des Beziehungsmarketings dar, nämlich Individualisierung („Customizing“), Selektion und Priorisierung (langfristig aus-

<sup>84</sup> Zu den Zielen und Prinzipien des Beziehungsmanagements siehe: *Diller* (1997) und *Diller* (1995a).

<sup>85</sup> Zum monetären Nutzen der Kundenbindung ist u. a. auf die Studie von *Reichheld/Sasser* (1991) zu verweisen.

sichtsreicher Geschäftsbeziehungen), Interaktion (mit dem Partner), Integration (des Partners in den Leistungsprozess) und Koevolution (aktive und systematische Steuerung der Geschäftsbeziehung im Sinne der Beziehungsziele).<sup>86</sup>

Mit solch einer Ausrichtung ist gemäss *Diller* (1995a) die Realisierung des in der Marketing-Philosophie seit langem postulierten Prinzips der Kundenorientierung keine Illusion mehr.<sup>87</sup>

*Rapp* (2000) hingegen erwartet von einem funktionierenden Kundenbeziehungsmanagement Antworten auf die Fragen nach dem profitabelsten Kunden (gemessen an der Dauer der Beziehung), nach der zu offerierenden (unterschiedlichen) Leistung für einen „lebenslangen“ Kunden und nach dem Gewinn neuer langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen. Damit stehen für ihn die Erhöhung des „Share of Wallet“<sup>88</sup>, die Optimierung der Kundenbeziehung in ökonomischer Hinsicht und die Kundenneugewinnung im Vordergrund.<sup>89</sup> Kundenbeziehungsmanagement bedeutet für ihn eine Neuorientierung „(...) hin zum übergreifenden, ganzheitlichen Marketing, das auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden fokussiert ist.“<sup>90</sup>

### 2.2.3 Zusammenfassung der Begriffe

Im Folgenden seien (geordnet nach *Bereich*) die wesentlichen Aspekte der Definitionen im Überblick zusammengestellt:

<i>Quelle</i>	<i>Definitionsaspekte</i>	<i>Bereich</i>
<i>Grönroos</i> (1990)	Austausch und Einhaltung von Versprechen zur Steuerung von Kundenbeziehungen	Beziehungsmarketing/-management
<i>Wehrli/Wirtz</i> (1996)	Entwicklung langfristiger Geschäftsbeziehungen für Vorteile im Wettbewerb	Beziehungsmarketing/-management
<i>Diller</i> (1997)	Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Massnahmen zur Handhabung von Geschäftsbeziehungen	Beziehungsmanagement
<i>Rapp</i> (2000)	Ganzheitliches Marketing mit Fokus auf der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen	Kundenbeziehungsmanagement

<sup>86</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen von *Diller* (1995a), S. 444-446.

<sup>87</sup> Vgl. *Diller* (1995a), S. 447.

<sup>88</sup> „Als »Share of Wallet« wird der Anteil bezeichnet, den ein Kunde von seinen Gesamtausgaben für einen bestimmten Bereich bei einem Anbieter ausgibt.“ *Rapp* (2000), S. 47.

<sup>89</sup> Vgl. *Rapp* (2000), S. 47.

<sup>90</sup> *Rapp* (2000), S. 43.



<b>Quelle</b>	<b>Definitionsaspekte</b>	<b>Bereich</b>
<i>Bruhn</i> (2001)	Gesamtheit von Massnahmen zur Handhabung von Geschäftsbeziehungen	Beziehungsmarketing/-management
<i>Hettich et al.</i> (2000)	Informationstechnologisch unterstützte Unternehmensphilosophie zur Gestaltung von Kundenbeziehungen	CRM
<i>Schulze</i> (2000)	Informationssystemunterstützter Managementansatz zur Unterstützung der Prozesse Marketing, Verkauf und Service	CRM
<i>Link</i> (2001)	Informationstechnologische Unterstützung von Kundenbeziehungen	CRM
<i>META Group</i> (2001)	Optimierung von Kundenidentifizierung, Kundenbestandssicherung und -wert durch die Automatisierung der Prozesse Marketing, Verkauf und Service	CRM
<i>Swift</i> (2001a)	Unternehmensübergreifender Ansatz zur Beeinflussung des Kundenverhaltens	CRM
<i>SAP AG</i> (2002)	Methoden-Set zur Steuerung der Kundenbeziehung hinsichtlich der Prozesse Marketing, Verkauf und Service	CRM
<i>Sexauer</i> (2002)	Informationssystemunterstützter Managementansatz zur Steuerung von Kundenbeziehungen	CRM

*Tabelle 2-1: Ausgewählte Definitionen der Begriffe Beziehungsmanagement und CRM*

Wie aus der Übersicht erkennbar ist, liegt der Fokus der CRM-Definitionen überwiegend auf einer durch Informationssysteme getragenen Unterstützung von Kundenbeziehungen respektive der Unterstützung der Prozesse Marketing, Verkauf und Service. Der Hauptaspekt der Beziehungsmanagement-Definitionen ist dabei in den Grundsätzen, Leitbildern und Massnahmen zur Generierung bzw. Aufrechterhaltung von langfristigen Geschäftsbeziehungen zu sehen.

Vor dem Hintergrund der oben geführten Diskussion zur unterschiedlichen Verwendung und Bedeutung der Begriffe CRM bzw. Kundenbeziehungsmanagement und -marketing wird das der Arbeit zugrunde gelegte Begriffsverständnis von Kundenbeziehungsmanagement dokumentiert. Auch wenn der Begriff des Beziehungsmanagements, wie oben ausgeführt, alle Anspruchsgruppen umfasst, so wird die Fragestellung dieser Arbeit lediglich die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen betrachten. Die anderen möglichen Bezugsgruppen bleiben unberücksichtigt. Zudem findet im

weiteren Vorgehen lediglich der Begriff *Kundenbeziehungsmanagement* Verwendung, da dieser aufgrund seiner deutlicheren Fokussierung auf die hier zu betrachtende Kundenbeziehung respektive auf die Massnahmen zu deren Gestaltung mit dem Ziel dieser Arbeit, Prozesse bzw. Arbeitsabläufe, wie sie zur Steuerung solcher Beziehungen benötigt werden, zu beschreiben, in Einklang steht.

Aus den bisherigen Ausführungen sollen die wesentlichen Aspekte eines ganzheitlichen Kundenbeziehungsmanagements abgeleitet werden:

*Kundenbeziehungsmanagement soll als unternehmensweiter – nicht zwingend durch Informationssysteme unterstützter – Management-Ansatz zur Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts mittels Beeinflussung des Kundenverhaltens bzw. der Kundenmotive zum Zwecke der Kundenbindung mit Blick auf eine langfristige, effiziente und effektive Beziehung, die interaktiv und integrativ mit dem Kunden gestaltet wird, verstanden werden.*

Wie diese Definition zeigt, lässt sich das Kundenbeziehungsmanagement nicht lediglich auf den informationstechnologischen Aspekt beschränken, sondern muss auf die strategische, und wie später noch zu zeigen sein wird, auf die prozessuale Ebene gehoben werden. Nichtsdestotrotz wird auch derzeit noch der Hauptunterschied zwischen dem Ansatz des CRM und dem des Beziehungsmanagements in der Informationssystem-Unterstützung gesehen.<sup>91</sup> Eine primär auf Software-Lösungen fokussierte CRM-Sichtweise ist jedoch übermässig technik- und funktionsbereichgetrieben und damit zu eng in der Auslegung. Der strategische Aspekt des Ansatzes würde somit völlig vernachlässigt.<sup>92</sup>

### **2.3 Begriff der Geschäftsbeziehung nach *Diller/Kusterer***

Den zentralen Punkt des Kundenbeziehungsmanagements und damit auch dieser Arbeit stellt unter anderem das Konstrukt „Beziehung“ dar. Es soll daher im Folgenden erläutert werden.

---

<sup>91</sup> „Erst die Unterstützung der CRM-Prozesse durch geeignete Informationssysteme ermöglicht die Umsetzung des CRM.“ *Schulze* (2000), S. 19.

<sup>92</sup> Vgl. u. a. *Homburg/Sieben* (2000) und *Peppard* (2000), S. 323f.

In ihrem „Molekularmodell“ von Geschäftsbeziehungen (siehe nachfolgende Abbildung 2-6) verdeutlichen *Diller/Kusterer* (1988) anhand fünf interdependenter Bestimmungsfaktoren die Struktur von Geschäftsbeziehungen<sup>93</sup>.



Abbildung 2-6: „Molekularstruktur“ von Geschäftsbeziehungen

Quelle: *Diller/Kusterer* (1988), S. 216

In einem auf Harmonie ausgerichteten **Leitbild** für Geschäftsbeziehungen, der **inneren Verpflichtung** gegenüber dem Geschäftspartner, der Gestaltung **ökonomischer Anreize** für den Aufbau und Erhalt einer dauerhaften Geschäftsbeziehung, dem mit der Geschäftsbeziehung verbundenen **Zeithorizont** der Partner und den damit verbundenen Hoffnungen und Risiken und vor allem in der Bedeutung des Konstruktes **Vertrauen** zur Erklärung von langfristigen Geschäftsbeziehungen sehen die Autoren ein „molekulares“ Kräftesystem (die oben genannten Bestimmungsfaktoren werden als „Atome“ bezeichnet), welches zur Beschreibung von Geschäftsbeziehungen geeignet ist.

Mit dem Rückgriff auf die drei Bestimmungsfaktoren **Leitbild** des Beziehungspartners, **innere Verpflichtung** des Partners und **Zeithorizont** des Partners konstruieren *Diller/Kusterer* ein Klassifikationssystem für Geschäftsbeziehungen (Abbildung 2-7), welches die Einordnung bestehender Beziehungen für Unternehmen erleichtert.

<sup>93</sup> Eine umfassende Beschreibung der Geschäftsbeziehung (teilweise in Anlehnung an *Diller/Kusterer* (1988)) liefert unter anderem *Ivens* (2002), S. 45-67.

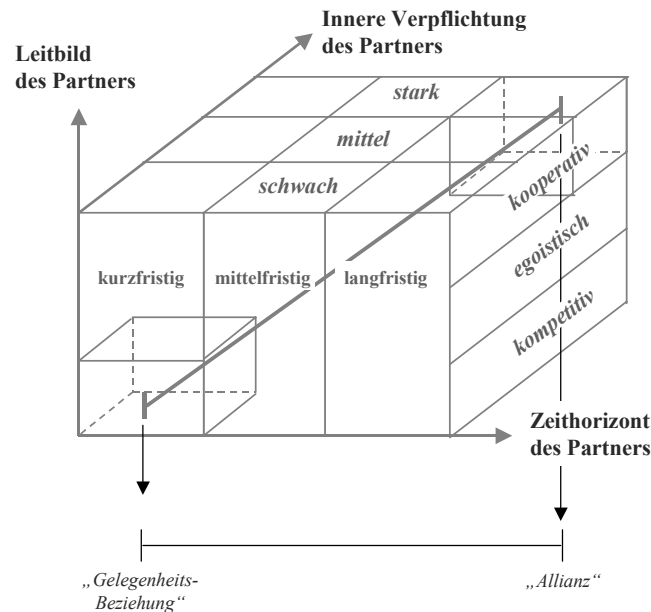


Abbildung 2-7: Klassifikationssystem für Geschäftsbeziehungen

Quelle: Diller/Kusterer (1988), S. 219

So ist beispielsweise bei einer kompetitiven Einstellung des Partners, einer schwachen inneren Verpflichtung desselben und einem kurzfristigen Zeithorizont des Partners lediglich eine „Gelegenheitsbeziehung“ zu erwarten, in welche der andere Partner nicht allzu viel investieren sollte. Beweist hingegen der Geschäftspartner eine kooperative Einstellung und den Willen zu einer längerfristigen Beziehung und hat zudem noch eine starke innere Verpflichtung gegenüber dem Partner, so kann das Eingehen einer strategischen „Allianz“ für beide Seiten von Vorteil sein und Synergien erzeugen.

Neben diesem „Molekularmodell“ zur Strukturierung von Geschäftsbeziehungen schlagen Diller/Kusterer (1988, S. 214) in Anlehnung an das allgemeine Schichtenmodell für soziale Beziehungen von Homans (1964) ein weiteres Modell vor, welches die Interaktionsebenen von dyadischen Geschäftsbeziehungen verdeutlicht und damit Einblicke in die Steuerungsmöglichkeit von Beziehungen im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements gibt. Sie unterscheiden dabei vier Beziehungsebenen, welche ganzheitlich und nicht isoliert voneinander wirken (vgl. Abbildung 2-8).

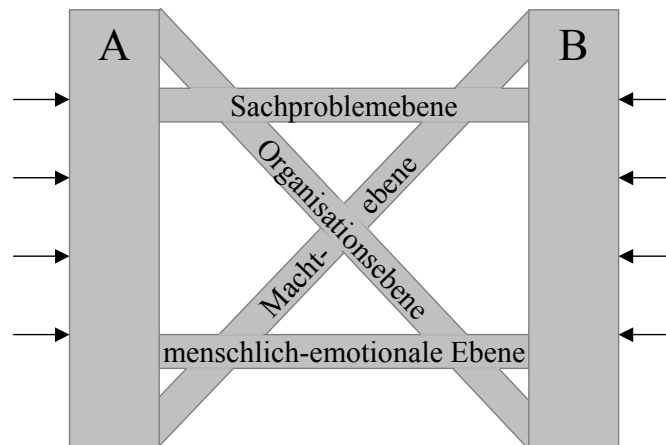


Abbildung 2-8: Interaktionsebenen bei dyadischen Geschäftsbeziehungen

Quelle: Diller/Kusterer (1988), S. 214

Auf der *Sachproblemebene* wird primär die Ausgestaltung der Gütertransaktionen geregelt. Auf dieser Ebene tragen neben Beiträgen wie beispielsweise Informationen, Ideen oder Know-how die Leistung bzw. Gegenleistung selbst zu einem ausgewogenen Verhältnis bei. Die Interaktionskompetenz auf dieser Ebene hängt dabei entscheidend von der fachlichen Qualifikation und der Problemlösungskraft der angebotenen Leistung ab.

Die *Organisationsebene* regelt die formalen und informalen Interaktionsregeln und damit die Abläufe für die Abwicklung der Geschäftsbeziehungen (z. B. Abstimmung der verschiedenen Kontaktformen).

Interessenkonflikte, welche nicht über eine Sachlösung regelbar sind, werden auf der *Machtebene* ausgetragen. Dabei reicht das Spektrum des Interaktionsverhaltens „(...) von der offenen Konfliktaustragung über eine begrenzte Konfliktbereitschaft, die Konfliktüberdeckung bis hin zur Konfliktumgehung durch synergetische Kooperation in unterschiedlichen Formen“.<sup>94</sup>

Auf der *menschlich-emotionalen Ebene* sind die nur schwer fassbaren Wertetransaktionen anzusiedeln. Dabei handelt es sich um Werte wie beispielsweise Anerkennung, Vertrauenswürdigkeit, menschliche Zuneigung, Offenheit, Dankbarkeit oder Selbstfindung.

Mit diesem Ebenenmodell soll zum einen der Aufbau einer Geschäftsbeziehung verdeutlicht werden, und zum anderen sollen Ansatzpunkte zu deren Steuerung aufgezeigt

<sup>94</sup> Diller/Kusterer (1988), S. 215.

werden, welche für ein weiteres Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit von Bedeutung sind.

Die dieser Arbeit zugrunde gelegte *Art* der Beziehung stellt sich in Anlehnung an die Beziehungstypologie nach *Lovelock* (1996) aufgrund der Betrachtung von Geschäftsbeziehungen zwischen Kunde und Unternehmen als *mitgliedschaftsähnliche Beziehung* dar. Diese Beziehungsart zeichnet sich dadurch aus, dass der Kunde durch Eingehen einer Beziehung zum Teil eines grösseren Kundenkreises (z. B. Bankkunde, Versicherungskunde etc.) wird, dessen Mitgliedschaft einen hohen Formalisierungsgrad aufweist, d. h. von (schriftlichen) Verträgen oder Vereinbarungen geprägt ist. Zudem geht diese Beziehungsart von einer dauerhaften Fristigkeit der Entscheidungen und einer eher kontinuierlichen Geschäftsbeziehung aus. Abbildung 2-9 zeigt die vier Arten von Beziehungen nach *Lovelock* (1996) abhängig vom Formalisierungsgrad und der Fristigkeit der Entscheidung.

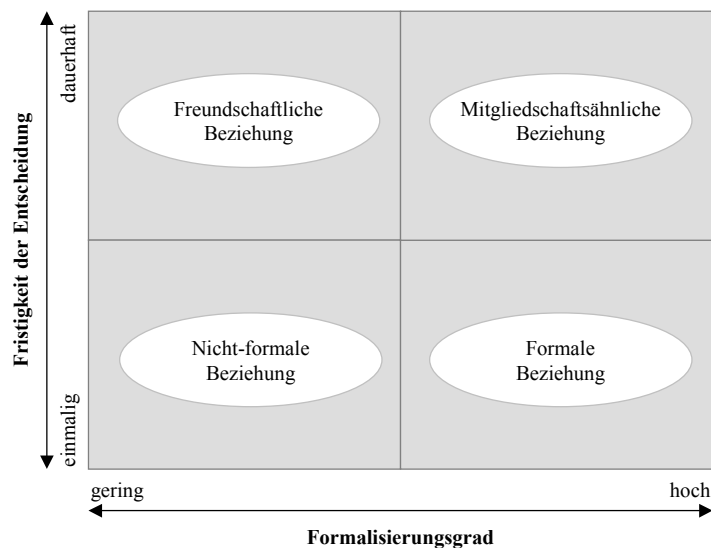


Abbildung 2-9: Beziehungstypologisierung

Quelle: In Anlehnung an *Lovelock* (1996), S. 39

Das Konstrukt der Geschäftsbeziehung bzw. deren Bestimmungsfaktoren und Ebenen – wie bei *Diller/Kusterer* (1988) dargestellt – sollen im weiteren Vorgehen Berücksichtigung finden, wenn es darum geht, die Gestaltung der Kundenbeziehung zu beeinflussen (vgl. u. a. Abschnitt 4.1.2.1).

## 2.4 Die Prozesssicht

In diesem Abschnitt wird das Verständnis für den Prozessbegriff, die Prozessorientierung, Unternehmensprozessmodelle und die Prozesskategorisierung geprägt, bevor in

den darauf folgenden Kapiteln bisherige Ansätze zur Prozessdarstellung im CRM und deren Unzulänglichkeiten (Kapitel 3) beschrieben werden bzw. Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement zu identifizieren sind (Kapitel 4). Dies ist sinnvoll, zumal der *Prozessbegriff* einen weiteren zentralen Begriff dieser Arbeit darstellt.

### 2.4.1 Prozessorientierung

Im Folgenden wird zur Einführung in die Prozessthematik die Entwicklung innerhalb der Organisationstheorie, wie sie sich in den letzten Jahren hin zu einem „prozessorientierten“ Denken vollzogen hat, aufgezeigt.<sup>95</sup> Dies geschieht vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die in der Organisationstheorie entwickelten Konzepte bisher nur vereinzelt Einzug in den Bereich der Marketingorganisation und -prozesse gefunden haben, eine Betrachtung dieser Konzepte jedoch für die Entwicklung eines Prozessmodells für das Kundenbeziehungsmanagement hilfreich sein kann, da eine rein funktionale Sicht auf die Marketingorganisation (Abbildung 2-10) vor allem aufgrund von unzureichendem „Schnittstellenmanagement“ nicht genügt.<sup>96</sup>



Abbildung 2-10: Funktionale Marketingorganisation

Quelle: In Anlehnung an Saatkamp (2002), S. 25/26

Gerade diese traditionell funktionale Gliederung des Marketingbereichs ist eines der massivsten Hemmnisse, wenn es darum geht, das Konzept des (Kunden-) Bezie-

<sup>95</sup> Aufgrund der Tatsache, dass sich Publikationen zur prozessorientierten Organisationstheorie in den vergangenen Jahren meist auf frühere Veröffentlichungen beziehen, werden hier lediglich die Ansätze der Erstautoren überblicksweise betrachtet. Vgl. hierzu Saatkamp (2002, S. 49).

<sup>96</sup> Vgl. Saatkamp (2002), S. 49. Zur marketinginternen Schnittstellenproblematik siehe Saatkamp (2002), S. 25f.

hungsmanagements zu verwirklichen. Erst eine prozessorientierte, organisationsweite Kundenorientierung kann die Umsetzung dieses Konzeptes bewerkstelligen.<sup>97</sup>

Die theoretische Grundlage für die Entwicklung einer wissenschaftlichen Organisationslehre im deutschsprachigen Raum ist vor allem durch Arbeiten von *Nordsieck* und *Kosiol* geschaffen worden. Die wesentlichen Aspekte dieser Arbeiten sollen unter dem Fokus der „Prozessorientierung“ im Folgenden beleuchtet werden.

Dabei stellt hauptsächlich das Konzept der *Ablauforganisation* als Kernelement dieser Organisationstheorien den Ausgangspunkt für eine prozessorientierte Organisationsgestaltung dar. Das Konzept der *Aufbauorganisation* und das Konzept der *Ablauforganisation* bilden die konstituierenden Elemente einer Organisation.<sup>98</sup>

### *Nordsiecks Grundgedanken*

Erstmals erörterte *Nordsieck* (1931) die Problematik der Ablauforganisation in seinen Aufsätzen. Ausgehend von der Vorstellung des Betriebsprozesses, sieht er den Betrieb als einen fortwährenden Prozess an, der mittels gleicher oder ähnlicher Aufgaben Produkte und Dienstleistungen kreiert.<sup>99</sup> Dabei präsentiert sich der Betriebsprozess als geschlossener Regelkreis (*Prozessring*), welcher am Absatzmarkt beginnt und auch wieder dort endet (vgl. Abbildung 2-11).

---

<sup>97</sup> Vgl. *Grönroos* (1999), S. 330f.

<sup>98</sup> *Kosiol* (1980, Sp. 180) versteht unter *Aufbauorganisation* die Gliederung des Betriebs in funktionierende, aufgabenteilige Einheiten und die Koordination dieser Einheiten. Die *Ablauforganisation* hingegen strukturiert die zur Aufgabenerfüllung benötigten Arbeitsprozesse hinsichtlich Raum und Zeit (*Kosiol* (1980, Sp. 1)).

<sup>99</sup> Vgl. *Nordsieck* (1934), S. 77.



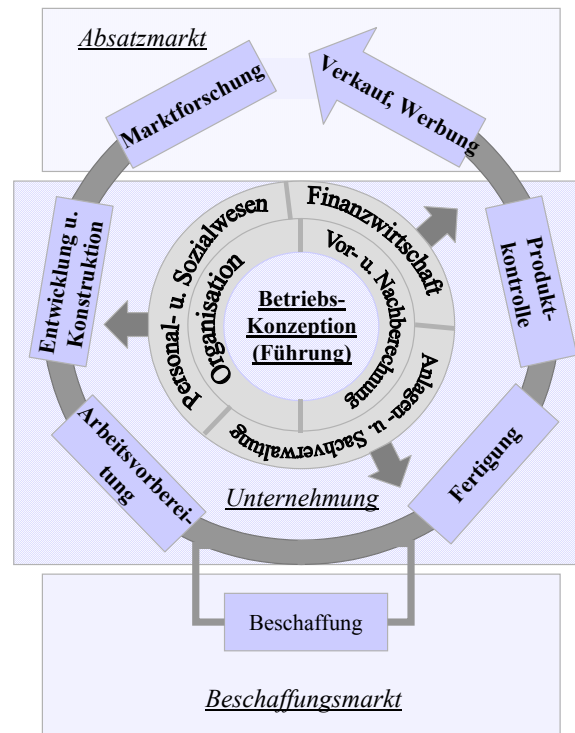


Abbildung 2-11: Der Prozess und die Verwaltung

Quelle: Nordsieck (1961a), Anhang Schaubild 2

Für Nordsieck (1961b, S. 9) sind daher die Aufgaben eines Betriebes zwingend nach (natürlich-technischen) Prozessabschnitten zu gliedern.

### Kosiols Überlegungen

Unter anderem aufbauend auf der Arbeit von Nordsieck<sup>100</sup> entwickelte Kosiol das Konzept der Aufbau- und Ablauforganisation weiter, wobei die Aufbauorganisation die Basis seiner Überlegungen bildet.

Als Ausgangspunkt der Unternehmung sieht Kosiol die **Aufgabe**, welche die Organisationsanalyse zu einer **Aufgabenanalyse** avancieren lässt.<sup>101</sup> Dabei ist unter **Aufgabe** die Zielsetzung (Endziel) – vom Unternehmen bestimmt bzw. von aussen vorgegeben – zu verstehen, wirtschaftliche Leistungen im Marktgeschehen hervorzubringen und abzusetzen.<sup>102</sup> Sie steht im Mittelpunkt der **Aufbauorganisation** als Zielsetzung für zweckbezogene menschliche Handlungen. Die Aufgabenstruktur des Unternehmens

<sup>100</sup> Kosiol (1976) baut seine Darstellung überwiegend auf dem Gedankengut von Nicklisch (1922), Schramm (1936) und Nordsieck (Nordsieck (1955), Nordsieck (1956), Nordsieck (1961b) und Nordsieck-Schröer (1961)) auf.

<sup>101</sup> „Am Anfang aller organisatorischen Betätigung steht daher die **Aufgabe**, die gelöst werden soll und auf die sich, um ihre Erfüllung zu gewährleisten, alle organisatorischen Massnahmen erstrecken.“ Kosiol (1976), S. 41.

<sup>102</sup> Vgl. Kosiol (1976), S. 41.

wird erst erkennbar, wenn beim Arbeitsgeschehen von Raum und Zeit abstrahiert wird. Die so abgebildete *integrierte Aufgabenstruktur* wird *Aufbauorganisation* genannt.<sup>103</sup>

Im Gegensatz hierzu „(...) rückt bei der Ablauforganisation der *Arbeitsprozess* als raumzeitlich sich abspielender Vorgang, der zur *Zielerreichung* hinführt und sie bewirkt, in den Vordergrund.“<sup>104</sup> Der Arbeitsprozess (*Arbeit*) basiert primär auf menschlichen Handlungen (Menschen als Aufgabenträger), die sich ihrerseits auf den Unternehmenszweck beziehen. Als *Ablauforganisation* bezeichnet *Kosiol* die integrierte Prozessstruktur bzw. die raumzeitliche Strukturierung von Arbeitsprozessen. „Als Teile dieser raumzeitlichen Strukturierung lassen sich die Bestimmung von Arbeitsgängen und ihre Zusammenfassung zu Arbeitsgangfolgen (...) nennen.“<sup>105</sup>

*Saatkamp* (2002, S. 54) sieht *Kosiol*s Leistung vor allem in der Verfeinerung und Zusammenfassung der Gedanken *Nordsiecks* zu einem geschlossenen Konzept der Organisationsgestaltung mittels Aufbau- und Ablauforganisation, wobei der Aufbauorganisation der grundlegende Teil der Unternehmensgestaltung zukommt.

Die ablauforganisatorischen Überlegungen *Kosiol*s haben in der Folge mehrere Autoren weiterentwickelt<sup>106</sup>, aber auch kritisiert<sup>107</sup>.

#### *Ansatz von Gaitanides*

Ähnlich wie *Wild*<sup>108</sup> bemängelt *Gaitanides* die Aufteilung in Aufbau- und Ablauforganisation, da der Einfluss der Prozesse auf die Aufbauorganisation hierbei zu wenig zum Tragen komme.<sup>109</sup> *Gaitanides* will daher mit seiner Arbeit einen prozessorientierten Ansatz zur Organisationsgestaltung verfolgen, in dem „(...) die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung konzipiert werden.“<sup>110</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. *Kosiol* (1976), S. 186.

<sup>104</sup> *Kosiol* (1976), S. 185.

<sup>105</sup> *Kosiol* (1976), S. 187. Ziel der raumzeitlichen Strukturierung ist unter anderem eine Verkürzung der Durchlaufzeiten.

<sup>106</sup> Beispielsweise *Schweitzer* (1964), ein Mitarbeiter *Kosiol*s.

<sup>107</sup> Beispielsweise *Wild* (1965), ebenfalls ein Mitarbeiter *Kosiol*s.

<sup>108</sup> Vgl. *Wild* (1965).

<sup>109</sup> Vgl. *Gaitanides* (1983), S. 19.

<sup>110</sup> *Gaitanides* (1983), S. 62 und S. V.

Die Vorgehensweise zu dieser (Prozess-)Organisationsgestaltung konzentriert sich – in Anlehnung an *Kosiol* – auf folgende drei Phasen/Aktivitäten<sup>111</sup>:

- Zunächst ist es notwendig zu identifizieren, welches die Prozesse im Unternehmen sind und wie sie voneinander abzugrenzen sind, bevor der Ablauf bestimmt und er in Teilprozesse bzw. Prozesssegmente und -elemente unterteilt werden kann (*vororganisatorische Prozessanalyse*).
- In einem zweiten Schritt müssen diese Prozesselemente derart auf die Stellen verteilt werden, „(...) dass die Bearbeitungskapazitäten mit ihrer Hilfe geplant und abgestimmt werden können.“<sup>112</sup> Ziel dieser Verteilung ist es im Sinne von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen die Anzahl der Stellen gering zu halten. Modelle und Methoden des Operations Research zur Ablaufplanung helfen hier bei der Ermittlung (*Verteilung von Prozesselementen auf Stellen*).
- Als dritte Aktivität sind die Prozesse sowohl selbst (*intraprozessual*) als auch untereinander (*interprozessual*) zu koordinieren. Ziel hierbei ist es zum einen, eine Orientierungsgrundlage für das Verhalten der Organisationsmitglieder zu schaffen, und zum anderen, Kooperation und Zusammenarbeit aus den Interdependenzen der Arbeitsvollzüge zu generieren (*Koordination der Prozesselemente sowie der Prozesse untereinander*).

Der Verdienst bzw. die Innovation des Ansatzes von Gaitanides ist sicherlich, Prozesse als **Mittelpunkt** für das organisatorische Gestalten zu wählen und damit die Basis für eine prozessorientierte Gesamtorganisationsgestaltung zu legen. Die starke Orientierung an produktionswirtschaftlichen Prozessen jedoch schränkt das Ergebnis ein und lässt eine Übertragung auf Abläufe im Marketing nur bedingt zu.<sup>113</sup>

Eine Zusammenfassung der grundlegenden Gedanken der dargestellten Ansätze zur Prozessorientierung in der Organisationstheorie gibt Tabelle 2-2 wieder.

Autor	Aspekte des Ansatzes
Nordsieck (1934, 1961)	Erster Ansatz für eine prozessorientierte Organisationsgestaltung. Erkennt die Aufgabenintegration und -koordination als wesentliches Problem bei der Organisationsgestaltung. Sicht des Betriebs als einen fortwährenden Prozess ( <i>Prozessring</i> ).

<sup>111</sup> Zu den folgenden Ausführungen vergleiche *Gaitanides* (1983), S. 63ff.

<sup>112</sup> *Gaitanides* (1983), S. 63.

<sup>113</sup> Vgl. *Saatkamp* (2002), S. 59.

<i>Autor</i>	<i>Aspekte des Ansatzes</i>
<i>Kosiol (1976, 1980)</i>	Weiterentwicklung des Gedanken <i>Nordsiecks</i> . Zweiteilung der Organisationsgestaltung in Ablauf- und Aufbauorganisation, wobei die Aufbauorganisation Ausgangspunkt für die Organisationsgestaltung ist. Im Mittelpunkt steht der Begriff der <b>Aufgabe</b> (bzw. Gesamtaufgabe des Unternehmens, die sich wiederum aus Teilaufgaben zusammensetzt). Die Ausführung der Aufgabe wird unter dem Begriff der <b>Arbeit</b> (bzw. Arbeitsprozess) dargestellt.
<i>Gaitanides (1983)</i>	Fokussiert den Einfluss der Prozesse auf die Aufbauorganisation und stellt den Prozess in den Mittelpunkt der Organisationsgestaltung. Konzipiert eine Vorgehensweise zur Prozessorganisationsgestaltung, welche die Phasen „vororganisatorische Prozessanalyse“, „Verteilung von Prozesselementen auf Stellen“ und „Koordination der Prozesselemente sowie der Prozesse untereinander“ beinhaltet.

*Tabelle 2-2: Entwicklung der Prozessorientierung*

Im Gegensatz zur „klassischen“ Organisationstheorie wird in der Marketingorganisationstheorie eine Prozessbetrachtung erst seit kurzer Zeit und vor allem thematisch begrenzt vorgenommen. So stand Ende der 80er Jahre der *Produktentwicklungsprozess* im Vordergrund, während hingegen in den 90er Jahren der *Auftragsabwicklungsprozess* als weiterer Marketingprozess im wissenschaftlichen Diskurs eruiert wurde. Auffällig ist die stark technisch-organisatorische Prägung dieser Arbeiten.<sup>114</sup>

Wie die Veröffentlichungsübersicht in Tabelle 2-3 zeigt, hat sich die Prozessorientierung im Marketing erst Ende der 90er Jahre richtig etabliert.

<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
<i>Achrol/Kotler (1999)</i>	Marketing in the Network Economy
<i>Brownlie (1999)</i>	Benchmarking your Marketing Process
<i>Duncan/Moriarty (1998)</i>	A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships
<i>Ellinger (2000)</i>	Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain
<i>Grönroos (1999)</i>	Relationship Marketing: Challenges for the Organization

<sup>114</sup> Vgl. *Saatkamp (2002)*, S. 15 mit weiterführender Literatur.

Autor	Titel
<i>Helfert/Vith (1999)</i>	Relationship Marketing Teams: Improving the Utilization of Customer Relationship Potentials through a High Team Design Quality
<i>Kaltenberger (1997)</i>	BPR und die Konsequenzen für das Marketing
<i>Sanchez (1999)</i>	Modular Architectures in the Marketing Process
<i>Sheth (2000)</i>	From International to Integrated Marketing
<i>Srivastava et al. (1999)</i>	Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing
<i>Weinhold-Stünzi (1997)</i>	Re-Marketing

*Tabelle 2-3: Übersicht wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Themenfeld Prozessorientierung im Marketing*

Quelle: *Saatkamp (2002)*, S. 18 (unvollständige, ausgewählte Darstellung)

Wie in den folgenden Ausführungen noch gezeigt wird, bezieht sich eine Reihe der Veröffentlichungen zwar auf die Thematik „Marketing“ unter dem Aspekt einer prozessualen Sicht, jedoch wird zum einen überwiegend ein anderer Bereich als das Kundenbeziehungsmanagement thematisiert und zum anderen ein anderes Prozessverständnis unterstellt.

Um hierbei eine klare Einordnung vornehmen zu können, muss im Folgenden das Verständnis für den Prozessbegriff, wie er in der Arbeit verwendet wird, gebildet werden. Dies ist notwendig, da es sich hierbei um einen zentralen Begriff dieser Arbeit handelt.

## 2.4.2 Der Prozessbegriff

Mit dem Aufkommen zahlreicher Publikationen zu *Reengineering* und *Prozessmanagement* in den 90er Jahren in den USA hat sich eine eher verwirrende Begriffswelt gebildet, in der sich bisher noch keine einheitliche Definition von betrieblichen Prozessen durchsetzen konnte.<sup>115</sup> Ziel dieses Abschnitts ist es daher, die unterschiedlichen Begriffsverwendungen darzustellen und eine einheitliche Begriffsbildung für diese Arbeit zu formulieren.

---

<sup>115</sup> Vgl. *Hess (1996)*, S. 9, *Becker/Vossen (1996)*, S. 18.

Häufig werden in der Literatur die Begriffe „Prozess“ und „Geschäftsprozess“ synonym verwendet.<sup>116</sup> Dabei stellen Geschäftsprozesse eine Untermenge von betrieblichen Prozessen dar.<sup>117</sup> Der Geschäftsprozess als ein spezieller Typ des betrieblichen Prozesses unterscheidet sich von den anderen betrieblichen Prozessen durch seine unmittelbare Ausrichtung auf die Stiftung von Kundennutzen, also durch die Verkörperung des Vollzugs marktbezogener Kernaktivitäten von Unternehmen.<sup>118</sup> Unter dem Begriff „Geschäftsprozess“ werden damit hauptsächlich all diejenigen Prozesse subsumiert, welche die wesentlichen Aktivitäten der Unternehmung umfassen, die dazu beitragen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu sichern. Häufig werden an Stelle des Begriffs „Geschäftsprozess“ auch die Begriffe „Leistungsprozess“, „Kernprozess“ oder „Unternehmensprozess“ synonym verwendet.<sup>119</sup>

Einen Einblick in ausgewählte Prozessdefinitionen gibt unten stehende Tabelle 2-4.

<i>Autor (Quelle)</i>	<i>Definition</i>	<i>Art</i>
<i>Harrington (1991)</i>	„(...) any activity or group of activities that takes an input, adds value to it, and provides an output to an internal or external customer.“	Prozess
<i>Davenport (1993), S. 5</i>	„A process is (...) a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs: a structure for action.“	Prozess
<i>Turowski (1996, S. 211)</i> in Anlehnung an <i>Rosemann (1994)</i>	„Ein Prozess (...) wird verstanden als die zeitliche und sachlogische Abfolge von Funktionen, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind.“	Prozess
<i>Österle (1995), S. 62/63</i>	„Ein Prozess ist eine Menge von Aufgaben, die in einer vorgegebenen Ablauffolge zu erledigen sind und durch Applikationen der Informationstechnik unterstützt werden. Seine Wertschöpfung besteht aus Leistungen an Prozesskunden.“	Prozess

<sup>116</sup> Vgl. *Saatkamp (2002)*, S. 63.

<sup>117</sup> Vgl. *Turowski (1996)*, S. 211.

<sup>118</sup> Vgl. *Rüegg-Stürm (2000)*, S. 35, *Becker/Kahn (2000)*, S. 4.

<sup>119</sup> Vgl. *Turowski (1996)*, S. 211.

<i>Autor (Quelle)</i>	<i>Definition</i>	<i>Art</i>
In Anlehnung an <i>Becker/Vossen</i> (1996), S. 19	Ein betrieblicher Prozess stellt die inhaltlich abgeschlossene, raumzeitliche und sachlogische Abfolge der Aktivitäten dar, die zur durchgängigen Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts (z. B. Bestellung, Rechnung, Kundenauftrag, Ware etc.) ausgeführt werden.	Prozess
<i>Hess</i> (1996), S. 13	„Prozess (...) als Subsystem der Ablauforganisation, dessen Elemente Aufgaben, Aufgabenträger und Sachmittel und dessen Beziehungen die Ablaufrelationen zwischen diesen Elementen sind.“	Prozess
<i>Rüegg-Stürm</i> (2000), S. 30	„Unter einem Prozess verstehen wir eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmässig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) und dabei durch ein Informationssystem massgeblich unterstützt werden können.“	Prozess
<i>Eiff</i> (1993)	„Ein Geschäftsprozess definiert sich als ein am Kerngeschäft orientierter Arbeits-, Informations- und Entscheidungsprozess mit einem für den Unternehmenserfolg relevanten Ergebnis.“	Geschäftsprozess
<i>Hammer/Champy</i> (1993)	„We define a process as a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value for the customer.“	Geschäftsprozess
<i>Rohloff</i> (1995)	„Als Geschäftsprozesse werden die erfolgsrelevanten grundlegenden Unternehmenstätigkeiten, die zur Umsetzung der Unternehmensziele und Sicherung des Unternehmenserfolgs dienen, definiert. Sie beschreiben die wesentlichen Aufgaben, die das Geschäft eines Unternehmens charakterisieren.“	Geschäftsprozess
<i>Schwickert/Fischer</i> (1996)	„Der Prozess ist eine logisch zusammenhängende Kette von Teilprozessen, die auf das Erreichen eines bestimmten Zieles ausgerichtet sind. Ausgelöst durch ein definiertes Ereignis wird ein Input durch den Einsatz materieller und immaterieller Güter unter Beachtung bestimmter Regeln und der verschiedenen unternehmensinternen und -externen Faktoren zu einem Output transformiert.“	Geschäftsprozess

<i>Autor (Quelle)</i>	<i>Definition</i>	<i>Art</i>
Becker/Kahn (2000), S. 4	„Ein Geschäftsprozess ist ein spezieller Prozess, der durch die obersten Ziele der Unternehmung (Geschäftsziele) geprägt wird. Wesentliche Merkmale eines Geschäftsprozesses sind die Schnittstellen des Prozesses zu den Marktpartnern des Unternehmens (z. B. Kunden, Lieferanten).“	Geschäftsprozess
Saatkamp (2002), S. 62 u. 63	„Ein Prozess ist ein Vorgang, der einen messbaren <i>Input</i> in einen messbaren <i>Output</i> verwandelt; besteht aus Teilprozessen und letztlich <i>Arbeitsschritten</i> , die in einem <i>sach- und zeitlogischen inneren Zusammenhang</i> stehen; ist <i>wertschöpfend</i> , d. h. durch die Arbeitsschritte wird ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen; ist <i>repetitiv</i> , d. h. er wird mit ähnlichen Inputs und ähnlichen Arbeitsschritten in einer bestimmten Wiederholrate durchgeführt; ist zielorientiert, d. h. Zweck des Prozesses ist die Verwirklichung von sachlichen, formalen, sozialen oder ökologischen Zielen.“	(Geschäfts)Prozess

*Tabelle 2-4: Ausgewählte Definitionen des Prozessbegriffs*

Dem überwiegenden Teil der Definitionen ist gemeinsam, dass sie den Prozess als eine Abfolge von Aktivitäten bzw. Aufgaben wahrnehmen, die in einer zeitlichen Verknüpfung zueinander stehen. Des Weiteren besteht Einigkeit darüber, dass jeder Prozess Leistungen von (Prozess-)Lieferanten bezieht (*Input*) und seinerseits wiederum Leistungen an (Prozess-)Kunden abgibt (*Output*). Die wesentliche Abgrenzung zu den Geschäftsprozessen liegt in deren Verknüpfung zur Unternehmenstätigkeit bzw. zum Unternehmenserfolg und ihren Schnittstellen zu den Marktpartnern des Unternehmens (z. B. Kreditvergabe einer Bank an Kunden).

Die Grundstruktur eines Geschäftsprozesses mit seinen spezifischen Merkmalen gibt *Schwickert/Fischer* (1996) wieder (vgl. Abbildung 2-12).



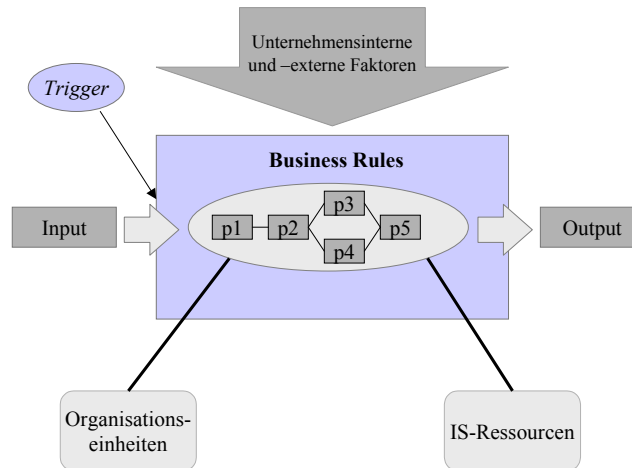


Abbildung 2-12: Struktur des Geschäftsprozesses

Quelle: Schwickert/Fischer (1996), S. 6

In dieser Ansicht bestimmen vorgegebene Regeln (*Business Rules*) die Ablauflogik des Geschäftsprozesses bzw. der einzelnen Teilprozesse (p1 bis p5). Innerhalb des Geschäftsprozesses werden bestimmte Einsatzgüter (materieller oder immaterieller Input z. B. Informationen) kombiniert und zu Arbeitsergebnissen (Leistungen/Output) transformiert. Der Prozess transformiert also einen genau definierten Anfangszustand in einen oder mehrere Folgezustände. Einfluss auf die Durchführung des Geschäftsprozesses haben dabei sowohl unternehmensinterne Einflussfaktoren (z. B. Ziele des Unternehmens) als auch unternehmensexterne Faktoren (z. B. Umweltbedingungen). Unterstützt werden die beteiligten Personen bei der Durchführung der Geschäftsprozesse durch Arbeitsmittel, meist in Form von Informationstechnologien (IS-Ressourcen). Als „Trigger“ wird das auslösende Moment bzw. ein definiertes Starterereignis des Geschäftsprozesses bezeichnet. Nachdem die Prozesse vollständig beschrieben wurden, werden sie gemäss Schwickert/Fischer (1996) den für ihre Realisation benötigten Organisationseinheiten zugeordnet.<sup>120</sup>

Aufgrund seiner Ausführlichkeit und seiner Berücksichtigung der Ebenen des Business Engineering, die auch Bestandteil dieser Arbeit sind, soll im Folgenden auf das Prozessmodell von Österle (1995) näher eingegangen werden. Gemäss diesem Modell kann ein Prozess anhand der folgenden fünf Komponenten beschrieben werden:<sup>121</sup>

- Die **Aufgabenkette** als zentraler Bestandteil des Prozesses beschreibt den Kern des Prozesses, also die Aufgaben und deren Ablauf. Dabei sind zwei Detaillierungsstufen zu unterscheiden: auf der *Makro-Ebene* geben in Aufgabenketten beschriebene

<sup>120</sup> Vgl. hierzu Schwickert/Fischer (1996), S. 3-11.

Teilprozesse einen Überblick über den gesamten Prozess, während auf der *Mikro-Ebene* eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben klare Arbeitsanweisungen an die Mitarbeiter ermöglicht. Unter *Aufgabe* ist hierbei eine von einem Menschen oder einer Maschine ausgeführte betriebliche Funktion zu verstehen, die zum einen abhängig ist von *Inputs*, die sie von Prozesslieferanten erhält, und andererseits bestimmte Leistungen für den/die Prozesskunden erbringen muss (*Outputs*). Der *Ab- lauf* beschreibt die zeitliche Aufgabenverrichtung (sequentiell, parallel) und wird durch Ereignisse ausgelöst bzw. beendet.

- Die Aufgaben wiederum können durch die Applikationen und Datenbanken eines *Informationssystem*s unterstützt werden.
- Der Prozess produziert (Ergebnis bzw. Output eines Prozesses) und konsumiert (Prozess-Inputs) *Leistungen*, welche mit anderen Prozessen ausgetauscht werden. Empfänger von Leistungen (Prozesskunden) sind andere Prozesse innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens. Leistungen können materiell (physisches Produkt) oder immateriell (Dienstleistung) sein.
- Als weiterer, wichtiger Bestandteil des Prozessmodells ist die *Prozessführung* zu sehen. Diese sichert die Qualität der Prozesse, indem sie Führungsgrössen und Vorgaben bestimmt, welche an bestimmten Stellen im Prozess überprüft werden und zur Ableitung von *Massnahmen* führen. Damit dient sie neben der Steuerung des Prozesses auch der zeitlichen Priorisierung von Aufgaben.
- Für die Weiterentwicklung und grundlegende Gestaltung des Prozesses ist die *Prozessentwicklung* massgebend. Sie „(...) plant und kontrolliert Massnahmen zur Reorganisation des Prozesses aus dem projektmässigen Prozessentwurf und der permanenten Prozessführung.“<sup>122</sup>

Unter der Leitung des Prozessmanagers entwickelt der *Prozesszirkel* – ein Gremium von Vertretern aller organisatorischen Einheiten des Prozesses – die Prozesse weiter und überwacht die Prozessführung.

Abbildung 2-13 verdeutlicht die Zusammenhänge dieser Prozessmodellkomponenten.

<sup>121</sup> Vgl. hierzu *Österle* (1995), S. 48-63 und *Rüegg-Stürm* (2000), S. 30/31.

<sup>122</sup> *Österle* (1995), S. 49.

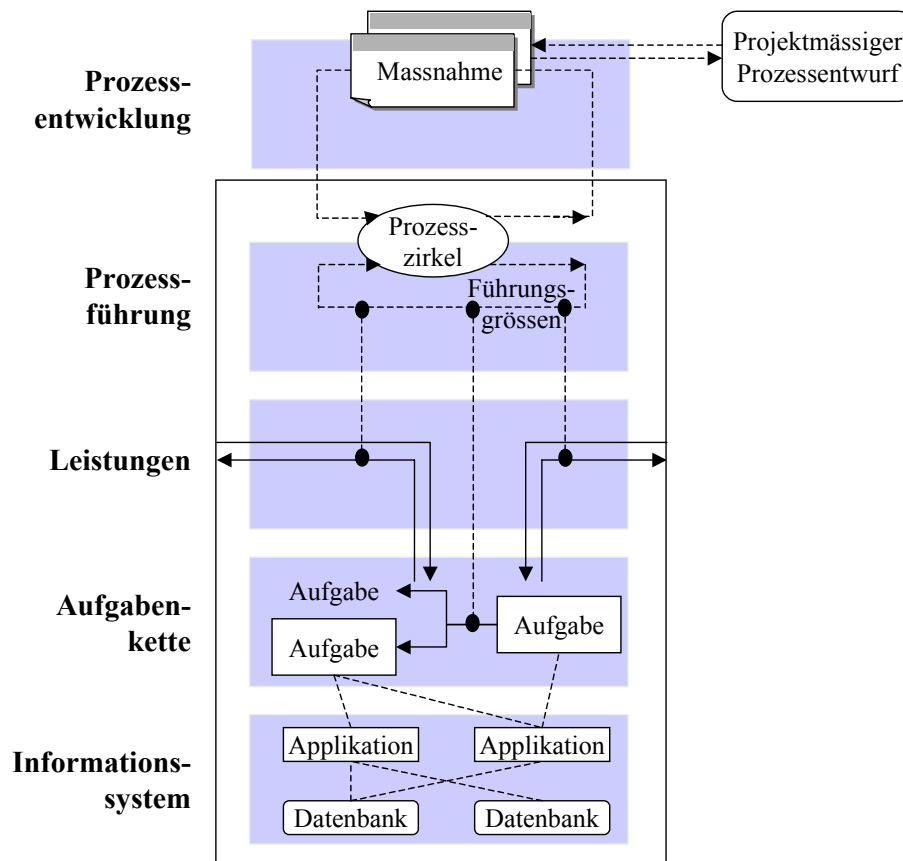


Abbildung 2-13: Komponenten des Prozessmodells

Quelle: Österle (1995), S. 50

Ausgehend von den oben dargestellten Prozessdefinitionen, orientiert sich die für diese Arbeit gültige Definition von „Prozess“ im Wesentlichen an den Gedanken von Österle (1995), Schwickert/Fischer (1996) und Saatkamp (2002). Die massgeblichen Aspekte dieser Ansätze werden im Folgenden zur Begründung nochmals kurz aufgenommen.

Bei der Prozessdefinition von Österle (1995) liefert vor allem die umfassende Beschreibung der Prozesskomponenten eine geeignete Basis für eine spätere Entwicklung der Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements. Dabei findet in dieser Arbeit in erster Linie die Darstellungsform der Aufgabekettendiagramme bei der Prozessdarstellung Anwendung.<sup>123</sup> Des Weiteren berücksichtigt dieses Prozessmodell bereits die Anbindung von Informationssystemen, ein wesentlicher Aspekt für die Umsetzung bzw. Unterstützung des Prozessmodells mittels Applikationen, wie sie im CRM-Bereich zahlreich vorhanden sind.

<sup>123</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2.

*Schwickert/Fischer* (1996) betonen in ihrem Ansatz insbesondere den Aspekt der Transformation von definierten Anfangszuständen (Input) in Folgezustände (Output(s)). Diese Beziehung bezeichnen sie formal wie folgt:  $P_{\text{formal}} = (Z, f, s)$ , wobei der Prozess  $P_{\text{formal}}$  als ein Tripel aus dem Zustandsraum „ $Z$ “, der Aktionsfunktion „ $f$ “ und der Menge von Anfangszuständen „ $s$ “ (mit  $s \subset Z$ ) besteht. „Der Prozess erzeugt alle Berechnungen, die durch die Aktionsfunktion aus den Anfangszuständen entstehen.“<sup>124</sup> Damit lassen sich alle *Input-Output-Beziehungen* abbilden<sup>125</sup>.

Die wesentlichen, für diese Arbeit zu verwendenden Aspekte der Prozessdefinition nach *Saatkamp* (2002) sind die Zielorientiertheit und die Wertschöpfung. Zielorientiertheit in dem Sinne, dass im Rahmen eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements neben monetären Zielen vor allem soziale Ziele, wie der Aufbau und Erhalt einer langfristigen Beziehung, im Vordergrund stehen sollen. Der Erfolg dieses Aspekts hängt eng damit zusammen, dass in der hier verwendeten Prozessdefinition der Mehrwert durch die Abfolge der Arbeitsschritte zustande kommt und erst in der Summe einen Erfolg darstellt. Ebenso ist auch das Konstrukt der Kundenbeziehung von vielen Faktoren abhängig und kann nur durch geschickte Kombination der jeweiligen Arbeitsschritte zum gewünschten Erfolg führen.

Ein relevanter Gesichtspunkt dieser drei Definitionen für die vorliegende Arbeit ist deren Sicht auf Prozesse als „Input-Output-Systeme“. Die genannten Autoren sehen den Prozess in einem Gefüge von Prozesslieferanten und -kunden mit Hinblick auf die unterschiedliche Abstufung der Prozesskategorien. Jeder Prozess verarbeitet von anderen Prozessen zur Verfügung gestellte Leistungen bzw. wird dadurch initiiert.

Eine eigene Definition des Begriffes „Prozess“ wird in Anbetracht der Masse an bestehenden Definitionen nicht gegeben, sondern die für diese Arbeit *wichtigsten* Merkmale des „Prozess-Begriffes“ werden kurz zusammengefasst:

- Ein Prozess besteht aus einer *Vielzahl* von – in einer bestimmten Ablauffolge auszuführenden – *Aufgaben* (bzw. Tätigkeiten),
- bei denen *zielorientiert* eine erhaltene Leistung (Input) in *mehrwertbehafteten* Output transformiert wird,

<sup>124</sup> *Schwickert/Fischer* (1996), S. 4.

<sup>125</sup> Diese Eigenschaft der Prozessdefinition von *Schwickert/Fischer* (1996) wird in Abschnitt 4.1.4 – neben anderen Konzepten – zur Identifizierung von Prozessen genutzt. Dabei wird der Ansatz um die Menge von Endzuständen „ $e$ “ erweitert.

- der anderen Prozessen zur Verfügung gestellt werden kann bzw. weitere (Folge-) *Prozesse auslösen* kann („Trigger“).
- Die *Input-Output-Relation* verdeutlicht diesen Umstand.

Hinsichtlich der Definition von *Marketingprozessen* ist *Saatkamp* (2002) zu folgen, der in Anlehnung an *Meffert* (1992, S. 648) diese als diejenigen Kernprozesse eines Unternehmens definiert, die sich mit den originären Marketingaufgaben wie beispielsweise der Planung, Koordination und Kontrolle all derjenigen Unternehmensaktivitäten beschäftigen, welche auf eine Realisierung der Unternehmensziele mittels dauerhafter Befriedigung von Kundenbedürfnissen abzielen.<sup>126</sup>

### 2.4.3 Einordnung in Unternehmensprozessmodelle

Bevor die Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement identifiziert werden, soll im Vorfeld geklärt werden, inwieweit bestehende *Unternehmensprozessmodelle* diese Thematik aufgreifen bzw. inwiefern eine Eingliederung (oder zumindest **Einordnung**) in diese Modelle als sinnvoll erachtet werden kann.

Dieses Vorgehen soll gewährleisten, dass eventuell vorhandene Beziehungsprozesse näher betrachtet bzw. für die weiteren Schritte berücksichtigt werden können. Die Ergebnisse hieraus können – falls Beziehungsprozesse in der geforderten Form bereits vorhanden wären (vgl. Abschnitt 2.4.6) – zudem in die spätere Modellierung mit einfließen.

Zu diesem Zwecke werden in den folgenden Abschnitten ausgewählte Unternehmensprozessmodelle vorgestellt, und im Anschluss daran werden die Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements eingeordnet.

#### 2.4.3.1 Die Wertkette nach Porter

Die Basis für eine Vielzahl von entwickelten Unternehmensprozessmodellen stellt die *Wertkette* (*Value Chain*) von *Porter* (1992) dar. Er präsentiert diese als analytisches Instrument zur Untersuchung von Ursachen für Wettbewerbsvorteile von Unternehmen.

Die Grundidee ist die Zerlegung von Unternehmen in strategisch relevante (*Wert-*) *Aktivitäten* (physisch und technologisch unterscheidbare Aktivitäten), um ein besseres Verständnis für das Kostenverhalten zu erlangen. Die Zerlegung des Unternehmens in

---

<sup>126</sup> Eine Darstellung der Marketingprozesse erfolgt in Abschnitt 2.4.3.2. (vgl. insbesondere Abbildung 2-19).

einzelne Wertaktivitäten ist erforderlich, denn „Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht verstehen, solange man ein Unternehmen als Ganzes betrachtet.“<sup>127</sup> Dasjenige Unternehmen, welches es versteht, diese Aktivitäten besser oder billiger umzusetzen, wird einen Vorteil im Wettbewerb erlangen. Die Wertketten von Unternehmen derselben Branche sind dabei nie identisch, denn sie unterscheiden sich aufgrund unterschiedlicher Strategien, Geschichte und Implementierungserfolge.<sup>128</sup>

Als „Wert“ ist in diesem Zusammenhang der Betrag zu verstehen, den der Abnehmer für die vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Leistung zu zahlen bereit ist. Der *Gesamtwert* ergibt sich dann aus den erzielten Preisen und den Verkaufsstückzahlen. Die Wertkette setzt sich zusammen aus den *Wertaktivitäten* und der *Gewinnspanne*, wobei letztere den Unterschied zwischen dem Gesamtwert und der Summe der durch die Ausführung der Wertaktivitäten verursachten Kosten darstellt. Die Wertaktivitäten unterteilt Porter in zwei Typen:<sup>129</sup>

- *Primäre Aktivitäten*: Diese befassen sich mit der physischen Herstellung und dem Verkauf (einschliesslich Kundendienst) des Produktes. Hierzu zählen die *Eingangsl Logistik* (Empfang, Lagerung, Distribution von Betriebsmitteln für das Produkt), *Operationen* (Umwandlung Input in Produkt), *Marketing&Vertrieb* (Tätigkeiten, die zum Kauf des Produkts anregen, wie z. B. Werbung, Verkaufsaussendienst), *Ausgangslogistik* (Sammlung, Lagerung und Distribution des Produkts) und der *Kundendienst* (Tätigkeiten zur Förderung oder Werterhaltung des Produkts).
- *Unterstützende Aktivitäten*: Diese halten die primären Aktivitäten aufrecht, indem sie beispielsweise für den Kauf von Inputs, Technologie oder menschlichen Ressourcen verantwortlich sind. Porter nennt in diesem Zusammenhang vier Kategorien: die *Unternehmensinfrastruktur* (u. a. Geschäftsführung, Planung, Finanzen, Rechnungswesen), die *Personalwirtschaft* (Einstellung, Aus- u. Weiterbildung), die *Technologieentwicklung* (alle Bemühungen um Produkt- und Verfahrensverbesserungen) und die *Beschaffung* (Einkauf von in der Wertkette verwendeten Inputs).

Das Modell der Wertkette ist in Abbildung 2-14 nochmals dargestellt.

---

<sup>127</sup> Porter (1992), S. 59.

<sup>128</sup> Vgl. Porter (1992), S. 59-61.

<sup>129</sup> Vgl. Porter (1992), S. 64f.



Abbildung 2-14: Das Modell einer Wertkette

Quelle: Porter (1992), S. 62

### 2.4.3.2 Ausgewählte Unternehmensprozessmodelle

Für die Entwicklung eines Prozessmodells für das *Kundenbeziehungsmanagement* kann das Konzept der Wertkette nach Porter jedoch aus zweierlei Hinsicht für unzureichend erklärt werden: Zum einen ist dessen Orientierung zu stark funktional geprägt und zum anderen tritt die Sicht der Prozessorientierung aufgrund einer Fokussierung von Strategien zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in den Hintergrund.<sup>130</sup> Aus diesem Grunde ist es notwendig, vorhandene, ausgewählte Unternehmensprozessmodelle bezüglich möglicher Meriten für die Entwicklung eines Prozessmodells für das Kundenbeziehungsmanagement zu sichten.

Der Vorteil könnte hierbei in der Übernahme einer generischen Struktur liegen, welcher das neue Prozessmodell folgen könnte, denn die meisten Unternehmensprozessmodelle weisen auf oberster „Ebene“ einen hohen Grad an semantischer Abstraktion auf, so dass man hier auch von generischen Prozessmodellen sprechen kann. Einige ausgewählte Prozessmodelle werden im Folgenden dargestellt.

Die Auswahl der Unternehmensprozessmodelle richtet sich dabei nach den folgenden Aspekten:

- Es sind Prozessmodelle in die Untersuchung mit einzubeziehen, welche Marketingprozesse oder –funktionen beinhalten bzw. mögliche Hinweise auf den Umgang mit Kundenbeziehungen liefern könnten.
- Die Prozessmodelle sollen Kernprozesse bzw. Kernleistungen umfassen, welche klar von einander abgegrenzt sind.

<sup>130</sup> Vgl. Saatkamp (2002), S. 70.

- Eine nähere Beschreibung dieser Kernprozesse/Kernleistungen ist unerlässlich (evtl. auch Subprozesse).
- Die zu untersuchenden Prozessmodelle müssen den aktuellen Stand der Dinge wiedergeben.

Die unten stehenden Prozessmodelle tragen diesen Gesichtspunkten Rechnung und repräsentieren zudem die wichtigsten (und zeitlich aktuellsten) Beiträge zu dieser Thematik.<sup>131</sup>

*Hatten/Rosenthal* (1999) stellen ein Prozessmodell vor, welches als „Audit-Tool“ in der Praxis Anwendung finden soll. Ausgehend von der Kritik an oft wegen sozialer Barrieren gescheiterter Process-Reengineering-Vorhaben, entwickeln die Autoren ein Unternehmensmodell (*Enterprise Model*) mit dem Anspruch, Unternehmensfunktion und Unternehmensprozess zu verknüpfen: „This approach (...) emphasizes the linkages between the traditional business functions and the needs over time of the business processes.“<sup>132</sup> Das Modell (vgl. Abbildung 2-15) besteht dabei aus folgenden zwei Kernelementen, welche diese Integration ermöglichen sollen:<sup>133</sup>

- Der schematische Verbund von zusammenarbeitenden *Funktionen* und *Prozessen*, der zum einen Basis für das Abschätzen der weiteren Unternehmensentwicklung und zum anderen Basis für die Identifizierung von Optimierungspotentialen ist.
- Das zweite Kernelement – von den Autoren als „3C’s“ bezeichnet – stellen die Kundenbeziehungen (*Customer Relations*), Leistungsfähigkeit (*Capabilities*) und Kompetenzen (*Competencies*) des Unternehmens dar. Auf Basis dieses Kernelements entwickelt das Unternehmen seine künftigen Strategien.

---

<sup>131</sup> Vgl. *Saatkamp* (2002), S. 68.

<sup>132</sup> *Hatten/Rosenthal* (1999), S. 294.

<sup>133</sup> Vgl. *Hatten/Rosenthal* (1999), S. 297.



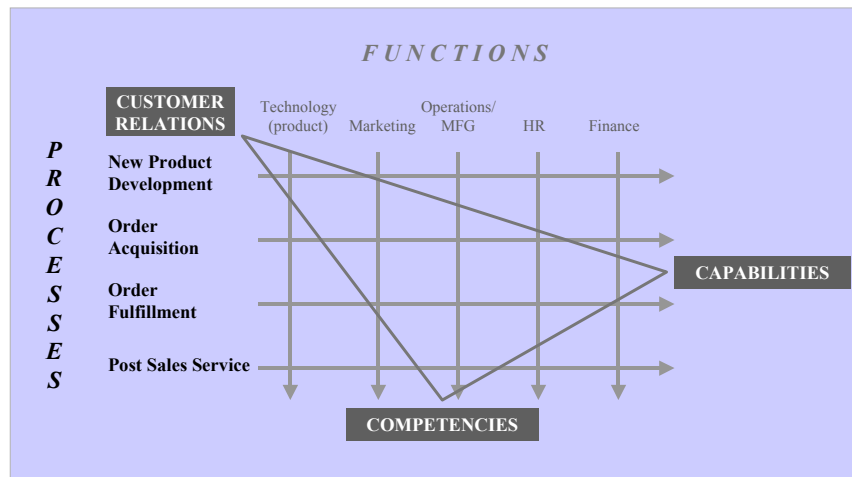


Abbildung 2-15: Enterprise Model nach Hatten/Rosenthal (1999)

Quelle: Hatten/Rosenthal (1999), S. 296/299 (abgeänderte Darstellung)

Als generische Unternehmensfunktionen werden Technology, Marketing, Operations (Produktion), Human Resources und Finance verwendet. Interessanter erscheint in diesem Zusammenhang jedoch der Vorschlag für die kundenorientierten Unternehmensprozesse: Hier schlagen die Autoren vier Kernprozesse vor, welche im Sinne von Templates<sup>134</sup> je nach zugrunde gelegtem Unternehmensmodell anzupassen sind: *New Product Development*, *Order Acquisition*, *Order Fulfillment* und *Post Sales Service*. Zur Anwendung ihres Modells als Audit-Tool schlagen die Autoren ein sieben Schritte umfassendes Vorgehen vor.<sup>135</sup>

Zu betonen bei diesem Ansatz ist die Tatsache, dass zum einen eine Verknüpfung von Unternehmensfunktion und -prozess in einer Art und Weise ermöglicht wird, dass sowohl strategische als auch operationale Entscheidungen unterstützt werden, und dass zum anderen die Wichtigkeit der Kundenbeziehung im Rahmen der „3C’s“ in den Vordergrund gerückt und damit berücksichtigt wird.

*Srivastava et al.* (1999) geben in ihrer Arbeit einen Rahmen vor, der das Marketing mit den Geschäftsprozessen und dem Shareholder Value in Beziehung setzt. Ausgehend von der in der Literatur bestätigten These, dass die Hauptaufgabe des Marketings die Kundengewinnung und Kundenbindung darstellt, werden aus drei zentralen Unter-

<sup>134</sup> Dieser „Templates-Charakter“ gilt ebenfalls für die Unternehmensfunktionen, die je nach Unternehmenstyp variieren können. Die Autoren zeigen dies am Beispiel der Firma DELL.

<sup>135</sup> Vgl. Hatten/Rosenthal (1999), S. 299.

nehmensaufgaben folgende *drei Kernprozesse* abgeleitet, welche es den Organisationen ermöglichen, diese Hauptaufgabe zu bewältigen.<sup>136</sup>

- Der *Product Development Management Process* stellt sicher, dass Lösungen kreiert werden, welche auch den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden entsprechen.
- Der *Supply Chain Management Process* gewährleistet sowohl die Akquisition jeglichen physikalischen Inputs als auch die Effektivität und Effizienz zur Umwandlung dieser Inputs in Kundenlösungen.
- Der *Customer Relationship Management Process* deckt alle diejenigen Aspekte ab, die mit der Kundenidentifizierung, Gewinnung von Kundenwissen, **Bildung von Kundenbeziehungen** und der Kundenwahrnehmung von Produkt und Organisation in Zusammenhang stehen.

“Defined as highly macrolevel processes, each core business process subsumes a large number of subprocesses.”<sup>137</sup> Dieser Aspekt ist in Abbildung 2-16 zusammenfassend dargestellt.

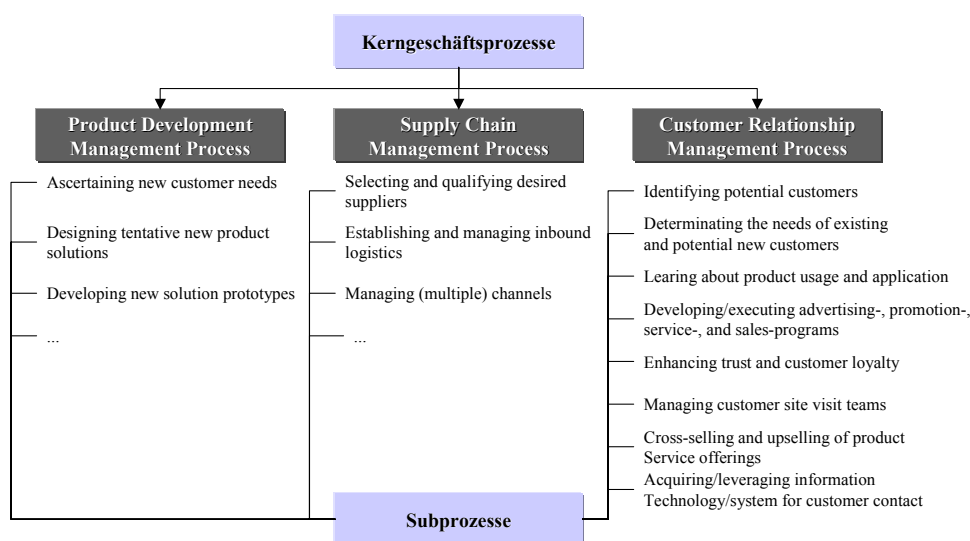


Abbildung 2-16: Kerngeschäftsprozesse nach Srivastava et al. (1999)

Quelle: In Anlehnung an Srivastava et al. (1999), S. 170

Dabei sind diese Kernprozesse nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in gegenseitiger Abhängigkeit.

<sup>136</sup> Vgl. Srivastava et al. (1999), S. 169. Diese Prozesse stimmen überein mit drei der vier Kernprozesse, die Lehmann/Jocz (1997) vorschlagen: *new products*, *customer management* und *value/supply chain management*.

<sup>137</sup> Srivastava et al. (1999), S. 169.

Ein weiteres Prozessmodell liefert *Binner* (1996). Mit Hilfe des Prozessmanagements sollen die Schwachstellen und Potentiale in der Wertschöpfungskette ausfindig gemacht werden. Als Kernprozesse werden diejenigen Aktivitäten angesehen, welche sich am Unternehmenszweck orientieren und mittels der vorhandenen Kernkompetenz den vom Kunden erwarteten Output generieren.<sup>138</sup> Wie in Abbildung 2-17 zu sehen ist, besteht dieses Modell aus *acht Kernprozessen*<sup>139</sup>, die in Interaktion zueinander stehen. Gemäss *Binner* repräsentiert dieses Modell „(...) Kernprozesse als idealtypische Prozesse, die in vielen Unternehmen ähnlich ablaufen (...)“.<sup>140</sup>

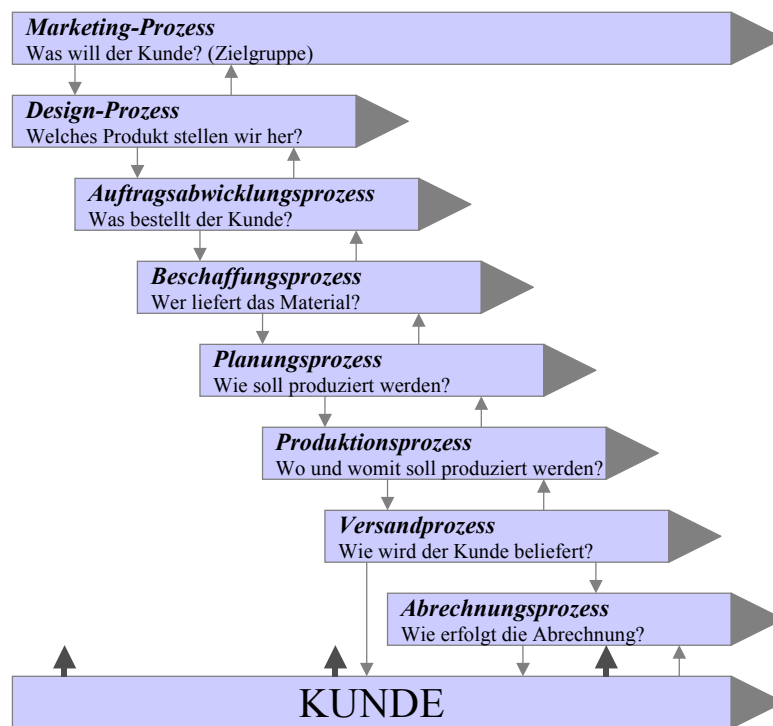


Abbildung 2-17: Unternehmenskernprozesse nach *Binner* (1996)

Quelle: *Binner* (1996), S. 13 (leicht veränderte Darstellung)

*Gaitanides et al.* (1994) stellen ein kundenorientiertes Unternehmensmodell vor, welches die Unternehmensprozesse in sechs Kern- und vier Supportleistungen unterteilt (vgl. Abbildung 2-18).

<sup>138</sup> Bei der Prozessdefinition greift *Binner* auf *Österle* zurück. Vgl. hierzu Abschnitt 2.4.2 dieser Arbeit.

<sup>139</sup> Als weiterer, neunter Prozess wird der *Serviceprozess* erwähnt. Vgl. *Binner* (1996), S. 14, Bild 4.

<sup>140</sup> *Binner* (1996), S. 12.

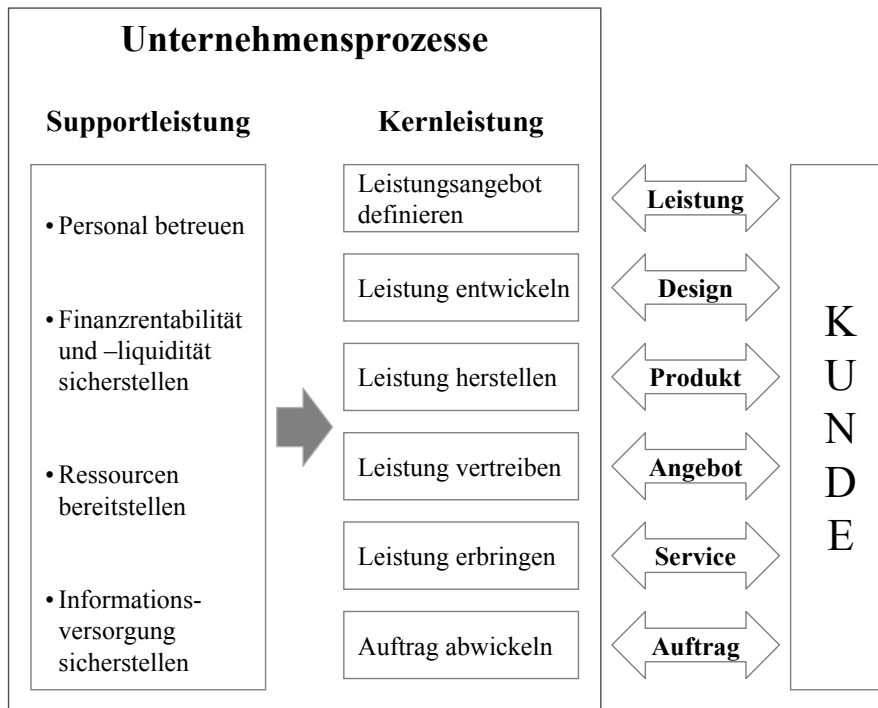


Abbildung 2-18: Kundenorientiertes Unternehmensmodell nach Gaitanides et al. (1994)

Quelle: Gaitanides et al. (1994), S. 17

Die Kernleistungen des Unternehmens werden dabei von *sechs Relationen* (Berührungspunkte) zwischen dem Unternehmen und dem Markt bestimmt:<sup>141</sup>

- *Leistung*: Feststellen, für welche Leistungen eine Nachfrage besteht.
- *Design*: Kundenwünsche hinsichtlich Produkt bzw. Leistung spezifizieren.
- *Produkt*: Herstellen des Produkts in der Qualität, wie sie der Kunde wünscht.
- *Angebot*: Verdeutlichen des Kundennutzens und Angebotserstellung.
- *Service*: Kundenbezogene Nebenleistungen wie z. B. After-Sales-Service anbieten.
- *Auftrag*: Die Leistung den Kundenwünschen entsprechend bereitstellen.

„Diese sechs Relationen (...) bestimmen die sechs Kernprozesse des Unternehmens – Leistungsangebot definieren, Leistung entwickeln, Leistung herstellen, Leistung vertreiben, Leistung erbringen, Auftrag abwickeln.“<sup>142</sup> Unterstützende Prozesse (Supportleistungen), welche die Funktionsfähigkeit der Kernprozesse aufrechterhalten sind im Wesentlichen: *Personal betreuen* (und bereitstellen), *Liquidität sicherstellen*, *Ressour-*

<sup>141</sup> Vgl. Gaitanides et al. (1994), S. 17-18.

<sup>142</sup> Gaitanides et al. (1994), S. 18.

cen bereitstellen (Infrastruktur, Investitionsplanung etc.) und *Informationsversorgung sicherstellen* (Informationssysteme). Während sich die Kernprozesse sowohl an den Absatzmarkt als auch an unternehmensinterne Kunden (nachfolgende Kernprozesse in der Wertschöpfungskette) wenden, haben die Supportprozesse lediglich interne Kunden als Nachfrager. Kunden dieses Prozessmodells sind hierbei alle Abnehmer von Prozessleistungen.<sup>143</sup>

Aufbauend auf den Prozessmodellen von *Gaitanides et al.* (1994) und *Srivastava et al.* (1999) und in Orientierung an der Porter'schen Wertkette, leitet *Saatkamp* (2002) ein Prozessmodell ab, welches nicht alle Unternehmensprozesse, sondern lediglich die *Marketingprozesse* näher betrachtet. Dies ist eine Sichtweise, welche in der bisherigen Literatur noch relativ selten eingenommen und beschrieben worden ist.<sup>144</sup> Ziel dieses Marketingprozessmodells ist es, möglichst sämtliche Marketingprozesse abzubilden und dabei in der Beschreibung ein Niveau an Allgemeinheit aufrecht zu erhalten, das es erlaubt, ähnliche Prozesse verschiedener Branchen diesem Prozessmodell zuzuordnen.<sup>145</sup>

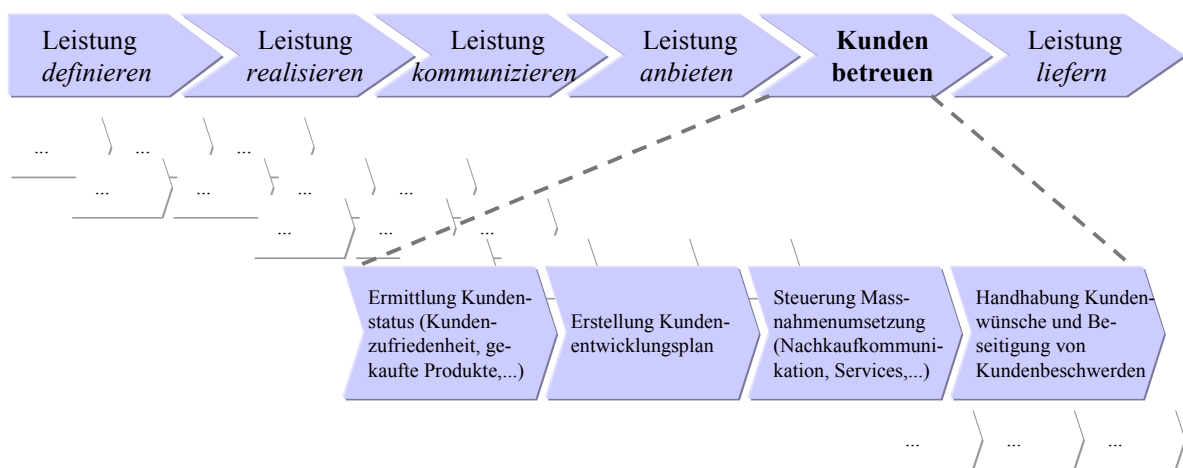


Abbildung 2-19: Marketingprozessmodell nach Saatkamp (2002)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Saatkamp (2002), S. 87-103

Abbildung 2-19 enthält die Kernprozesse dieses Prozessmodells: *Leistung definieren*, *Leistung realisieren*, *Leistung kommunizieren*, *Leistung anbieten*, *Kunden betreuen* und *Leistung liefern*. Zusätzlich zu diesen Kernprozessen werden auf einer Dekompositionsebene tiefer auch Teilprozesse wiedergegeben (vgl. „Kunden betreuen“ in obiger Abbildung). Der Kernprozess „Kunden betreuen“ umfasst hierbei in Anlehnung an

<sup>143</sup> Vgl. *Gaitanides et al.* (1994), S. 18.

<sup>144</sup> Vgl. *Saatkamp* (2002), S. 48.

<sup>145</sup> Vgl. *Saatkamp* (2002), S. 79.

das Konzept des Beziehungsmanagements „(...) alle diejenigen kundenbezogenen Aktivitäten, die der systematischen Analyse, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen mit Kunden dienen.“<sup>146</sup> Damit können diesem Marketingprozessmodell Prozesse des Beziehungsmanagements genau zugeordnet werden.

In Tabelle 2-5 sind die Kernprozesse der jeweiligen Unternehmensprozessmodelle zusammenfassend dargestellt.

<i>Autor/Quelle</i>	<i>Kernprozesse</i>
<i>Gaitanides et al. (1994)</i>	<i>Leistungsangebot definieren, Leistung entwickeln, Leistung herstellen, Leistung vertreiben, Leistung erbringen, Auftrag abwickeln</i>
<i>Binner (1996)</i>	<i>Marketing-Prozess, Design-Prozess, Auftragsabwicklungsprozess, Beschaffungsprozess, Planungsprozess, Produktionsprozess, Versandprozess, Abrechnungsprozess</i>
<i>Hatten/Rosenthal (1999)</i>	<i>New Product Development, Order Acquisition, Order Fulfillment, Post Sales Service</i>
<i>Srivastava et al. (1999)</i>	<i>Product Development Management, Supply Chain Management, Customer Relationship Management</i>
<i>Saatkamp (2002)</i>	<i>Leistung definieren, Leistung realisieren, Leistung kommunizieren, Leistung anbieten, Kunden betreuen, Leistung liefern</i>

*Tabelle 2-5: Kernprozesse ausgewählter Unternehmensprozessmodelle*

Wie die Übersicht in Tabelle 2-5 erkennen lässt, decken die Prozesse der jeweiligen Modelle zumindest auf der obersten Betrachtungsebene der Kernprozesse den gleichen Aktionsraum im Unternehmen ab. Zwar können die Prozesse je nach Branche variieren, es ist jedoch zu vermuten, dass es eine branchenspezifisch allgemein gültige Prozesskonfiguration gibt.<sup>147</sup>

Weitere grundlegende, jedoch weniger aktuelle Unternehmensprozessmodelle sind unter anderem den Arbeiten von *Sommerlatte/Wedekind (1990)*, *Kaplan/Murdock (1991)*, *Davenport (1993)*, *Talwar (1993)* und *Edwards/Peppard (1994)* zu entnehmen. Diese in der Literatur beschriebenen Prozessmodelle unterscheiden sich dabei

<sup>146</sup> *Saatkamp (2002)*, S. 44.

<sup>147</sup> Vgl. hierzu *Saatkamp (2002)*, S. 76/77.

hauptsächlich in der Anzahl und Bezeichnung ihrer Kernprozesse, können jedoch „(...) im Wesentlichen auf grundsätzlich drei bis sechs Kern- und weitere drei bis fünf Unterstützungsprozesse zurückgeführt werden.“<sup>148</sup> Eine nähere Untersuchung der genannten Arbeiten kann unterbleiben, da diese Modelle die Handhabung von Kundenbeziehungen nicht näher beschreiben.

Eine Einordnung der Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements soll in Anlehnung an *Saatkamp* (2002) als Subprozess des Prozesses *Kunden betreuen* und damit als Teilprozess des Marketingprozesses erfolgen. Zudem kann nach *Srivastava et al.* (1999) eine Einordnung unter *Customer Relationship Management Process*, einem Prozess, der unter anderem die Aspekte der Bildung von Kundenbeziehungen umfasst, in das Unternehmensprozessmodell vorgenommen werden. Die Zuordnung nach *Saatkamp* ist aufgrund des Bezugs zum Konzept des Beziehungsmanagements nach *Diller* (1995a) und seiner Verwendung des Konstrukts der Geschäftsbeziehung, welche als Basis für die weitere Vorgehensweise dienen soll, zu favorisieren.

Wie die Untersuchung der vorgestellten Unternehmensprozessmodelle zeigen konnte, sind diese Modelle aufgrund ihrer Ausrichtung auf den gesamten Unternehmensprozess respektive die Wertkette zu breit angelegt bzw. zu wenig fokussiert und daher auf das Beziehungsmanagement nur unzureichend übertragbar. Des Weiteren weisen zwar einige dieser Modelle eine Dekomposition der Kernprozesse in Teilprozesse auf (z. B. *Saatkamp* (2002)), eine Ausgestaltung von Prozessen des Beziehungsmanagements fehlt allerdings bei allen Modellen. Diese Modelle zeigen damit in Ansätzen, dass Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement bisher nicht expliziert worden sind bzw. eine Darstellung zumindest für diesen Unternehmens-Teilprozess (Steuerung des Kundenbeziehungsmanagements) bisher nicht betrachtet wurde.

Für die Herleitung und spätere Modellierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement liefern die bisherigen Unternehmensprozessmodelle daher keinen geeigneten Beitrag, da sie die Thematik der beziehungsorientierten Steuerung von Kundenbeziehungen entweder gar nicht oder zu wenig detailliert reflektieren. Für die weitere Modellierung (Kapitel 5) kann daher nicht auf bestehende Unternehmensprozessmodelle zurückgegriffen werden. Sie können lediglich Hinweise auf die mögliche Verankerung der Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements im Unternehmensprozessmodell liefern (s. o.).

---

<sup>148</sup> *Saatkamp* (2002), S. 77.

Dieses Ergebnis zeigt, dass die Untersuchung der ausgewählten Unternehmensprozessmodelle unter anderem zu dem Schluss beiträgt, dass eine nähere Betrachtung von Prozessen des Kundenbeziehungsmanagements bisher nicht stattgefunden hat und die Berechtigung für das weitere Vorgehen zur Identifizierung und Modellierung dieser Prozesse durchaus gegeben und notwendig ist.

Es ist daher im weiteren Verlauf der Arbeit (Abschnitt 3.1) zu prüfen, inwieweit bisherige Ansätze zur *detaillierteren* Darstellung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement respektive CRM vorhanden sind und zur Abbildung einer Beziehung zum Kunden geeignet sind. Damit soll eine Analyse eine Ebene „unterhalb“ der Unternehmensprozessmodelle, nämlich im Bereich der Marketingprozesse, durchgeführt werden.

#### 2.4.4 Kategorisierung der Prozesse

Neben der Erläuterung des Begriffes „Prozess“ und der Einordnung möglicher Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements in das Unternehmensprozessmodell muss vorgegeben werden, welche Arten von Prozessen zu betrachten sind respektive welche Prozesstypologie der Arbeit zugrunde gelegt wird.

Denn unterschiedliche Prozesstypen bedürfen unterschiedlicher „Management Attention“, unterschiedlicher IT-Unterstützung und ziehen unterschiedliche geschäftliche Konsequenzen nach sich.<sup>149</sup> Diese unterschiedlichen Typen von Prozessen zu verstehen und zu klassifizieren, ist in einem Prozessnetzwerk, welches das Unternehmen darstellt, unabdingbar. Mittels einer Prozesstypologie ist es zudem leichter, spezifische Prozesse für Analysen und Redesign-Massnahmen zu isolieren, und die Gefahr, Prozesse zu „übersehen“, ist geringer.<sup>150</sup> Die Prozesstypologie hilft zudem zu verhindern, dass sich der Prozessentwurf lediglich auf kundennahe Prozesse konzentriert.<sup>151</sup>

Aus diesem Grund soll im Folgenden aus einer Auswahl von Kategorisierungsmöglichkeiten (vgl. Tabelle 2-6) die zu verwendende festgelegt werden.

*Davenport/Short* (1990, S. 18-22) unterscheiden Prozesse anhand von drei Kriterien: Erstens nach den am Geschäftsprozess beteiligten *Organisationseinheiten (organizational entities)*, zweitens nach den *Gestaltungsobjekten (type of objects manipulated)*, welche innerhalb eines Prozesses transformiert werden, und drittens nach der Art der

---

<sup>149</sup> Vgl. *Hess* (1996), S. 167.

<sup>150</sup> Vgl. *Davenport/Short* (1990), S. 18.

<sup>151</sup> Vgl. *Hess* (1996), S. 167.



*Tätigkeit (type of activities)*, welche innerhalb eines Prozesses ausgeführt wird. Innerhalb dieser Kategorien werden weitere Unterscheidungen getroffen, von denen lediglich die Differenzierung nach der Art der Tätigkeiten für weitere Betrachtungen im Rahmen dieser Arbeit als sinnvoll erachtet wird. Hier wird unterschieden zwischen *operativen Geschäftsprozessen (operational process/activity)* zur Erreichung des Unternehmensziels und *Steuerungsprozessen (managerial process/activity)*, welche die Ressourcen zur Durchführung der operativen Geschäftsprozesse koordinieren und damit indirekt an der Zielerreichung beteiligt sind.

Porter (1992, S. 65ff) unterscheidet zwar keine Prozesse, jedoch Aktivitätstypen, welche im Sinne einer Typologisierung für Prozesse Verwendung finden können. Er spricht in diesem Zusammenhang von *primären* und *unterstützenden* Aktivitäten (vgl. hierzu 2.4.3.1). Dabei entsprechen die Primäraktivitäten im weitesten Sinne Kernprozessen eines Unternehmens und die unterstützenden Aktivitäten den Unterstützungsprozessen, welche die Kernprozesse aufrechterhalten.

Österle (1995) leitet drei Prozesstypen ab<sup>152</sup>: *Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse*. Als *Leistungsprozesse* werden dabei diejenigen Prozesse bezeichnet, welche zur Herstellung und zum Vertrieb der Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens dienen. Darunter fallen alle Prozesse, die von der Bedürfniserkennung bis hin zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden durchlaufen werden und damit wertschöpfende Leistungen für externe Empfänger (Prozesskunden) erstellen. *Unterstützungsprozesse* helfen hierbei beim Aufbau bzw. der Pflege von Ressourcen zur Leistungsherstellung (z. B. Beschaffung von Humankapital). Hier werden interne Leistungen an Leistungsprozesse zur Verfügung gestellt. Die Aufgabe der Steuerung und Entwicklung der strategischen und operativen Führung liegt bei den *Führungsprozessen*. Abbildung 2-20 verdeutlicht den Zusammenhang der Prozesstypen.

---

<sup>152</sup> Vgl. hierzu Österle (1995), S. 130.

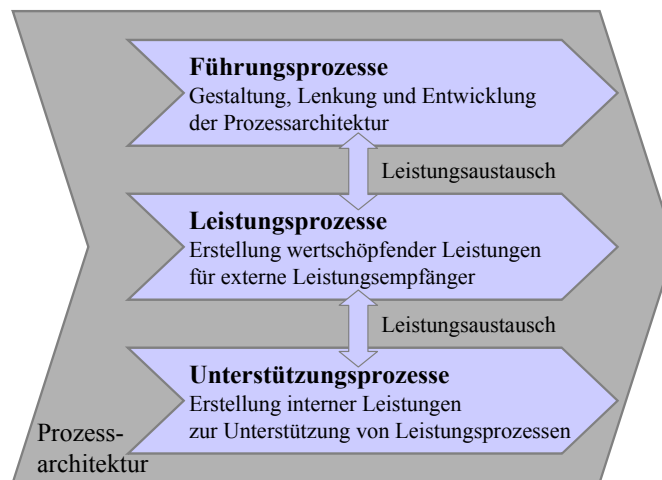


Abbildung 2-20: Prozessstypologie in Anlehnung an Österle (1995)

Quelle: Auth (2002), S. 19

Turowski (1996, S. 211) unterscheidet zwischen Geschäftsprozessen und Supportprozessen, wobei er *Geschäftsprozess* synonym zu den Begriffen Leistungsprozess, Kernprozess oder Unternehmensprozess verwendet. Der Geschäftsprozess umfasst dabei all diejenigen Aktivitäten, welche zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Demgegenüber ist es bezeichnend für das Wesen der *Supportprozesse*, dass sie die Funktionsfähigkeit der Geschäftsprozesse gewährleisten, beispielsweise durch die Bereitstellung von Ressourcen. Synonym zum Begriff „Supportprozess“ werden die Begriffe „Serviceprozess“ und „unterstützender Prozess“ verwendet.<sup>153</sup>

Rosenkranz (2002, S. 214) unterscheidet drei Aggregationsniveaus bei Geschäftsprozessen: Geschäftsprozess-*Kernprozesse*, *Sub-Geschäftsprozesse*, auch als Nebenprozesse bzw. sekundäre Prozesse bezeichnet, und *unterstützende Prozesse*. Zu den Kernprozessen zählen dabei Vertriebs-, Service-, Logistik- und Produktionsprozesse, Nebenprozesse sind Produktentwicklungs- und Einkaufsprozesse, und unterstützende Prozesse sind beispielsweise F&E-Prozesse, Planungsprozesse und IuK-Prozesse.

Winter (2002b) schlägt in Anlehnung an die Prozesskategorien des St. Galler Unternehmensmodells<sup>154</sup> eine Kategorisierung möglicher Prozesse in (Beziehungsmanagement-) *Führungsprozesse*, *Leistungsprozesse* und *Unterstützungsprozesse* vor. *Leistungsprozesse* generieren wertschöpfende Leistungen für andere Prozesse, *Unterstüt-*

<sup>153</sup> Turowski (1996), S. 211.

<sup>154</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 29-37.

zungsprozesse stellen anderen Prozessen Leistungen zur Verfügung und *Führungsprozesse* steuern andere Prozesse.<sup>155</sup>

Quelle	Typologie
Davenport/Short (1990), S. 18-22	<i>Operative Geschäftsprozesse (operational process)</i> und <i>Steuerungsprozesse (managerial process)</i>
Porter (1992)	<i>Primäre und unterstützende Prozesse (Aktivitäten)</i>
Österle (1995)	<i>Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse</i>
Turowski (1996)	<i>Geschäftsprozesse (bzw. Leistungsprozesse, Kernprozesse oder Unternehmensprozesse), Supportprozesse (bzw. Serviceprozesse oder unterstützende Prozesse)</i>
Winter (2002b) in Anlehnung an Rüegg-Stürm (2000)	<i>Leistungsprozesse, Unterstützungsprozesse, Führungsprozesse</i>
Rosenkranz (2002)	<i>Geschäftsprozess-Kernprozesse, Sub-Geschäftsprozesse (oder Nebenprozesse bzw. sekundäre Prozesse), unterstützende Prozesse</i>

Tabelle 2-6: Übersicht über mögliche Prozesstypologisierungen

Denkbar wäre eine weitere Unterteilung der *Unterstützungsprozesse* in Planungs-, Messungs-, Steuerungs- und Entwicklungsprozesse gemäss *Wehrmeister* (2001, S. 205). So könnten beispielsweise Profitabilitätsrechnungen den Messungsprozessen oder Prozesse zur Analyse künftigen Kundenverhaltens den Planungsprozessen zugewiesen werden. Inwieweit diese Einteilung nötig bzw. sinnvoll ist, muss noch gezeigt werden.<sup>156</sup>

Allen Ansätzen gemein ist zumindest die Unterteilung der Prozesstypen in *Leistungs- oder Kernprozesse* zur Umsetzung der betrieblichen Zielsetzung und in *Unterstützungs- oder Supportprozesse* zur Unterstützung dieser Leistungsprozesse. Die Kategorie der *Führungsprozesse* ist nicht in jedem Ansatz verankert, soll jedoch im Folgenden bei der gewählten Prozesstypologie Verwendung finden.

<sup>155</sup> Vgl. *Winter* (2002b), S. 13.

<sup>156</sup> Eine weitere mögliche Einteilung der Prozesse wäre beispielsweise eine Zuordnung der Prozesse zu den Komponenten des CRM-Systems (strategisches, analytisches, operatives, kommunikatives CRM). Vgl. hierzu *Wilde* (2001), S. 4 und *Freeland* (2001), S. 14-16.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Ansicht von *Winter* (2002b) und *Österle* (1995) (vgl. Tabelle 2-6) gefolgt und damit einer Einteilung der Prozesse des Beziehungsmanagements in folgende *drei* Typen zugestimmt:

Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement sind demnach all diejenigen *Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse*, welche dazu beitragen, die Steuerung der Beziehung zum Kunden zu ermöglichen.

*Leistungsprozesse* innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements stellen all diejenigen Prozesse dar, welche in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungserstellung, d. h. dem Auf- bzw. Abbau und dem Erhalt der Kundenbeziehung, stehen respektive Veränderungen oder Kombinationen von für die Beziehung benötigten Stellgrößen<sup>157</sup> als Ergebnis (Output) liefern.

*Unterstützungsprozesse* sind in diesem Zusammenhang alle Prozesse, deren Output einen Input für Leistungsprozesse zur Verfügung stellt, ohne den ein reibungsloser Ablauf der Leistungsprozesse erschwert würde.

Prozessübergreifende Aufgaben, die der Gestaltung und Steuerung der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement dienen, werden von den *Führungsprozessen* übernommen. Sie koordinieren das Zusammenspiel der Prozesse und überwachen diese.

Diese Kategorisierung wird zudem gewählt, um die Zusammenhänge zwischen den Prozessen bei einer Darstellung in der Prozesslandkarte abbilden zu können (vgl. Kapitel 6).

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen die *Leistungsprozesse des Kundenbeziehungsmanagements*, welche eine Abbildung der Steuerung der Beziehung ermöglichen. Diese ist insofern notwendig und sinnvoll, als eine nähere Betrachtung der Leistungsprozesse bisher nur in sehr geringem Masse in der Literatur stattgefunden hat bzw. aus einem – zu in dieser Arbeit eingenommenen Sichtweise – verschiedenen Standpunkt vorgenommen wurde. Die Sensibilisierung hierfür wird in Kapitel 3 herbeigeführt.

### 2.4.5 Nutzen der Prozessmodellierung

Wie bereits in Abschnitt 1.2.1 unter dem Begriff *Business Engineering* ausgeführt, stellt der Prozess das Bindeglied zwischen der Geschäftsstrategie und den Informationssystemen dar.<sup>158</sup> Damit kommt der Verwendung von Prozessmodellen<sup>159</sup> bei der

<sup>157</sup> Diese Stellgrößen werden in Abschnitt 4.1.2.2 näher dargestellt.

<sup>158</sup> Vgl. hierzu: *Österle* (1995), S. 20 oder auch *Grover et al.* (1993), *Henderson/Venkatraman* (1993).

Umsetzung von Unternehmensstrategien ein besonderer Stellenwert zu. Darüber hinaus gibt es weitere Gründe, welche für die Verwendung von Prozessmodellen sprechen bzw. die Bedeutsamkeit der Prozessmodellierung aufzeigen. Da in dieser Arbeit ebenfalls ein Prozessmodell speziell für das Kundenbeziehungsmanagement entwickelt wird, werden im Folgenden kurz die Vorteile der Prozessmodellierung aufgezeigt.

*Auth* (2002) beschreibt die Nutzenpotentiale der Prozessmodellierung gegenüber einer rein funktional gestalteten Organisation wie folgt:<sup>160</sup>

- Prozessmodelle können als eine Art Verrichtungsanleitung zur Prozessführung für die Prozessbeteiligten gesehen werden.
- Die Verwendung von Prozessmodellen bietet im Falle einer Anpassung an veränderte Umweltbedingungen eine schnellere und vor allen Dingen flexiblere Vorgehensweise.
- Ein Vergleich der eigenen Prozesse mit denen von erfolgreichen Wettbewerbern bewirkt Lerneffekte im Sinne von „Best Practices“.
- Aufgrund klarer Abgrenzung der in den Prozess involvierten, funktionalen Einheiten mittels Abbildung der Arbeitsabläufe durch das Prozessmodell kann der Koordinationsaufwand vermindert werden.
- Eine prozessorientierte Gestaltung der Wertschöpfungskette ermöglicht eine flexible Anpassung der Unternehmensstruktur an den Kundennutzen.

Neben dem Zweck der Optimierung organisatorischer Veränderungen stellt *Leist* (2002) folgende Aspekte in den Vordergrund:<sup>161</sup>

- Die Speicherung von Organisationswissen durch Dokumentation innerhalb von Prozessen,
- die Möglichkeit zur Berechnung der Kosten von organisatorischen Abläufen,
- die Unterstützung der Integration von Anwendungssystemen,
- die Bereitstellung einer Kommunikationsbasis für am Prozess beteiligte Personen und einer Gesamtübersicht über betriebliche Abläufe.

*Buchwalter et al.* (2002) beschreiben in ihrer Arbeit die Vorteile von **Referenzprozessmodellen**.<sup>162</sup> Zwar handelt es sich bei dem in dieser Arbeit zu entwickelnden Pro-

---

<sup>159</sup> Zur Modelldiskussion siehe für viele: *Schütte* (1998), S. 40-86.

<sup>160</sup> Vgl. *Auth* (2002), S. 18/19, 149ff.

zessmodell nicht um ein Referenzprozessmodell, da es nicht mit Unternehmen unterschiedlicher Grösse und verschiedener Branchen entwickelt wird. Einige der genannten Vorteile lassen sich jedoch ebenso auf dieses übertragen. Ein Vorteil von Referenzprozessmodellen wird in deren *Stabilität* bezüglich des Entwurfs unternehmensspezifischer Prozesse gesehen, da sie hierfür eine umfassende, konsistente und geprüfte Grundlage bieten. Übertragen auf ein Prozessmodell für das Kundenbeziehungsmanagement, kann dies ebenfalls gelten. Zwar liefert dieses Modell kein Vorgehensraster für jede Branche und kann allenfalls unter den gesetzten Prämissen wirken, dennoch kann damit eine zumindest in Teilen konsistente Grundlage für die Entwicklung von Beziehungsprozessen innerhalb unterschiedlicher Anwendungsgebiete geliefert werden. Ein weiterer, vorteilhafter Aspekt liegt in der beschleunigten Entwicklung von unternehmensspezifischen Prozessen durch den Rückgriff auf vorgegebene Strukturen des Referenzprozessmodells (*Geschwindigkeit*). Durch die Verwendung generischer Strukturen, wie sie in dieser Arbeit vorgeschlagen werden (vgl. Abschnitt 4.1.3), scheint dieser Vorteil ebenfalls für die Entwicklung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement realisierbar. Der Vorteil, betriebliches Wissen, das in den Prozessen immanent vorhanden ist, allen Beteiligten zugänglich machen zu können (*Wissens-transfer*), gilt ebenfalls in Bezug auf die in dieser Arbeit zu entwickelnden Prozesse, zumal bisher keine Darstellungen betrieblichen Wissens, was Kundenbeziehungen anbelangt, in einem Prozessmodell verfügbar gemacht wurden (vgl. Abschnitt 3.1).

Zusammenfassend kann der Nutzen der Prozessmodellierung für das Kundenbeziehungsmanagement wie folgt dargestellt werden:

- Flexiblere und schnellere *Anpassungsfähigkeit* an Veränderungen (aktive und passive) innerhalb der Kundenbeziehung und damit eine Optimierung organisatorischer Veränderungen durch den Rückgriff auf vorgegebene Strukturen.
- *Kommunikationsbasis* für alle an den Kundenbeziehungsprozessen beteiligten Personen, zumal bisher keine Prozessmodelle vorhanden sind.
- *Dokumentation* und *Speicherung* von *Wissen* über Kundenbeziehungen durch das Prozessmodell und damit Möglichkeit der Überlieferung des Know-hows.
- Möglichkeit der *Anbindung von Anwendungssystemen* an einzelne Prozesse bzw. Teilprozesse des Kundenbeziehungsmanagements.

---

<sup>161</sup> Vgl. Leist (2002), S. 8.

<sup>162</sup> Vgl. Buchwalter et al. (2002), S. 347.

## 2.4.6 Zusammenfassung zur Prozesssicht

Vor der Ableitung von Anforderungen an Prozesse des Beziehungsmanagements (Abschnitt 2.5) werden die bisherigen Erkenntnisse, Annahmen und Vorgaben hinsichtlich der Modellierung von Prozessen für das Kundenbeziehungsmanagement nochmals zusammengefasst.

Bei der Prozessdefinition werden in Anlehnung an *Österle (1995)*, *Schwickert/Fischer (1996)* und *Saatkamp (2002)* folgende Aspekte zugrunde gelegt:

Der Prozess als eine *Input-Output-Relation transformiert*, ausgelöst durch bestimmte Ereignisse bzw. Prozesse, *zielorientiert* eine erhaltene Leistung (Input) in *mehrwert-behafteten* Output.

Das zu erstellende Prozessmodell des Kundenbeziehungsmanagements ist im Unternehmenskontext wie folgt einzuordnen:

Als Teil des Marketingprozesses „*Kunden beraten*“ wird es in Anlehnung an *Srivastava et al. (1999)* unter *Customer Relationship Management Process* und damit in deren Unternehmensprozessmodell eingeordnet.

Die in dieser Arbeit dargestellten Prozesse werden in die drei Kategorien

- *Leistungsprozesse*,
- Führungsprozesse und
- Unterstützungsprozesse

eingeteilt, wobei der *Fokus* auf den in den Kapiteln 4 und 5 identifizierten bzw. modellierten **Leistungsprozessen** liegen wird. Führungs- und Unterstützungsprozesse werden hingegen nur rudimentär und der Vollständigkeit halber zur Erstellung der Prozesslandkarte (Kapitel 6) erwähnt.

Das Ziel einer Prozessdarstellung für das Kundenbeziehungsmanagement wird insbesondere gesehen in:

- einer flexibleren und schnelleren *Anpassungsfähigkeit* an Veränderungen innerhalb der Kundenbeziehung,
- der *Bereitstellung einer Kommunikationsbasis* für alle an den Kundenbeziehungsprozessen beteiligten Personen und
- der *Dokumentation* und *Speicherung* von *Wissen* über die Kundenbeziehung.

Das weitere Vorgehen wird zudem dadurch geprägt, dass

- die Untersuchung ausgewählter Unternehmensprozessmodelle keine Hinweise auf bestehende, detaillierte Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement liefern konnte und damit
- die Identifizierung und Modellierung dieser Prozesse einen wesentlichen Beitrag zur Steuerung von Beziehungen zu Kunden liefern kann.

Diese Inhalte fließen im Folgenden in die Ableitung von Anforderungen ein, welche im Rahmen dieser Arbeit an (Leistungs-) Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements gestellt werden.

## 2.5 Anforderungen an Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements

Basierend auf den bisher gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Anforderungen für ein prozessorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, wie es in der Arbeit zu entwerfen sein wird, ableiten. Dabei sind die Aspekte bisheriger Arbeitsdefinitionen mit einzubeziehen und nötigenfalls auszuweiten.

Mit Blick auf die Begriffsbestimmung für das Kundenbeziehungsmanagement (Abschnitte 2.2.2 bzw. 2.2.3) sind folgende Aspekte für dessen Erfolg wesentlich:

- Den passenden Partner auswählen bzw. gewinnen (*Priorisierung, Selektion*),
- eine langfristige Beziehung aufbauen (*Steuerung der Interaktion*),
- eine individualisierte Leistungsabstimmung ermöglichen (*Integration* des Partners),
- einen individuellen und vor allem sinnvollen Dialog mit dem Kunden (*Individualisierung, Customizing*)
- über alle Kanäle hinweg führen (*Multi-Channel*),
- die Beziehungssicherheit erhöhen (*Kundenbindung, Loyalität* usw.)
- und die Beziehung profitabel für beide Seiten gestalten (*Share of Wallet* vs. *Kundennutzen*).

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen einige Voraussetzungen seitens des Unternehmens erfüllt werden. Welche dies sind und inwieweit diese für die Entwicklung eines Prozessmodells für das Kundenbeziehungsmanagement als notwendig erachtet werden, wird im Folgenden erörtert:



Um eine *Priorisierung* und *Selektion* von „wertvollen“ Kunden zu ermöglichen, bedarf es einer ganzheitlichen Sicht auf die Kundenbeziehung („*holistic view*“). Hierbei sind Schlagworte, wie Datenmanagement (umfassende Datenbasis), Kundensegmentierung, Kundenpotentialanalysen, Kundenwertberechnung zu nennen. Dabei ist diese Anforderung eher im Sinne eines Unterstützungsprozesses zu sehen, der die Basis für die Wahl der Interaktionspartner liefert, welche die Steuerung der Interaktion (Beziehung) jedoch nicht beschreibt.

Bei der *Steuerung der Interaktion/Beziehung* mit dem Kunden liegt der Schwerpunkt, der bislang von der technischen Seite gesehen wurde, primär auf einem ausgeklügelten Kampagnenmanagement. Im oben genannten Sinne des Aufbaus einer langfristigen Beziehung jedoch kann dieser Aspekt als einer der Kernaspekte für das Prozessmodell erachtet werden. Eben diese Prozesse, welche Abläufe vorgeben, wie die Interaktion mit dem Kunden in einer Beziehung zu steuern ist, gilt es zu identifizieren. Wie zu vermuten ist, handelt es sich hierbei um die Kernprozesse (Leistungsprozesse) des Kundenbeziehungsmanagements.

*Integration* des Partners: Im Beispiel DELL kann der Kunde bei der Leistungserstellung selbst mitwirken, was die Anbindung und Integration weiterer Systeme (z. B. ERP<sup>163</sup>) voraussetzt. Dieser Aspekt kann in Zusammenhang mit der Steuerung der Beziehung gesehen werden und spiegelt lediglich eine mögliche Art der Einbindung des Partners (Kunden) in die Interaktion zum Ziele einer langfristigen Bindung wider.

Im Sinne einer *Individualisierung (Customizing)* sollen die Angebote des Unternehmens entsprechend den Bedürfnissen des Kunden zugeschnitten werden. Ähnlich wie bei der Integration soll mittels Anreizen die Aufrechterhaltung der Beziehung durch den Kunden erreicht werden, beispielsweise durch die Entstehung von Wechselkosten, wenn der Kunde die Beziehung auflösen würde. In diesem Sinne wird *Customizing* als Massnahme zur Gestaltung und Verbesserung des Produktverkaufs angesehen und stellt damit keinen weiter zu betrachtenden Aspekt für die in dieser Arbeit vorzunehmende Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement dar.

*Multi-Channel*: Hier ist eine Trennung von Produktabwicklung, Kanalabwicklung und Kundenbeziehungsmanagement zu berücksichtigen. Im Wesentlichen wird bei Multi-Channel-Management das Produkt in den Vordergrund gerückt, d. h. wie ist das Produkt oder die Leistung über welchen Kanal am besten zu verkaufen. Im Sinne eines Beziehungsmanagements, das die Aktivitäten zur Gestaltung der Beziehung in den

---

<sup>163</sup> Enterprise Resource Planning.

Mittelpunkt rückt, ist dieser Aspekt irrelevant respektive nicht Gegenstand der Betrachtung.

Für die Festigung der *Kundenbindung und Loyalität* spielen vor allem **vertrauensbildende Massnahmen** eine wichtige Rolle. Dabei müssen die Aktionen der Unternehmen auf die Person, ihre *Motive* und *Einstellungen* und ihre aktuellen Lebensereignisse respektive ihre Lebensphase (*Beziehungslbenszyklusphase*) abgestimmt sein. Prozesse des Beziehungsmanagements müssen daher diese Motive und Phasen berücksichtigen und die Abläufe derart gestalten, dass eine regulierende Steuerung der Beziehung möglich wird. Kundenbindungsprogramme können dabei Massnahmen darstellen, welche die Motive bestimmter Kundentypen aufbauen oder verstärken und damit förderlich für die Beziehung sein können.

*Share of Wallet*: Kosten- und Ertragstransparenz müssen gegeben sein, um die ständigen Neuberechnungen abhängig von der Lebenszyklusphase und den neu gewonnenen Daten gewährleisten zu können. Dieser Aspekt einer reinen Kosten-Nutzen-Betrachtung soll im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden, ist aber im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse von Massnahmen des Beziehungsmanagements im Sinne einer Führungsgrösse für die Prozesse denkbar.

Hinsichtlich des Wesens der Geschäftsbeziehung (vgl. *Diller/Kusterer* (1988)) werden folgende Aspekte als essentiell erachtet: subjektives Leitbild und innere Verpflichtung der Partner, ökonomische Anreize zur Beziehungsgestaltung, psychologische Anreize zur Beziehungsgestaltung (Vertrauen) und der Zeithorizont der Beziehung. Das subjektive Leitbild, gewissermassen die innere Verpflichtung eines Kunden, sind eng im Zusammenhang mit dessen *Motiven* und *Einstellungen*, aber auch dessen vergangene Erfahrungen mit dem Anbieter zu sehen, so dass diese beiden Aspekte – in groben Zügen zumindest – den Ausführungen zum Aspekt der *Kundenbindung und Loyalität* gleichgestellt werden sollen. Die ökonomischen, aber auch psychologischen Anreize werden in diesem Zusammenhang als Mechanismen für die Gestaltung einer Beziehung aus Unternehmenssicht (*Beziehungsträger*; vgl. Abschnitt 4.1.2.2) interpretiert und sind als „Reaktion“<sup>164</sup> des Unternehmens auf die Motive und Leitbilder des Kunden zu deuten. Der Zeithorizont der Beziehung muss insofern Berücksichtigung finden, als eine Prozessdarstellung abhängig von der jeweiligen Phase vorgeschlagen (Abschnitt 4.1.5.2) und als weiterer Anforderungsaspekt gewählt wird. Übertragen auf

---

<sup>164</sup> Hierbei ist das Wissen des Unternehmens/Anbieters um die Motive (Beweggründe) des Kunden zu unterstellen.

Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement bedeutet dies, wie auch schon beim Aspekt *Kundenbindung* und *Loyalität* beschrieben, dass bei der Beziehungsgestaltung die *Motive* und *Beziehungslebensphasen* einbezogen werden müssen.

Anforderungen, welche sich aus der Bestimmung des Prozessbegriffs ergeben, sollen im Folgenden abgeleitet werden. Wie in Abschnitt 2.4.2 erläutert, soll vor allen Dingen der Input/Output-Charakter eines Prozesses berücksichtigt werden. Damit stehen überwiegend der Transformationsaspekt (Umwandlung von Anfangszuständen in Endzustände) und somit die Darstellung in Prozessschritten bzw. in einer Aneinanderreihung von Aufgaben/Tätigkeiten („Aufgabenketten“) im Vordergrund. Der *Prozess* als solcher wird also *graphisch* oder *verbal* dargestellt (*Prozessdarstellung*).

In Bezug auf die *Prozesskategorisierung* (Abschnitt 2.4.4) ist für Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements zu fordern, dass sie einer Unterteilung in Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozesse folgen bzw. zumindest Kernprozesse explizieren, welche zur Gestaltung der Kundenbeziehung erforderlich sind.

Resultierend aus der Kategorisierungs-Anforderung soll als weiterer Aspekt die Darstellung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Prozessen und/oder Prozesskategorien beispielsweise in Form einer *Prozesslandkarte*<sup>165</sup> oder einer andersartigen Prozessübersicht gefordert werden.

Ein weiterer Gesichtspunkt, welcher als Anforderung an Prozesse des Beziehungsmanagements im Rahmen dieser Arbeit zugrunde gelegt wird, ist, in Anlehnung an die Vorteile der Prozessmodellierung (Abschnitt 2.4.5), der Umstand, dass das (resultierende) Prozessmodell hinsichtlich seines Zwecks als Kommunikationsbasis nicht zu detailliert und damit in seiner *Darstellung nicht zu komplex* wird. Es soll auf einer für fachfremde Personen verständlichen, jedoch nicht trivialen Ebene positioniert sein. Das Modell soll *praktikabel*, also die Prozesse bzw. Teilprozesse eindeutig zuordenbar, sein.

Wichtigstes Kriterium für die Darstellung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement ist allerdings die Tatsache, dass sich das Wesen der dargestellten Inhalte, wie im Rahmen der Relationship-Marketing- bzw. Relationship-Management-Bewegung gefordert, auf die Beziehung zum Kunden richtet und nicht etwa auf den Produkt(verkauf) respektive den Aufbau einzelner Transaktionen mit Kunden. Damit ist

---

<sup>165</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 6.

das Kriterium „*Beziehungsorientierung*“ als eine weitere Anforderung in den Katalog aufzunehmen.

Die Frage nach einer *Begründung* der *identifizierten* und verwendeten *Prozesse* wird als weiterer Aspekt berücksichtigt, um eine Nachvollziehbarkeit der Argumentation zu gewährleisten und eine bessere Einordnung zu ermöglichen.

Eine letzte, jedoch wesentliche Anforderung ist die Berücksichtigung der *Kundensicht*. Oftmals wird lediglich die Position des Unternehmens respektive Anbieters eingenommen, die Motive, Einstellungen und Bedürfnisse des Kunden bleiben unberücksichtigt. Ein Prozessmodell, wie im Rahmen dieser Arbeit gefordert, muss diesen Aspekt mit einbeziehen bzw. abdecken, so dass eine Steuerung der Beziehung aus Unternehmenssicht ermöglicht wird.

Eine Umsetzbarkeit dieser Anforderungen mit Hilfe der Unterstützung von Informationstechnologie, wie sie teilweise mittels CRM-Software verfolgt wird, wird in diesem Rahmen jedoch nicht betrachtet. Zudem wird in dieser Arbeit keine Allgemeingültigkeit der Leistungsprozesse gefordert, da aufgrund der Komplexität des Themengebiets Einschränkungen beispielsweise bezüglich des Kundentyps, seinen Motiven und seinem Befinden in einer spezifischen Phase der Beziehung etc. vorzunehmen sind.

Nachstehende Tabelle 2-7 stellt den *Anforderungskatalog*, wie er in dieser Arbeit für zu erarbeitende Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement aufgestellt wird und an dem bestehende Ansätze der Theorie zur Prozessdarstellung im Kundenbeziehungsmanagement gemessen werden sollen, zusammenfassend dar.

<i>Anforderungen</i>	<i>Erklärung</i>	<i>Vgl. Abschnitt</i>
Beziehungsorientierung	Nicht das Produkt oder die einzelne Transaktion, sondern die Kundenbeziehung steht im Mittelpunkt des Beziehungsmanagements und seinen Prozessen	2.1
Priorisierung und Selektion der Kunden	Zum Managen von Beziehungen notwendige Unterstützungsprozesse bzw. Fokussierung bestimmter Kundentypen	2.2.2, 4.1.2.3

<b>Anforderungen</b>	<b>Erklärung</b>	<b>Vgl. Abschnitt</b>
Steuerung der Interaktion/Beziehung	Abläufe, welche die Steuerung einer Beziehung wiedergeben (im Sinne von Leistungsprozessen)	2.2.2
Kundensicht	Berücksichtigung von Motiven und Beziehungslebenszyklusphasen	2.2.2, 4.1.2.1, 4.1.2.2
Prozessdarstellung	Darstellung der Prozesse in Form eines Prozessmodells (Arbeitsschritte, Aufgaben- oder Wertschöpfungsketten etc.)	2.4.2, 5.1
Kategorisierung der Prozesse	Einteilung zum Zwecke der Zuordenbarkeit von einzelnen Prozessen	2.4.4
Einfache, übersichtliche Darstellung	Bereitstellung einer Kommunikationsbasis	2.4.5
Berücksichtigung von Kundentypen	Einbeziehung von Vorgaben aus der Strategieebene	4.1.2.3
Begründung der identifizierten Prozesse	Ersichtliches Vorgehen, warum welche Prozesse identifiziert wurden	4
Detaillierung der Prozesse	Möglichkeit zur Ableitung von Handlungsanweisungen (aus Unternehmenssicht)	5
Prozesslandkarte	Übersichtliche Darstellung der Zusammenhänge zwischen den Prozessen	6

*Tabelle 2-7: Anforderungen an Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements*

In Abschnitt 3.1.1 sollen ausgewählte Ansätze der bisherigen Prozesssicht in der Theorie<sup>166</sup> des Kundenbeziehungsmanagement wiedergegeben werden, um diese anschließend anhand des in diesem Kapitel erarbeiteten Anforderungskatalogs (Abschnitt 3.2), aussagekräftig auf deren Praktikabilität zu untersuchen.

<sup>166</sup> Abschnitt 3.1.2 gibt einen kurzen Einblick in ausgewählte Prozesssichten der Praxis. Eine weitere Betrachtung hinsichtlich des Anforderungskatalogs soll bei diesen Ansätzen nicht stattfinden. Zur Begründung siehe Abschnitt 3.2.

### 3 Problemstellung

Nachdem grundlegende Begriffe der Arbeit erörtert und dargestellt wurden, werden im folgenden Kapitel der Problembereich und der Handlungsbedarf näher aufgezeigt. Abschnitt 3.1 gibt zu diesem Zweck einen Einblick in die Behandlung der Prozessthematik im Kundenbeziehungsmanagement sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. Dabei werden einige ausgewählte Ansätze kurz beschrieben. Da es sich bei der Prozessdarstellung im Kundenbeziehungsmanagement ebenso wie bei der Prozessorientierung im Marketing allgemein um eine relativ junge Disziplin handelt und damit Veröffentlichungen in diesem Bereich rar sind<sup>167</sup>, soll sich das Augenmerk auf ausgewählte Arbeiten richten, welche zumindest im Ansatz der dieser Arbeit zugrunde gelegten Thematik, nämlich der Identifizierung und Darstellung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement, ähnlich sind. Eine vollständige Übersicht über bestehende Ansätze wird daher in diesem Zusammenhang weder angestrebt noch geliefert. Aus diesem Grunde werden anschliessend in Abschnitt 3.2 lediglich die Ansätze aus der Literatur dem in Abschnitt 2.5 aufgestellten Anforderungskatalog gegenübergestellt und aus den resultierenden Mängeln der Handlungsbedarf (Abschnitt 3.3) abgeleitet. Die ausgewählten Ansätze der Praxis (Abschnitt 3.1.2) dienen der weiteren Veranschaulichung der Problematik und sollen auf die Lücken in der Theorie (Abschnitt 3.1.1) hinweisen.

#### 3.1 Bisherige Ansätze zur Prozessdarstellung im Kundenbeziehungsmanagement

Wie in den bisherigen Ausführungen zum Aufbau bzw. zur Gliederung von CRM-Systemen schon erwähnt wurde, handelt es sich bei den Lösungen meist um analytische oder operative Anwendungen. Strategische Systeme kommen bis dato kaum zum Einsatz. Sogar in der CRM-Praxis weit fortgeschrittene Unternehmen wie die National Australia Bank (NAB) lassen eine strategische Unterstützung bisher vermissen.<sup>168</sup> Aber selbst wenn eine Strategie vorliegt, wird es meist versäumt respektive unterlas-

---

<sup>167</sup> Vgl. *Saatkamp* (2002), S. 48.

<sup>168</sup> Vgl. *Swift* (2001b), S. 41 und *Khirallah* (2001) bzw. *Khirallah* (2000).

sen, den zweiten Schritt zu vollziehen, nämlich die Organisation und im Speziellen die Ablauforganisation den neuen Strategien anzupassen.<sup>169</sup>

So ist es nicht verwunderlich, dass viele CRM-Projekte scheitern. Laut Untersuchungen der Gartner Group erfüllen 55% aller CRM-Projekte nicht die Erwartungen der Unternehmen.<sup>170</sup> Jeder fünfte Nutzer von CRM-Software gab bei einer Umfrage (n=451) von Bain & Company an, dass die CRM-Initiativen in ihrem Unternehmen nicht nur fehlgeschlagen seien, sondern sogar bereits seit langem bestehenden Beziehungen geschadet hätten. Bei einem durchschnittlichen Investitionsvolumen von ca. \$60 bis \$130 Millionen für die Implementierung eines typischen CRM-Systems ist alleine der Schaden einer Fehlinvestition, geschweige denn der mögliche Schaden für bestehende Beziehungen immens.<sup>171</sup>

Einer der Hauptgründe für das Scheitern ist dabei die fehlende Abstimmung zwischen der Strategie und den Prozessen. Zwar bestehen zuverlässige IT-Lösungen, „fachliche Grundlagen im Sinne von Beziehungsmanagement-Strategien oder -Prozessen sind jedoch weit weniger expliziert.“<sup>172</sup>

*Maoz (2001) formuliert das Wesentliche dieser Problematik folgendermassen: „To achieve CRM in real time, enterprises must see the world in great detail by enabling the top business processes most critical to understanding the customer in real time. Enterprises must keep an emphasis on evolving more accurate and timely customer insights (...) by focusing on the most appropriate processes.“*

Auch für *Nelson (2002a)* ist das Prozessdesign der Ausgangspunkt für ein erfolgreiches CRM: *„All successful CRM projects begin by examining underlying processes, looking at customer wants and automating the processes to fulfill customer needs.“*<sup>173</sup>

Zudem kommt eine in den USA durchgeführte Studie – 1670 IT-Spezialisten und Berater wurden befragt – unter anderem zu dem Schluss, dass einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von CRM die Verbesserung der Prozesse darstellt.<sup>174</sup> Daher gilt:

*„Good CRM is about good process.“*<sup>175</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. *Mello (2002)*.

<sup>170</sup> Weitere Untersuchungen aus den USA berichten, dass rund 60 Prozent aller CRM-Projekte scheitern. Vgl. *Frielitz et al. (2000a)*, S. 103.

<sup>171</sup> Vgl. *Mello (2002)*.

<sup>172</sup> *Winter (2002a)*, S. 271.

<sup>173</sup> *Nelson (2002a)*, S. 1.

Für *Frank* (1994, S. 18-19) ist die Forderung nach dem Verständnis der Ziele und **Abläufe** eines Unternehmens für den Entwurf eines Informationssystems – wie es CRM-Systeme darstellen – für die Unternehmensmodellierung eine Selbstverständlichkeit, die allerdings oftmals unberücksichtigt bleibt.

Um jedoch beurteilen zu können, welche Prozesse im CRM nötig sind, um die Ansprüche des Kundenbeziehungsmanagements zu erfüllen, werden im Folgenden bisherige Ansätze zu dieser Thematik sowohl aus Theorie/Literatur als auch aus der Praxis gesichtet. Die Ansätze der Theorie werden anschliessend an den Anforderungen (vgl. Tabelle 2-7 in Abschnitt 2.5) gemessen werden.

### 3.1.1 Ansätze in der Literatur

Wie die Betrachtung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement bisher in der Literatur gehandhabt wird, wird in den nachfolgenden Abschnitten aufgezeigt. Ein umfassender Literaturüberblick über die umfangreiche Kundenbeziehungsmanagement-Literatur kann jedoch an dieser Stelle nicht gegeben werden. Die Darstellung beschränkt sich daher auf ausgewählte Ansätze, welche den Handlungsbedarf auf Prozessebene aufzeigen.

Die Kernprozesse, in denen sich CRM abspielt, werden zu den Prozessen *Marketing*, *Verkauf* und *Service* aggregiert, eine in der Literatur bisher überwiegend verbreitete Darstellung (vgl. Abbildung 3-1).<sup>176</sup> Diese Kernprozesse decken alle Kundenkontakte seitens der Unternehmung ab.<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> Studie des Data Warehousing Institute der University of Georgia's Terry College of Business. Vgl. hierzu *Yu* (2001).

<sup>175</sup> *McEachern* (2001).

<sup>176</sup> U. a. *Schmid* (2001), S. 17, *Hettich et al.* (2000), S. 1346, *Frielitz et al.* (2000b), *Schulze* (2000), S. 18ff. Auch in der Praxis findet diese Einteilung Anwendung, wie *Ritter* (2000, S. 171-172) am Beispiel der Liechtenstein Global Trust (LGT) zeigt.

<sup>177</sup> Vgl. *Schmid et al.* (2000), S. 13 u. 24.



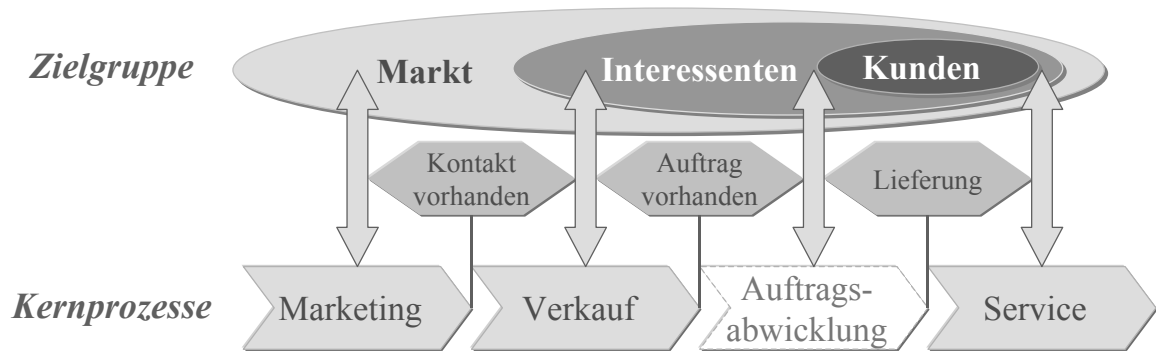


Abbildung 3-1: Vorwiegende Prozessdarstellung im CRM

Quelle: Schulze (2000), S. 19

Im Ansatz von Schulze (2000) richten sich die Aktivitäten des Marketings zunächst an einen relativ anonymen Markt, sobald jedoch ein Kontakt zwischen Markt und Unternehmen hergestellt werden konnte, wird aus dem anonymen Marktteilnehmer ein Interessent. Kommt es dann zu einer Transaktion zwischen dem Interessenten und der Unternehmung (Verkauf), wird dieser nach Auftragsabwicklung zu einem Kunden. Nach geleisteter Lieferung bzw. Erbringung der Dienstleistung kann dann der Kunde den Service des Unternehmens in Anspruch nehmen.<sup>178</sup>

Im Mittelpunkt dieser Betrachtungsweise steht ebenfalls wie im Transaktionsmarketing der Verkaufsprozess, für den die Prozesse *Marketing* und *Service* eher unterstützenden Charakter haben. Aus dieser Darstellung der Prozesse wird jedoch der Kerngedanke des Beziehungsmanagements, nämlich die Ausrichtung auf langfristige Beziehungen zum Kunden, nicht ersichtlich (respektive handhabbar).

Neuere Ansätze verfeinern diese CRM-Kernprozesse. So gruppieren beispielsweise Gronover et al. (2002b) die Aufgaben von CRM zu den Kernprozessen Kampagnen-, Opportunity-, Lead-, Angebots-, Beschwerde-, Vertrags- und Servicemanagement. Wie Abbildung 3-2 zeigt, erfolgt jedoch auch hier lediglich eine Zuteilung zu den übergeordneten Prozessen *Marketing*, *Verkauf* und *Service*.

<sup>178</sup> Vgl. Schulze (2000), S. 18-19.

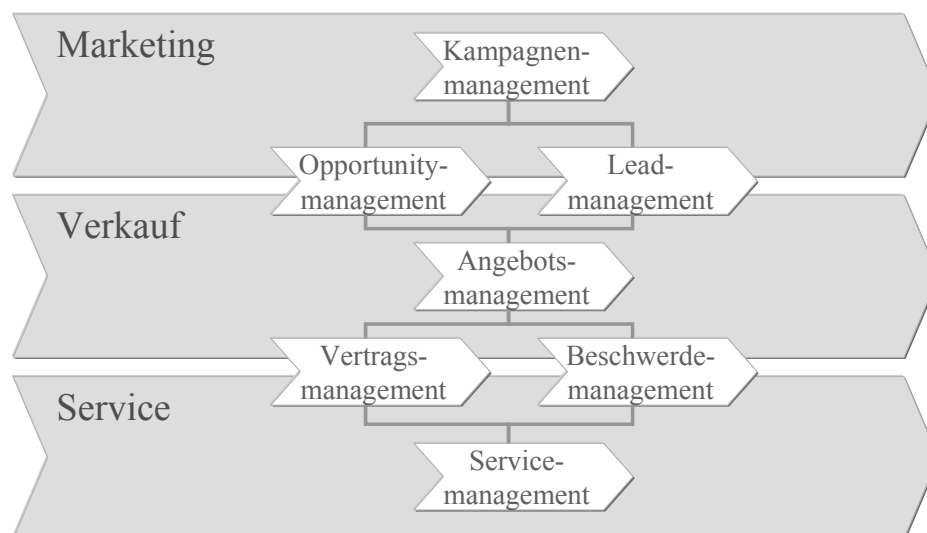


Abbildung 3-2: Verfeinerung der CRM-Kernprozesse

Quelle: Gronover et al. (2002b)

Eine eindeutige Einordnung aller Prozesse wird in diesem Ansatz jedoch nicht vorgenommen. So werden *Opportunity-Management* (Förderung wahrgenommener Verkaufsgemeinschaften durch alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt) und *Lead-Management* (Identifikation von Kunden-Produkt-Zuordnungen) beispielsweise den Kernprozessen *Marketing* bzw. *Verkauf* zugeordnet. Dasselbe gilt für *Vertrags-Management* und *Beschwerde-Management*, welche sowohl dem *Verkauf* als auch dem *Service* zuordenbar sind.

Diese Einteilung nach *Marketing*, *Verkauf* und *Service* entspricht in groben Zügen den Gedanken einer funktionsorientierten Marketingorganisation.<sup>179</sup> Der grösste Nachteil dieser Organisationsform wird dabei in der fehlenden Flexibilität hinsichtlich der Anpassungsfähigkeit an dynamische Märkte konstatiert.<sup>180</sup>

Zwar keine explizite Prozessdarstellung, jedoch den Weg von der CRM-Strategie zur Kundenbeziehung beschreibt *Rapp* (2000) in seinem Fünf-Phasen-Modell (vgl. Abbildung 3-3).<sup>181</sup>

<sup>179</sup> Vgl. Gronover et al. (2002b).

<sup>180</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 1071ff.

<sup>181</sup> Vgl. Rapp (2000), S. 56-59.

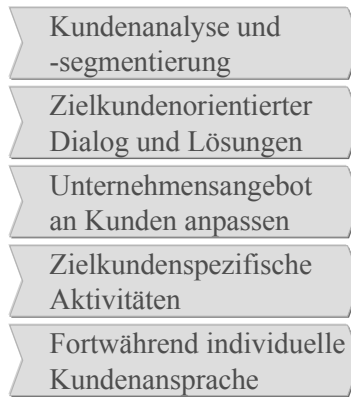


Abbildung 3-3: Fünf-Phasen-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rapp (2000), S. 56ff

Beginnend mit einer Kundenanalyse und -segmentierung werden Kundenwertberechnungen von existierenden Kunden vorgenommen. Diese Berechnungen stellen dann die Basis für differenzierte Relationship-Strategien dar. In Phase zwei werden zielkundenorientierte Lösungen und Dialoge definiert. Phase drei ist für die Anpassung der Unternehmensleistung an die Kundenbedürfnisse vorgesehen. Die erarbeiteten differenzierten und zielkundenspezifischen Aktivitäten werden sodann in einem vierten Schritt mittels Optimierung von Distribution und Kommunikation implementiert. Der letzte Schritt kann als Lernphase umschrieben werden. Wissen und Erfahrungen aus den Interaktionen werden dazu verwendet, den Kunden stets individuell und ereignisgesteuert anzusprechen, damit er eine lebenslange Beziehung zum Unternehmen aufbauen kann.

Ebenso wie die anderen Darstellungen ist diese wenig detailliert und gibt lediglich vor, welche Schritte im Groben auszuführen sind. Positiv hervorzuheben bei diesem Phasen-Modell ist jedoch die Umsetzung des Beziehungsgedankens. Hier steht nicht lediglich die Transaktion im Vordergrund.

Wie in Abschnitt 2.4.3.2 gezeigt, erarbeitet Saatkamp (2002) ein Prozessmodell für das Marketing, welches die fundamentalen Marketingprozesse *Leistung definieren*, *Leistung realisieren*, *Leistung kommunizieren*, *Leistung anbieten*, *Leistung liefern* und *Kunden betreuen* umfasst. Dabei beinhaltet für den Autor das prozessorientierte Marketing die Summe aller marktorientierten Aktivitäten eines Unternehmens.<sup>182</sup> Er ordnet hierbei die Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements dem Marketingprozess

---

<sup>182</sup> In Anlehnung an die Arbeit von Mattmüller/Tunder (1999), S. 446f.

„Kunden betreuen“ (kurz: KB-Prozess) unter, welcher folgende Teilprozesse aufweist (vgl. Abbildung 2-19):<sup>183</sup>

- *Kundenstatus ermitteln:* Dieser Teilprozess dient zur Sammlung aller kundenrelevanten Informationen ( Stammdaten, Kaufhistorie, Kundenwünsche, Leistungsangebot der Konkurrenz) und deren Systematisierung und Aufbereitung für die Folgeprozesse.
- *Kundenentwicklungsplan erstellen:* Aus Sicht des Kundenbetreuers werden sowohl quantitative (Umsatz, Kundenpotentialausschöpfung) als auch qualitative Ziele (Aufbau bzw. Vertiefung der Beziehung), die das Unternehmen mit einem Kunden verfolgt, definiert. Dies geschieht jedoch nicht für alle Kunden, sondern vornehmlich für anhand von Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten priorisierte Schlüsselkunden.
- *Kundenentwicklungsplan umsetzen:* Hier werden die im Entwicklungsplan festgelegten kundenbezogenen Aktivitäten umgesetzt. Dabei handelt es sich primär um kundenspezifisch und nicht produktspezifisch zu erbringende Dienstleistungen, die einen zusätzlichen Kundennutzen und damit eine höhere Kundenbindung erzeugen sollen. Der klassische Servicebereich ist in diesem Umfeld anzusiedeln.
- *Kundenwünsche handhaben und Beschwerden beseitigen:* Im Gegensatz zu den übrigen Teilprozessen des KB-Prozesses, welche eine proaktive Gestaltung der Kundenbeziehung zum Ziel haben, stellt dieser Teilprozess eher einen reaktiven Prozess dar, der auf die von den Kunden in der Nach-Kauf-Phase geäußerten Beschwerden und Wünsche eingeht. Ziel ist es, Kundenanfragen und -beschwerden aufzugreifen und durch geeignete Massnahmen die Kundenbindung zu vertiefen respektive aufrechtzuerhalten.

Einen weiteren Ansatz zur Prozessorientierung im Marketing liefern *Srivastava et al.* (1999) mit ihrem Unternehmensprozessmodell. Sie deklarieren als einen der Kernprozesse ihres Modells (vgl. Abbildung 2-16) den Prozess *Customer Relationship Management*, den sie in folgende Teilprozesse aufgliedern:<sup>184</sup>

- Identifying potential new customers
- Determining the needs of existing and potential new customers
- Learning about product usage and application

---

<sup>183</sup> Vgl. hierzu *Saatkamp* (2002), S. 101-104.

<sup>184</sup> Vgl. *Srivastava et al.* (1999), S. 170 und Abbildung 2-16 in Abschnitt 2.4.3.2

- Developing/executing advertising programs
- Developing/executing promotion programs
- Developing/executing service programs
- Developing/executing sales programs
- Acquiring/leveraging information technology/system for customer contact
- Managing customer site visit teams
- Enhancing trust and customer loyalty
- Cross-selling and upselling of product service offerings

Ziel des Prozesses *Customer Relationship Management* ist es „(...) all aspects of identifying customers, creating customer knowledge, building customer relationships, and shaping their perceptions of the organization and its products.“<sup>185</sup>

Nachfolgende Tabelle 3-1 fasst die angeführten Sichtweisen nochmals zusammen.

<i>Autor/Quelle</i>	<i>Prozesse</i>
<i>Srivastava et al. (1999)</i>	Identifying potential new customers, determining the needs of existing and potential new customers, learning about product usage and application, developing/executing advertising programs, developing/executing promotion programs, developing/executing service programs, developing/executing sales programs, acquiring/leveraging information technology/system for customer contact, managing customer site visit teams, enhancing trust and customer loyalty, cross-selling and upselling of product service offerings
<i>Rapp (2000)</i>	Kundenanalyse und -segmentierung, zielkundenorientierter Dialog und Lösungen, Unternehmensangebot an Kunden anpassen, zielkundenspezifische Aktivitäten, laufende individuelle Kundenansprache
<i>Schulze (2000)</i>	Marketing, Verkauf, Service
<i>Gronover et al. (2002b)</i>	Marketing, Verkauf, Service (mit den Teilprozessen Kampagnen-, Opportunity-, Lead-, Angebots-, Vertrags- und Beschwerde-, Servicemanagement)

<sup>185</sup> *Srivastava et al. (1999), S. 169.*

<i>Autor/Quelle</i>	<i>Prozesse</i>
Saatkamp (2002)	Kundenstatus ermitteln, Kundenentwicklungsplan erstellen, Kundenentwicklungsplan umsetzen, Kundenwünsche handhaben und Beschwerden beseitigen

*Tabelle 3-1: CRM-Prozesse – Ansätze der Literatur*

Dem überwiegenden Teil dieser Ansätze ist die fehlende respektive unzureichende Sicht auf den Beziehungsaspekt gemein. Der Fokus liegt häufig auf den Prozessen *Marketing*, *Verkauf* und *Service*. Prozesse, die beschreiben, wie Beziehungsmanagement im Sinne von Aufbau und Erhalt einer Kundenbeziehung aktiv vom Unternehmen zu gestalten ist, sind nicht vorhanden. Die bisherige Prozesssicht ist teilweise noch weit von einer tatsächlichen Ausgestaltung im Sinne eines Kundenbeziehungsmanagements, wie es anhand der in Abschnitt 2.5 aufgestellten Anforderungen abzubilden ist, entfernt. Zudem ist anzumerken, dass die Betrachtung von Prozessen des Kundenbeziehungsmanagements in der Literatur bisher nur vereinzelt vorzufinden ist und in den Anfängen steckt.

### 3.1.2 Ansätze in der Praxis

Wie im vorangegangenen Abschnitt ersichtlich wurde, sind bisherige Ansätze zur Prozessdarstellung im Kundenbeziehungsmanagement einerseits bisher noch selten vorhanden und andererseits in Bezug auf den Hauptaspekt des (Kunden-) Beziehungsmanagements, nämlich die Gestaltung langfristiger, profitabler Beziehungen, wenig ausgeprägt. Wie sich die Situation in der Praxis präsentiert, wird im Folgenden geklärt. Dabei wird weder der Zweck verfolgt, eine Übersicht über die Architekturen bestehender CRM-Software zu geben, noch soll eine umfangreiche Untersuchung über die Sicht der Praxis auf die Thematik CRM durchgeführt werden. Es werden lediglich anhand einiger ausgewählter Ansätze<sup>186</sup> Einblicke in die Behandlung von CRM-Prozessen in der betrieblichen Praxis gewährt und diese als weitere Basis für die Ableitung des Handlungsbedarfes verwendet.

In Abschnitt 2.2.1 wurden die Komponenten von CRM-Systemen im Wesentlichen als analytisch, kollaborativ und operativ beschrieben. Dabei beschränkt sich das operative CRM hauptsächlich auf die Prozesse *Marketing*, *Sales* und *Service* (vgl. Abbildung

---

<sup>186</sup> Die Auswahl erfolgte nach der Verfügbarkeit der Daten und deren Eignung für eine beispielhafte Darstellung hinsichtlich einer überwiegend transaktionsorientierten Ausrichtung.

2-3). Die unzureichende Berücksichtigung des Beziehungsaspekts (vgl. Abschnitt 2.3) solcher Einteilungen wurde im vorhergehenden Abschnitt 3.1.1 erörtert.

In der Praxis orientiert sich eine Vielzahl von Architekturen für das Kundenbeziehungsmanagement an der Einteilung der Closed-Loop-Architektur (vgl. Abschnitt 2.2.1), so dass auch hier lediglich eine Beschränkung auf die Prozesse *Marketing*, *Sales* und *Service*, zwar in unterschiedlicher Tiefe, stattfindet. Damit kommt aber eher der transaktionsorientierte als der beziehungsorientierte Aspekt zur Geltung.

In einer Evaluation von CRM-Architekturen von *Kramer* (2002b) bzw. *Kramer* (2002a) (Patricia Seybold Group) wurde unter den Produkten von *E.piphany*, *Oracle*, *PeopleSoft*, *SAP* und *Siebel* die CRM-Architektur von *E.piphany* am besten bewertet. Wie in Abbildung 3-4 ersichtlich wird, liegen auch bei dieser Architektur die Schwerpunkte auf den Bereichen Marketing, Verkauf (Sales) und Service.

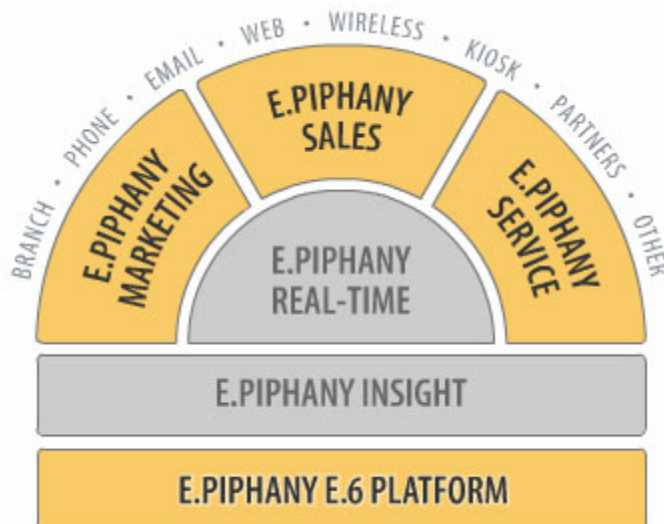


Abbildung 3-4: CRM Architektur E.piphany

Quelle: <http://www.epiphany.com/products/index.html>

Im Marketing liegt der Fokus primär auf einem leistungsfähigen Kampagnen-Management, welches „real-time“-Abfragen von Kundendaten ermöglicht und intelligente Kampagnen initiiert. Der unternehmensweit einheitliche Blick auf den Kunden wird hierbei besonders hervorgehoben.

Die Sales-Komponente hat zur Zielsetzung „(...) to manage, understand, and accelerate the purchasing decisions of prospects and customers.“<sup>187</sup> Damit soll lediglich die Initiierung einer weiteren Transaktion durch Prozesse unterstützt werden.

<sup>187</sup> [http://www.epiphany.com/products/sales\\_line.html](http://www.epiphany.com/products/sales_line.html) (Zugriff 28.12.2002).

Bei der Service-Komponente soll beim Kunden ein einheitliches Erfahrungsbild über alle Kanäle hinweg erzeugt werden mittels einer einheitlichen Sicht auf den Kunden. Hier steht zudem der Gedanke der Personalisierung stark im Vordergrund.

Über eine ähnliche Struktur verfügt die CRM-Architektur von *SAP*, die ebenfalls eine Unterscheidung in analytisches, kollaboratives und operatives CRM beinhaltet (vgl. Abbildung 3-5). Gemäss dem Konzept von *SAP* sind CRM-Prozesse all diejenigen Geschäftsprozesse in den Bereichen Marketing, Sales und Service, die Berührungspunkte zum Kunden aufweisen.<sup>188</sup>

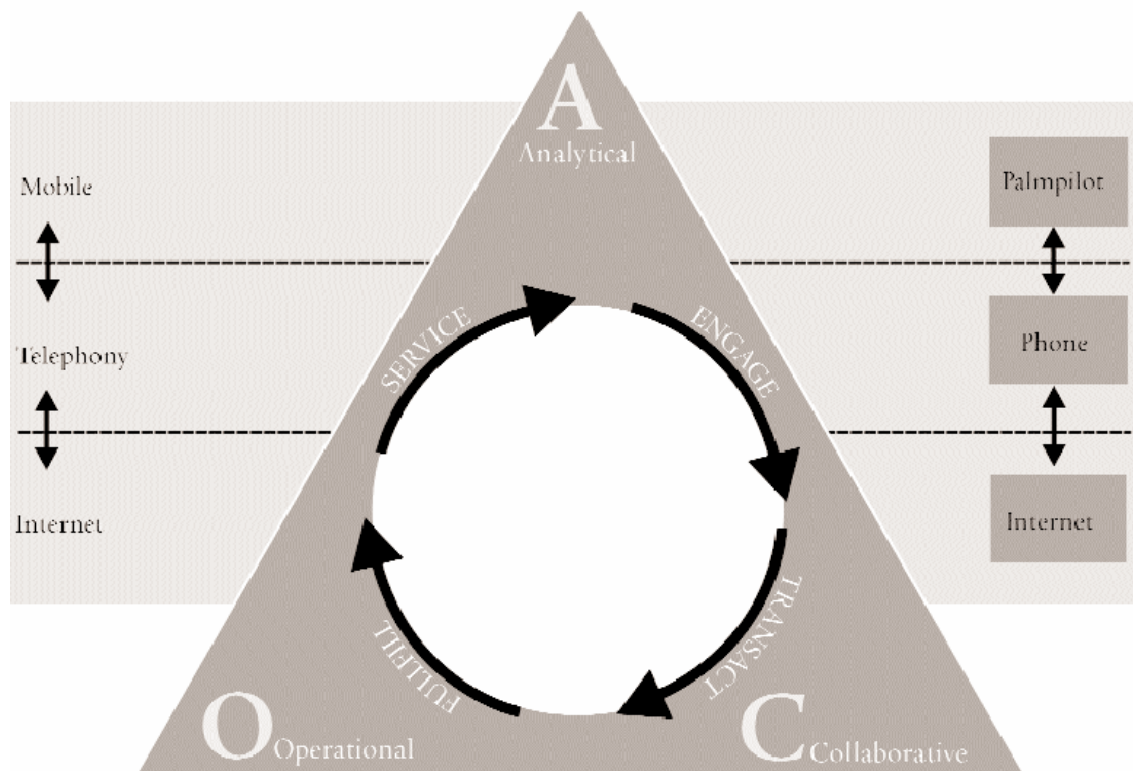


Abbildung 3-5: mySAP CRM – The Complete Solution

Quelle: o. V. (2002a), S. 8

Der CRM Life Cycle der *IDS-Scheer AG* greift ebenfalls auf die Prozesse/Funktionen *Marketing, Sales* und *Service* zurück.

<sup>188</sup> Vgl. <http://www.sap.info/public/en/glossary.php4> (Zugriff 27.12.2002).



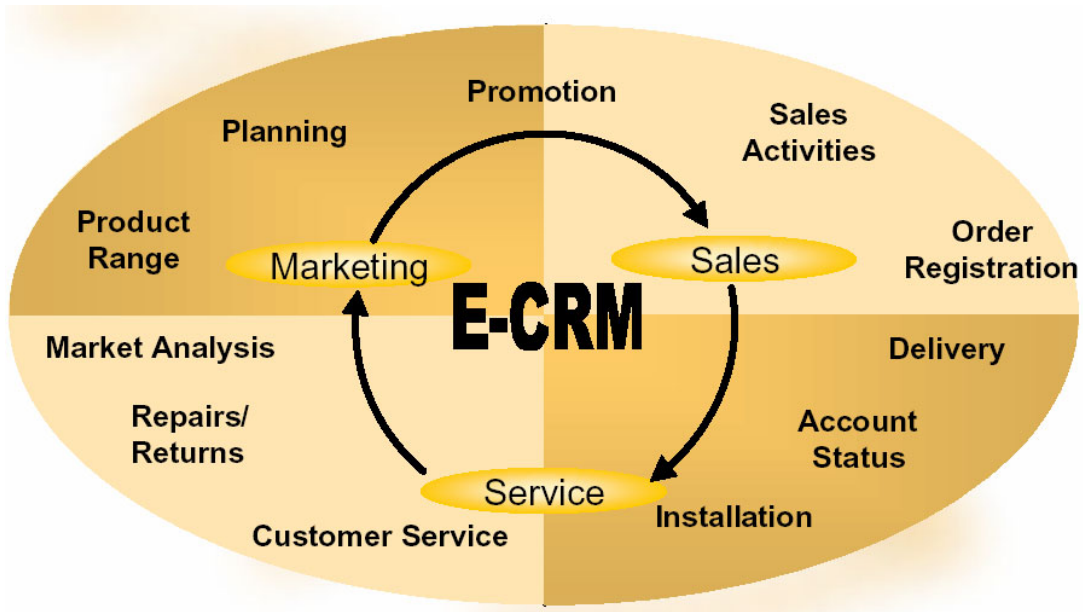


Abbildung 3-6: CRM Life Cycle

Quelle: IDS\_Scheer (2001)

„Verkauf, Services und Marketing zielen dabei auf verbesserte Kundenloyalität, eine ansteigende Kundenerfahrung und höchstmögliche Kundenzufriedenheit. Über webbasierte Kontaktkanäle können zum Beispiel kundenbezogene Daten direkt ermittelt werden, deren Analyse dabei hilft, den Dialog mit dem Kunden ständig zu verbessern und auszubauen.“<sup>189</sup>

Auch die *Systor AG* legt dem operativen CRM ihres CRM Architektur-Blueprint die Prozesse *Marketing*, *Vertrieb* und *Service/Support* zugrunde, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

<sup>189</sup> <http://www.ids-scheer.de/sixcms/detail.php/11646> (Zugriff 28.12.2002).

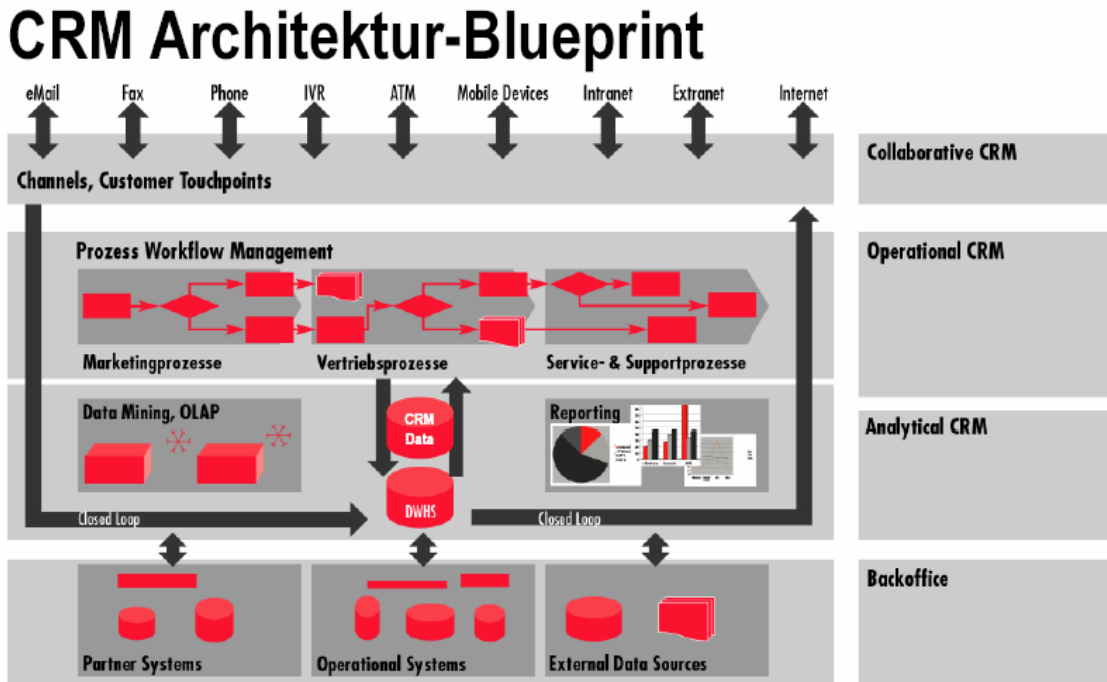


Abbildung 3-7: CRM-Prozesse der Systor AG

Quelle: Hiss (2002), S. 7

Nur unwesentlich anders stellt sich der Sachverhalt bei der Crédit Suisse dar. Hier kommt folgende CRM-Landkarte zur Anwendung:

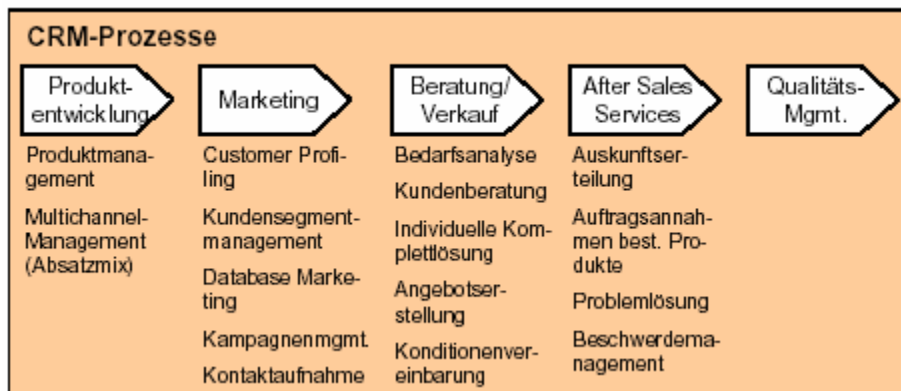


Abbildung 3-8: CRM-Prozesse der Crédit Suisse

Quelle: Luef (2001)

Neben den Prozessen *Marketing*, *Verkauf* und *Service* spielen hier die Produktentwicklung und das Qualitätsmanagement eine weitere Rolle. Im Marketing liegt hierbei der Schwerpunkt auf der Kundenanalyse und der Identifizierung von Kundensegmenten für das Kampagnenmanagement. Eine beziehungsorientierte Betrachtung der Geschäftsbeziehung ist hierbei auch den anderen Prozessen nicht abzurufen.

Die Übersicht über die CRM-Prozesse der gewählten Praxisansätze ergibt folgendes Bild:

<i>Quelle</i>	<i>Prozesse im CRM</i>
E.Piphany	Marketing, Sales, Service
SAP AG	Marketing, Sales, Service
IDS-Scheer AG	Marketing, Verkauf, Service
Systor	Marketing, Vertrieb und Service/Support
Crédit Suisse	Produktentwicklung, Marketing, Beratung/Verkauf, After Sales Services, Qualitätsmanagement

*Tabelle 3-2: CRM-Prozesse – Ansätze der Praxis*

Allen Ansätzen gemeinsam ist ihre Orientierung an der funktionalen Betrachtung des Marketings hinsichtlich der CRM-Prozesse und damit eine Einteilung in Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse. Der Aspekt der Beziehungsorientierung ist in diesen Ansätzen nicht ersichtlich und kann aufgrund der dargestellten Ausrichtung dieser Ansätze auf ein eher transaktionsorientiertes Marketing auch nicht widerlegt respektive ausgeschlossen werden.

### **3.2 Gegenüberstellung der Ansätze**

Für eine systematische Analyse der Ansätze bedarf es eines einheitlichen Beschreibungsrasters. Um feststellen zu können, ob die in Abschnitt 3.1.1 erläuterten theoretischen Ansätze zur CRM-Prozessdarstellung im Sinne eines Beziehungsmanagements geeignet sind, wird aus diesem Grund der erarbeitete Anforderungskatalog (Abschnitt 2.5) als Massstab angelegt.

Die Ansätze der Praxis, wie sie im vorherigen Abschnitt dargestellt wurden, dienen massgeblich der Veranschaulichung der Problemstellung und untermauern die in der Theorie auftretenden Mängel. Aufgrund der theoretischen Ausrichtung der Arbeit werden sie jedoch nicht für die Ableitung des Handlungsbedarfs herangezogen. Zudem ist die Datenbasis für eine vollständige Interpretierbarkeit dieser Ansätze unzureichend. Nichtsdestotrotz erlaubt die Betrachtung der Prozessdarstellung der ausgewählten Praxisbeispiele ebenfalls Einblicke in den *Status quo* von Prozessdarstellungen im Kundenbeziehungsmanagement und kann damit die Problemfelder aufzeigen. So ist beispielsweise offensichtlich, dass sich die Praxisansätze strikt an der in der Theorie vorgegebenen Struktur von Marketing, Verkauf und Service orientieren (vgl. Tabelle 3-2) und im Gegensatz zu einer beziehungsorientierten Vorgehensweise, wie sie hier verfolgt wird, stehen. Ebenso ist erkennbar, dass keiner der Praxisansätze eine Charak-

teristik liefert, wie die Beziehung zum Kunden explizit zu steuern ist. Prozesse, welche dies beschreiben könnten, fehlen hier vollständig.

Im Sinne einer Checkliste werden im Folgenden die ausgewählten Ansätze der Theorie mit den einzelnen Anforderungen verglichen. Abbildung 3-9 gibt wieder, inwieweit diese Ansätze den Anforderungen genügen.

Anforderungen	Ansätze in der Theorie				
	Srivastava (1999)	Rapp (2000)	Schulze (2000)	Gronover et al. (2002)	Saatkamp (2002)
Beziehungsorientiert	●	◐	○	○	◐
Priorisierung/Selektion der Kunden	◐	◐	○	○	◐
Steuerung der Beziehung	○	○	○	○	○
Kundensicht	◐	◐	○	○	○
Prozessdarstellung	○	○	◐	◐	◐
Kategorisierung der Prozesse	○	○	◐	◐	○
Einfache, übersichtliche Darstellung	●	○	●	●	●
Berücksichtigung von Kundentypen	○	○	○	○	○
Begründung der identifizierten Prozesse	◐	○	○	○	◐
Detaillierung der Prozesse	◐	○	○	◐	◐
Prozesslandkarte	○	○	○	○	○

**Legende:** ● Erfüllt    ◐ Teilweise erfüllt    ○ Nicht erfüllt

Abbildung 3-9: Anforderungsabgleich bestehender Theorieansätze

*Srivastava et al.* (1999) geben keine Kategorisierung der Prozesse vor, sondern konzentrieren sich auf „core processes“ und „subprocesses“. Die Darstellung – keine Prozessdarstellung im Sinne der Anforderungen – ist damit einfach und übersichtlich, zumal nur die beiden eben angesprochenen Ebenen betrachtet werden. Der Aspekt der Detaillierung ist ebenfalls nur teilweise abgedeckt, da die einzelnen Kernprozesse zwar in Subprozesse unterteilt werden, die einzelnen Prozessschritte aber nicht dargestellt oder erörtert werden. Zudem ist die Auswahl der Prozesse zumindest dahingehend begründet, als dass die Autoren vier Bewertungskriterien an diese Prozesse legen und auf einem Makrolevel drei weitere Anforderungen an diese stellen.<sup>190</sup> Der Aspekt

<sup>190</sup> Vgl. *Srivastava et al.* (1999), S. 169.

der Beziehungsorientierung ist im Ansatz immanent vorhanden und äussert sich unter anderem darin, dass die Autoren fünf notwendige Veränderungen im Marketing ansprechen, die den Wandel vom transaktionsorientierten Marketing hin zum beziehungsorientierten Marketing<sup>191</sup> beinhalten. Ausserdem muss ein Wechsel von der Produktorientierung hin zur Kundenorientierung stattfinden, und damit müssen die Beziehungen zu Kunden „(...) as a means to learn about their needs and how best to satisfy them“<sup>192</sup> gepflegt werden. Die Kundensicht wird insofern nur teilweise eingenommen, als zwar die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse (needs) als notwendige Veränderung titulierte und im Subprozess „Determining the needs of existing and potential new customers“ erwähnt wird, eine Ausformulierung dieses Prozesses oder eine Vorgehensweise wird aber nicht weiter erläutert. Eine Priorisierung bzw. Selektion von Kunden wird durch den Subprozess „Identifying potential new customers“ angeregt, jedoch ebenfalls nicht näher untersucht oder dargestellt. Dabei findet weder eine Berücksichtigung unterschiedlicher Kundentypen statt, noch werden die Zusammenhänge der Prozesse in Form einer Landkarte beschrieben.

*Rapp* (2000) stellt den Beziehungsaspekt deutlich in den Vordergrund und kann die Zusammenhänge aufzeigen, berücksichtigt jedoch den Aspekt der Kundenbindung nur indirekt, indem er in Phase fünf seines Modells auf das gegenseitige Lernen setzt, welches eine Bindung auf lange Frist unterstützen soll. Zur Steuerung der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde äussert er sich nicht. Ausser einer Reihenfolge der Prozesse ist zudem kein weiterer Zusammenhang zwischen den Prozessen aufgezeigt. Eine Darstellung in Prozessen, eine Einordnung in eine Prozesslandkarte und eine Begründung für die „Prozessschritte“ seines Vorgehens fehlen ebenso.

Das grosse Manko der Ansätze von *Schulze* (2000) und *Gronover et al.* (2002b) im Hinblick auf eine Beziehungsorientierung ist ihr dominierender Fokus auf den Verkaufsprozess. Beziehungsaspekte lässt der Ansatz von *Schulze* – zumindest auf Prozessebene – vollkommen ausser Acht. Während *Gronover et al.* zwar eine Ausrichtung der Aktivitäten auf eine langfristige Beziehung hin propagieren, stellt ihre Prozessdarstellung aber lediglich eine granularere Illustration von *Schulze* dar.<sup>193</sup> Prozesse wie „Leadmanagement“, „Kampagnenmanagement“ oder „Beschwerdemanagement“ wer-

---

<sup>191</sup> Die Autoren sprechen von „relationship-based intimacy“, die sich wie folgt äussert: „Developing, fostering, and leveraging relationships with individuals and sets of customers.“ *Srivastava et al.* (1999), S. 171.

<sup>192</sup> *Srivastava et al.* (1999), S. 171.

<sup>193</sup> Die Darstellung von *Schulze* ist *Gronover et al.* nicht granular genug für eine konkrete Umsetzung von CRM-Initiativen, daher verfeinern sie das Modell. Vgl. *Gronover et al.* (2002b).

den mit grösster Wahrscheinlichkeit Prozesse einer CRM-Prozesslandkarte sein, doch ohne deren genauen Zusammenhang und genaue Position zu kennen, wird eine Operationalisierung von Beziehungsstrategien schwer handhabbar werden. Problem dieser CRM-Überlegungen ist auch, dass diese vor allem aus Sicht des Unternehmens abgeleitet werden. Es wird versucht, möglichst viel Zeit, Informationen und letztlich Geld vom Kunden abzuziehen, ohne jedoch dem Kunden etwas zurückzugeben.<sup>194</sup> Ziel muss es sein, „(...) to move beyond sales, marketing, customer services (...)“<sup>195</sup>, also umzudenken. Mit dem Aspekt der „Integration des Partners“ wird ein Schritt in diese Richtung getan. Um das Potential des CRM ausschöpfen zu können, müssen die Unternehmen ihre Verkaufs-, Service- und Marketingfähigkeiten transformieren und vor allem integrieren.<sup>196</sup> Dies wurde bei diesen beiden Ansätzen bisher unterlassen.

Der Ansatz von *Saatkamp* (2002) bzw. der dort verwendete Prozess „Kunden betreuen“ (KB-Prozess), der das Kundenbeziehungsmanagement abbilden soll, kann nur teilweise als beziehungsorientiert gewertet werden, da eine direkte Ausrichtung auf die Gestaltung von Kundenbeziehungen nicht angesprochen wird, sondern lediglich darauf verwiesen wird, dass „Der KB-Prozess (...) streng kundenbezogen strukturiert im Unterschied zu den übrigen Marketingprozessen, welche häufig produkt- (...) oder kundensegmentbezogen (...)“ ist.<sup>197</sup> Mit dem Teilprozess „Kundenstatus ermitteln“ sollen zwar jegliche Informationen über den Kunden gesammelt und ausgewertet werden, inwieweit diese Daten zur Auswahl der (potentiellen) Kunden verwendet werden, geht aus dem Ansatz nicht hervor. Ein Vorgehen bzw. Prozesse zur Steuerung der Kundenbeziehung werden nicht dargestellt. Auch werden keine Motive oder Einstellungen von Kunden eruiert, um die Kundensicht einzunehmen. Zwar wird gefordert, dass die Bedürfnisse der Kunden zu berücksichtigen sind, aber eine genauere Spezifikation fehlt. Graphische werden die Prozesse in Form von Wertschöpfungspfeilen dargestellt, allerdings nur auf zwei Ebenen (Kernprozesse und Subprozesse), so dass eine genauere Beschreibung der Abläufe unterbleibt. Auch wird eine Prozesskategorisierung – wie sie in dieser Arbeit als Anforderung gilt – nicht vorgenommen. Die Darstellung der vorhandenen Prozesse dagegen ist einfach und übersichtlich. Eine Berücksichtigung verschiedener Kundentypen und eine Abbildung der Zusammenhänge zwischen den Prozessen in einer Art Prozesslandkarte sind nicht gegeben. Die Auswahl der Prozesse

---

<sup>194</sup> Vgl. *Yu* (2001), S. 19.

<sup>195</sup> *Yu* (2001), S. 18.

<sup>196</sup> Vgl. *Freeland* (2001), S. 16.

<sup>197</sup> *Saatkamp* (2002), S. 101.

wird mit der Anlehnung an *Gaitanides et al.* (1994) begründet. Warum genau diese Prozesse die Anforderungen des Kundenbeziehungsmanagements bewältigen sollen, ist dabei nicht geklärt.

Deutlich zu erkennen ist zunächst, dass keiner der Ansätze auch nur annähernd alle Anforderungen erfüllt. Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass diese zur Umsetzung von beziehungsorientierten Strategien gänzlich ungeeignet sind.

Auffallend ist vor allem, dass es bei all diesen Ansätzen an Beziehungsprozessen fehlt, welche die Entwicklung und das Festigen von Beziehungen sicherstellen bzw. unterstützen können. Prozesse, welche die Interaktion mit dem Kunden beschreiben, fehlen somit in allen Ansätzen. Des Weiteren berücksichtigt keiner der betrachteten Ansätze einen möglichen Einfluss verschiedener Kundentypen auf die Prozessgestaltung. Eine Begründung der Verwendung der vorgeschlagenen Prozesse fällt ebenso dürftig aus. Lediglich eine einfache, übersichtliche Darstellung ist (fast) allen Ansätzen gemein. Wenn auch einige Ansätze die Beziehungsorientierung hervorheben, so vertreten nur die wenigsten die Kundensicht, indem sie beispielsweise die Motive und das Befinden des Kunden in bestimmten Phasen der Beziehung berücksichtigen würden. Eine Übersicht über Prozesse des Beziehungsmanagements im Sinne einer Prozesslandkarte liefert kein Ansatz.

Auch die Analyse der Praxisansätze bestätigt das Bild von einer mangelnden Ausrichtung der bisherigen Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement respektive im CRM auf die Bedürfnisse und Motive eines Kunden. Einflussfaktoren zur Steuerung der Interaktion zwischen dem Kunden und dem Unternehmen werden nicht expliziert, sondern die Kernelemente der Beziehungssteuerung werden als Bestandteile der Teilbereiche Marketing, Verkauf und Service wahrgenommen. Die Mängel der jeweiligen Ansätze sind damit überwiegend deckungsgleich, so dass, basierend auf diesen Erkenntnissen, im folgenden Abschnitt Forschungslücken respektive der Handlungsbedarf und spezielle Problemfelder näher erörtert werden können.

### **3.3 Ableitung des Handlungsbedarfs**

Grösstes Manko der bisher betrachteten Ansätze ist es, dass sie zwar die Wichtigkeit des Aufbaus und Erhalts von Kundenbeziehungen erkennen oder ansprechen, jedoch nicht aufzeigen, mittels welcher Prozesse („Wie“) im Detail diese Strategieansätze („Was“) umgesetzt werden (können). Prozesse, die beschreiben, wie die Kundenbeziehung zu führen ist, finden sich kaum oder aber sind unzureichend begründet. Die Problemfelder (und damit der Handlungsbedarf) stellen sich wie folgt dar:

***Problemfeld I: Struktur des Lösungsansatzes – durchgängige Betrachtung***

Im Sinne einer durchgängigen Darstellung und Identifikation der Prozesse unter Einbezug der strategischen Überlegungen zum Führen von Kundenbeziehungen bedarf es eines ganzheitlichen Lösungsansatzes.

***Problemfeld II: Stellgrößen der Beziehung zu einem bestimmten Kundentyp***

Um eine Beziehung steuern zu können, müssen deren Stellgrößen bekannt sein und das Wissen um deren Veränderung vorhanden sein. Zudem wird eine Kundensicht häufig nur derart miteinbezogen, dass Produktbedürfnisse der Kunden Berücksichtigung finden, nicht aber auf deren Motive und Einstellungen zum Aufbau und Erhalt einer Beziehung eingegangen wird. Der zu entwickelnde Ansatz muss daher die Motive und Einstellungen der involvierten *Kundentypen* mit einbeziehen und der Steuerung der Beziehung zugrunde legen.

***Problemfeld III: Identifizierung von Prozessen für das Kundenbeziehungsmanagement***

Bislang sind Darstellungen von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement wenig verbreitet. Zudem mangelt es meist an einer begründeten Identifikation dieser Prozesse. Es bedarf daher eines Konzeptes, welches eine plausible Identifikation von Prozessen im Beziehungsmanagement zulässt und begründet. Neben einer begründeten Auswahl bzw. Ableitung von Prozessen für das Kundenbeziehungsmanagement ist es zudem notwendig, ein Rahmenkonzept zu zur Verfügung zu stellen, welches sicherstellt, dass zumindest die „wichtigsten“ Prozesse identifiziert wurden und damit eine „Quasi-Vollständigkeit“ des Ansatzes erreicht werden kann.

***Problemfeld IV: Modellierung***

Die Abbildung der identifizierten Prozesse wird in bisherigen Ansätzen oftmals vernachlässigt. Der hier zu entwerfende Ansatz muss daher diese Abbildungsproblematik in einfacher und übersichtlicher Weise beheben.

Basierend auf dem in Problemfelder eingeteilten Handlungsbedarf wird im Folgenden ein Vorgehen entwickelt, welches diese Problemfelder zu beheben oder zumindest praktikable Anregungen für deren Beseitigung zu geben vermag (vgl. Abschnitt 4.3) und den in Abschnitt 2.5 gestellten Anforderungen gerecht wird. Zu diesem Zweck werden in den Kapiteln 4 und 5 Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement zunächst identifiziert und anschliessend modelliert.



## 4 Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement

Unter der **Identifizierung** von Prozessen ist das Erkennen und Auffinden von Handlungsabläufen bezüglich eines bestimmten Sachverhalts zu verstehen. Bezogen auf das Kundenbeziehungsmanagement bedeutet dies, Prozesse zu finden und zu benennen, welche den Aufbau, Erhalt und die Beendigung einer Beziehung zum Kunden bzw. zu einem Kundentyp abbilden und damit Handlungsvorgaben für die Gestaltung von Kundenbeziehungen darbieten können.

Das Identifizieren von Prozessen stellt dabei ein äusserst schwieriges Unterfangen dar.<sup>198</sup> Bisher liegt der Schwerpunkt noch auf Modellierungsmethoden für Prozesse und weniger auf Vorgehen zu deren Identifizierung. So wurden in der Wirtschaftsinformatik wie auch in den Beratungshäusern in den 90er Jahren nach Initiierung durch die Arbeiten von *Davenport/Short* (1990) und *Hammer* (1990) bzw. später *Hammer/Champy* (1993) und *Hammer* (1996) eine Reihe von Verfahren zur **Modellierung** von (Geschäfts)Prozessen entwickelt. Beispielhaft für in Forschungsinstituten entwickelte Methoden sind zu nennen:<sup>199</sup>

- ARIS (Architektur integrierter Informationssysteme) von *Scheer* (1997),
- SOM<sup>200</sup>-Ansatz von *Ferstl/Sinz* (2001) und
- PROMET-BPR von *Österle* (1995).

*ARIS-Konzept:*

Im Mittelpunkt von *ARIS* steht der Geschäftsprozess, welcher als die Abfolge von Unternehmensverrichtungen zum Zwecke der Leistungserstellung definiert wird.<sup>201</sup> Bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse kann „(...) einerseits Vorwissen über Best-Practice-Fälle in Form von Referenzmodellen einbezogen werden“ oder können andererseits „(...) alternative Abläufe bewertet und verglichen werden.“<sup>202</sup> Zwar erhält eine Unternehmung durch die Nutzung von Referenzmodellen eine Ausgangslösung für

---

<sup>198</sup> *Nickols* (1998) beschreibt dies in seiner Arbeit „The Difficult Process of Identifying Processes“.

<sup>199</sup> Eine umfassendere Untersuchung, welche zudem Verfahren von Beratungshäusern (z. B.: IBM, McKinsey, Ploenzke) mit einbezieht ist bei *Hess* (1996) zu finden.

<sup>200</sup> Semantisches Objektmodell.

<sup>201</sup> Vgl. *Scheer* (1998), S. 3.

<sup>202</sup> *Scheer* (1998), S. 58.

ihre Prozessgestaltung, an der das unternehmensbezogene Modell spezifiziert werden kann. Es kann damit aber nur eine Abbildung der bestehenden Gegebenheiten stattfinden. Den einzigen Anhaltspunkt für die Identifizierung neuer, innovativer Prozesse liefert hier die Analyse alternativer Abläufe. Damit aber ist die Innovationskraft abhängig von den Vorgaben der verfügbaren Referenzmodelle. Ein striktes Vorgehen zur Identifizierung von Prozessen ist diesem Ansatz nicht zu entnehmen. Der Schwerpunkt liegt hier in der Modellierung und Optimierung von bestehenden Geschäftsprozessen.

*SOM-Ansatz:*

Das *Semantische Objektmodell* (SOM) ist eine Methode zur Modellierung betrieblicher Systeme und zur Spezifikation von Anwendungssystemen.<sup>203</sup> Das Modell umfasst hierbei folgende Gestaltungsebenen: den Unternehmensplan, die Geschäftsprozesse und die Anwendungssysteme. Der für diese Untersuchung relevanten Ebene der Geschäftsprozesse obliegt die Umsetzung des Unternehmensplans. Hier findet die Koordination der betrieblichen Objekte bei der Erstellung und Übergabe der betrieblichen Leistungen statt. Die Geschäftsprozesse werden in die Kategorien Hauptprozesse und Serviceprozesse unterteilt. Liegt das Objekt, welches die Leistung bezieht, auf Kundenseite vor, handelt es sich um einen Hauptprozess (z. B. Auftragsabwicklung), ansonsten um einen Serviceprozess. Zur Abbildung der relevanten Zusammenhänge wird das Unternehmen in seine Haupt- und Serviceprozesse zerlegt. Anschliessend erfolgt eine schrittweise Zerlegung dieser Prozesse. Im Mittelpunkt des SOM-Ansatzes steht damit vor allem die *Modellierung* der Aufgabenebene einer Organisation.<sup>204</sup> Zur *Identifizierung* neuer Unternehmensprozesse liefert diese Methode jedoch keinen Anregungen.

*Methode PROMET BPR:*

Speziell im Rahmen dieser Arbeit ist näher auf die Methode PROMET BPR einzugehen. Dies ist nahe liegend, da es sich hierbei um eine Methode zum Entwurf betrieblicher Prozesse und zur Strategieumsetzung handelt, welche in Anlehnung an den Ansatz des Business Engineering entwickelt wurde und die Geschäftsstrategie- und die Prozessebene dieses Ansatzes abdeckt. Die Methode PROMET BPR „(...) dient dazu, Prozesse im Unternehmen zu identifizieren, zu hinterfragen, neu zu entwerfen und deren Umsetzung kontinuierlich zu verbessern.“<sup>205</sup> Ob bzw. inwieweit sich dies auf die

---

<sup>203</sup> Vgl. Ferstl/Sinz (1994), S. 4/5.

<sup>204</sup> Vgl. Leist (2002), S. 15.

<sup>205</sup> IMG (1997), S. 4 (Kapitel EINL).

Identifizierung bisher nicht vorhandener Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement übertragen lässt, wird im Folgenden zu prüfen sein.

Das Vorgehen beim Prozessentwurf (Neugestaltung eines Prozesses) nach PROMET BPR umfasst die Phasen *Vorstudie*, *Makro-Entwurf* und *Mikro-Entwurf*.<sup>206</sup> In der Phase der Vorstudie werden die Makro-Prozesse abgegrenzt und die Prozessausschüsse (koordinieren die Prozessführung mit dem Management) bestimmt. Die Abgrenzung der Makro-Prozesse wird mit der Technik *Architekturplanung* durchgeführt. Diese „(...) hat die Aufgabe, die wettbewerbsentscheidenden Makro-Prozesse eines Unternehmens zu bestimmen und ihren Leistungsaustausch untereinander (...) zu dokumentieren.“<sup>207</sup> Des Weiteren sind in dieser Phase Teile der Geschäftsstrategie kennen zu lernen bzw. Lücken zu identifizieren (PROMET-BPR Technik *Strategieanalyse*).

In der Phase des Makro-Entwurfs sind die Grundsätze, Leistungen und der grobe Ablauf eines Prozesses näher zu bestimmen. Unterstützt wird diese Phase durch die Techniken *Prozessvision* (sucht neue Lösungen für einen Makro-Prozess), *Leistungsanalyse* (Analyse der Ist-Leistung und Bestimmung der Soll-Leistung) und *Ablaufplanung* (Festlegung der Aufgaben eines Prozesses und deren Ablauffolge (Aufgabenketendiagramme als Ergebnisdokumente)).<sup>208</sup>

Erst in der Phase des Mikro-Entwurfs sind die Prozessabläufe auf Mikro-Ebene zu entwerfen und die Prozessführung zu entwickeln. Als Techniken kommen hier die *Mikro-Prozess-Planung* (Zerlegung der Makro-Prozesse in unabhängig von einander ausführbare Mikro-Prozesse) und die *Prozessführung* (permanente Weiterentwicklung des Prozesses) zum Einsatz.<sup>209</sup>

Die Identifizierung von Prozessen wird in PROMET BPR hauptsächlich durch die Techniken *Architekturplanung* und *Prozessvision* unterstützt (Phasen *Vorstudie* und *Makro-Prozess-Planung* des Prozessentwurfs).<sup>210</sup>

„Aufgabe der Architekturplanung ist es, die Makro-Prozesse mit dem grössten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren und abzugrenzen.“<sup>211</sup> Zu diesem Zweck werden zunächst Kandidaten für Leistungsprozesse identifiziert, welche dann

---

<sup>206</sup> IMG (1997), S. 10 (Kapitel EINL).

<sup>207</sup> IMG (1997), S. 1 (Kapitel TECH).

<sup>208</sup> Vgl. IMG (1997), S. 11 (Kapitel EINL) und S. 1ff (Kapitel TECH).

<sup>209</sup> Vgl. IMG (1997), S. 11 (Kapitel EINL) und S. 84ff (Kapitel TECH).

<sup>210</sup> Vgl. hierzu IMG (1997), S. 17ff (Kapitel TECH) und S. 45ff (Kapitel TECH).

<sup>211</sup> IMG (1997), S. 17 (Kapitel TECH).

überprüft und ausgewählt werden. Die Identifikation dieser Leistungsprozess-Kandidaten basiert insbesondere auf den Leistungen, welche das Unternehmen nach aussen hin anbietet, und auf den ermittelten Produkt-/Marktkombinationen. Zwar berücksichtigt die *Architekturplanung* sowohl die Ist- als auch Soll-Leistungen des Unternehmens, der Fokus dieser Technik liegt jedoch vornehmlich auf materiellen Leistungen (z. B. Beratung, Beschaffung, Versand, Reparatur etc.) und weniger auf immateriellen Leistungen (Werte wie z. B. Vertrauen), wie sie im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements zu fordern sind. Dies widerspiegelt sich auch in der hinterlegten Auffassung über die Phasen einer Kundenbeziehung. Demnach bestünde eine Kundenbeziehung lediglich aus Anbahnung (Infos über das Produkt verteilen), Vereinbarung (Handelseinigkeit über das Produkt herstellen), Abwicklung (Produkt und Zahlung austauschen) und Nachbetreuung (z. B. Reparaturen vornehmen).<sup>212</sup> Deutlich erkennbar steht hier das Produkt/Dienstleistung (materiell) des Unternehmens im Mittelpunkt, nicht jedoch die Beziehung (immateriell) zum Kunden. Zwar können mit Hilfe von Segmentierungskriterien und Vorgaben aus der Geschäftsstrategie Prozesskandidaten ermittelt werden, diese Identifizierung ist aber nur so gut wie die Analyse der bestehenden Ist-Prozesse und Ist-Leistungen des Unternehmens. Innovative bzw. bisher nicht vorhandene oder aus der Ist-Situation nicht ableitbare Prozesse werden dadurch nicht erfasst. Die *Architekturplanung* dient vorrangig der Abbildung bestehender Prozesse, so dass diese einer späteren Optimierung zugänglich gemacht werden können. Ein innovativerer Weg wird daher mit der PROMET BPR-Technik *Prozessvision* verfolgt.

Diese soll helfen, neue Lösungen zu finden und zumindest Umriss des neuen Prozesses abzuleiten. Die radikale Innovation und die Verbindung von Strategie und Prozess sind hier die Primärziele. Um diese Ziele zu erreichen sind *vier Phasen* zu durchlaufen: Ideengewinnung, Ideengruppierung, Abgleich von Geschäftsstrategie und Prozess und das Festlegen von Prozessgrundsätzen.<sup>213</sup> Für die folgenden Überlegungen ist lediglich die Phase der Ideengewinnung, welche die Identifizierung von Prozessen betrifft, von weiterem Belang und wird daher kurz vorgestellt.

Die *Ideengewinnung* orientiert sich dabei an sieben Quellen:<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> Vgl. *IMG* (1997), S. 27 (Kapitel TECH).

<sup>213</sup> Vgl. hierzu *Österle* (1995), S. 63ff.

<sup>214</sup> Vgl. *IMG* (1997), S. 46-53 (Kapitel TECH).

Die erste und wichtigste Quelle ist das *Know-how* der Mitarbeiter, welches durch Interviews, Diskussionen und das interne Vorschlagswesen ausgeschöpft werden soll.

Als zweite Quelle dienen *Beispiele* innovativer Lösungen, sei es aus der eigenen oder fremden Branche, um Anregungen und Ideen für neue Prozesse zu erhalten.

Die dritte Quelle stellt das so genannte *Sektorennetzwerk* dar. Dieses bildet den Prozess in einem grösseren Zusammenhang mit allen relevanten Marktteilnehmern ab und verhindert eine isolierte Betrachtung von Prozessen. Es hilft, die Potentiale eines Prozesses unabhängig von dessen Ist-Zustand zu erkennen.

Eine weitere Quelle stellt die *Informationstechnologie* dar, mittels deren Potentiale Rückschlüsse auf mögliche Formen der Prozessunterstützung und damit auf innovative Prozesse gezogen werden sollen.

Als fünfte Quelle wird die *Geschäftsstrategie* vorgeschlagen. Diese „(...) beschreibt die Chancen und Gefahren der Branche(n) sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Prozessvision muss die Stärken und Kernkompetenzen des Unternehmens aufgreifen und Schwächen angehen.“<sup>215</sup>

Eine weitere Quelle für die Prozessvision sind Eigenschaften, wie sie einem *Idealprozess*<sup>216</sup> zugeschrieben werden. Dazu zählen beispielsweise die Automation (Ersatz der menschlichen Arbeitskraft durch den Computer), die Integration (Koordination zwischen Aufgaben und Prozessen) und die Standardisierbarkeit (des Prozessablaufes).

Als letzte Quelle wird die *systematische Suche* mittels verschiedener *Techniken* wie beispielsweise die Feedback-Analyse oder Kreativitätstechniken vorgeschlagen.

Zwar ist es schwierig, für die Entwicklung einer Vision allgemein gültige Techniken zu postulieren, da es sich hierbei um einen kreativen und situativen Prozess handelt, dennoch erscheint die gesamte Vorgehensweise wenig systematisch und für die Identifizierung bisher nicht betrachteter Prozesse, wie im Falle des Kundenbeziehungsmanagements, als zu oberflächlich bzw. zu allgemein. Diese Technik ist zu stark an der Betrachtung bisher bestehender oder ähnlicher Prozesse orientiert, als dass wirklich innovative und neue Prozesse erarbeitet würden. Dies zeigt sich im Festhalten an alten Strukturen und Denkweisen, da die beteiligten Personen oft auf ihrer Meinung beharren und damit wenig Platz für Innovationen lassen. Als Beispiel hierfür ist die Ideenquelle „Beispiele“ der Prozessvision anzuführen, bei der ein bereits vorhandener ähn-

---

<sup>215</sup> IMG (1997), S. 51 (Kapitel TECH).

<sup>216</sup> In Anlehnung an die Potentiale der Informatisierung gemäss Davenport (1993), S. 50.

licher Prozess in dessen Umfeld betrachtet wird bzw. Prozesse aus anderen Branchen zur Ableitung neuer Ideen genutzt werden.

Der oben genannte Mangel haftet mehreren Ansätzen zur Prozessgestaltung an. *Lang* (1997, S. 1ff) teilt diese Ansätze unter anderem in die Kategorien *klassischer Ansatz* und *Referenzmodellansatz* ein. Beim *klassischen Ansatz* vollzieht sich die Prozessgestaltung von der Ist-Aufnahme über die Schwachstellenanalyse hin zur organisatorischen und IV-technischen Optimierung. Ausserdem „(...) ist ein Prozessgestalter (...) hauptsächlich auf die eigene Intuition angewiesen.“<sup>217</sup> *Lang* (1997) spricht in diesem Zusammenhang von einem Methodendefizit, welches für die hohen Misserfolgsquoten bei BPR-Projekten massgeblich sei. Der Referenz(prozess)modellansatz beginnt mit einer Anforderungsanalyse, welche als Vorgabe für die Auswahl des Referenzmodells dient, welches wiederum dem Unternehmen anzupassen ist. Diesem Ansatz wirft er eine unzureichende Modellierung von Gestaltungsalternativen vor, da ein Denken in Lösungsalternativen nicht unterstützt wird. Zudem schränkt der Branchenfokus das Sichtfeld für neue Lösungen ein.

Das Einholen verschiedener (Experten-) Meinungen mag zwar äusserst sinnvoll sein, ist aber zugleich mit subjektiven Einflüssen belastet und für die Rahmgebung zur Findung neuer Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement unzureichend systematisch. Zudem ist, wie die bisherige Behandlung der Prozessthematik im Kundenbeziehungsmanagement zeigt, Expertenwissen nur rudimentär vorhanden oder aber undokumentiert und damit für ein Vorgehen gemäss der Prozessvision problematisch.

Wie obige Ausführungen zu den wesentlichen Prozess-Identifikations-Techniken der Methode PROMET BPR verdeutlichen, ist diese Methode für die Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement unter anderem aus folgenden Gründen unzureichend:

- Die Prozessleistungen bei PROMET BPR beziehen sich hauptsächlich auf materielle Leistungen und nicht – wie im Rahmen dieser Arbeit überwiegend betrachtet – auf immaterielle Leistungen (z. B. Vertrauen).
- Im Mittelpunkt der Analysen in PROMET BPR steht das Produkt (bzw. der physische Austausch zwischen den Parteien) und nicht die Beziehung zum Kunden.
- Sowohl *Architekturplanung* als auch *Prozessvision* greifen für ihre Analyse auf bestehende Prozesse oder ähnliche Prozesse zurück.

---

<sup>217</sup> *Lang* (1997), S. 2.

- Das Hauptziel des Prozeszentwurfs nach PROMET BPR ist vornehmlich in der Neugestaltung vorhandener Prozesse zu sehen.<sup>218</sup>
- Die Analysen im Rahmen der *Prozessvision* sind von einer subjektiven Vorgehensweise geprägt und laufen Gefahr, in alten Denkstrukturen zu verharren und damit innovatives Potential zu lähmen.

Ein Vorgehen nach PROMET BPR zur Identifizierung von neuen, innovativen Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement kann demzufolge nicht weiter verfolgt werden.

Wie der Einblick in die oben genannten Ansätze zur Prozessmodellierung zeigt, wird dem Individualisierungsbedarf von Prozessmodellen bisher zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. „Die meisten Methoden der heute marktgängigen Prozessmodellierungswerkzeuge wie ARIS (...) oder PROMET verwenden ausschliesslich nicht-generische Beschreibungsmittel.“<sup>219</sup> Damit liefern sie lediglich statische Vorlagen für die Gestaltung von spezifischen Prozessmodellen und sind wenig flexibel für innovative Lösungen, wie sie beispielsweise im Rahmen beziehungsorientierter Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement zu fordern sind.

*Rupprecht et al.* (1999) entwickeln einen eigenen Ansatz zur Individualisierung von Prozessmodellen. Ausgangspunkt hierfür ist die Kritik an bestehenden Ansätzen<sup>220</sup>: „Alle beschriebenen Ansätze beschränken sich auf eine unternehmensspezifische Anpassung von Prozessmodellen. (...) Es fehlt ein Ansatz, der die flexible Anpassung oder Konfiguration eines individuellen Prozessmodells (...) ermöglicht.“<sup>221</sup> Den Kern des Ansatzes bilden der Aspekt der Wiederverwendbarkeit und die Notwendigkeit zur flexiblen Verknüpfungsmöglichkeit. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, bedienen sich die Autoren generischer Strukturen in Form von *generischen Prozessbausteinen*. Diese stellen von konkreten Anwendungsfällen abstrahierte Modellkomponenten dar, welche für die Modellierung von Prozessen wieder verwendet werden können.<sup>222</sup> In ihrem Vorgehensmodell zu Modellierung neuer Prozessfälle wird je nach spezifischer Ausgangssituation entweder ein ähnlicher Prozessfall, ein generisches Prozessmodell oder aber ein relevanter generischer Prozessbaustein ausgewählt und anschliessend hinsichtlich der Ausgangssituation konfiguriert respektive modifiziert.

---

<sup>218</sup> Vgl. *IMG* (1997), S. 10 (Kapitel EINL).

<sup>219</sup> *Rupprecht et al.* (1999), S. 358/359.

<sup>220</sup> Z. B.: SETCOM (*Hagemeyer/Rolles* (1997)) oder IPPM (*Warnecke et al.* (1996) bzw. *Warnecke et al.* (1998)).

<sup>221</sup> *Rupprecht et al.* (1999), S. 360.

<sup>222</sup> Vgl. *Rupprecht et al.* (1999), S. 362.

Zwar bietet dieser Ansatz aufgrund seiner Fundierung auf generischen Strukturen und der damit einhergehenden Abstrahierung von spezifischen semantischen Vorgaben eine weitaus grössere Flexibilität hinsichtlich der Modellierung neuer Prozessfälle, es muss jedoch auch bei diesem Ansatz auf bestehendes Wissen und damit auf bestehende Strukturen zurückgegriffen werden. Damit wird das Potential bei der Identifizierung neuer Abläufe a priori eingeschränkt.

Weitere Ansätze zur „generischen“ Prozessmodellierung finden sich im Bereich der *Prozessalgebra* wieder. Im Mittelpunkt dieser Forschungsrichtung stehen Ansätze, welche Prozesse als einfache algebraische Terme, bestehend aus alternativen Sequenzen, abzubilden versuchen. Dabei findet eine Abstraktion der zugrunde liegenden Zustände und Ereignisse zu *atomaren Aktionen* statt. Atomare Aktionen sind hierbei als die kleinsten, nicht mehr zerlegbaren Prozesse zu interpretieren, welche Zustandsübergänge bewirken. Sie haben keine zeitliche Dauer und können beliebig häufig ausgeführt werden.<sup>223</sup>

Ein diesem Bereich zuordenbarer Ansatz stellt die Prozesstheorie der Ablaufplanung nach *Rittgen* (1998) dar. Gegenstand dieses Ansatzes ist die algebraische Modellierung betrieblicher Prozesse. Die Vorteile einer Algebra für Prozesse<sup>224</sup> sieht der Autor einerseits in der eindeutigen und exakten Prozesssemantik und andererseits in ihrer modularen Struktur. „Die Prozesstheorie der Ablaufplanung dient dem tieferen und gründlicheren Verständnis der Ablaufplanung durch Reduktion derselben auf eine schlanke Struktur, die nur noch die wesentlichen Merkmale der Ablaufplanung enthält. Ihr Ziel ist somit die Abstraktion von den vielen (...) Nebenbedingungen eines komplexen Problems, und die Beschränkung auf wenige, fundamentale und allen Problemen der Ablaufplanung gemeinsame, Wesensmerkmale.“<sup>225</sup> Während bisherige Ansätze der Algebra der Prozesse zum Ziel hatten, die Ablaufplanung in herkömmlicher mathematischer Notation zu transformieren und Optimierungsverfahren für spezifische Probleme zu entwickeln, verfolgt *Rittgen* (1998) das Ziel, „(...) einen eigenen Kalkül für die Ablaufplanung zu entwickeln, der ihre wesentlichen Charakteristika einfach und überzeugend in theoretischer Form beschreibt.“<sup>226</sup>

---

<sup>223</sup> Vgl. hierzu *Rittgen* (1998), S. 113ff.

<sup>224</sup> Als *Prozess* wird hier die Transition (Übergang) eines Systems von einem Zustand in einen anderen bezeichnet. Elementare Prozesse, die nicht weiter zerlegbar sind, werden als *atomare Aktionen* bezeichnet. Vgl. *Rittgen* (1998), S. 223.

<sup>225</sup> *Rittgen* (1998), S. 29/30.

<sup>226</sup> *Rittgen* (1998), S. 225.



Die Problematik der Ansätze zur Prozessalgebra hinsichtlich der dieser Arbeit zugrunde gelegten Thematik der *Identifizierung* von neuen Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Das Bestreben dieser Ansätze ist hauptsächlich darin zu sehen, bereits *bestehende* Prozesse/Abläufe bzw. Basissysteme *optimieren* (erweitern oder an spezielle Anforderungen anpassen) zu wollen.<sup>227</sup> Damit liegt das Hauptaugenmerk auf der effizienten und effektiven Veränderung bestehender Systeme und nicht auf der *Identifizierung* neuer Abläufe. Mit Hilfe der mathematischen Formalisierung der bestehenden Abläufe kann daher lediglich ein Optimierungskalkül, nicht aber eine Handlungsanweisung zum Finden innovativer Prozesse erarbeitet werden.
- Zudem findet die Prozessalgebra überwiegend in der Produktionstheorie zur mathematischen Optimierung von Abläufen in Produktionsprozessen Anwendung.<sup>228</sup> Hier sind die nötigen Vorgänger- und Nachfolgerbeziehungen klar definiert und können aus den produktionstechnischen Anforderungen abgeleitet werden. Im Bereich der Kundenbeziehung kann auf solche exakten Vorgaben nicht zurückgegriffen werden, da es sich hierbei nicht um das berechenbare „Verhalten“ von Maschinen, sondern um das unberechenbare Verhalten von Menschen handelt.
- Zwar verlagert *Rittgen* (1998) in seinem Ansatz den Fokus von der Produktionstheorie auf die Organisationstheorie<sup>229</sup> und widmet sich damit den wesentlichen Charakteristika der Ablaufplanung im Allgemeinen, jedoch stellt der Produktionsprozess in seinem Kalkül ebenfalls das Basisobjekt der Theorie der Ablaufplanung dar. Damit liegt der Fokus dieses Ansatzes ebenfalls auf der Optimierung (optimale zeitliche Gestaltung) des (Produktions-)Prozesses.<sup>230</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass auch dem Bereich der *Prozessalgebra* kein wesentlicher Beitrag zur *Identifizierung* von neuen, innovativen Prozessen (im Kundenbeziehungsmanagement) zu entnehmen ist, da hier die Optimierung der Abläufe (bereits bestehender Prozesse) im Vordergrund steht.

Wie die Darstellungen zu den Prozessmodellierungsmethoden und zur Prozessalgebra gezeigt haben, kann bisher nicht auf ein Vorgehen zur Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement zurückgegriffen werden.

---

<sup>227</sup> Vgl. *Rittgen* (1998), S. 30, 223 u. 225.

<sup>228</sup> Vgl. *Rittgen* (1998), S. 222 u. 226.

<sup>229</sup> Vgl. *Rittgen* (1998), S. 226.

<sup>230</sup> Vgl. *Rittgen* (1998), S. 222.

In diesem Kapitel wird daher ein Vorgehen entworfen, welches eine Identifizierung von Prozessen des Beziehungsmanagements unter Zuhilfenahme verschiedener „Konstrukte“ ermöglicht. Dabei werden ebenfalls – wie im St. Galler Ansatz des Business Engineering vorgeschlagen – Vorgaben der Strategieebene in den Betrachtungshorizont mit einfließen (Abschnitt 4.1.2). Damit wird ein Rahmen für die Prozessidentifizierung geschaffen, welcher dem Aspekt der Objektivität und Systematisierung näher kommt, als dies bei der Technik der Prozessvision der Fall ist. Die Hauptkonstrukte, auf die sich dieses Vorgehen stützt, sind *generische Aktivitäten* (Abschnitt 4.1.3) und das *Lebenszykluskonzept* (Abschnitt 4.1.5).

## 4.1 Verwendete Konzepte zur Prozessidentifikation

Die Anforderungen an die zu verwendenden Konstrukte zur Prozessidentifikation ergeben sich aus dem in Abschnitt 2.5 aufgestellten Anforderungskatalog und dem in Abschnitt 3.3 abgeleiteten Handlungsbedarf und werden daher an dieser Stelle nicht wiederholt.

Bei der Identifizierung der Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements stehen vor allem folgende drei Kernfragen im Vordergrund:

- (1) Welches sind die Vorgaben, die auf Seiten der Strategie für eine Prozessidentifizierung einfließen müssen?
- (2) Mit welchem Vorgehen kann man die Prozesse ableiten bzw. identifizieren?
- (3) Inwieweit kann davon ausgegangen werden, dass die identifizierten Prozesse adäquat sind, die Aspekte der Kundenbeziehung abzudecken respektive dass die für das Kundenbeziehungsmanagement mindestens benötigten Prozesse abgebildet/identifiziert wurden?

Zur Beantwortung von Frage (1) werden in Abschnitt 4.1.2 Vorgaben der Strategieebene aufgezeigt, welche die zu identifizierenden Prozesse im Hinblick auf den Handlungsbedarf bzw. die Problemfelder (Abschnitt 3.3) spezifizieren sollen.

Die Nutzung generischer Strukturen (Aktivitäten) zur Ableitung von Prozessen gibt Antwort auf Frage (2). Dies wird in Abschnitt 4.1.3 zu klären sein.

Um zu gewährleisten, dass zumindest die für ein funktionierendes Beziehungsmanagement mindestens benötigten Prozesse erfasst wurden (Antwort auf Frage (3)), sollen das Konzept des Lebenszyklus (Abschnitt 4.1.5) und der Input-Output-Relationen von Prozessen (Abschnitt 4.1.4) Verwendung finden.

Die Rahmenumgebung für die Prozessgestaltung liefert der St. Galler Ansatz des Business Engineering (BE-Ansatz), auf den im Folgenden nochmals kurz Bezug genommen werden soll.

#### 4.1.1 Der St. Galler Ansatz des Business Engineering

Eine nähere Beschreibung des BE-Ansatzes ist Abschnitt 1.2.1 zu entnehmen und soll an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Es ist jedoch auf die Bedeutung dieses Ansatzes und insbesondere der drei Ebenen zur Identifizierung von Prozessen des Kundenbeziehungsmanagements hinzuweisen.

Auf der Grundlage des BE-Ansatzes wurde das Grundmodell der „Bankenarchitektur des Informationszeitalters“ (CC BAI) erarbeitet.<sup>231</sup> Dieses umfasst die drei Ebenen Strategie-, Prozess- und Informationssystemebene und hat sich in Teilbereichen des Bankgeschäfts vor allem wegen seiner Strukturierungshilfen und seiner Vorgehensmodelle bewährt.<sup>232</sup> Wie schon bei der Einführung von Standardsoftware seit längerem praktiziert, hat sich ein Vorgehen basierend auf Strategien (das „Was“ der fachlichen Modellierung) über die Spezifikation von Prozessen (das „Wie“ der fachlichen Modellierung bzw. die Umsetzung der Strategien) bis hin zur Implementierung der IT-Systeme in gegenseitiger Abstimmung mit den anderen Ebenen („Durchgängigkeit der Ebenen“) als zuverlässig erwiesen. Es ist daher gerechtfertigt, dieses Modell „(...) als Basis für die Gestaltung des Kundenbeziehungsmanagements (...)“<sup>233</sup> zu verwenden und damit einen ganzheitlichen Ansatz zu gewährleisten. Zwar beschränkt sich die Betrachtungsebene dieser Arbeit lediglich auf die Prozessebene, aufgrund der Berücksichtigung von Vorgaben aus der Strategieebene (Abschnitt 4.1.2) wird der ganzheitliche Ansatz jedoch im Auge behalten.

#### 4.1.2 Vorgaben aus der Strategieebene

Wie bereits in den Abschnitten 1.2.1 und 4.1.1 erwähnt, müssen für die Erarbeitung von Konzepten auf der Geschäftsprozessebene ebenfalls Vorgaben aus der *Geschäftsstrategieebene* berücksichtigt werden, um eine durchgängige Umsetzung zu gewährleisten. Denn auf Ebene der Geschäftsstrategie werden die Grundlagen für die Weiterentwicklung der Unternehmung bzw. der Unternehmensführung unter Einbezug prog-

---

<sup>231</sup> Vgl. hierzu: Fugmann et al. (1999), Leist/Winter (1999), Leist/Winter (2000), Heinrich/Leist (2000), Leist (2002), Heinrich (2002a), Heinrich (2002b), Zellner (2002b), Choinowski (2002).

<sup>232</sup> Vgl. Winter (2002a), S. 273.

nostizierter Umweltentwicklungen festgelegt. Sie definiert Vorgaben für die benötigten Prozesse, welche ihrerseits die Umsetzung der Strategien ermöglichen sollen.<sup>234</sup> Es ist daher unabdingbar, diese Vorgaben beim Entwurf der Prozesse mit einzubeziehen respektive diese im Vorfeld klar auszuformulieren. Dies ist ebenfalls bei der Identifizierung von Prozessen im Beziehungsmanagement notwendig.

Einen wichtigen Aspekt bei der Strategieentwicklung im Kundenbeziehungsmanagement stellt die *Auswahl* der (potentiellen) Kunden dar. Diese ist nämlich Ausgangslage für alle weiteren Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement. Denn bevor der Versuch unternommen wird, eine langfristige Beziehung aufzubauen, muss geprüft werden, welche Kunden dafür in Frage kommen. Zudem ist es für Unternehmen zunehmend wichtig, die Beziehung zu ihren Kunden so weit als möglich individuell zu gestalten mit der Absicht, den Kunden langfristig an sich zu binden. Mit wachsender Individualisierung jedoch nehmen die Kosten einer solchen Beziehung zu. Es ist daher notwendig, vor dem Aufbau einer Beziehung eine Segmentierung und Bewertung der Kunden durchzuführen. Dazu bedarf es geeigneter Verfahren, welche es ermöglichen, den Wert einer Geschäftsbeziehung über den Zeitraum ihres Bestehens zu erheben.<sup>235</sup> Somit rückt der „wertvolle Kunde“ immer mehr in den Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit.<sup>236</sup>

In den nachfolgenden Abschnitten wird zum einen untersucht, welches die Motive bestimmter, wertvoller Kundentypen sind (*Beziehungsmotive*), eine Beziehung einzugehen (Abschnitt 4.1.2.1) bzw. mittels welcher Konstrukte (*Beziehungsträger*) diese Motive seitens der Unternehmen vermittelt werden können (Abschnitt 4.1.2.2), und zum anderen werden die auf Strategieebene festzulegenden Zielgruppen bzw. *Kundentypen* (Abschnitt 4.1.2.3) näher bestimmt.

Vorgaben für diese Grundlagen auf Geschäftsstrategieebene, wie sie im Folgenden Verwendung finden, liefert die Arbeit von *Heinrich* (2002c). Sie beschäftigt sich mit Methodenelementen zur Gestaltung der Kundenbeziehung und ist auf der Strategieebene des BE angesiedelt.<sup>237</sup> Diese Arbeit liefert die Basis für die im Weiteren vorzunehmende Modellierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement, da sie

---

<sup>233</sup> *Winter* (2002a), S. 273.

<sup>234</sup> Vgl. *Hess* (1996), S. 28.

<sup>235</sup> Vgl. *Bach et al.* (2000), S. 133.

<sup>236</sup> Vgl. *Tomczak/Sausen* (2001).

<sup>237</sup> „Der Fokus der Arbeit soll (...) im Bereich der Geschäftsstrategie liegen, d. h. die restlichen Ebenen bleiben gänzlich unberücksichtigt.“ *Heinrich* (2002c), S. 6.

Vorarbeiten bezüglich des Konstruktes der Beziehung (respektive ihrer Beeinflussung und Steuerung) und Vorgaben zu den auf Strategieebene auszuwählenden Kundengruppen/-typen macht.

Darüber hinaus reichende strategische Vorgaben würden den Rahmen der Arbeit sprengen und werden aus Komplexitätsgründen nicht getroffen.

#### **4.1.2.1 Konzept der Beziehungsmotive**

Hauptaugenmerk des Beziehungsmanagements stellt definitions- und sinngemäss das Konstrukt der Beziehung dar. Genauer gesagt ist es die Möglichkeit der Steuerung der Beziehung, die im Zentrum der Überlegungen steht. Um jedoch eine Steuerung vornehmen zu können, stellt sich die Frage nach den Faktoren bzw. Stellgrössen einer Beziehung.

Massgebend für die Antwort auf diese Frage soll die Arbeit von *Heinrich* (2002c) sein, in welcher der Autor Methodenelemente zur Gestaltung der Kundenbeziehung beschreibt. Es werden die einzelnen Beziehungsmotive der Kunden konkretisiert, darauf basierend Kundentypen abgeleitet und für diese eine kundentypbezogene Ausrichtung der Beziehungsinstrumente erarbeitet.

Beziehungsmotive stellen dabei diejenigen Motive dar, welche den Kunden zum Aufbau und Erhalt der Beziehung veranlassen, während Beziehungsinstrumente diejenigen Konstrukte verkörpern, die der andere Beziehungspartner (Unternehmen) einsetzen kann, um bestimmte Motive beim Kunden zu wecken und damit eine Beziehung aufzubauen bzw. zu erhalten. Die Beziehungsmotive sind dabei im Sinne der Leitbilder des Partners zu verstehen, wie *Diller/Kusterer* (1988) diese bei ihrer Definition einer Geschäftsbeziehung hinterlegen (vgl. Abschnitt 2.3).

*Heinrich* (2002c, S. 97ff) identifiziert *zwölf Kategorien*, welche unterschiedliche Kundenerwartungen (Motive) hinsichtlich des resultierenden Nutzens aus der Beziehung repräsentieren (vgl. Abbildung 4-1) und stellt diese auf einem Kontinuum zwischen „elementaren und höheren Motiven“ dar.

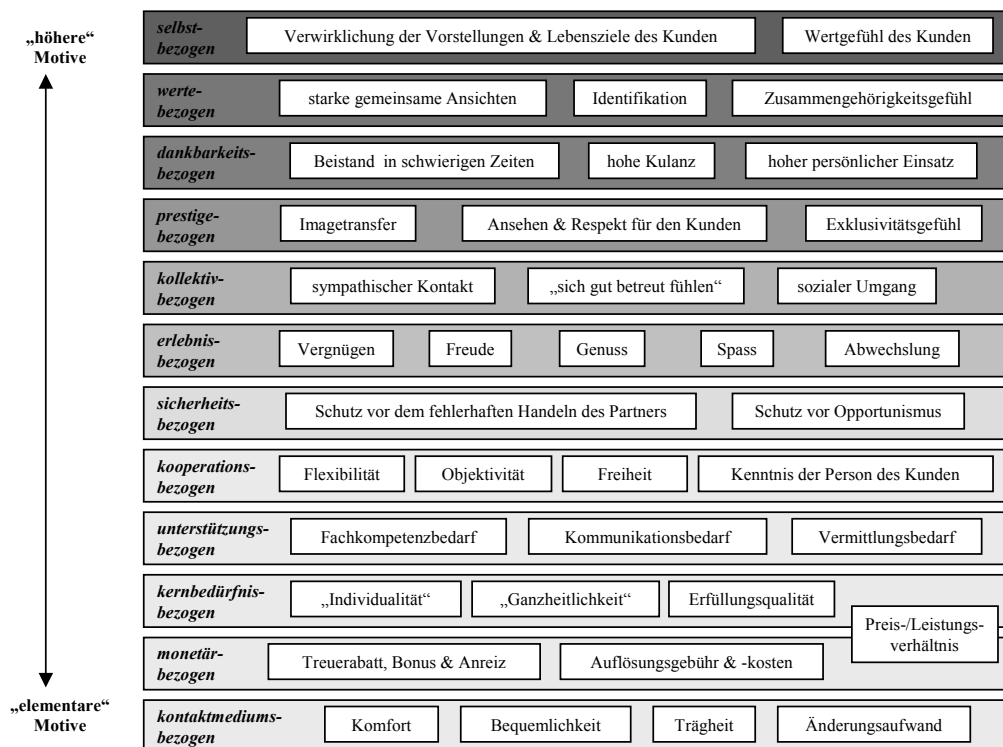


Abbildung 4-1: Beziehungsmotive von Kunden

Quelle: Heinrich (2002c), S. 100

Die Beziehungsmotive – von den „elementaren“ bis hin zu den „höheren“ – stellen sich wie folgt dar:<sup>238</sup>

*Kontaktmediumsbezogene* Motive verkörpern den Wunsch des Kunden nach einem komfortablen, bequemen und wenig aufwändigen Zugang und Zugriff auf die Leistungen des Unternehmens. Die Trägheit als Ausdruck ungeplanten Handelns soll jedoch von diesen Motiven abgegrenzt werden und wird vom Autor nur der Vollständigkeit halber zitiert.

Eine weitere Kategorie von Motiven stellen die *monetärbedingten* dar. Hier findet der Kunde vor allem durch Rabatte, Boni und andere geldwerte Anreize den Auslöser zur Aufnahme einer Beziehung zum Unternehmen respektive durch bestimmte Auflösungskosten und -gebühren eine Beendigungsbarriere („Lock-In“) für die Beziehung. Hohe Kosten können jedoch auch zu einer aus Kundensicht zwangsweisen Aufrechterhaltung der Beziehung führen, wenn eine Auflösung drohende Nachteile nach sich zieht (z. B. Auflösungsgebühren etc.).

Um seine eigentlichen *Kernbedürfnisse* befriedigt zu sehen, fühlt sich ein Kunde mit diesen Motiven wohl in einer Beziehung, bzw. er neigt dazu eine einzugehen, wenn er

<sup>238</sup> Vgl. hierzu Heinrich (2002c), S. 100-102.

individuell und ganzheitlich betreut wird und er diese Eigenschaften bei der ihm dargebotenen Leistung erkennt und damit in seiner Wahrnehmung Erfüllungsqualität von nachhaltigem Charakter erfährt.

Ähnliche Überlegungen treiben den von *unterstützungsbezogenen* Motiven geleiteten Kunden. Dieser will sich und seine spezifische Problemstellung verstanden wissen und erwartet daher Fachkompetenz und Kommunikation von seinem Beziehungspartner.

Daneben legt der auf *kooperationsbezogene* Motive ausgerichtete Kunde Wert auf Flexibilität und Freiheit in der Beziehung, verabscheut also jeglichen penetranten oder zwanghaften Kontakt. Um zeitraubende Abklärungen zu vermeiden, ist dem Kunden die Kenntnis seiner Bedürfnisse und Vorlieben seitens des Unternehmens wichtig.

Der Schutz vor fehlerhaftem Handeln und vor Opportunismus des Partners ist für den *sicherheitsbezogenen* Kunden der ausschlaggebende Punkt für eine nachhaltige Kundenbeziehung. Können ihm diese Aspekte vor Antritt einer Beziehung glaubhaft vermittelt werden, kann das Unternehmen diesen Kunden gewinnen.

Auf *erlebnisbezogene* Motive stützt derjenige Kunde seine Überlegungen zur Beziehungsaufnahme, der sich vor allem Vergnügen, Genuss und Abwechslung von einer Beziehung bzw. den Kontakten erwartet. Dabei ist ein einmaliges Erleben dieser Aspekte für den Kunden nicht ausreichend für die Aufrechterhaltung der Beziehung, sondern es wird ein wiederholtes Eintreffen erwartet. Ein Bezug zum Kernbedürfnis des Kunden muss dabei nicht bestehen.

Aus *kollektivbezogenen* Motiven heraus agierende Kunden gehen oftmals ebenso ohne Bezug zu den Kernbedürfnissen Beziehungen ein. Wichtiger oder zumindest ebenso wichtig wie die in Anspruch genommene (Kern-) Leistung ist diesen Kunden der soziale Umgang und der sympathische Kontakt. Das Gefühl, gut betreut zu sein (und nicht so sehr die Fachkompetenz), gibt den Ausschlag für den Beziehungsaufbau und Beziehungserhalt.

Ein weiterer Aspekt hinsichtlich der sozialen und gesellschaftlichen Komponente einer Beziehung ist beim *prestigebezogenen* Kunden zu bemerken. Ebenso wenig korrelierend mit der beanspruchten Leistung steht hier das Erreichen sozialen Ansehens und das Prestige als resultierender Nutzen einer Beziehung für den Kunden im Vordergrund. Das Gefühl, durch die Beziehung eine Form von Exklusivität und Respekt zu erlangen, ist für Kunden mit diesen Motiven der Hauptgrund für das Eingehen einer Beziehung. Dabei liegt das Hauptaugenmerk wie angedeutet nicht mehr auf den Leistungen, sondern auf der Marke bzw. dem Image des Unternehmens.

Ein komplexeres und höheres Motiv stellt die *Dankbarkeit* des Kunden gegenüber dem Beziehungspartner dar. Der Beistand in schwierigen Zeiten, das Gewähren von Kulanz und die Bereitwilligkeit zu hohem persönlichem Einsatz seitens des Unternehmens führen bei Kunden mit diesen Motiven zu einer engen und nachhaltigen Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen.

Die beiden letzten Ebenen der werte- und selbstbezogenen Motive verinnerlichen das Streben des Kunden nach der Verwirklichung seiner Werte, Ziele und Ansichten innerhalb einer Beziehung. Dabei stellen *wertebezogene* Motive in erster Linie auf gemeinsame Ansichten zwischen Kunde und Unternehmen und einer Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen ab. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit steht für den Kunden im Vordergrund.

Von *selbstbezogenen* Motiven geleitete Kunden erwarten von einer Beziehung primär eine Verwirklichung ihrer Vorstellungen und Lebensziele.

Die oben genannten und beschriebenen Beziehungsmotive sind in keiner Weise als abschliessend zu betrachten und werden von *Heinrich* (2002c, S. 101) nicht als vollständige Abhandlung proklamiert, sie sollen jedoch für die folgenden Betrachtungen als Basis für weitere Vorgaben auf Strategieebene dienen.

Anzumerken bei der Betrachtung der Motive ist die Aufhebung des Bezugs zu den Kernbedürfnissen, die aus einer Beziehung resultieren, je weiter die konkreten Motive mit den hier geschilderten höheren Motiven korrespondieren.

Ebenso zu berücksichtigen ist, dass die Motive dem Faktor Zeit unterliegen und sich daher auch über einen gewissen Zeitverlauf durch aktive oder passive Steuerung verändern können.<sup>239</sup> Diese unter dem Aspekt der Unsicherheit zu deklarierende Situation stellt erhöhte Anforderungen an die Gestaltung von Beziehungen und wird im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

#### 4.1.2.2 Konzept der Beziehungsträger

Die Konstrukte zur Erklärung der Zusammenhänge zwischen den Beziehungsmotiven und den einzusetzenden Beziehungsinstrumenten bezeichnet *Heinrich* (2002c) als *Beziehungsträger*<sup>240</sup>.

---

<sup>239</sup> Vgl. *Heinrich* (2002c), S. 99.

<sup>240</sup> *Schade/Schott* (1993a, S. 493) sprechen hier von „Determinanten der Kooperationsbeziehung“.



Die Beziehungsträger, also die instrumentellen Ansätze zu deren Aufbau, stellen damit die Koordinationsmechanismen für die Gestaltung einer Beziehung aus Unternehmenssicht dar. Ihre Berechtigung erhalten diese Konstrukte in der Regel durch vorhandene Verhaltensunsicherheiten des Kunden aufgrund von Informationsasymmetrien zu seinen Ungunsten. Ansätze wie die *Transaktionskostentheorie*<sup>241</sup> oder die *Principal-Agent-Theorie*<sup>242</sup> untersuchen, wie Unsicherheit und Informationsasymmetrie die Kosten bei Transaktionen innerhalb einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung beeinflussen.<sup>243</sup>

Im Rahmen der *Principal-Agent-Theorie* sind drei Grundtypen von Verhaltenunsicherheit zu identifizieren.<sup>244</sup> Qualitätsunsicherheit (adverse selection), holdup und moral hazard. Diesen drei Typen geht das opportunistische Verhalten<sup>245</sup> eines Beziehungspartners voraus, das auf die Ausnutzung von „hidden characteristics“, „hidden intention“ (werden beide der „hidden information“ zugeordnet) und „hidden action“ zurückgeführt werden kann.<sup>246</sup> „Hidden characteristics“ bestehen in der absichtlichen Zurückhaltung von Informationen über wesentliche *Merkmale* der Kooperation zur Vorteilsverschaffung im Vorfeld des Vertragsabschlusses (z. B. Berater verschweigt mangelnde Qualifikation). Dieses Verhalten, das durch die „hidden characteristics“ erst ermöglicht wird, bezeichnet man in der *Principal-Agent-Theorie* als „adverse selection“. Werden dem Vertragspartner hingegen relevante *Absichten* (vor Vertragsabschluss) verheimlicht (Nutzung miss- oder unverständlicher vertraglicher Regelungen zu eigenen Gunsten), liegen „hidden intention“ vor. Dieses Verhalten (opportunistisches Ausnutzen von Vertragslücken) wird als „holdup“ („Überfall“) bezeichnet.<sup>247</sup> „Hidden action“ liegt vor, wenn der Anbieter weniger Input liefert, als er sollte, dies

---

<sup>241</sup> Die Transaktionskostentheorie geht zurück auf *Coase* (1937) und wurde vor allem von *Williamson* (1975), *Williamson* (1985), *Williamson* (1990) weiterentwickelt. Sie liefert „(...) einen wertvollen Beitrag zur Systematisierung, Erklärung und Gestaltung sozioökonomischer Austauschprozesse und organisatorischer Strukturen (...)“. *Heinen* (1991), S. 53.

<sup>242</sup> Diese Theorie untersucht bei angenommener Informationsasymmetrie zu Ungunsten des Prinzipals (Auftraggebers) die Entstehung verschiedener Kosten bei unterschiedlichen, das Risiko mindernden Kooperationsweisen. *Kaas* (1992, S. 888/889) gibt hierzu eine kurze Einführung. Literaturhinweise zu den ersten expliziten Agent-Prinzipal-Beziehungen sind *Spremann* (1988), S. 625, Fussnote 7, zu entnehmen.

<sup>243</sup> Vgl. hierzu auch *Schade/Schott* (1993b) bzw. *Heinrich* (2002c), S. 16.

<sup>244</sup> Vgl. *Spremann* (1989), S. 742 bzw. *Spremann* (1990), S. 563.

<sup>245</sup> *Williamson* (1985, S. 30) spricht hier von „self-interest seeking with guile“ (eigennütziges Verhalten mit List und Tücke). Ein opportunistischer Anbieter nutzt seinen Informationsvorsprung, indem er beispielsweise Nachteile der Leistung verschweigt oder gar Falschangaben macht. Vgl. *Kaas* (1995), S. 25. Weitere Ausführungen zum Thema „Opportunismus“ sind u. a. *Williamson* (1990), S. 73ff. zu entnehmen.

<sup>246</sup> Vgl. *Kaas* (1995), S. 25.

<sup>247</sup> Beispiel hierzu wäre: Nach Bezug der Räume durch Mieter B hebt Vermieter A die Miete an. Vgl. *Spremann* (1990), S. 569.

jedoch der Nachfrager aufgrund fehlender Kenntnis der Einsatz-Ergebnis-Relation nicht bemerkt. Das Risiko, „hidden action“ zu erleiden, wird als „moral hazard“ bezeichnet.<sup>248</sup> In nachstehender Tabelle 4-1 sind die Ursachen und Konsequenzen von opportunistischem Verhalten bei Verhaltensunsicherheit zusammenfassend dargestellt.

Zeitpunkt	Vor Vertragsbeginn		Nach Vertragsbeginn
Opportunistisches Verhalten	hidden information		hidden action
	hidden intention	hidden characteristics	
Konsequenz des Verhaltens	hold up	adverse selection	moral hazard

Tabelle 4-1: Opportunistisches Verhalten in der Principal-Agent-Theorie

Quelle: In Anlehnung an Jacob (1995), S. 147

Solche Informations- und Unsicherheitsprobleme treten vor allem bei Gütern oder Dienstleistungen auf, die komplex und hochwertig sind und deren Erstellung nur unter Mitwirkung des Kunden sinnvoll oder möglich ist. Diese Güter werden als „Kontraktgüter“ bezeichnet, da diese ausschliesslich als Leistungsversprechen verkauft werden, d. h. es werden keine existierenden Produkte, sondern lediglich vertragliche Ansprüche auf eine Leistungserstellung verkauft.<sup>249</sup> Beispiel hierfür sind u. a. Dienstleistungen von Softwarehäusern oder Unternehmensberatungen, die Geldanlageberatung von Banken und Versicherungen, der Bau eines Wohnhauses, aber auch individuelle Investitionsgüter wie z. B. Industrieanlagen.<sup>250</sup>

Im Folgenden werden die jeweiligen Beziehungsträger und Ansatzpunkte zu deren Konstitution näher beschrieben um aufzuzeigen, mittels welcher Instrumente das Informations- und Unsicherheitsproblem innerhalb von Anbieter-Nachfrager-Beziehungen behoben werden kann.<sup>251</sup> In der nachfolgenden Abbildung 4-2 wird der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Beziehungsmotiv-Kategorien und den Beziehungsträgern zur Bedienung bzw. Erfüllung dieser Motive dargestellt.

<sup>248</sup> Vgl. hierzu Kaas (1995), S. 26f.

<sup>249</sup> Vgl. Schade/Schott (1993a), S. 491.

<sup>250</sup> Vgl. Kaas (1992), S. 884.

<sup>251</sup> Die Erläuterungen orientieren sich im Wesentlichen an den Ergebnissen der Arbeit von Heinrich (2002c, S. 102-110).

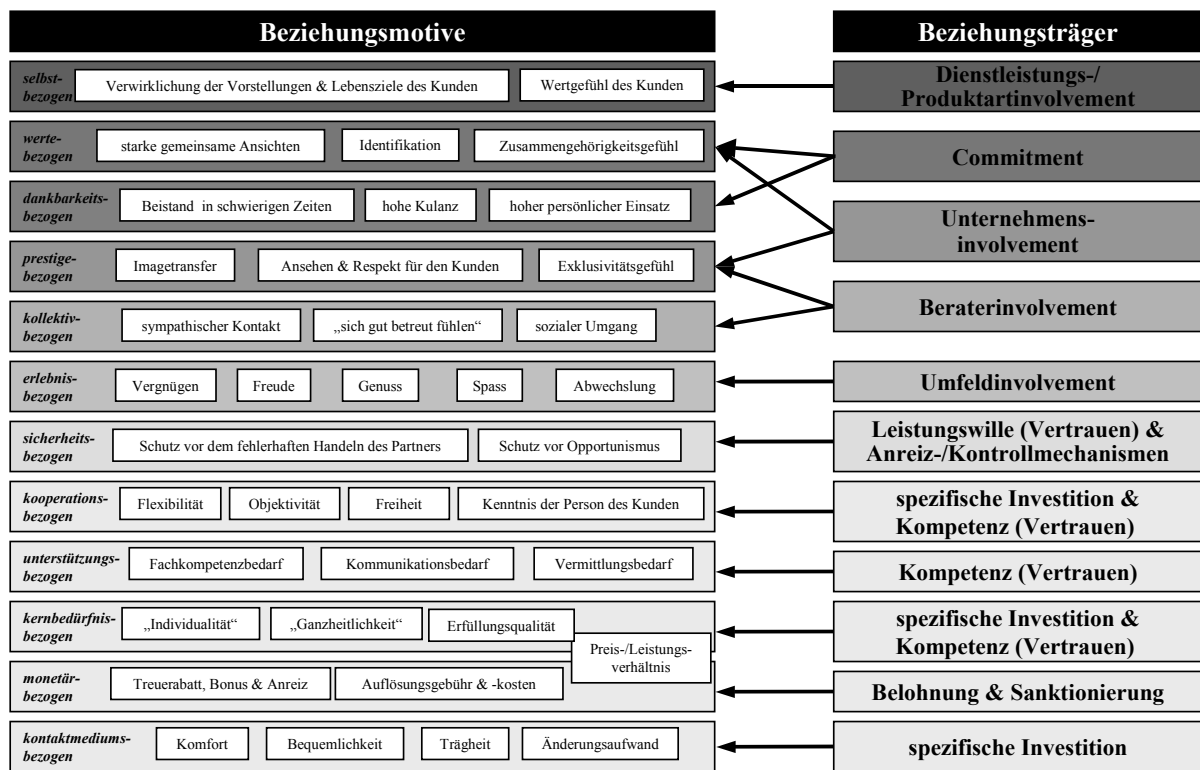


Abbildung 4-2: Zusammenhang zwischen Beziehungsmotiven und -trägern

Quelle: Heinrich (2002c), S. 110

Die kontaktmediumsbezogenen Motive, welche sich hauptsächlich in der Bequemlichkeit des Zugangs zur gemeinsamen Zusammenarbeit äussern, basieren in erster Linie auf der physischen Erreichbarkeit des Leistungsanbieters (Filiale, Internet usw.). Durch den Aufbau so genannter *spezifischer Investitionen*<sup>252</sup> auf Seiten des Kunden in der Form, dass bei einer Beendigung der Beziehung aufgrund des Änderungsaufwands (weiterer Weg zu anderem Anbieter) Wechselkosten für ihn entstehen, könnte bei Kunden mit diesen Motiven eine Bindung forciert werden.<sup>253</sup>

Im Falle monetärbezogener Motive können die Instrumente *Belohnung* (preisliche Vorteile) und *Sanktionierung* (preisliche Nachteile) zur Steuerung des Beziehungsver-

<sup>252</sup> Unter *spezifischer Investition* ist das (geldwerte) Engagement (i. S. v. Ressourceneinsatz) der Partner und in diesem Zusammenhang insbesondere des Kunden zu verstehen, welches nur innerhalb einer Beziehung von Wert ist und damit ausserhalb dieser für den Kunden wertlos wäre. Vgl. hierzu Picot et al. (1996), S. 43 und Abschnitt 5.3.1.

<sup>253</sup> Im Falle einer virtuellen Beziehung können beispielsweise Personalisierungsmassnahmen seitens des Anbieters bei einem Wechsel des Kunden zu neuem „Konfigurations- und Einarbeitungsaufwand“ führen, der wiederum die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels verringern und die Bindung stärken soll. Vgl. Heinrich (2002c, S. 103).

haltens eingesetzt werden. In Anlehnung an die Lerntheorie ist in diesem Zusammenhang die Anerziehung eines gewünschten Beziehungsverhaltens denkbar.<sup>254</sup>

Bei den kernbedürfnisbezogenen Motiven spielen wiederum *spezifische Investitionen* eine wesentliche Rolle. Können dem Kunden individualisierte, ganzheitliche bzw. hoch komplexe Leistungen dargeboten werden, so kann, sei es aufgrund fehlender Konkurrenzangebote oder aufgrund hoher Zufriedenheit des Kunden, mit der ganzheitlichen Abdeckung seiner Bedürfnisse die Entscheidung zur Weiterführung der Beziehung initiiert werden. Aber auch die vom Kunden wahrgenommene *Kompetenz* des Anbieters – d. h. dessen Eignung zur Problemlösung – fließt in das Entscheidungskalkül des Kunden ein (Erfüllungsqualität). Dabei ist für das Aufrechterhalten der Beziehung zudem das *Vertrauen*<sup>255</sup> in die künftige Leistungsqualität von entscheidender Bedeutung. Bei vorhandenem Vertrauen ist eine ständige Prüfung des Preis-Leistungsverhältnisses und der Erfüllungsqualität aus Kundensicht hinfällig und damit der Grundstein für eine kontinuierliche Beziehung gelegt.

Hinsichtlich der unterstützungsbezogenen Motive stellt die prognostizierte bzw. künftig zu erwartende *Kompetenz* des Anbieters einen Einflussfaktor für den Beziehungsverlauf dar. Ausgehend von bisherigen Erfahrungen des Kunden mit der Fachkompetenz oder der Kommunikationsfähigkeit des Anbieters werden diese Fähigkeiten in die Zukunft projiziert.

Bei den kooperationsbezogenen Beziehungsmotiven identifiziert *Heinrich* (2002c) die Beziehungsträger *Kompetenz* und *spezifische Investitionen*. Die Bindungskraft der Motive Flexibilität, Objektivität und Freiheit resultiert aus einer Projizierung der Zufriedenheit aus bisherigen, positiven Erfahrungen in der Beziehung in die Zukunft. Wird diese *Kompetenz* auch weiterhin erwartet, stellt sich eine beziehungsmotivierende Wirkung ein. Hinsichtlich der persönlichen Kenntnis des Kunden kann das Unternehmen zudem *spezifische Investitionen* aufbauen, da mit den im bisherigen Beziehungsverlauf gesammelten Kenntnissen die Interaktion zwischen Kunden und Anbieter effektiver und effizienter gestaltet werden kann. Würde die Beziehung beendet, müsste der Kunde erneut Wissen zum Aufbau dieser Erkenntnisse preisgeben, so dass er eher dazu neigen wird, die bestehende Beziehung beizubehalten.

---

<sup>254</sup> Vgl. *Heinrich* (2002c), S. 103 mit Verweis auf *Wiswede* (1985), S. 546.

<sup>255</sup> Vertrauen wird im Rahmen einer Beziehung als Einstellung gegenüber einer anderen Person dahingehend gesehen, dass diese bereit und kompetent ist, die in sie gestellten, positiven Erwartungen zu erfüllen. Damit wird ein Zustand in die Zukunft projiziert, der als sicher erscheint. Vgl. hierzu *Plötner* (1995), S. 36, *Scheuerer-Englisch/Zimmermann* (1997), S. 27, *Luhmann* (2000), S. 9ff.

Zum Aufbau sicherheitsbezogener Motive ist wiederum das Konstrukt des *Vertrauens* zu verwenden. Schutz vor Opportunismus und vor fehlerhaftem Handeln kann durch das Vertrauen in die Leistungsbereitschaft des Anbieters aufgebaut werden. Das Problem des Risikos respektive der Unsicherheit tritt bei jeder vertrauensrelevanten Situation auf<sup>256</sup> und kann mit Hilfe von *Anreiz-, Straf- und Kontrollmechanismen* (vertragliche Mechanismen wie beispielsweise Garantien, Gütesiegel oder Strafen bei fehlerhaftem Handeln) gelöst werden. So kann der Kunde die Leistungserfüllung überwachen und sein Risiko (evtl. Informationsasymmetrie) vermindern.

Erlebnisbezogene Motive werden nicht durch das Produkt oder die Leistung des Anbieters an sich, sondern durch die Art der Vermittlung und Nutzung aktiviert. Mittels des Konstrukts des *Involvements* können diese Motive erklärt werden. Hierbei ist unter Involvement ein „(...) Zustand der Aktivierung, Motivation und des Interesses einer Person (...)“<sup>257</sup> zu verstehen, der durch bestimmte Reize ausgelöst wird. Assoziiert der Kunde erlebnisbezogene Motive mit der Beziehung, so kann versucht werden, durch Generierung eines *Umfeldinvolvements*<sup>258</sup>, d. h. dem Setzen situationsspezifischer Reize im Umfeld des Kunden, diesen Motiven entgegen zu kommen. Die Reize sind dabei wiederholt auszulösen, um die Beziehungsmotive zu verstärken.

Den kollektivbezogenen Motiven lässt sich ebenfalls das Konstrukt des *Involvements* zuordnen. Durch die Art und Weise der Beratung und Betreuung des Kunden durch den Anbieter können Vertrautheit und Wertschätzung aufgebaut werden, welche zu einer positiven Aktivierung seiner Motive und damit zu einer Festigung der Beziehung führen. *Heinrich* (2002c) spricht in diesem Fall von *Beraterinvolvement*, das durch gegenseitige Sympathie und Anerkennung generiert werden kann.

Neben dem Beziehungsträger *Beraterinvolvement* sind hinsichtlich der prestigebezogenen Motive weitere Aspekte zur Aktivierung der Kundenbeziehung erforderlich. Zwar kann das *Beraterinvolvement* das Streben des Kunden nach Ansehen und Respekt unterstützen, eine Übertragung des Images und die Vermittlung eines Exklusivitätsgefühls wird jedoch laut *Heinrich* (2002c) erst durch das *Unternehmensinvolvement* möglich. Hierbei wird eine starke Bindung des Kunden an das Image des Anbieters aufgrund übereinstimmender, grundlegender Werte und Überzeugungen beider Beziehungspartner erzielt. Die Darstellung dieser gemeinsamen Werte mittels des Un-

---

<sup>256</sup> Vgl. *Koller* (1997), S. 13.

<sup>257</sup> *Heinrich* (2002c), S. 107, mit weiteren Quellenangaben.

<sup>258</sup> Dieser Begriff wird in Anlehnung an *Mühlbacher* (1988), S. 89, verwendet.

ternehmensinvolvements kann das Beziehungsmotiv „Imagetransfer“ aufbauen und damit zu einer Beziehungsintensivierung führen.

Zur Befriedigung von dankbarkeitsbezogenen Motiven wird auf das Konstrukt des *Commitments* zurückgegriffen. *Heinrich* (2002c, S. 108) definiert dieses als „(...) eine emotionale innere Verpflichtung und Verbundenheit des Kunden gegenüber dem Bezugsobjekt (z. B. Person oder gesamtes Unternehmen) aufgrund eines moralisch-ethisch begründeten Dankbarkeitsempfindens oder aufgrund gemeinsamer Ansichten und Normen.“ Damit entspricht das Konstrukt des *Commitments* den Aspekten der dankbarkeitsbezogenen Motive und kann im Falle eines Vorliegens dieser Motive bei einem Kunden eine beziehungsfördernde Wirkung entfalten.

Auf wertbezogene Motive findet das Konstrukt des *Commitments* ebenfalls Anwendung aufgrund der oben genannten inneren Verbundenheit. Zudem kann der Beziehungsträger *Unternehmensinvolvement*, ähnlich wie beim Imagetransfer (prestigebezogene Motive), die Vermittlung gemeinsamer Ansichten und die Bildung eines Zusammengehörigkeitsgefühls bewirken.

Eine Verwirklichung der Vorstellungen und Lebensziele des Kunden, also die Erfüllung selbstbezogener Motive, wird ebenfalls mittels des Konstrukts *Involvement* vorgeschlagen, jedoch in der Spezifikation des *Dienstleistungs- bzw. Produktart involvements*. Anders als beim *Commitment* stehen hier nicht unverhältnismässig betriebene Bemühungen oder gemeinsame Wertvorstellungen im Vordergrund, vielmehr bildet hier das Interesse und Engagement des Kunden zur Erfüllung seiner Lebensziele die Grundlage für das Handeln des Unternehmens in Richtung Realisation der Kundenvorstellungen. In Anlehnung an *Mühlbacher* (1988, S. 87/88) und *Watzlik* (1995, S. 97) wird von *Heinrich* (2002c) das Konstrukt des *Dienstleistungs- bzw. Produktart involvements* als „(...) dauerhaft wahrgenommene Bedeutung einer Produkt- oder Dienstleistungsart definiert, die durch die Stärke des Zusammenhangs zwischen Produkt-/Dienstleistungsart und den zentralen Bedürfnissen der Person determiniert ist.“<sup>259</sup> Kann der Anbieter die Bedürfnisse des Kunden abdecken, wirkt sich dies positiv auf die Kundenbeziehung aus.

Wie bei den Beziehungsmotiven schon angesprochen, so wird auch im Falle der Beziehungsträger eine Vollständigkeit nicht impliziert und soll auch nicht das Ziel in dieser Arbeit sein. Für eine exemplarische Darstellung von Prozessen im Beziehungsmanagement können diese Konstrukte (Beziehungsmotive bzw. -träger nach *Heinrich*) als

---

<sup>259</sup> *Heinrich* (2002c), S. 110.

hinreichend hergeleitet und beschrieben und damit als Basis für das weitere Vorgehen für zweckmässig angesehen werden.

In Abbildung 4-3 ist beispielhaft die Entwicklung der Intensität der Beziehungsträger *Commitment*, *Involvement* und *Vertrauen* idealtypisch über die Phasen der Beziehung hinweg dargestellt. Eine Abnahme der Intensität der Träger respektive die damit einhergehende Nichterfüllung bestimmter Motive des Kunden sind für den weiteren Beziehungsverlauf uneinträglich und wenig aussichtsreich.

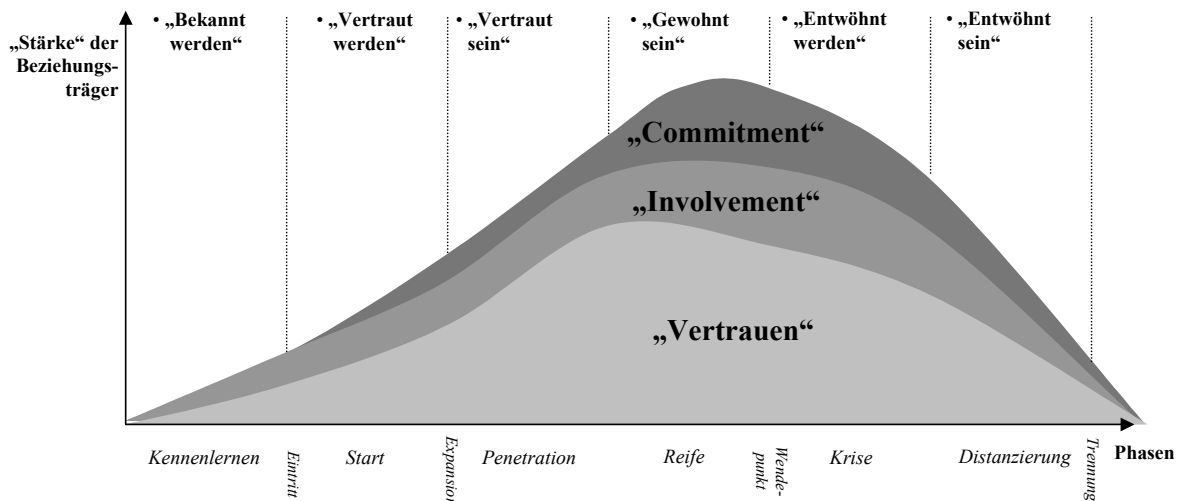


Abbildung 4-3: Idealtypische Entwicklung ausgewählter Beziehungsträger

Quelle: Heinrich (2002c), S. 112

Basierend auf den oben beschriebenen Erkenntnissen bezüglich der Stellgrößen einer Beziehung (Beziehungsträger) muss es das Ziel eines systematisch betriebenen Kundenbeziehungsmanagements sein, abhängig vom zugrunde liegenden Kundentyp die Steuerung der Beziehungsträger in der Art und Weise voranzutreiben, dass je nach Phasenverlauf der Beziehung ihre Intensität optimiert werden kann.

Ein weiterer zu untersuchender Aspekt ist damit der zugrunde gelegte Kundentyp für die Darstellung bzw. Modellierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement. Es werden daher im Folgenden die Kundentypen, wie sie auf Strategieebene identifiziert wurden, dargestellt, und eine Auswahl davon wird als weiteres Basiselement für die Prozessmodellierung (Kapitel 5) verwendet.

#### 4.1.2.3 Konzept der Kundentypen

Auf Grundlage der Beziehungsmotive von Kunden (z. B. Bequemlichkeit, Bonusanreiz, Erfüllungsqualität, Exklusivitätsgefühl etc.) erarbeitete Heinrich (2002c) sechs

Kundentypen<sup>260</sup>, welche durch die gezielte Erzeugung der Beziehungsträger zum Aufbau bzw. Erhalt einer Beziehung aufgrund ihrer zugrunde gelegten Motive aktiviert werden können. Dabei handelt es sich bei den hier identifizierten Kundentypen keineswegs um eine abschliessende Darstellung, sondern die Identifizierung „eigener Typen“ ist unternehmensspezifisch denkbar. Abbildung 4-4 gibt einen Überblick über die Kundentypen, ihre Beziehungsmotive und die Beziehungsträger, über welche die Beziehung zu den jeweiligen Kundentypen steuerbar ist. Im Folgenden seien diese sechs Kundentypen kurz beschrieben<sup>261</sup>.

		<b>Kundentyp</b>		<b>Beziehungsmotive/-träger</b>			
		„der partnerschaftliche Kundentyp“	„der geltungssuchende Kundentyp“	„der emanzipierte Kundentyp“	„der aufgeklärte Kundentyp“	„der kritische Kundentyp“	„der bequeme, berechnende Kundentyp“
<b>Beziehungsmotive</b>	selbstbezogen			●			
	wertebezogen			●			
	dankbarkeitsbezogen	●		●			
	prestigebezogen		●				
	kollektivbezogen	●	●				
	erlebnisbezogen	●	●				
	sicherheitsbezogen	●		●		●	
	kooperationsbezogen	◐			●		
	unterstützungsbezogen			●	●		
	kernbedürfnisbezogen			◐	●	●	
	monetärbezogen					●	●
	kontaktmediumsbezogen						●
<b>Beziehungsträger</b>	DL-/Produktartinvolvement			●			
	Unternehmensinvolvement		●	●			
	Beraterinvolvement	●	●				
	Umfeldinvolvement	●	●				
	Commitment	●		●			
	Vertrauen	●		●	●	●	
	Spezifische Investition	●		●	●	●	●
	Anreiz-/Kontrollmechanismen	●		●		●	
	Belohnung & Sanktionierung					●	●

**Legende:** ● Erfüllt ◐ Teilweise erfüllt

Abbildung 4-4: Zuordnung von Beziehungsmotiven und -trägern zu Kundentypen

Quelle: Heinrich (2002c), S. 120 (erweiterte Darstellung)

Der „partnerschaftliche Kundentyp“ zeichnet sich vor allen Dingen dadurch aus, dass er Wert auf eine individuelle, freundliche Beratung durch eine vertrauensvolle Be-

<sup>260</sup> Heinrich (2002c, S. 119) spricht ausdrücklich nicht von (Kunden-) *Segmenten*, da deren Bildung vornehmlich quantitativ erfolgen muss, was aufgrund der fehlenden Repräsentativität der Studie von Heinrich (2002c) nicht zu gewährleisten ist.

<sup>261</sup> Eine ausführlichere Beschreibung ist Heinrich (2002c), S. 118ff, zu entnehmen.



zugsperson in freundlicher und gewohnter Atmosphäre legt. Da er um seine fachlichen Defizite weiss, vertraut er auf ein nicht opportunistisches Verhalten seines Beziehungspartners und quittiert konformes Verhalten mit Dankbarkeit und Konsum. *Involvement*, *Commitment* und *Vertrauen* spielen dabei die wesentliche Rolle in der Gestaltung einer Beziehung zu diesem Kundentyp.

Beim „geltungssuchenden Kundentyp“, der Wert auf Anerkennung, Prestige und Respekt legt und sich gut betreut fühlen will, führt besonders der Einsatz des Beziehungsträgers „Involvement“ (Berater-, Unternehmensinvolvement) zum Aufbau bzw. Erhalt einer Beziehung. Dieser Kundentyp bewertet die Qualität der beanspruchten Leistung in erster Linie nach ihrer Aussenwirkung gegenüber Dritten und den mit der Leistung verbundenen, besonderen Erlebnissen. Um einen „Wertschätzungstransfer“ wahrnehmbar zu machen, bevorzugt er den persönlichen Kontakt (zum Berater/Unternehmen bzw. der Umwelt).

Eine konsequente Zielorientierung, zu deren Verwirklichung die umfassende Unterstützung vom Beziehungspartner gefordert wird, strebt der „emanzipierte Kundentyp“ an. Für diesen Kundentyp besteht der Zweck einer Geschäftsbeziehung hauptsächlich in der Unterstützung der Verwirklichung der eigenen Persönlichkeit (Selbstverwirklichung), ohne aber den Schutz vor Opportunismus in einer Beziehung missen zu wollen. Hinsichtlich des Drangs nach Selbstverwirklichung fordert der „emanzipierte Kundentyp“ neben einem ganzheitlichen Angebot kompetente Unterstützung durch das Fachpersonal bei der Lösung seines Problems.

Für den „aufgeklärten Kundentyp“ hingegen sind sicherheitsbezogene Motive aufgrund seiner Kenntnisse (über die Leistung) und Fähigkeiten von nachrangiger Bedeutung. Er hat eine klare Vorstellung von der Problemstellung und wendet sich für die Suche nach einer individuellen und spezifischen Lösung an einen Beziehungspartner, welcher ihn bei der Befriedigung seiner Bedürfnisse kompetent und kooperativ unterstützt. Daher sind für diesen Kundentyp insbesondere kooperationsbezogene Motive wie beispielsweise Objektivität, Freiheit und Flexibilität in der Beziehung wichtig. Vertrauen und das nachvollziehbare Wissen hinsichtlich der Kompetenz des Unternehmens sind für ihn der wichtigste Bezugspunkt in der Beziehung.

Der „kritische Kundentyp“ will primär durch die Leistung seine Kernbedürfnisse befriedigt respektive die Erfüllungsqualität abgedeckt wissen und fragt vor allem Leistung bzw. Produktbündel nach, bei denen er sich beim gewählten Beziehungspartner monetäre Vorteile gegenüber anderen Anbietern verschaffen kann. Der Sicherheitsaspekt spielt für ihn neben dem monetären Vorteil eine ausschlaggebende Rolle. Vor

opportunistischem Verhalten des Beziehungspartners möchte er sich schützen. Der Aufbau von Vertrauen und von spezifischen Investitionen erhöht die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Beziehung.

Weniger von der Qualität der erhaltenen Leistung als vielmehr vom bequemen Zugang zur Leistung und von der Preisgünstigkeit der Leistung macht der „bequeme und berechnende Kundentyp“ seine Entscheidung bezüglich der Wahl des Beziehungspartners abhängig. Da er selbst die angebotenen Leistungen ausreichend kennt, bedarf er weder eines kompetenten Ansprechpartners noch eines Sicherheitsgefühls innerhalb der Beziehung. Dieser Kundentyp ist lediglich durch monetäre Anreize und eine unkomplizierte Leistungserbringung zu binden respektive zu einer Geschäftsbeziehung zu bewegen. Bei vorteilhafteren Angeboten der Konkurrenz (Boni, Rabatte etc.) wechselt er kurzerhand die Beziehung.

Wie bereits erwähnt, sind diese sechs Kundentypen nicht im Sinne einer abschliessenden Aufzählung zu sehen. Die Identifizierung weiterer Kundentypen scheint unter unternehmensspezifischen Aspekten möglich, so dass diese Kundentypen vor allem einen Beispielcharakter aufweisen. Vor dem Hintergrund einer Einordenbarkeit des Ansatzes von *Heinrich* (2002c) auf der Strategieebene des BE, seiner Fokussierung der Gestaltung der Kundenbeziehung und seiner Einbeziehung der Kundensicht durch Aufgreifen und Verwendung von Beziehungsmotiven erscheint diese Kundentypisierung für die Identifizierung von Prozessen des Kundenbeziehungsmanagements als sinnvoll und wird daher im Weiteren eingesetzt.

Vor allem aus Gründen der Komplexitätsreduktion basieren die weiteren Ausführungen nicht auf allen sechs Kundentypen, sondern beschränken sich auf den „aufgeklärten“ und den „bequemen, berechnenden Kundentyp“.

Die Auswahl dieser Kundentypen ermöglicht die Betrachtung sowohl von monetären als auch nicht-monetären Motiven respektive die Betrachtung von materiellen und immateriellen Werten, so dass jeder Teil repräsentiert wird. Diese Auswahl deckt zudem (neben dem Beziehungsträger *Belohnung & Sanktionierung*) die wichtigsten und am häufigsten anzutreffenden („Haupt“-) Beziehungsträger, nämlich „spezifische Investitionen“ und „Vertrauen“ ab. Ausserdem ist das Vorgehen zur Identifikation, Ableitung und Modellierung der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement auf alle Kundentypen anwendbar, so dass die innerhalb dieser Arbeit gewählten Kundentypen „aufgeklärter“ und „bequemer, berechnender Kundentyp“ nur **Beispielcharakter** besitzen. Damit erscheint eine Anwendung der Vorgehensweise auf zwei ausgewählte

Kundentypen ausreichend und eine Anwendung auf alle Kundentypen daher nicht notwendig.

Eine Betrachtung aller Kundentypen bzw. aller Beziehungsträger ohne berechtigte Aussicht auf weiterführende Erkenntnisse, würde zudem den Rahmen der Arbeit sprengen, zumal vermutet werden darf, dass der Aufbau der gleichen Beziehungsträger (z. B. „Vertrauen aufbauen“) nur auf sehr detaillierter Modellierungsstufe für unterschiedliche Kundentypen deutlich differieren dürfte. Solch eine Detaillierung wird in dieser Arbeit nicht angestrebt, da es nicht das Ziel ist, detaillierte Handlungsanweisungen für die Steuerung von Kundenbeziehungen zu generieren. Vielmehr sollen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements abgeleitet und dargestellt werden, welche in groben Zügen sinnvolle und notwendige Arbeitsschritte vermitteln sollen. Wiederum einschränkend sollen daher für die gewählten Kundentypen lediglich die Beziehungsträger „spezifische Investitionen“ („aufgeklärter Kundentyp“) und „Vertrauen“ („bequemer, berechnender Kundentyp“) stellvertretend berücksichtigt werden.

Die wichtigsten Aspekte der Vorgaben seitens der Strategieebene werden im folgenden Abschnitt zusammengefasst.

#### 4.1.2.4 Zusammenfassung der Vorgaben auf Strategieebene

Für den weiteren Fortgang der Arbeit sollen, wie oben beschrieben, folgende Vorgaben auf der Strategieebene zur Identifizierung und Gestaltung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement Anwendung finden:

- *Beziehungsmotive:*

Beziehungsmotive stellen dabei diejenigen Motive dar, welche den Kunden zum Aufbau und Erhalt der Beziehung veranlassen und die unterschiedlichen Kundenerwartungen hinsichtlich des resultierenden Nutzens aus der Beziehung repräsentieren.

- *Beziehungsträger:*

Beziehungsträger stellen die Koordinationsmechanismen für die Gestaltung einer Beziehung aus Unternehmenssicht dar. Sie stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den Beziehungsmotiven bzw. wirken auf diese ein.

- und ausgewählte *Kundentypen* nach *Heinrich* (2002c):

Näher betrachtet werden der „aufgeklärte“ und der „bequeme, berechnende Kundentyp“ und damit die Beziehungsträger „Vertrauen“ und „spezifische Investitionen“.

Nachstehende Abbildung 4-5 stellt den Zusammenhang zwischen den gewählten Kundentypen, ihren Beziehungsmotiven und den Beziehungsträgern dar.

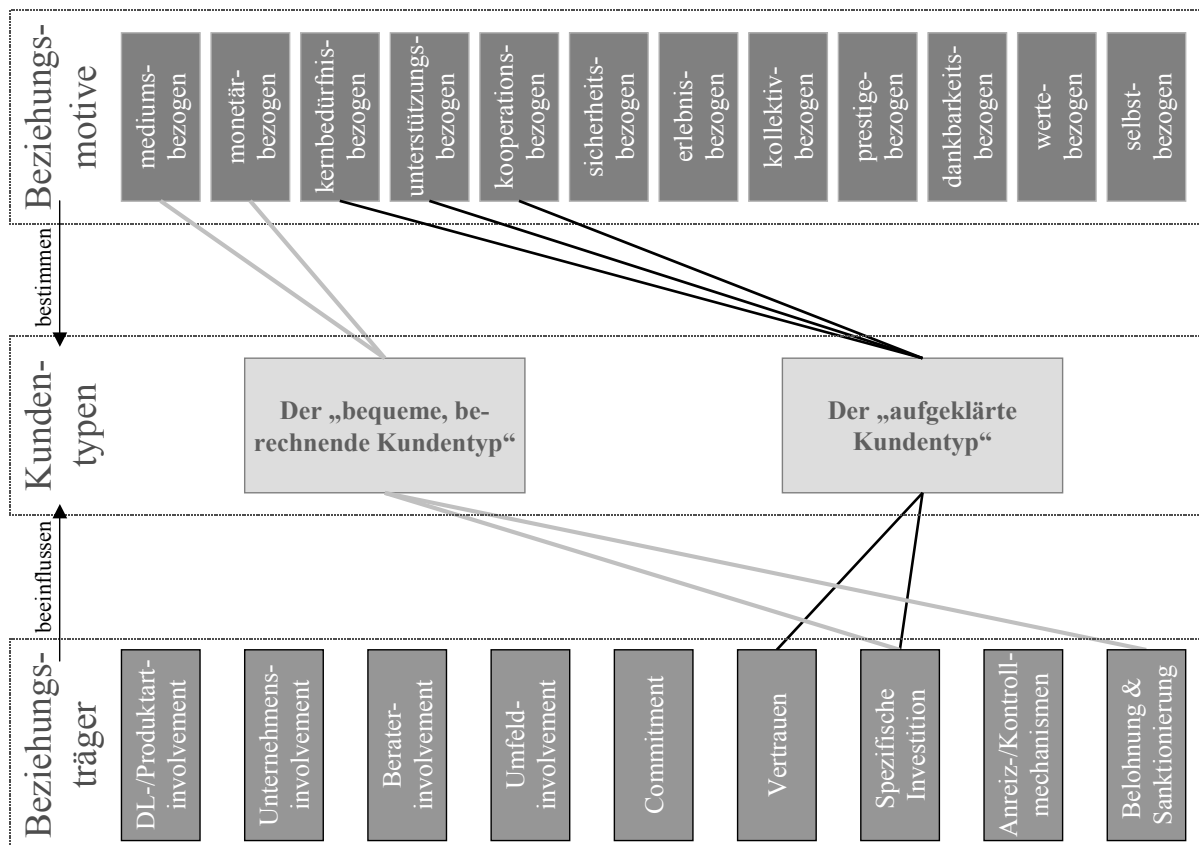


Abbildung 4-5: Vorgaben aus der Strategieebene

Wenn nun die Beziehungsträger diejenigen Koordinationsmechanismen darstellen, welche zur Gestaltung von Beziehungen einzusetzen sind, stellt sich im Weiteren die Frage nach der Art und Weise des Einsatzes dieser „Objekte“. Welche Aktivitäten sind anzuwenden, um in einer geeigneten „Objekt-Aktivität-Relation“ die Kundenbeziehung zu steuern, und wie kann sichergestellt werden, dass die betrachteten Relationen ausreichend für die Gestaltung von Kundenbeziehungen sind? Die Frage nach den Aktivitäten soll im folgenden Abschnitt 4.1.3 anhand des Konzepts der *generischen Aktivitäten* beantwortet werden. Zur Frage nach der Vollständigkeit der Prozesse soll in den Abschnitten 4.1.4 und 4.1.5 Stellung bezogen werden. In Abschnitt 4.2 werden dann die betrachteten Konzepte zur Identifizierung der Prozesse im Kundenbezie-

hungsmanagement integriert und die Prozesse abgeleitet. Diese werden dann in Kapitel 5 ausgestaltet.

### 4.1.3 Konzept der generischen Aktivitäten

„Die Konzeption von generischen Strukturen basiert auf dem Prinzip der Abstraktion.“<sup>262</sup> Vergleichbar mit der Generalisierung in der Datenmodellierung werden, ausgehend von konkreten Anwendungsfällen, allgemeine Strukturen abgeleitet.<sup>263</sup> Dabei abstrahiert ein *generisches Modell* von konkreten Einflussfaktoren und Spezifikationen und bildet in hohem Masse die Struktur ab. Die Semantik wird dadurch beschränkt.<sup>264</sup> Lediglich die oberen Hierarchieebenen des generischen Modells werden von „Entwicklern“ vorgegeben, die konkrete Ausgestaltung der Strukturen wird dann abhängig vom jeweiligen Anwendungsmodell durch den „Anwender“ vorgenommen.<sup>265</sup>

Die Vorteile aus der Nutzung generischer Strukturen (Prozess, Aktivitäten) werden unter anderem gesehen in:<sup>266</sup>

- einer *erleichterten Identifizierbarkeit* und Modellierbarkeit von *Prozessen* durch die Übernahme vorgegebener Strukturen,
- einer *besseren Kommunizierbarkeit* aufgrund der Verwendung einer einheitlichen Terminologie,
- der Möglichkeit zum *Vergleich* unternehmensindividueller Modelle,
- einer Unterstützung der Potential- und Schwachstellenanalyse für Referenzprozessmodelle.

Neben diesen positiven Eigenschaften von generischen Strukturen ist jedoch auch kritisch anzumerken, dass die Verwendung solcher Strukturen zur Identifizierung von „neuen“ Prozessen nur einen Rahmen, niemals jedoch die inhaltlichen Notwendigkeiten vorgeben kann.<sup>267</sup>

Ähnlich dem Ansatz von *Bertram* (1996), der eine Generalisierung von konkreten Prozessen zu abstrakten Teilprozessen vornimmt, soll in dieser Arbeit das Vorgehen über

---

<sup>262</sup> Loos (1996), S. 167.

<sup>263</sup> Zur Abstraktion und Generalisierung in Datenmodellen vgl. *Smith/Smith* (1977).

<sup>264</sup> Vgl. *Zellner* (2002b), S. 137/138.

<sup>265</sup> Vgl. *Loos* (1996), S. 167.

<sup>266</sup> Vgl. hierzu *Zellner* (2002b), S. 138.

<sup>267</sup> Zu den Nachteilen generischer Strukturen bei der Entwicklung betrieblicher Informationssysteme vgl. *Loos* (1996), S. 172/173.

die generischen Aktivitäten in Anlehnung an *Malone et al.* (1999) und *Lang* (1997) gewählt werden (bottom-up). Dies ist sinnvoll, da auf bisherige, konkrete Prozesse im Beziehungsmanagement zur Anbahnung, Aufrechterhaltung und Steuerung einer Beziehung nicht zurückgegriffen werden kann und weil so durch eine Übertragung der generischen Aktivitäten auf das Konzept der Beziehung (bzw. deren Stellgrößen) Vorgaben für mögliche, generische Prozesse des Beziehungsmanagements bzw. zur Gestaltung von Beziehungen abgeleitet werden.

Die aufgezeigten Vorteile und die erörterten Nachteile bisheriger Vorgehensweisen zur Identifizierung neuer, innovativer Prozesse<sup>268</sup> lassen eine sinnvolle Anwendung generischer Strukturen auf den Bereich der Kundenbeziehung vermuten, da ein Aktionsrahmen zum Finden der Prozesse vorgegeben werden kann, innerhalb dessen sich die Identifikation der notwendigen Prozesse vollziehen kann, ohne stringente Inhalte übernehmen zu müssen, die den Identifikationsprozess beeinflussen respektive behindern würden.

#### **4.1.3.1 Generische Aktivitäten nach *Malone et al.* (1999)**

Einen bekannten Ansatz, der sich mit generischen Aktivitäten beschäftigt, liefern *Malone et al.* (1999). Sie erarbeiten ein Werkzeug (Tool), welches es ermöglicht, Organisationen neu zu gestalten bzw. neu zu „entdecken“.<sup>269</sup> Es handelt sich dabei um ein Online-Prozess-Handbuch (*Process Handbook*), das möglichst „alle“ Prozesse in einer Organisation umfassen soll. Ausgangspunkt für dieses Projekt, das bereits fünf Jahre vor Veröffentlichung dieser Ergebnisse an verschiedenen universitären Forschungsstätten gestartet wurde, war folgende Problemstellung: „How can we move beyond the practices of today to invent the best practices of tomorrow? And where will we keep getting new ideas for organizational processes to adapt to a continually changing world?“<sup>270</sup>

Ziel war es: (1) bestehende Geschäftsprozesse zu verbessern, (2) neue Prozesse zu gestalten und (3) das Wissen bezüglich der Organisationspraxis weiter zu vermitteln. Dabei soll jedoch keine Vollständigkeit des Handbuches erreicht werden, sondern lediglich das Konzept validiert werden.

---

<sup>268</sup> Hierzu ist auf den Anfang von Kapitel 4 zu verweisen.

<sup>269</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf *Malone et al.* (1999), S. 425-443.

<sup>270</sup> *Malone et al.* (1999), S. 426.

Zwar existieren aufgrund der Bewegungen in den Computerwissenschaften und anderen Bereichen „Best Practice“-Datenbanken mit teilweise detaillierten Prozesslandkarten für eine Vielzahl von Prozessen. Wie jedoch können diese frühen Datenbanken verbessert werden? Um diese Frage zu klären, untersucht der Ansatz von *Malone et al.* (1999) die Gemeinsamkeiten und Unterschiede einer Vielzahl von zusammenhängenden Prozessen nach *Abhängigkeiten* und *Spezialisierungen*. Prozessspezialisierungen werden unter Zuhilfenahme des Konzepts der Vererbung aus der objektorientierten Programmierung untersucht, Konzepte über das Managen von Abhängigkeiten werden in Anlehnung an die Koordinationstheorie gestaltet.

Verfolgten bisherige Techniken zur Analyse von Geschäftsprozessen (*activities*<sup>271</sup>) nur eine primäre Dimension, nämlich die der Prozesszerlegung in **Teile** (*subactivities*), wird dies im Ansatz von *Malone et al.* um eine weitere Dimension ausgebaut: **Typen** bzw. **Spezialisierungen** von Prozessen. Diese zwei Dimensionen werden im so genannten „Process Compass“ vereint (vgl. Abbildung 4-6).

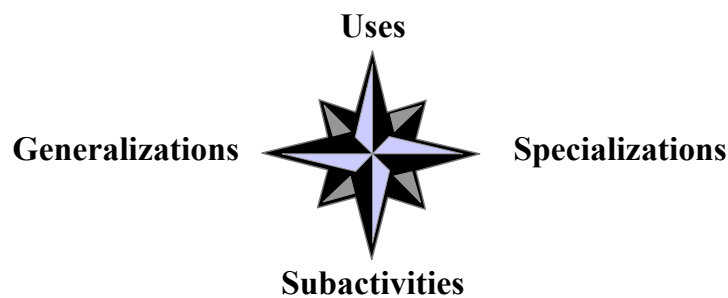


Abbildung 4-6: Process Compass

Quelle: *Malone et al.* (1999), S. 428

Die *vertikale* Dimension (bisherige Vorgehensweise zur Prozessanalyse) des Kompasses stellt dabei die unterschiedlichen Prozessteile dar, während hingegen die *horizontale* Dimension die unterschiedlichen Spezialisierungen abbildet. Jeder Prozess/jede Aktivität innerhalb der Datenbank (*Process Handbook*) soll somit in alle vier Richtungen bearbeitbar werden: nach *unten* kann eine Zerlegung in Teilaktivitäten verfolgt werden, nach *oben* kann die übergeordnete Aktivität gefunden werden, von der die betrachtete Aktivität eine Teilaktivität ist, nach *rechts* können verschiedene Typen/Spezialisierungen der gegebenen Aktivität gefunden werden, und nach *links* kann die vorliegende Aktivität generalisiert werden.

---

<sup>271</sup> „In general we use the term „activity“ for all business processes, including all their subparts and subtypes at all levels.“ *Malone et al.* (1999), S. 428.

Basierend auf diesen Überlegungen, konnten *Malone et al.* eine Reihe von generischen Aktivitäten identifizieren (*Generic Activities*), durch deren Verwendung (fast) alle Geschäftsprozesse abzubilden sind.

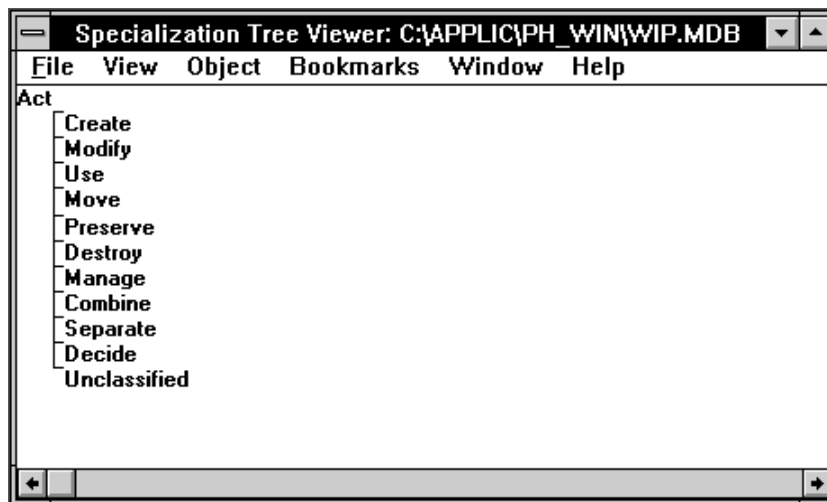


Abbildung 4-7: Generische Aktivitäten

Quelle: *Malone et al.* (1999), S. 436 (leicht veränderte Darstellung)

Von *Malone et al.* wurden bisher zehn generische Aktivitätskategorien identifiziert (vgl. Abbildung 4-7), eine elfte Kategorie (*Unclassified*) beinhaltet all diejenigen Aktivitäten, welche noch nicht eingeordnet werden konnten. Die einzelnen Aktivitäten stellen sich wie folgt dar:<sup>272</sup>

Eine Aktivität wird als „*Create*“ eingestuft, wenn das Hauptaugenmerk dieser Aktivität auf der Schaffung eines Outputs liegt. Die Aktivität kann dabei einen oder mehrere Inputs haben, wesentlich ist jedoch, dass die Prozessstruktur im Sinne des Ergebnisses am Ende des „*Create*“-Prozesses zunimmt. Bei einer Strukturverringerng würde man den Prozess der Aktivität „*Destroy*“ zuordnen. Beispielsweise würde man „Brot backen“ der Aktivität „*Create*“ zuschreiben und „Brot zerkrümeln“ der Aktivität „*Destroy*“. Wäre das Ziel „Brotkrümel herzustellen“, dann wäre diese Tätigkeit ebenfalls der Aktivität „*Create*“ zuzuweisen. Das entscheidende Kriterium ist hier der Fokus auf den Output. Diese Aktivität soll als „*Kreieren/Aufbauen*“ bezeichnet werden.

Von „*Modify*“ wird bei einer Aktivität gesprochen, wenn sich die Aktivität im Wesentlichen auf die Änderung irgendeines Attributes sowohl des Inputs als auch des Outputs richtet. Diese Attribute können die Brauchbarkeit, Zugänglichkeit oder das

<sup>272</sup> Die Beschreibung dieser Aktivitäten ist einer Testversion des *Process Handbook* des Center for Coordination Science (CCS) am Massachusetts Institute of Technology (MIT) entnommen (Quelle: <http://crown3.mit.edu/cgi-win/wph.exe/>).



Timing des Inputs reflektieren. Übersetzt ins Deutsche soll die Aktivität „*Modifizieren/Abändern*“ genannt werden.

Die Aktivität „*Preserve*“ umschreibt den Umstand, dass sowohl Input als auch Output eines Prozesses über einen bestimmten Zeitverlauf hinweg unverändert bleiben, der vorgegebene Zustand also erhalten bleibt. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten, den Zustand zu erhalten: Zum einen „warten“ (*wait*), das heißt, der Prozess verharrt in einem passiven Zustand (Untätigkeit), oder aber „fortzufahren“ (*continue*), den Prozess also in einen aktiven Zustand versetzen. Ein Objekt in Abhängigkeit von der Resource beizubehalten (*preserve*) kann zudem ebenfalls auf zweierlei Vorgehensweisen vollzogen werden: Von „*retain*“ ist die Rede, wenn die Ressource, trotz einer inhärenten Veranlagung zur Veränderung, beibehalten wird, während von „*store*“ gesprochen wird, wenn eine Ressource beibehalten wird, welche an sich nicht widerstandsfähig genug wäre. Diese Aktivität soll im Folgenden als „*Beibehalten*“ bezeichnet werden.

Eine Aktivität heißt „*Destroy*“, wenn das Wesentliche der Aktivität auf die Zerstörung eines Input, egal welcher Art, gerichtet ist. Dabei kann die Aktivität einen oder mehrere Outputs haben. Durch den „Zerstörungsprozess“ wird eine Strukturverringering des Prozesses forciert. Liegt eine Strukturvergrößerung vor, ist die Rede von der Aktivität „*Create*“. Beispielsweise würde man den Vorgang „Glas zerbrechen“ eher dem Zerstörungsprozess („*Destroy*“) zuordnen, als diese Tätigkeit als das „Schaffen von Glascherben“ zu bezeichnen und somit der Aktivität „*Create*“ zuzuordnen. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, dass die Struktur des Prozesses nach Durchführung der Aktivität als weniger komplex einzuschätzen ist. Nachfolgend wird hier von der Aktivität „*Zerstören/Entfernen*“ gesprochen.

Eine Aktivität wird als „*Manage*“ eingestuft, wenn der tatsächlich verwendete Prozess bislang noch nicht spezifiziert wurde. „*Manage*“ bezieht sich normalerweise auf Mittel der Koordinierung von Abhängigkeiten oder anderen Prozessen. Wenn ein Prozess über eine spezifische Weise des Umgangs mit einem anderen Prozesses verfügt, würde er in diesen Bereich der Spezialisierungshierarchie eingestuft. Diese Aktivität wird „*Steuern/Handhaben*“ genannt.

Die generische Aktivität „*Separate*“ liegt vor, wenn das Wesen einer Aktivität von einem umfassenden Input in mehrere Outputs umgruppiert bzw. zerlegt wird. Im Folgenden soll diese Aktivität als „*Aufteilen/Zerlegen*“ bezeichnet werden.

Im Gegensatz zur Aktivität „*Separate*“ wird eine Aktivität „***Combine***“ genannt, wenn mehrere Inputs zu einem Output integriert bzw. verbunden werden, wobei die Inputs ihre Individualität verlieren. In der Folge sei hier von „*Kombinieren*“ die Rede.

Eine Aktivität wird als „***Decide***“ klassifiziert, wenn es darum geht, eine Auswahl aus mehreren Alternativen zu treffen. Mittels dieser Aktivität werden beispielsweise aus einer Menge von Bedingungen und Objekten diejenigen Objekte bestimmt, welche den Bedingungen entsprechen bzw. diesbezüglich optimal sind. Im Folgenden wird sie als „*Entscheiden/Auswählen*“ verwendet.

Die Aktivitäten „*Use*“ und „*Move*“ werden keiner genaueren Analyse unterworfen, da sie sich teilweise mit anderen Aktivitäten überschneiden und für die folgenden Ausführungen irrelevant sind.

Auf höchster Ebene finden jedoch vor allem die generischen Aktivitäten ***Create, Modify, Preserve*** und ***Destroy*** Anwendung. Auf der darunter liegenden Ebene werden dann diese Aktivitäten mittels der Komponenten „*what*“ und „*how*“ weiter spezialisiert: z. B.: „*Create what?*“ bzw. „*Create how?*“.

#### 4.1.3.2 Generische Aktivitäten nach *Lang* (1997)

Ebenfalls generische Strukturen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen verwendet *Lang* (1997). In seiner Arbeit stellt er ein integriertes Konzept vor, das erlaubt, wieder verwendbares Prozess-Know-how in Form von Prozessbausteinen mit Referenzcharakter (Referenzprozessbausteine RPB) zur Gestaltung von Geschäftsprozessen zu nutzen. Zur Einordnung dieser Referenzprozessbausteine bedient er sich einer RPB-Bibliothek, welche auf generischen Aktivitäten basiert.

Diese generischen Aktivitäten und damit die RPB-Bibliothek beziehen sich auf das Objekt „Information“, da gemäss *Lang* (1997, S. 109) primär Informationsquellen zur Modellierung von Prozesslösungen erforderlich sind. Zielsetzung müsse es daher sein, die Informationsquellen zu identifizieren und zu nutzen. Indem es sich beim Objekt „Information“ jedoch wie im Falle des Konstrukts der „Beziehung“ um ein immaterielles Gut handelt, kann eine Übertragung zumindest unter diesem Aspekt möglich sein. Abbildung 4-8 gibt einen Überblick der RPB-Bibliothek.

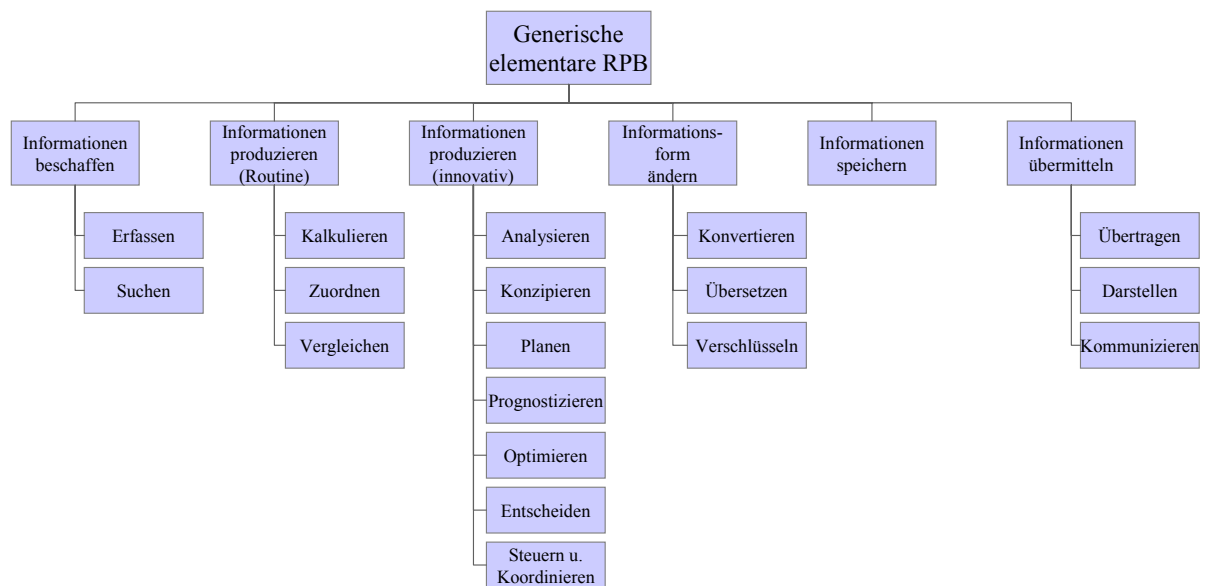


Abbildung 4-8: Generische Strukturen nach Lang (1997)

Quelle: Lang (1997), S. 128 (leicht abgeänderte Darstellung)

Im Folgenden werden die Aktivitäten (von Lang (1997) als *RPB-Typ* bezeichnet) kurz dargestellt und erörtert. Die Ausführungen beziehen sich dabei auf Lang (1997, S. 128-152).

„*Informationen beschaffen*“ zielt auf die Bereitstellung von Informationen für die Bearbeitung in den nachgelagerten Schritten. Dieser Typ spezialisiert sich in die Aktivitäten „Erfassen“ und „Suchen“.

- Mit „Erfassen“ ist hierbei das erstmalige Fixieren von Informationen mit einem Medium (z. B. Papier) gemeint.
- Der Gegenstand von „Suchen“ ist das Aufspüren von Informationen in unternehmensinternen und -externen Quellen.

Der RPB-Typ „*Informationen produzieren (Routine)*“ produziert auf Basis bestehender Transformationsregeln aus Input-Informationen neue Output-Informationen. Spezialisierungen dieses Typs sind die Aktivitäten „Kalkulieren“, „Zuordnen“ und „Vergleichen“.

- Die Aktivität „Kalkulieren“ errechnet aus gegebenen Zahlen anhand von Rechenregeln neue Zahlen.
- Bei der Aktivität „Zuordnen“ werden Informationen oder Objekte anderen Informationen oder Objekten zugewiesen. Die Zuordnung kann hierbei mittels Koordinationsmechanismen (z. B. Prioritätsregeln, hierarchische Koordination etc.) erfolgen.

- Die Aktivität „Vergleichen“ überprüft Objekte und Informationen auf Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede. Dabei kann die Prüfung durch Checklisten oder Regeln unterstützt werden.

Der RPB-Typ „*Informationen produzieren (innovativ)*“ erarbeitet aus Input-Informationen neue Output-Informationen. Im Gegensatz zur Routineproduktion („*Informationen produzieren (Routine)*“) ist dieser Prozess nur bedingt strukturierbar. Die Spezialisierungen dieses Prozessbausteins sind die generischen Aktivitäten „Analysieren“, „Konzipieren“, „Planen“, „Prognostizieren“, „Optimieren“, „Entscheiden“ und „Steuern und Koordinieren“.

- „Analysieren“ beinhaltet sowohl einfache Prüf- und Diagnosetätigkeiten als auch umfangreichere Analysevorgänge zur Darstellung von Zusammenhängen, Schwachstellen und Problemen (z. B. wissensbasierte Systeme).
- Die Aktivität „Konzipieren“ beschäftigt sich vornehmlich mit dem Entwurf neuartiger Lösungen. Der Rückgriff auf bestehendes Erfahrungs- und Problemlösungswissen kann ein schnelleres Auffinden der Lösung ermöglichen.
- Gegenstand der Aktivität „Planen“ ist das Finden geeigneter Vorgehen zum Erreichen zuvor definierter Ziele. Unterstützung kann gegebenenfalls bei den wissensbasierten Techniken oder spezifischen Planungsmethoden (u. a. ABC-Analyse, Prioritätsregeln, Sensitivitätsanalyse) gefunden werden.
- Unter „Prognostizieren“ wird die Vorhersage des Verhaltens von Objekten in der Zukunft subsumiert. Unterstützt wird diese Aktivität durch Prognosemodelle und Prognosemethoden.
- Die Aktivität „Optimieren“ hat zum Gegenstand „(...) die Ermittlung von Ergebnissen für konkrete Aufgabenstellungen mit der Zielsetzung, vorgegebene Zielkriterien zu erfüllen.“<sup>273</sup>
- Gegenstand von „Entscheiden“ ist die Auswahl von Entscheidungsalternativen. Zur Unterstützung dieser Auswahl kann zum einen auf wissensbasierte Techniken und zum anderen auf Entscheidungssysteme wie beispielsweise Decision-Support-Systeme zurückgegriffen werden.
- Bei der Aktivität „Steuern und Koordinieren“ werden die Objekte in der Weise gelenkt und koordiniert, dass bestimmte vorgegebene Ziele erreicht werden. Ein

---

<sup>273</sup> Lang (1997), S. 141.

Beispiel hierzu wäre ein Workflow-Management-System, welches die Steuerung von Geschäftsprozessen durch die Instanzen eines Unternehmens übernimmt.

Der RPB-Typ „*Informationsform ändern*“ modifiziert die formale Darstellung von Informationen, ohne deren semantischen Informationsgehalt abzuändern. Ausprägungen dieses RPB-Typs sind die Aktivitäten „Konvertieren“, „Übersetzen“ und „Verschlüsseln“.

- Die Aktivität „Konvertieren“ bezieht sich auf die Übersetzung verschiedener Datenformate zum zwischenbetrieblichen Datenaustausch.
- Gegenstand der Aktivität „Übersetzen“ ist das Transformieren von Informationen einer Sprache in die Semantik einer anderen Sprache. Computergestützt kann dies mit so genannten Fremdsprachenübersetzungssystemen vonstatten gehen.
- Die Aktivität „Verschlüsseln“ beschreibt die Verschlüsselung von Informationen zum Zwecke des sicheren Informationsaustausches.

„*Informationen speichern*“ als ein weiterer Teil der generischen Bibliothek hat die Ablage von bereits auf Informationsträgern fixierten Informationen zum Gegenstand.

Beim RPB-Typ „*Informationen übermitteln*“ steht die Vermittlung von Informationen im Mittelpunkt. Dabei kann es sich um eine räumliche Übertragung von Informationen, eine visuelle oder akustische Darstellung der Informationen oder um den Informationsaustausch zwischen zwei Personen handeln. Eine weitere Unterteilung von „*Informationen übermitteln*“ stellt sich damit in den Aktivitäten „Übertragen“, „Darstellen“ und „Kommunizieren“ dar.

- „Übertragen“ repräsentiert den physischen Informationsaustausch im Raum, also zwischen zwei Orten. Dabei sind alle Formen der Übertragung denkbar: Datenträgeraustausch oder elektronischer Austausch (z. B. Internet).
- Die Aktivität „Darstellen“ hat die Visualisierung und Ausgabe von Informationen zum Gegenstand. Die Ausgabeform kann visuell (Papier, Bildschirm etc.), akustisch (Sprachausgabe) oder multimedial sein.
- Gegenstand der Aktivität „Kommunizieren“ ist der Datenaustausch zwischen menschlichen oder technischen Akteuren. Hierunter fallen sowohl die Formen der klassischen Kommunikation, wie das persönliche Gespräch oder Telefonat, als auch neue Kommunikationsformen, wie beispielsweise Video Conferencing-Systeme oder Computer Conferencing-Systeme, die eine Kommunikation über das Medium Computer ermöglichen.

### 4.1.3.3 Zusammenfassung der generischen Aktivitäten

Es ergibt sich folgende Zusammenstellung von generischen Aktivitäten als Ausgangsbasis für die Prozessidentifizierung im Kundenbeziehungsmanagement:

Die bei *Malone et al.* (1999) identifizierten Aktivitäten stellen sich wie folgt dar:

„Kreieren/Aufbauen“ ( <i>Create</i> )	„Kombinieren“ ( <i>combine</i> )
„Modifizieren/Abändern“ ( <i>modify</i> )	„Aufteilen/Zerlegen“ ( <i>seperate</i> )
„Beibehalten“ ( <i>preserve</i> )	„Zerstören/Entfernen“ ( <i>destroy</i> )
„Steuern/Handhaben“ ( <i>manage</i> )	„Entscheiden/Auswählen“ ( <i>decide</i> )

Tabelle 4-2: Generische Aktivitäten nach *Malone et al.* (1999)

*Lang* (1997) verwendet auf der ersten und zweiten Ebene seiner „Bibliothek“ folgende Aktivitäten<sup>274</sup>:

„Erfassen“	„Optimieren“
„Suchen“	„Entscheiden“
„Kalkulieren“	„Steuern und Koordinieren“
„Zuordnen“	„Konvertieren“
„Vergleichen“	„Übersetzen“
„Analysieren“	„Verschlüsseln“
„Konzipieren“	„Übertragen“
„Planen“	„Darstellen“
„Prognostizieren“	„Kommunizieren“

Tabelle 4-3: Generische Aktivitäten nach *Lang* (1997)

Übereinstimmungen in der Bedeutung der Aktivitäten lassen sich wie folgt feststellen (vgl. Abbildung 4-9): „Entscheiden“, „Steuern und Koordinieren“, „Konzipieren“, „Planen“ und „Konvertieren“/„Übersetzen“/„Verschlüsseln“ bei *Lang* (1997) lassen sich direkt den Aktivitäten „Entscheiden/Auswählen“ (*decide*), „Steuern/Handhaben“ (*manage*), „Kreieren/Aufbauen“ (*create*), ebenfalls „Kreieren/Aufbauen“ (*create*) und

<sup>274</sup> Durchgestrichene Aktivitäten korrespondieren mit bestimmten Aktivitäten, wie sie *Malone et al.* (1999) identifiziert haben. Abbildung 4-9 verdeutlicht diese Korrespondenz.

„Modifizieren/Abändern“ (modify) bei *Malone et al.* (1999) zuordnen. Diese werden daher lediglich einmal betrachtet.

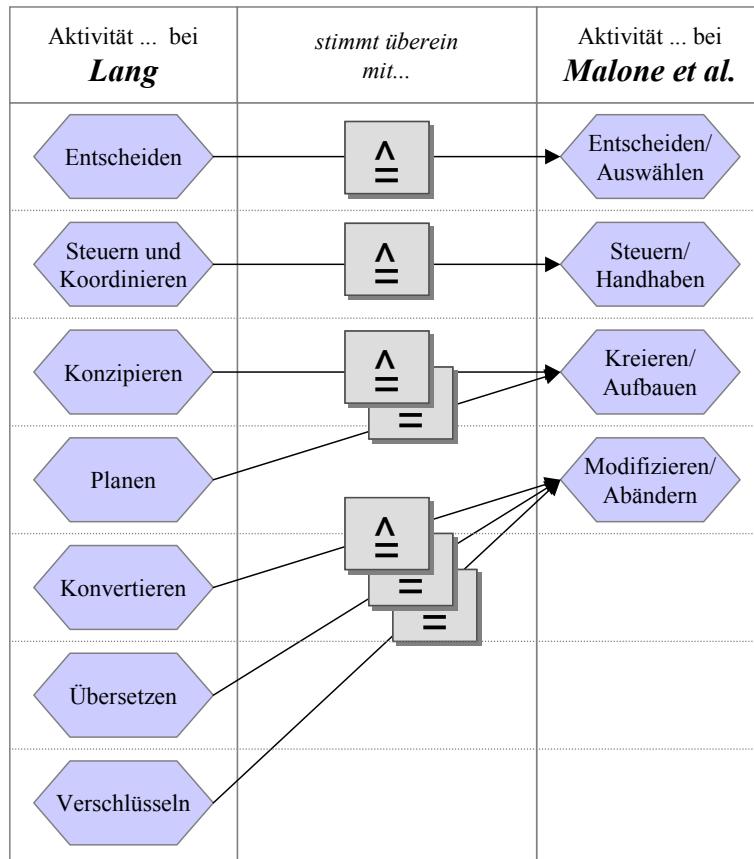


Abbildung 4-9: Übereinstimmende generische Aktivitäten

Insgesamt ergeben sich damit folgende Aktivitäten, die einer näheren Betrachtung im Zusammenhang mit der Kundenbeziehung respektive deren Stellgrößen bedürfen:



Abbildung 4-10: Zusammenfassende Übersicht der generischen Aktivitäten

Die Aktivitäten stellen eine gute Vorgabe dar und erscheinen in Vergleich zu den oben kritisierten Identifikationsmechanismen (z. B. „subjektive Ideengewinnung“)<sup>275</sup> aufgrund ihrer Offenheit und Flexibilität, was die Anpassung an bestimmte Inhalte bzw. Objekte angeht, als sinnvoll. Zumal auch eine „Vollständigkeit“ der zu betrachtenden Prozesse sowie eine erste inhaltliche Vorstrukturierung (aufgrund des Abstraktionsgrads) der einzelnen „abzuleitenden“ Prozessen grundsätzlich ermöglicht wird. Mittels der generischen Aktivitäten sollen dann unter Zuhilfenahme weiterer Konzepte die Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement abgeleitet werden (vgl. Abschnitt 4.2).

Eine weitere rahmende Strukturierungshilfe zur Identifikation notwendiger Aktivitäten (und damit später notwendiger Prozesse) soll mittels *Input-Output-Relationen* von Prozessen gegeben werden. Der folgende Abschnitt widmet sich dieser Thematik.

#### 4.1.4 Mögliche Input-Output-Relationen

Wie beim Ansatz nach *Malone et al.* (1999) erfolgt die Identifikation oftmals bottom-up, weshalb die Argumentation der Vollständigkeit problematisch wirkt. Jedoch ist das Vorgehen von Vorteil bei der Zuordnung konkreter Prozesse. Wegen der hier problematisierten „ersten“ Ableitung von generischen Aktivitäten (Abschnitt 4.1.3) wird

<sup>275</sup> Vgl. Anfang von Kapitel 4.



deshalb von einer weiteren Möglichkeit Gebrauch gemacht, nämlich der formalisierten Darstellung der schon angesprochenen *Input-Output-Relationen* mit Benennung der jeweiligen Alternativen mit den „generischen Bezeichnungen“ (Aktivitäts-Objekt-Relation). So können gewissermassen Alternativen hinterlegt bzw. rechtfertigt werden.

Der von *Schwickert/Fischer* (1996) vorgestellte Ansatz<sup>276</sup> betont insbesondere den Aspekt der Transformation definierter Anfangszustände (Input) in Folgezustände (Output(s)). Wie in Abschnitt 2.4.2 bereits verdeutlicht, kann dieser Zusammenhang formal wie folgt beschrieben werden:  $\mathbf{P}_{\text{formal}} = (\mathbf{Z}, f, \mathbf{s}, \mathbf{e})$ . D. h., dass der Prozess  $\mathbf{P}_{\text{formal}}$  vom Zustandsraum „ $\mathbf{Z}$ “, der Überführungs- bzw. Aktionsfunktion „ $f$ “ und der Menge von Anfangszuständen „ $\mathbf{s}$ “ (mit  $\mathbf{s} \subset \mathbf{Z}$ ) bzw. Endzuständen „ $\mathbf{e}$ “ (mit  $\mathbf{e} \subset \mathbf{Z}$ ) bestimmt wird. In vorliegendem Fall des „Managements der Beziehungsträger“ durch den Anbieter impliziert der Zustandsraum „ $\mathbf{Z}$ “ die Menge aller möglichen Beziehungsträger (monetäre und nicht-monetäre Werte), „ $\mathbf{s}$ “ die Menge vorhandener Beziehungsträger bei einem bestimmten Kunden, „ $\mathbf{e}$ “ die Menge zu erzeugender Beziehungsträger bei diesem oder einem anderen Kunden und „ $f$ “ die Überföhrungsfunktion des Anbieters. Damit lassen sich die *Input-Output-Beziehungen* folgendermassen abbilden:

---

<sup>276</sup> Eine nähere Beschreibung des Ansatzes findet sich in Abschnitt 2.4.2. Zur Anwendung für das Kundenbeziehungsmanagement wurde der Ansatz um die Menge der Endzustände „ $\mathbf{e}$ “ erweitert.

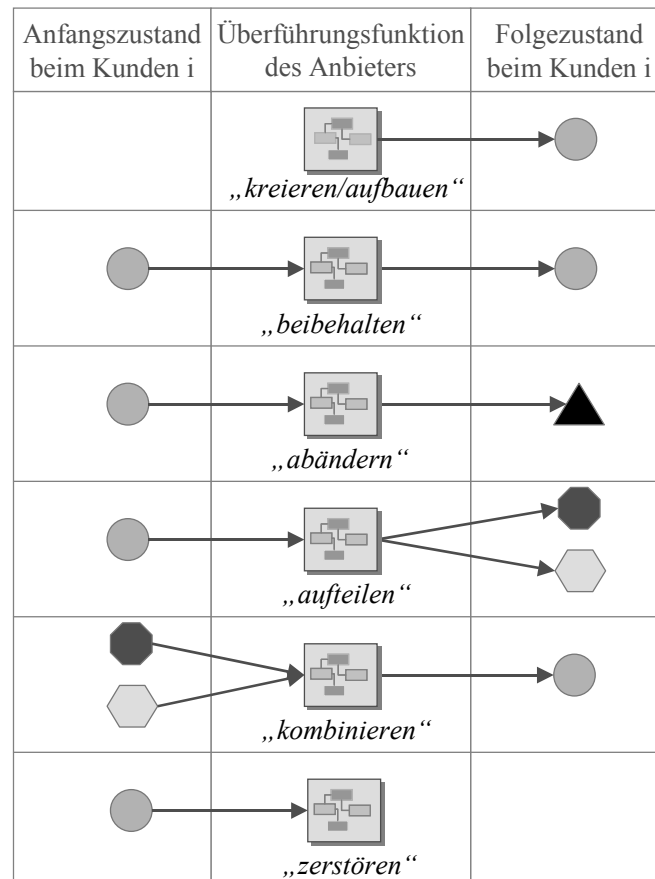


Abbildung 4-11: Input-Output-Relationen von Prozessen

Wie in Abbildung 4-11 dargestellt, können bei einer vollständigen Enumeration nur eine begrenzte Anzahl von Überföhrungsfunktionen „ $f$ “ für  $\mathbf{P}_{\text{formal}} = (\mathbf{Z}, f, \mathbf{s}, \mathbf{e})$  auftreten. Dies bedeutet, dass zur direkten Beeinflussung der eine Beziehung auslösenden Beziehungsträger eine Überföhrungsfunktion oder eine Kombination der Überföhrungsfunktionen verwendet werden muss. Bewirken zudem die Beziehungsträger, wie oben beschrieben, den Aufbau einer Beziehung, so seien die Aktivitäten *kreieren/aufbauen*, *beibehalten*, *abändern*, *aufteilen*, *kombinieren* und *zerstören* als beziehungs-spezifische, generische Aktivitäten definiert. Damit sind diejenigen Aktivitäten identifiziert, welche sich aus den *Input-Output-Relationen* eines Prozesses ergeben können. Wie unschwer zu erkennen ist, stimmen diese Aktivitäten mit den korrespondierenden Aktivitäten bei *Malone et al.* (1999) überein, so dass für eine nähere Beschreibung derselben auf die vorhergehenden Ausführungen zu verweisen ist (vgl. Abschnitt 4.1.3.1). Die in Abbildung 4-10 dargestellte Übersicht über die identifizierten Aktivitäten zur Ableitung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement bleibt zudem unverändert, da keine „neuen“ Aktivitäten hinzugekommen sind.

### 4.1.5 Konzept des Kundenlebenszyklus

Wenn nun das „Konzept“ der generischen Aktivitäten und mögliche Input-Output-Relationen von Prozessen aufzeigen können, welche Tätigkeiten bei einer Betrachtung von Prozessen (im Kundenbeziehungsmanagement) potentiell zu berücksichtigen sind, darf das Lebenszykluskonzept als Rahmen verstanden werden, in welchem diese Aktivitäten Anwendung finden. So kann eine Absicherung erwirkt werden, dass zumindest die für das Managen von Kundenbeziehungen notwendigen Prozesse berücksichtigt werden und eine Quasi-Vollständigkeit der Prozesse des Beziehungsmanagements unterstellt werden kann. Im Folgenden soll dieses Konzept näher betrachtet und abgegrenzt werden.

#### 4.1.5.1 Lebenszykluskonzepte

Das Hauptziel des Beziehungsmanagements liegt, wie mehrfach erwähnt, in der Gestaltung *langfristiger* Geschäftsbeziehungen. „Damit tritt an die Stelle des kurzfristigen Verkaufens die neue Betrachtungsgrösse der Kundenlebenszeitperspektive (Lifetime Value).“<sup>277</sup>

Diese Betrachtungsgrösse steht in unmittelbarem Zusammenhang zum Konzept des Lebenszyklus. Ausgehend von seiner Anwendung auf natürliche Organismen schematisiert er, übertragen auf nicht natürliche Systeme, die Entwicklungsstadien eines Objektes während seiner Lebensdauer in einem zeitbezogenen Beschreibungsmodell. Der Begriff *Zyklus* indiziert dabei die Abläufe der Ereignisse.<sup>278</sup>

Der Lebenszyklus beschreibt damit allgemein einen Kreislauf von regelmässig wiederkehrenden Ereignissen. Die in der Betriebswirtschaft verwendeten Lebenszykluskonzepte orientieren sich an den natürlichen Lebensphasen *Geburt, Wachsen, Reifen, Altern, Tod* und übertragen diese auf künstliche Systeme respektive Objekte. Damit können sämtliche Entwicklungsphasen eines Objektes (z. B. Produkte, Technologien, Geschäftsbeziehungen etc.) über seine Lebensdauer abgebildet werden.<sup>279</sup>

Je nach Untersuchungsziel und Untersuchungsgegenstand (bzw. -objekt) haben sich in den Wirtschaftswissenschaften unterschiedliche Lebenszyklusmodelle entwickelt.<sup>280</sup>

---

<sup>277</sup> Rapp (2000), S. 46.

<sup>278</sup> Vgl. Zehbold (1996), S. 2.

<sup>279</sup> Vgl. Cornelsen (2000), S. 133.

<sup>280</sup> Beispielsweise stellt Pfingsten (1998, S. 87ff) ein am Unternehmenswert orientiertes Lebenszyklusmodell vor. Zudem gibt er einen Überblick (S. 61-86) über Lebenszykluskonzepte, wie sie in Naturwissenschaften, Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre verwendet werden.

Zehbold (1996) unterscheidet Lebenszyklusmodelle für *Produkte*, *Unternehmen* und *Potentiale* (vgl. Abbildung 4-12).<sup>281</sup>

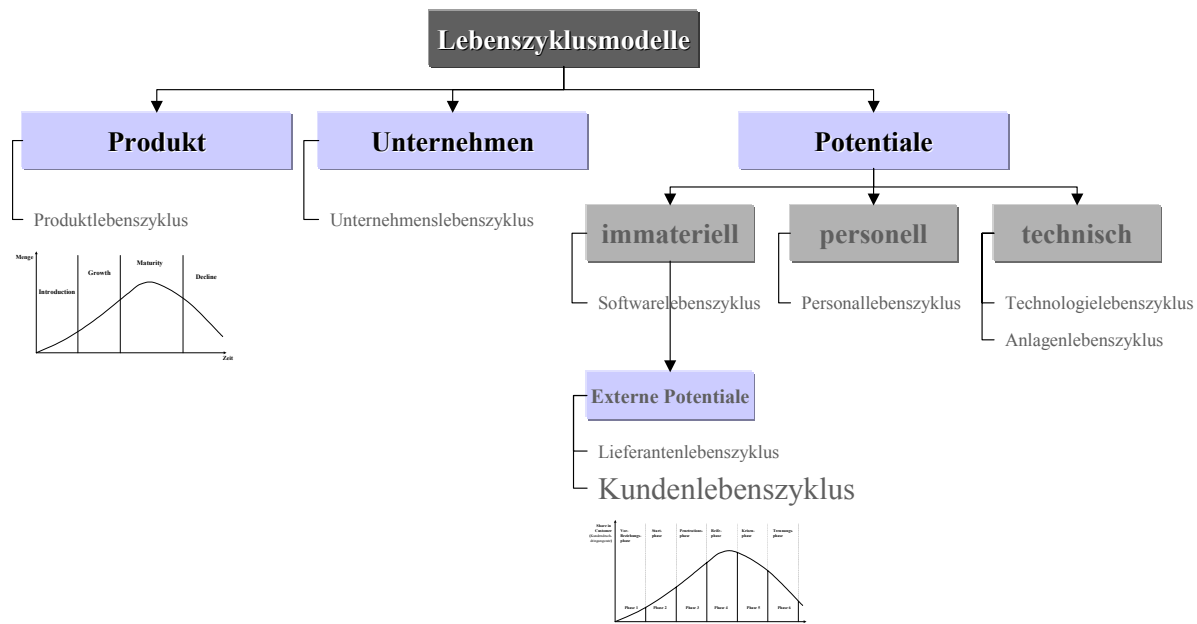


Abbildung 4-12: Lebenszyklusmodelle im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zehbold (1996), S. 16-76

### Produktlebenszyklus

Beim Produktlebenszyklus findet sich häufig die typische Phasengliederung in *Einführung*-, *Wachstums*-, *Reife*-, *Sättigungs*- und *Degenerationsphase*.<sup>282</sup>

### Unternehmenslebenszyklus

Der Lebenszyklus eines Unternehmens stellt sich gemäss Becker (1990, S. 606) in den fünf Phasen der *Kindheit*, der *Jugend*, des *Erwachsenen*, des *Alters* und des *Todes* dar.<sup>283</sup>

<sup>281</sup> Vgl. Zehbold (1996), S. 16-76.

<sup>282</sup> Vgl. u. a. Mertens/Rackelmann (1979), S. 73, Hoffmann (1972), S. 48-68 (spricht anstelle von Degeneration von Rückbildung). Oftmals werden die letzten beiden Phasen zu einer zusammengefasst, so dass sich der Produktlebenszyklus als Vier-Phasenkonzept darstellt. Nach Steinmann/Schreyögg (1990, S. 179) umfasst der idealtypische Produktlebenszyklus die Phasen *Einführung*, *Wachstum*, *Reife* und *Niedergang*. Im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch ist hier von *Introduction*, *Growth*, *Maturity* und *Decline* die Rede (vgl. Barksdale/Harris (1982), S. 74f. und Day (1981), S. 61-64).

<sup>283</sup> Vgl. hierzu auch das Beschreibungsmodell von Greiner (1972), welches ein lineares Wachstum von Unternehmen in fünf Phasen wiedergibt: growth through creativity, direction, delegation, coordination, collaboration. Abgeleitet aus dem klassischen Produktlebenszyklus unterscheidet James (1973, S. 69-72) vier Phasen des Corporate Life Cycle: *Emergent* (Entstehung), *Growth* (Wachstum), *Maturity* (Reife), *Regeneration* (Regeneration) oder *Declining* (Verfall). Höft (1992, S. 97ff) leitet einen erweiterten Lebenszyklus von Organisationen ab, der die Beobachtungs- und Vorbereitungsphase zur Gründung berücksichtigt.

### *Lebenszyklus für Potentiale*

Im Gegensatz zum Produktlebenszyklus, bei dem die Beziehungen zum Kundensystem über Produkte hergestellt werden, werden bei Lebenszyklusmodellen für *Potentiale* Beziehungen zum Lieferantensystem und zu Beschaffungsmärkten über die Einsatzfaktoren (*Potentialfaktoren*) bewirkt. In Anlehnung an den „Gut“-Charakter schlägt Zehbold (1996, S. 50) eine Einteilung der *Potentialfaktoren* in *technische Potentiale*, *personelle* (Humanpotentiale) und *immaterielle Potentiale* vor. Die Beziehung als immaterielles Gut wird zwar den immateriellen Potentialen zugeschrieben, findet jedoch aufgrund der wachsenden Bedeutung extern gerichteter Marktbeziehungen eine gesonderte Zuweisung zur Objektkategorie „*externe Potentiale*“ (in Anlehnung an *externe Faktoren*). Zu den Lebenszyklusmodellen für technische Potentiale zählen u. a. der *Technologielebenszyklus*<sup>284</sup> und der *Anlagenlebenszyklus*<sup>285</sup>. Im Hinblick auf die Humanpotentiale ist der unternehmensbezogene *Personallebenszyklus*<sup>286</sup> zu nennen. Lebenszyklen für immaterielle Potentiale sind neben dem *Softwarelebenszyklus*<sup>287</sup> die Lebenszyklen der so genannten externen Potentiale (eine spezifische Kategorie immaterieller Potentiale): der *Lieferantenlebenszyklus*<sup>288</sup> und der *Kundenlebenszyklus*. Letzterer soll im Folgenden näher betrachtet werden, da er das Element der Beziehung über einen Zeitverlauf hinweg darstellt.

### *Kundenlebenszyklus*

Wie oben angesprochen, findet das Lebenszykluskonzept eine weitere Anwendung in der Geschäftsbeziehung zu Kunden. So bezeichnen Diller et al. (1992) die zeitliche Dimension einer Geschäftsbeziehung als *Kundenlebenszyklus* bzw. *Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung*.<sup>289</sup> Dieses Konzept betrachtet idealtypisch den ganzen Zyklus einer Geschäftsbeziehung unter Einbezug der Zukunftsdimension. Der Kundenlebens-

---

<sup>284</sup> Sommerlatte/Deschamps (1985, S. 52) weisen beispielsweise die Phasen der *Entstehung*, des *Wachstums*, der *Reife* und des *Alters* im „Leben“ einer Technologie aus. Ford/Ryan (1981, S. 119ff) unterscheiden dagegen sechs Phasen: *technology development* (Technologieentwicklung), *technology application* (Entwicklung der Anwendungsreife), *application launch* (Erstanwendung der Technologie), *application growth* (zunehmende Technologieanwendung), *technology maturity* (Reife der Technologie), *degraded technology* (Rückgang der Technologie).

<sup>285</sup> Im Wesentlichen umfasst dieser die Phasen des *Aufbaus* (Anlageninstallation), der *Nutzung* (Anlagenverwendung) und des *Abbaus* (Anlagenausmusterung). Vgl. Zehbold (1996), S. 56 mit weiteren Quellen.

<sup>286</sup> Nach Fröhling (1990, S. 118) umfasst dieser drei Phasen: (1) Personalplanung, -beschaffung, (2) Personaleinsatz, -entwicklung, -erhalt und (3) Personalfreistellung.

<sup>287</sup> Das Modell von Back-Hock (1988, S. 17) beinhaltet die vier Phasen *System Definition*, *Functional Design Specification*, *Development*, *Operation and Maintenance*, lässt jedoch die Abbauphase unberücksichtigt, so die Kritik von Zehbold (1996), S. 65.

<sup>288</sup> Männel (1991, S. 39ff) unterscheidet die drei Phasen: *Suche*, *Nutzung* und *Abbau*. Pampel (1993, S. 84) geht von vier Phasen aus: *Suche*, *Entwicklung*, *Ausreifung* und *Abbau*.

zyklus muss jedoch aus zweierlei Perspektiven betrachtet werden: zum einen aus *Sicht des Unternehmens* und zum anderen aus *Sicht des Kunden* (vgl. Abbildung 4-15).

Aus *Unternehmenssicht* unterscheidet der *idealtypische* Lebenszyklus einer Kundenbeziehung folgende sechs Phasen: *Kennenlern-Phase* (bzw. *Vorbeziehungsphase*), *Startphase*, *Penetrationsphase*, *Reifephase*, *Krisenphase* und letztlich *Distanzierungs-* bzw. *Trennungsphase*.<sup>290</sup> Die Zustände innerhalb dieser Phasen unterscheiden sich unter anderem durch das Mass an gegenseitigem Vertrauen (niedrig in der *Kennenlern-Phase* und hoch in der *Penetrations-Phase*) und der Häufigkeit der Transaktionen (zunehmend in der *Penetrations-Phase* und sinkend in der *Trennungs-Phase*). Den idealtypischen Verlauf des Kundenlebenszyklus über diese Phasen hinweg gibt Abbildung 4-13 wieder.

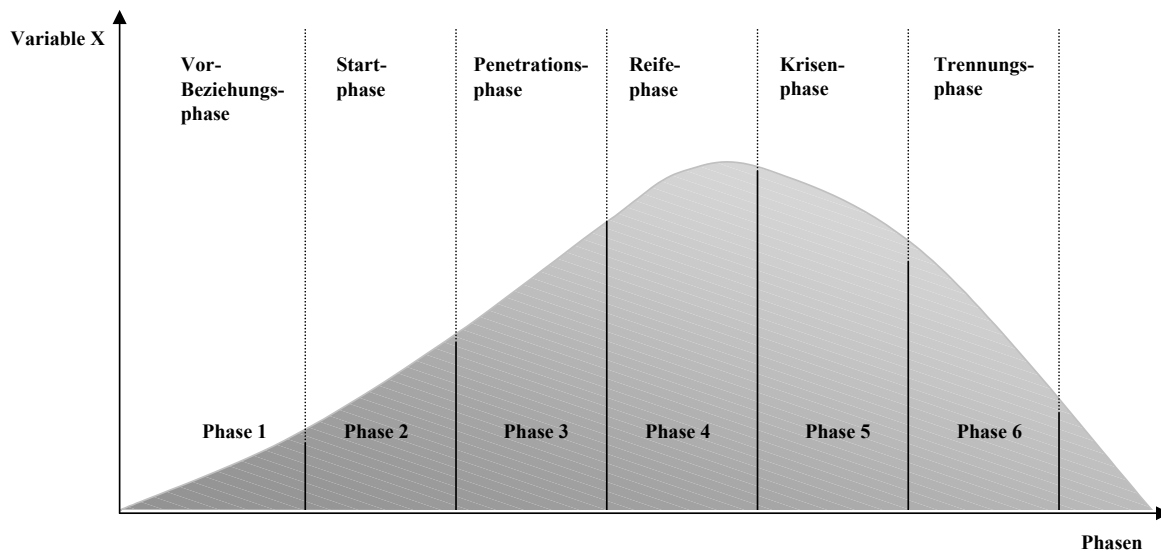


Abbildung 4-13: Kundenlebenszyklus

Quelle: Diller (1995b), S. 57ff (leicht veränderte Darstellung)

Diller (1995b) kennzeichnet die *sechs* Phasen wie folgt:

- (1) In der ersten, so genannten *Vorbeziehungsphase* finden noch keine Geschäfte statt, es werden lediglich Informationen ausgetauscht, und es wird versucht, Misstrauen abzubauen.
- (2) In der *Startphase* kommt es zu ersten Käufen, und Vertrauen wird aufgebaut.
- (3) In der darauf folgenden dritten Phase, der *Penetrationsphase*, werden positive Kundendeckungsbeiträge erzielt, jedoch bei sinkenden Wachstumsraten der Kun-

<sup>289</sup> Vgl. Diller et al. (1992), S. 2.

<sup>290</sup> Vgl. Diller (1995b), S. 57.

dendurchdringung. In dieser Phase wird das Geschäft zunehmend zur Routine und das Kontaktvolumen nimmt ab. Cross Selling wird hier forciert.

- (4) In Phase vier, der *Reifephase*, nimmt die Routine weiter zu und die Intensität der Kontakte ab. Die Zufriedenheit ist hoch, ebenso jedoch die Gefahr einer Stagnation bzw. Erosion.
- (5) In der folgenden *Krisenphase* nehmen zwar die Kontakte kurzfristig nochmals zu, die Kundendurchdringung jedoch sinkt stetig.
- (6) Dies setzt sich fort, bis es dann in der letzten Phase, der so genannten *Trennungsphase*, zu einer Auflösung der Geschäftsbeziehung kommt.

*Dwyer et al.* (1987, S. 15ff.) unterscheiden lediglich fünf Phasen: *Awareness*, *Exploration*, *Expansion*, *Commitment* und *Dissolution*. In der Phase der *Awareness* werden die beiden Parteien (z. B. Kunde und Unternehmen) auf einander aufmerksam und „beschnuppern“ sich. Transaktionen finden noch keine statt. Die *Exploration*-Phase ist die Periode des Testens und Evaluierens. Potentielle Beziehungspartner wägen Chancen, Risiken und die Wahrscheinlichkeit eines Austausches ab. Testkäufe sind in dieser Phase keine Seltenheit. Erst in der *Expansion*-Phase fühlen sich die Beziehungspartner in einer Situation, in der sowohl der gegenseitige Nutzen als auch die Abhängigkeit zunehmen, was die Bereitschaft zu grösseren Risiken forciert. Quasi als Pfand für eine lang anhaltende Beziehung entsteht in der *Commitment*-Phase eine innere Bindung zwischen den Parteien in Form von Loyalität. Die Beendigung der Beziehung in der sog. *Dissolution*-Phase kann viele Auslöser haben (sinkendes Vertrauen, Informationsasymmetrien etc.). Zudem kann diese Phase unilateral ausgelöst werden, während die Anstrengungen des Beziehungsaufbaus bilateral sind.

Diesen Phasen wiederum lassen sich die Hauptkomplexe Akquisition, Kundenbindung (bzw. Aufrechterhaltung der Beziehung oder auch *Retention*), Intensivierung der Beziehung (Penetration), Rückgewinnung verlorener Kunden und die Beendigung unprofitabler Beziehungen zuordnen.<sup>291</sup>

Dem letzten Komplex, der Kundenabwanderung bzw. der einzuleitenden Kundenrückgewinnung, wurde bislang im Relationship Marketing wenig Aufmerksamkeit ge-

---

<sup>291</sup> Vgl. *Finsterwalder et al.* (2001), S. 10.

schenkt. Erst seit Beginn der 90er Jahre<sup>292</sup> wird dieses Forschungsfeld neben den bisherigen Feldern *Neukundenakquisition* und *Kundenbindung* weiter erforscht.<sup>293</sup>

Für die vorliegende Arbeit soll daher das eben dargestellte Konstrukt des Lebenszyklus ebenfalls die Phase der Kundenrückgewinnung umfassen, so dass mit der Krisen- und Trennungsphase (*Dissolution*) das Rückgewinnungsmanagement aufzunehmen ist. In Anlehnung an *Diller* (1995b), welcher die erste Phase als Vorbeziehungsphase bezeichnet, soll diese letzte Phase im Zyklus als *Nachbeziehungsphase* bezeichnet werden. Für den im weiteren Verlauf dieser Arbeit zu verwendenden Lebenszyklus ergibt sich somit nach Aggregation der Phasen<sup>294</sup> in Anlehnung an *Diller* (1995b) und *Stauss* (2000) folgendes Bild:

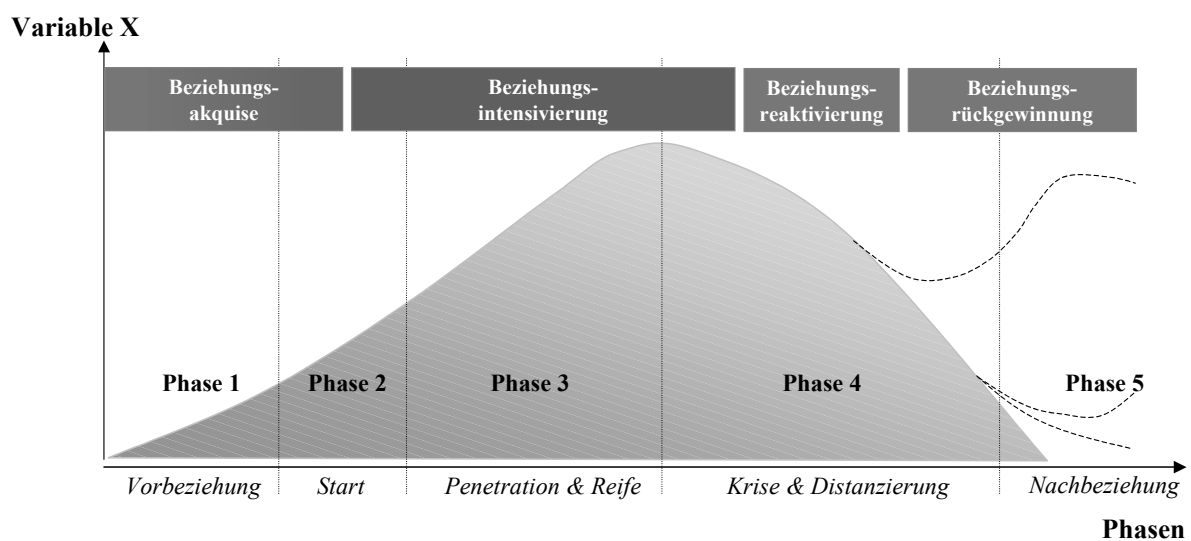


Abbildung 4-14: Beziehungslebenszyklus im Kundenbeziehungsmanagement

Damit werden im weiteren Vorgehen die fünf Phasen:

- (1) *Vorbeziehung*,
- (2) *Start*,
- (3) *Penetration & Reife*,

<sup>292</sup> Dieser Trend wurde vor allen Dingen durch die Veröffentlichung des Beitrags „Zero-Defection“ von *Reichheld/Sasser* (1990) initiiert, indem konstatiert wurde, dass eine 5-%ige Verminderung der Kundenabwanderungsrate eine Steigerung des Kundenwerts um 75% bewirken soll.

<sup>293</sup> Vgl. *Michalski* (2002), S. 1.

<sup>294</sup> Da vor allen Dingen bei der Penetrations- und der Reife- wie auch der Krisen- und Distanzierungsphase die Übergänge fließend sind und eine „genaue“ Phasenabgrenzung schwer fällt, werden diese jeweils gemeinsam betrachtet. Ergänzend hierzu ist zu bemerken, dass eine strikte Abgrenzung der hier dargestellten Phasen nur idealtypischen Charakter haben kann und damit nur dem Zwecke der Veranschaulichung dienen kann. Jeweilige, abgesicherte Kriterien bzw. Indizien für den Beginn und das Ende der Phasen sollen im



(4) *Krise & Distanzierung* und

(5) *Nachbeziehung*

näher hinsichtlich ihrer „Funktionen“ innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements zu betrachten sein. Die Schwerpunkte des Kundenbeziehungsmanagements liegen dabei auf:

- dem Beziehungsaufbau (-akquise),
- der Beziehungsintensivierung,
- der Beziehungsreaktivierung und
- der Beziehungsrückgewinnung (vgl. Abbildung 4-14).

Mittelpunkt des Kundenlebenszykluskonzeptes ist jedoch die Prognostizierung des Beziehungsverlaufs. Denn davon hängt die Bewertung des Kunden und dessen Zuordnung zu Segmenten letztlich ab. Die verschiedenen quantitativen und qualitativen Prognoseverfahren sollen dabei im Folgenden nicht näher betrachtet werden.

Der s-förmige Verlauf der Kurve besteht ebenfalls für folgende Variablen der Ordinate: Umsatzvolumen, Kostenverlauf, Deckungsbeitragspotential, Kontaktintensität, Kundendurchdringungsrate etc.<sup>295</sup>

Die Darstellung in Form eines idealtypischen Verlaufs des Kundenlebenszyklus ist jedoch kritisch zu hinterfragen, wie eine Untersuchung von *Diller et al.* (1992) zeigt. In ihrer empirischen Studie wurde am Beispiel eines grossen Zulieferunternehmens untersucht, ob Kundenbeziehungen (316 Fälle) – gemessen am Absatz – einem typischen, S-förmigen Lebenszyklus folgen. Als Resultat musste festgestellt werden, dass lediglich 26% der 316 Fälle dem idealtypischen Lebenszyklusverlauf mit allen Phasen nahe kamen.<sup>296</sup> Allerdings konnte für  $\frac{2}{3}$  der Fälle der typische, S-förmige Verlauf bestätigt werden.

Ein weiterer kritischer Aspekt dieser Darstellungsweise liegt in der unscharfen Abgrenzung der Phasen. Es werden keine Anhaltspunkte dafür gegeben, wann eine Phase endet bzw. die nächste beginnt und welches die auslösenden Momente für einen Phasenwechsel sind. Zudem ist der fließende Übergang wahrscheinlicher als die Denkweise in einzelnen Phasen.

---

Rahmen dieser Arbeit weder abgeleitet noch diskutiert werden. Für kritische Einblicke in das Phasenkonzept des Lebenszyklus ist auf *Diller et al.* (1992) zu verweisen.

<sup>295</sup> Vgl. *Rudolf-Sipötz* (2001), S. 43.

Insgesamt gesehen kann das Konzept des (Kunden)Lebenszyklus den zeitlichen Verlauf einer Beziehung exemplarisch abbilden und die geübte Kritik aufgrund des Fehlens besser geeigneter Konstrukte überwinden. Ein weiterer positiver Aspekt der Phasendarstellung ist die Abbildbarkeit von Kunden-Anbieter-Verhältnissen, in denen Anbieter einen Kunden nur in einer bestimmten Lebensphase „bedienen“ wollen und daher nur über einen begrenzten Zeitraum eine Beziehung pflegen. Aus diesen Gründen soll dieses Konstrukt für die weiteren Betrachtungen Verwendung finden.

Die punktuelle Betrachtung einzelner Phasen seitens der Anbieter setzt jedoch voraus, dass nicht nur die idealtypischen Phasen einer Beziehung als Basis genutzt werden, sondern auch mögliche Sequenzen von Bedürfnissen (Bedürfniskomplex), wie sie im Familienlebenszyklus<sup>297</sup> auftauchen, mit einbezogen werden und damit die *Kundensicht* berücksichtigt wird.<sup>298</sup> Aus Kundensicht stellt sich der Lebenszyklus anders dar (vgl. Abbildung 4-15), denn der Mensch durchwandert im Laufe seines Lebens spezifische Übergangs- und Wandlungsphasen.<sup>299</sup> Hier spielen vor allem die Lebensereignisse respektive Lebensabschnitte die bedeutendste Rolle, ein Bezug zu einer Organisation wird hier nicht hergestellt. *Heinrich* (2002c) liefert in seiner Darstellung eine Übersicht über Lebensbereiche (z. B. Familie, Werdegang, Mobilität), Lebenssituationen/-phasen (die Lebensbereiche übergreifende Momentaufnahmen im Leben des Kunden) und Lebenszyklus (Fokus auf bestimmte Bedürfnisse) eines Kunden.

---

<sup>296</sup> Vgl. *Diller et al.* (1992), S. 10.

<sup>297</sup> Vgl. *Kotler/Bliemel* (2001), S. 335.

<sup>298</sup> Vgl. *Heinrich* (2002c), S. 37.

<sup>299</sup> Vgl. *Kotler/Bliemel* (2001), S. 336.

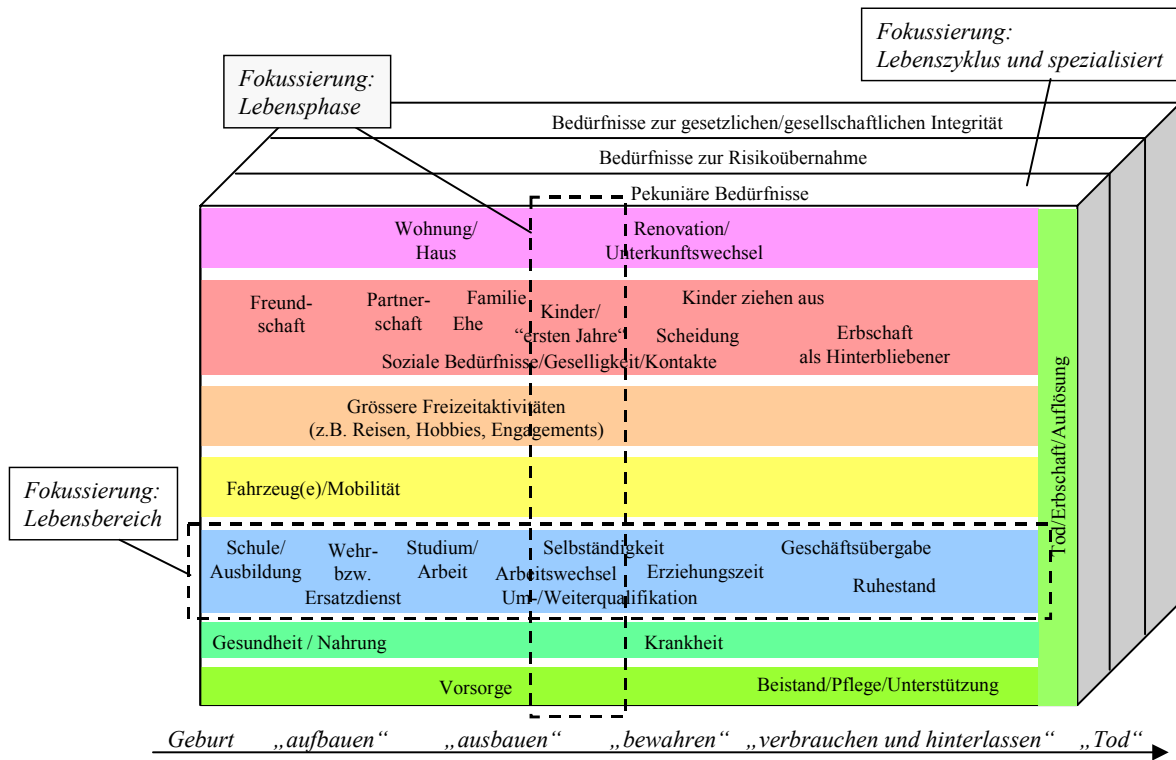


Abbildung 4-15: Lebensphase, -bereich und -zyklus aus Kundensicht

Quelle: Heinrich (2002c), S. 38

Mittels dieser Darstellung können alle wichtigen Ereignisse und Phasen im Leben eines Menschen respektive Kunden erfasst werden: angefangen mit der Geburt bis hin zum Tod. Für einen Anbieter respektive das Unternehmen bedeutet dies, dass eine Fokussierung eines bestimmten Bereichs gleichermassen sein Marktangebot bestimmt. So kann ein Anbieter einen Lebensbereich eines Kunden abdecken wollen („Mobilität“) oder aber alle Lebensbereiche innerhalb einer Lebensphase (z. B. „ausbauen“) versorgen.

Interessant bei dieser Darstellung sind die Auswirkungen so genannter Lebensereignisse des Kunden (*Events*) auf die jeweilige betrachtete Erfolgsgrösse aus Unternehmenssicht. Das Erkennen solcher Events (z. B. „Heirat“, „Geburt eines Kindes“, „Einstieg in das Berufsleben“ etc.) bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, gezielt Kundenbeziehungen aufzubauen, zu festigen oder zu beenden und trägt zum Ausbau des (Ertrags-) Potentials eines Kunden bei.

Eine andere Darstellungsform – ohne Phasen – aus *Unternehmenssicht* liefert Dubs (1998). Hier wird die Lebenszeit des Kunden den aus der Kundenbeziehung erwirtschafteten respektive zu erwartenden Erträgen gegenübergestellt (Abbildung 4-16).

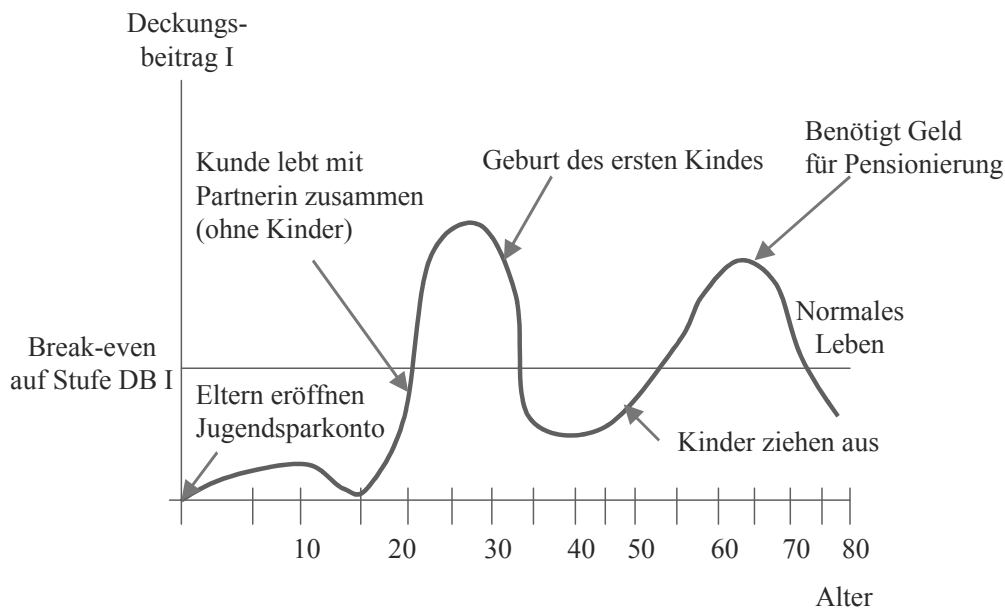


Abbildung 4-16: Veränderung der Rentabilität im Lebenszyklus

Quelle: Dubs (1998), S. 77

In obiger Abbildung beispielsweise wird ein Kunde aus Sicht eines Unternehmens der Finanzdienstleistungsbranche hinsichtlich seiner Rentabilität betrachtet. So kann beispielsweise das Zusammenziehen des Kunden mit seinem Partner ein auslösendes Moment für erhöhten Kapitalbedarf des Kunden aufgrund benötigter Einrichtungsgegenstände o. ä. gesehen bzw. prognostiziert werden. Gleiches kann bei dem Ereignis „Geburt des Kindes“ gelten, aufgrund dessen der Kapitalbedarf und evtl. der Absicherungsbedarf des Kunden ansteigen könnte. Das Erkennen solcher Ereignisse und deren gezielte Bearbeitung stellt die Herausforderung auf Unternehmensseite dar und kann über das Bestehen im Wettbewerb entscheiden.

Eine zusammenfassende Übersicht über die bisher angeführten Konzepte gibt nachstehende Tabelle 4-4.

<b>Untersuchungsgegenstand</b>	<b>Autor(en)</b>	<b>Phasen des Lebenszyklus</b>
<b>Produkt</b> (lebenszyklus)	Hoffmann (1972), S.48-68, Mertens/Rackelmann (1979), S. 73	Einführung-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Degenerations- phase
	Steinmann/Schreyögg (1990), S. 179 bzw. Barksdale/Harris (1982), S. 74f., Day (1981)	Einführung, Wachstum, Reife und Niedergang bzw. Introduction, Growth, Maturity und Decline

<i>Untersuchungsgegenstand</i>	<i>Autor(en)</i>	<i>Phasen des Lebenszyklus</i>
<i>Unternehmens</i> (lebenszyklus)	<i>Greiner (1972), Becker (1990), S. 606</i>	Kindheitsphase, Jugendphase, Erwachsenenphase, Altersphase und Todesphase
<i>Beziehungs</i> (lebenszyklus) bzw. <i>Kunden</i> (lebenszyklus)	<i>Dwyer et al. (1987), S. 15ff</i>	Awareness, Exploration, Expansion, Commitment, Dissolution
	<i>Diller (1995b), S. 57ff</i>	Kennenlern- bzw. Vorbeziehungsphase, Startphase, Penetrationsphase, Reifephase, Krisenphase, Distanzierungs- bzw. Trennungsphase
	Der Arbeit zugrunde liegender Lebenszyklus in Anlehnung an <i>Stauss (2000), Diller (1995b)</i> und <i>Dwyer et al. (1987)</i>	Vorbeziehungs-, Start-, Penetrations- & Reife-, Krisen- & Distanzierungs- und Nachbeziehungsphase
<i>Bedürfniskomplex</i> aus Kundensicht	<i>Heinrich (2002c), S. 38</i>	Komplexe Darstellung mit Integration der Lebenszyklusphasen (Geburt, „aufbauen“, „ausbauen“, „bewahren“, „verbrauchen und hinterlassen“ und Tod)

Tabelle 4-4: Ausgewählte Lebenszykluskonzepte

Die Gemeinsamkeit dieser Konzepte besteht darin, „(...) dass sie ein Objekt über **mehrere Perioden hinweg** in einer (mehr oder weniger weiten) **Gesamtschau** abbilden.“<sup>300</sup> Dabei bezeichnet die Abszisse in den Darstellungen stets den Faktor Zeit. Des Weiteren sind die einzelnen Phasen dieser Konzepte stets einer der Kategorien *Aufbau*, *Wachsen/Nutzen*, *Abbau* zuzuweisen.

Unterschiede beruhen zum einen auf dem zugrunde liegenden Untersuchungsgegenstand und zum anderen auf der Detaillierung, Bezeichnung und Anzahl der einzelnen Phasen.

Das Konzept des Kundenlebenszyklus – wie in Abbildung 4-14 dargestellt – soll in dieser Arbeit Verwendung finden, um die einzelnen Phasen einer Kundenbeziehung näher betrachten zu können. Begründet sei dies unter anderem mit den Vorteilen, über die dieses Konzept hinsichtlich des Konstruktes der Beziehung verfügt:

<sup>300</sup> *Zehbold (1996), S. 73.*

Denn das Lebenszykluskonzept überwindet „(...) den engen Transaktionsepisodenbezug und ermöglicht es so, Geschäftsbeziehungen von einer übergeordneten, umfassenden Beziehungsperspektive her zu beurteilen. Aus dieser Perspektive heraus stehen also nicht mehr Transaktionen bzw. die bloße Aneinanderreihung von Transaktionsepisoden im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern *sämtliche* Aktivitäten und Interaktionen innerhalb von Geschäftsbeziehungen.“<sup>301</sup>

#### 4.1.5.2 Rahmgebung durch den Kundenlebenszyklus

Mit seiner Phasendarstellung und dem Aufzeigen der Schwerpunkte soll der Lebenszyklus als ein Konzept genutzt werden, welches es ermöglicht, die notwendigsten Aktivitäten und damit Prozesse innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements festzulegen. Betrachtet man die fünf Phasen des verwendeten Kundenlebenszykluskonzepts (vgl. Abbildung 4-14), so sind folgende notwendigen Aktivitäten denkbar:<sup>302</sup>

In der Vorbeziehungsphase, geprägt vom gegenseitigen Herantasten der Beziehungspartner, wird versucht in vorsichtiger Weise den Aufbau einer Beziehung herbeizuführen. Seitens des Unternehmens muss nach erfolgter Bestimmung der Zielgruppe und ihrer Motive versucht werden, Anreize, welche diese Motive aktivieren (Beziehungsträger) zu bewirken und zu kommunizieren. Die Aktivitäten *kommunizieren* bzw. *darstellen* finden hier Verwendung.

In der Startphase ist es notwendig, die zuvor kommunizierten Anreize tatsächlich aufzubauen und damit den Beziehungsbeginn einzuleiten. Die Aktivität *kreieren/aufbauen* steht damit im Mittelpunkt dieser Phase.

Nach Initiierung einer Beziehung (Penetrations- & Reifephase) ist es notwendig, die bestehende Beziehung zu *erhalten*, was durch Anpassungen und fortwährende Gestaltung der Beziehung (bzw. Beziehungsträger) möglich ist. Die Aktivität *beibehalten* ist in dieser Phase zu berücksichtigen.

In der Phase der Krise & Distanzierung wird vor allen Dingen versucht, die Beziehung respektive die Beziehungsträger zu reaktivieren, was evtl. durch Abänderung möglich ist, so dass in dieser Phase die Aktivität *modifizieren/abändern* zur Anwendung kommt. Ist ein Weiterführen der Beziehung nicht mehr erwünscht oder möglich (seitens des Unternehmens), dann kommt es zur Beendigung der Beziehung, indem bei-

---

<sup>301</sup> Cornelsen (2000), S. 133/134.

<sup>302</sup> Die Phasenzuweisung der jeweiligen generischen Aktivitäten ist beispielhaft zu sehen, kann aber nichtsdestotrotz in der gezeigten Art und Weise als sinnvoll erachtet werden.

spielsweise bislang zur Aufrechterhaltung der Beziehung benutzte Beziehungsträger entfernt werden (Aktivität *zerstören/entfernen*).

In der letzten hier betrachteten Phase, der Nachbeziehungsphase, muss man versuchen, die Beziehung zu **ehemaligen** (profitablen) Kunden wieder aufleben zu lassen, das heisst, bisherige Beziehungsträger, die zur Weiterführung einer Beziehung nicht ausreichend waren, müssen gegebenenfalls neu *aufgebaut* werden.

Zudem ist es über alle Phasen hinweg notwendig, die Beziehungsträger zu *steuern* und somit gezielt einzusetzen. Beim „generischen“ Prozess „Beziehungsträger steuern“ handelt es sich in Anlehnung an die Prozesskategorisierung in Abschnitt 2.4.4 um einen übergeordneten Führungsprozess. Dieser hat nämlich nicht den Auf- bzw. Abbau oder den Erhalt der Kundenbeziehung respektive der Veränderungen oder Kombinationen von für die Beziehung benötigten Stellgrößen zum Output (=Leistungsprozess). Also wird kein Beziehungsträger des Kunden direkt beeinflusst, sondern es liegt eine unternehmensinterne Steuerung und Gestaltung der (generischen) Prozesse vor.

Resümierend lassen sich durch die Rahmenumgebung des Beziehungslebenszyklus folgende, *notwendige* Aktivitäten ableiten (im Sinne einer Minimalität<sup>303</sup>):

#### Variable X

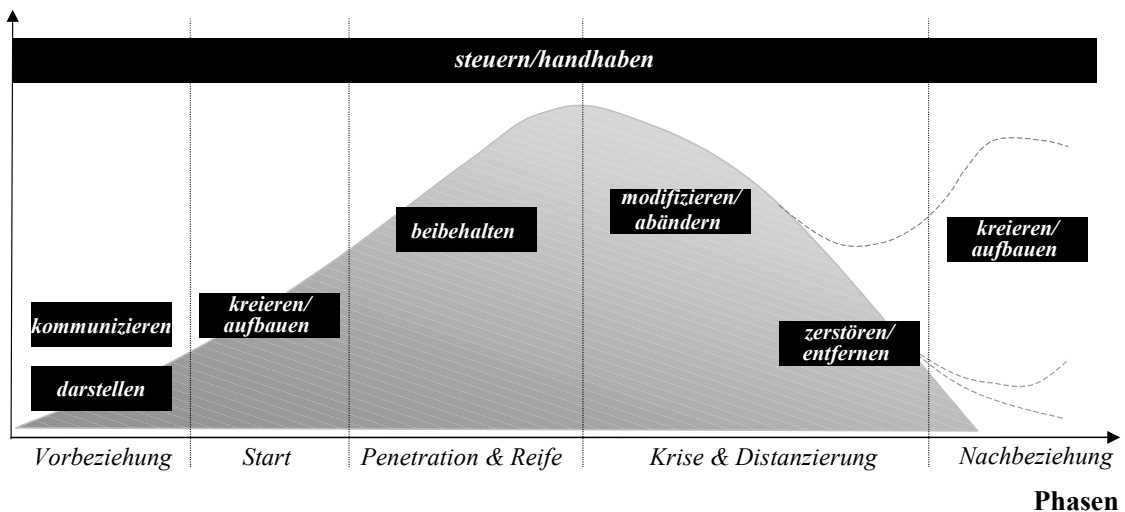


Abbildung 4-17: Notwendige Aktivitäten innerhalb des Beziehungslebenszyklus

In Abstimmung mit den Phasen des Kundenlebenszyklus scheinen zumindest diese Aktivitäten die vorgegebenen Phasen abzudecken respektive für deren Ablauf *mindestens* notwendig zu sein.

<sup>303</sup> Diese generischen Aktivitäten sind mindestens auszuführen, was nicht heissen soll, dass diese Aktivitäten nicht mehrfach oder in unterschiedlichen Phasen auftreten könnten.

Im Folgenden soll untersucht werden, welche generischen Prozesse sich aus der Überführung der bisher behandelten Konstrukte auf die Kundenbeziehung ableiten lassen. Dabei wird zu prüfen sein, wie die Aktivitäten hinsichtlich den auf der Strategieebene gestellten Vorgaben auszugestalten sein werden und welche Konkretisierung die Aktivitäten dabei erfahren.

## 4.2 Übertragung der Konzepte auf die Beziehung

Wie eingehend erläutert, ist es Ziel des Beziehungsmanagements, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und zu erhalten. Im Hinblick auf das Konstrukt der Geschäftsbeziehung nach *Diller/Kusterer* (1988) (Abschnitt 2.3) bedeutet dies, dass die Tätigkeiten des Beziehungsmanagements darauf zielen müssen, eine Beziehung zu kreieren, welche von einem kooperativen Leitbild und einer starken inneren Verpflichtung des Partners geprägt ist und einen möglichst langfristigen Zeithorizont anstrebt. Ziel sollte daher in diesem Sinne die (strategische) Allianz sein (vgl. Abbildung 2-7).

Um jedoch identifizieren zu können, welche Tätigkeiten zur Erreichung des obigen Ziels notwendig sind, soll im Folgenden die Übertragung der oben beschriebenen Konzepte auf die Beziehung erarbeitet werden, so dass generische Beziehungsprozesse gebildet werden können, welche dann anschliessend (Kapitel 5) abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren (Kundentyp, Beziehungsträger und -situation) spezifiziert werden können.

Mittels der *generischen Strukturen* (4.1.3) und möglicher *Input-Output-Relationen* (4.1.4) konnten Hinweise darauf gegeben werden, welche Aktivitäten für die Identifizierung von Prozessen im Allgemeinen berücksichtigt werden können bzw. notwendig sind. Zudem liefert das *Phasen-Konzept des Kundenlebenszyklus* (4.1.5) weitere Hinweise auf Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements und gibt einen Rahmen vor, innerhalb dessen die Prozesse ablaufen sollen.

Ausgehend von den Beziehungsträgern als diejenigen *Objekte*, welche die Stellgrößen einer Beziehung darstellen, und ausgehend von den zuvor erläuterten generischen Aktivitäten, können mit Hilfe von *Aktivitäts-Objekt-Kombinationen* Prozesse für das Managen von Kundenbeziehungen erarbeitet werden. Demnach wären *gemäss* den Phasen des *Kundenlebenszyklus* folgende Prozesse denkbar:

In Phase (1) findet ein Herantasten der Beziehungspartner statt, so dass ausgehend vom Unternehmen dem Kunden(typ) die seinen Motiven entsprechenden Beziehungsträger zu vermitteln sind. Die Prozesse „Beziehungsträger *darstellen*“ bzw. „Bezie-



„Beziehungsträger *kommunizieren*“ müssen also vorhanden sein. Infolge ihrer gleichartigen Intention sollen diese beiden Prozesse zu einem zusammengefasst werden und im Weiteren unter der Bezeichnung „Beziehungsträger *darstellen/kommunizieren*“ Verwendung finden.

In Phase (2) müssen die jeweiligen Beziehungsträger aufgebaut werden, also der Prozess „Beziehungsträger *kreieren/aufbauen*“ angestossen werden.

In der Penetrations- & Reifephase (3) sind die Beziehungsträger zu erhalten. Damit kommt hier der Prozess „Beziehungsträger *beibehalten*“ zum Vorschein. Die Anstrengungen zur Intensivierung der Beziehung werden jedoch in dieser Phase rarer.

In der Krisen- & Distanzierungsphase (4) besteht die Gefahr, dass die Beziehungsträger an Intensität verlieren. Dem muss das Unternehmen mit Modifizierungsmassnahmen entgegentreten. Damit wird hier der Prozess „Beziehungsträger *modifizieren/abändern*“ aktiv. Eventuell wird in dieser Phase eine Trennung vom Kunden durch das Unternehmen forciert, so dass Prozesse wie „Beziehungsträger *zerstören/entfernen*“ bzw. ebenfalls „Beziehungsträger *modifizieren/abändern*“ (in einen Beziehungsträger, der nicht den Motiven des Kunden entspricht) auftreten können. Unbeabsichtigt kann diese Situation der Distanzierung seitens des Unternehmens eintreten, wenn beispielsweise Beziehungsträger in einer falschen Art und Weise verändert wurden.

Die Nachbeziehungsphase (5) ist geprägt von dem Versuch der Wiederaufnahme vergangener Beziehungen und fokussiert daher den Neuaufbau von Beziehungsträgern, so dass hier schwerpunktmässig der Prozess „Beziehungsträger *kreieren/aufbauen*“ auftritt.

Zudem müssen über die gesamte Beziehung hinweg Entscheidungs- und Steuerungsprozesse berücksichtigt werden: „Beziehungsträger *steuern/handhaben*“ und „Beziehungsträger *entscheiden/auswählen*“ sind Prozesse, die nicht phasenspezifisch sind. Bei diesen von *Malone et al.* (1999) vorgeschlagenen Aktivitäten (*manage* und *decide*), welche keine direkte Beeinflussung der Beziehungsträger des Kunden, sondern die unternehmensinterne Steuerung und Gestaltung fokussieren, handelt es sich in Kombination mit dem Objekt „Beziehungsträger“ um übergeordnete Führungsprozesse. Da Führungsprozesse jedoch explizit nicht ein Ziel dieser Arbeit sind (vgl. Abschnitt 2.4.6) und lediglich zum Zwecke der Darstellung im Rahmen der Prozesslandkarte rudimentär zu behandeln sind, sollen sie bei der Modellierung nicht weiter berücksichtigt werden.

**Gemäss** den *Input-Output-Relationen* lassen sich zudem folgende Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement ableiten, die innerhalb der Phasenbeschreibungen des Lebenszyklus (noch) keine Berücksichtigung fanden: Es sind dies die Prozesse „Beziehungsträger *kombinieren*“ und „Beziehungsträger *aufteilen/zerlegen*“. Die Kombination von Beziehungsträgern kann zu einer Intensivierung der Beziehung führen, wohingegen eine Zerlegung von Beziehungsträgern in ihre Bestandteile neue Aufschlüsse über deren Verbesserung liefern kann. Diese Prozesse sind vor allen Dingen derjenigen Phase zuzuordnen, in welcher „Beziehungsträger *modifiziert/abgeändert*“ werden müssen, also in der Phase der Krise & Distanzierung. Aus Vereinfachungsgründen sollen daher die Prozesse „Beziehungsträger *kombinieren*“ und „Beziehungsträger *aufteilen/zerlegen*“ als eine Spezifikation des Prozesses „Beziehungsträger *modifizieren/abändern*“ betrachtet und verwendet werden. In Situationen, in denen es sinnvoll erscheint (abhängig vom jeweiligen Beziehungsträger), kann/soll auf diese Spezifikationen zurückgegriffen werden.

Im Hinblick auf die generischen Aktivitäten (vgl. Abbildung 4-10 in Abschnitt 4.1.3.3) wurden folgende *Aktivitäts-Objekt-Kombinationen* bisher nicht berücksichtigt:

- (a) „Beziehungsträger *erfassen*“,
- (b) „Beziehungsträger *suchen*“,
- (c) „Beziehungsträger *kalkulieren*“,
- (d) „Beziehungsträger *zuordnen*“,
- (e) „Beziehungsträger *vergleichen*“,
- (f) „Beziehungsträger *analysieren*“,
- (g) „Beziehungsträger *prognostizieren*“,
- (h) „Beziehungsträger *optimieren*“ und
- (i) „Beziehungsträger *übertragen*“.

Im Sinne ihrer Aktivitäten machen die Relationen (a) („erfassen“ im Sinn von „fixieren“), (c) („kalkulieren“ im Sinne einer Berechnung) und (i) („übertragen“ als physischer Austausch) wenig Sinn. Zwar könnte „erfassen“ (a) im Sinne einer Gestaltung aufgefasst werden, würde dann aber durch den Prozess „Beziehungsträger *kreieren/aufbauen*“ Berücksichtigung finden. Die Relation (i) wird, falls sie im Sinne von „vermitteln“ betrachtet würde, durch den Prozess „Beziehungsträger *kommunizieren*“ abgedeckt.

---

Die Prozesse (b), (d), (f) und (g) müssen vor Initiierung einer Beziehung evtl. innerhalb der Vorbeziehungs- und/oder Startphase angestoßen werden, so dass im Folgenden die „richtigen“ Beziehungsträger abhängig vom Kundentyp gewählt und bearbeitet werden können. Der Prozess (e) kann zum einen vor Beginn einer Beziehung initiiert werden, um beispielsweise die unterschiedlichen Wirkungsintensitäten verschiedener Beziehungsträger zu erforschen, oder zum anderen innerhalb der Phasen des Lebenszyklus, wenn eine Intensivierung der Beziehung gewünscht wird und der effiziente Beziehungsträger verwendet werden soll. Die Prozesse (b), (d), (e), (f) und (g) werden aufgrund der inhaltlichen Übereinstimmung unter dem Prozess „Beziehungsträger *entscheiden/auswählen*“ subsumiert.

Der Prozess (h) sei dem Prozess „Beziehungsträger *modifizieren/abändern*“ gleichgestellt im Sinne einer positiven Modifikation sprich einer Intensivierung der Beziehung.

Die nachstehende Abbildung gibt die Übereinstimmungen (und eine Aggregation) wieder:

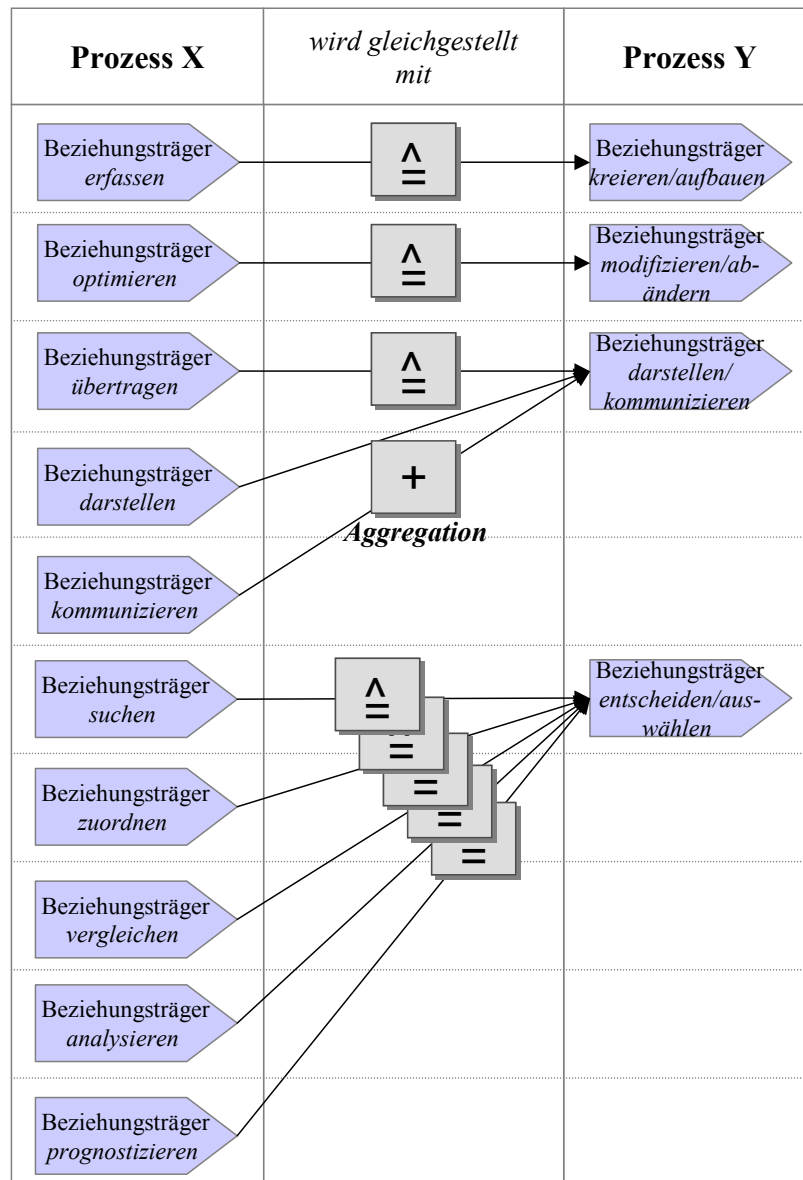


Abbildung 4-18: Übereinstimmende generische Prozesse

Zusammengefasst ergeben sich damit folgende *generische Prozesse* für das Kundenbeziehungsmanagement, deren phasenspezifische Anwendung gemäss den Ausführungen in diesem Abschnitt sowie in Anlehnung an die in Abschnitt 4.1.5.2 angestellten Überlegungen in Abbildung 4-19 nochmals beispielhaft und idealtypisch dargestellt ist:

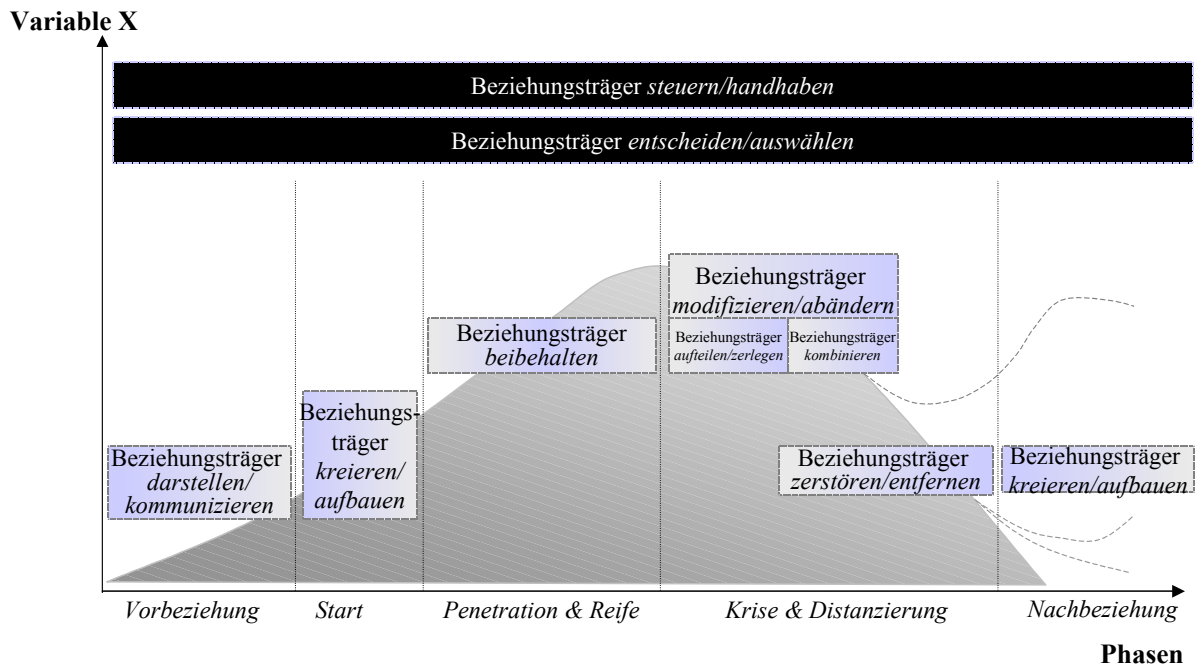


Abbildung 4-19: Generische Prozesse im Kundenbeziehungslebenszyklus (idealtypisch)

In der Grafik sind neben den beiden Führungsprozessen „Beziehungsträger *steuern/handhaben*“ und „Beziehungsträger *entscheiden/auswählen*“ (der Vollständigkeit halber) die **Leistungsprozesse des Kundenbeziehungsmanagements** dargestellt, welche den Schwerpunkt dieser Arbeit bilden. Neben den Führungsprozessen (vgl. Abschnitt 5.10) sollen daher die Unterstützungsprozesse (vgl. Abschnitt 5.11) ebenfalls nur rudimentär behandelt und der Vollständigkeit halber im Rahmen der Prozesslandkarte (Kapitel 6) angesprochen werden.

Kritisch anzumerken bei obiger Abbildung 4-19 ist allerdings, dass die identifizierten Prozesse nicht immer genau den Phasen zuordenbar sind und, wie in der Abbildung *idealtypisch* angedeutet, bei Phasenbeginn einsetzen, sondern fließende Übergänge und Verschiebungen innerhalb bzw. zwischen den Phasen denkbar sind. Zudem sind der Beginn und das Ende der Phasen, wie weiter oben schon kritisch erwähnt wurde, (vgl. Abschnitt 4.1.5.1) nicht eindeutig abgrenzbar. Diese Einteilung bzw. Phasenzuordnung der Prozesse ist daher im Sinne einer „**minimalen Notwendigkeit**“ zu sehen, d. h. es wird nicht ausgeschlossen, dass beispielsweise in der Phase der Penetration & Reife ebenfalls „Beziehungsträger *modifiziert*“ (bzw. „Beziehungsträger *kombiniert*“ oder „Beziehungsträger *aufgeteilt/zerlegt*“) werden müssen bzw. können.

Vor allen Dingen aus Gründen der Vereinfachung soll jedoch dieser Mangel ausser Acht gelassen werden, zumal er für das Ziel, Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement zu identifizieren und zu gestalten, nicht von entscheidender Bedeutung ist.

In nachstehender Tabelle 4-5 sind die einzelnen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements grob beschrieben:

<b>Prozesse</b>	<b>Beschreibung</b>
Beziehungsträger <i>kreieren/aufbauen</i>	Dies ist keineswegs mit der Kundenakquisition im Transaktionsmarketing gleichzusetzen, sondern bezieht sich auf die Schaffung einer langfristigen Beziehung. Ein Beziehungsträger wird kundenendogen erzeugt, d. h. evt. auch in seiner Wirkung intensiviert (z. B. Vertrauen <i>.....</i> )
Beziehungsträger <i>zerstören/entfernen</i>	Darunter ist zu verstehen, dass beispielsweise unrentable oder ungewollte Beziehungen (seitens des Anbieters) beendet werden. Dabei kann durch den Abbau respektive die Zerstörung eines für die Beziehung notwendigen Inputs (Beziehungsträger wie z. B. Vertrauen etc.) diese unbewusst oder bewusst zu einem Ende gebracht werden.
Beziehungsträger <i>beibehalten</i>	Wie aus der Aktivitätsbeschreibung bekannt ist, soll dieser Prozess den Output über eine bestimmte Zeit hinweg unverändert halten, also die Beziehungsträger (über die Zeit) aufrechterhalten. Ob nun aktiv ( <i>continue</i> ) oder passiv ( <i>wait</i> ), ist situationsabhängig zu bestimmen.
Beziehungsträger <i>modifizieren/abändern</i>	Eine Beziehung ist kein statisches Konstrukt. Sie aufrecht zu erhalten, bedingt ständige Interaktionen und Reaktionen, die wiederum Anpassungen an die gegebene Situation nach sich ziehen. Der Prozess „Beziehungsträger <i>modifizieren/abändern</i> “ wird daher – über den Zeithorizont der Beziehung gesehen – des Öfteren angestossen werden müssen, um die Beziehung auf die sich verändernden Einflussfaktoren abzustimmen. Für die hier vorliegende Untersuchung wird dieser Prozess jedoch lediglich in der Phase der Krise und Distanzierung näher betrachtet werden. Der Typ eines Beziehungsträgers kann unbewusst oder bewusst verändert werden (z. B. falls dies aus Anbietersicht wirkungsvoller erscheint). Die Veränderung kann dabei in der Kombination von Beziehungsträgern oder aber der Aufteilung/Zerlegung eines Beziehungsträgers erfolgen.

<b>Prozesse</b>		<b>Beschreibung</b>
<b>Beziehungsträger modifizieren/abändern</b>	Beziehungsträger <i>aufteilen/zerlegen</i>	Die Aktivität <i>aufteilen/zerlegen</i> beschreibt die aktive Zergliederung eines Inputs in mehrere Outputs seitens des Anbieters. Übertragen auf das Konstrukt der Beziehung bedeutet dies, dass anhand eines Beziehungsträgers zwei oder mehrere Beziehungsträger gewonnen werden (z. B. Generierung von Vertrauen und Commitment aus Zufriedenheit <i>Morgan/Hunt (1999)</i> ), der vorliegende Beziehungsträger also modifiziert/abgeändert wird.
	Beziehungsträger <i>kombinieren</i>	Hierunter soll zu verstehen sein, dass mehrere für eine Beziehung notwendige Beziehungsträger in der Art (zu einem neuen Beziehungsträger) kombiniert werden, dass sich die Beziehung optimieren lässt (z. B. Belohnungs- & Sanktionierungsmassnahmen aufeinander abstimmen). Auch hierbei handelt es sich um eine Art der Modifizierung eines Beziehungsträgers.
Beziehungsträger <i>darstellen/kommunizieren</i>		Um einen potentiellen Kunden(typ) auf sich aufmerksam machen zu können, muss der Anbieter seine Beziehungsträger gegenüber dem Kunden kommunizieren und signalisieren, dass er die Motive des Kunden (er)kennt und willens ist, auf diese einzugehen.
Beziehungsträger <i>steuern/handhaben</i>		Dieser Führungsprozess wirkt über den gesamten Verlauf einer Beziehung gesehen steuernd z. B. hinsichtlich der Koordination bzw. Abstimmung der Beziehungsträger.
Beziehungsträger <i>entscheiden/auswählen</i>		Die Aktivität <i>entscheiden/auswählen</i> schlägt vor, aus Alternativen eine Auswahl zu treffen. Dies kann auf die Beziehung übertragen bedeuten, dass entweder aus einer Auswahl möglicher zu verwendender Beziehungsträger derjenige auszuwählen ist, welcher dem vorliegenden Kundentyp entspricht, oder aber eine Auswahl zu treffen ist hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten eines Beziehungsträgers.

*Tabelle 4-5: Beschreibung der generischen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements*

Bevor die identifizierten Prozesse modelliert werden, sollen die bisherigen Ergebnisse bezüglich der Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement noch einmal kurz zusammengefasst werden.

### 4.3 Zusammenfassung der verwendeten Konzepte

Mit Bezug auf den in Abschnitt 3.3 abgeleiteten Handlungsbedarf respektive den dort dargestellten einzelnen Problemfeldern soll im Folgenden zusammenfassend aufgezeigt werden, mittels welcher Konzepte und Vorgehensweisen diese Problemfelder bearbeitet wurden und zu welchem Ergebnis die hier verfolgte Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement gekommen ist. Tabelle 4-6 zeigt die Gegenüberstellung des jeweiligen Problemfelds, detailliert durch seine inhärente Fragestellung, mit dem jeweiligen Lösungsansatz.

<b>Problemfeld</b>	<b>Fragestellung</b>	<b>Lösungsansatz</b>
Struktur des Lösungsansatzes	Wie kann ein ganzheitlicher, durchgängiger Lösungsansatz verfolgt werden?	Berücksichtigung von Vorgaben aus der Strategieebene des Business Engineering für die hier betrachtete Prozessebene (vgl. Abschnitte 4.1.1 und 4.1.2)
Stellgrößen der Beziehung zu einem bestimmten Kundentyp	Wie lassen sich Beziehungen zu einem bestimmten Kundentyp steuern?	Verwendung von Konzepten zur Beschreibung der Steuerung von Kundenbeziehungen mittels Instrumenten, welche die Motive des Kunden individuell berücksichtigen und damit die „Beeinflussung“ eines bestimmten Kundentyps ermöglichen (Beziehungsträger) (vgl. Abschnitte 4.1.2.2 und 4.1.2.3)



Problemfeld	Fragestellung	Lösungsansatz
Identifizierung von Prozessen für das Kundenbeziehungsmanagement	Wie lassen sich neue, innovative Prozesse vollständig identifizieren?	Verwendung generischer Strukturen im Zusammenhang mit den Stellgrößen der Beziehung, abgesichert durch Input-Output-Relationen von Prozessen, und der Rahmgebung des Kundenlebenszyklus (vgl. Abschnitte 4.1.3, 4.1.4 und 4.1.5)

*Tabelle 4-6: Problemfelder und Lösungskonzepte*

Dem Problem einer Einbindung des Vorgehens in einen ganzheitlichen, durchgängigen Lösungsansatz wurde im Rahmen des Ebenenansatzes des *Business Engineering* durch die Einbeziehung von Vorgaben aus der Strategieebene entgegengewirkt. Die Berücksichtigung der Kundensicht und des Aspekts der Beziehungsorientierung findet durch die Verwendung der Kundenmotive und deren „Befriedigung“ mittels adäquater *Beziehungsträger* zur Steuerung der Kundenbeziehung statt. Damit wird das Problemfeld „Stellgrößen der Beziehung zu einem bestimmten Kundentyp“ angegangen. Hinsichtlich der Frage nach den zu betrachtenden Kundentypen werden die aus den Motiven abgeleiteten Kundentypen berücksichtigt, so dass hier eine Abstimmung mit den Stellgrößen der Kundenbeziehung (*Beziehungsträger*) von vorneherein gegeben ist. Aufgrund des Beispielcharakters der Kundentypen (vgl. Abschnitt 4.1.2.3) werden die Prozesse nicht für alle, sondern für zwei ausgewählte Kundentypen modelliert. Das Kernproblem dieser Arbeit, nämlich wie Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement zu identifizieren sind, wird durch die Verwendung generischer Strukturen gelöst. Um eine „Quasi-Vollständigkeit“ der identifizierten Prozesse zu erreichen, werden das Konzept des Lebenszyklus und mögliche Input-Output-Relationen von Prozessen zudem rahmengebend verwendet. Zur Lösung des Problemfelds IV (Modellierung) wird in Abschnitt 5.1 Stellung genommen.

Mit der Lösung der aus dem Handlungsbedarf und damit aus dem Anforderungskatalog (Abschnitt 2.5) abgeleiteten Problemfelder scheint eine Erfüllung der eingangs gestellten Anforderungen an Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements durch die vorgestellten Konzepte vollzogen.

Abschliessend werden in Abbildung 4-20 die mittels der vorgestellten Konzepte identifizierten *Leistungsprozesse* im Kundenbeziehungsmanagement und damit das Ergebnis des Kapitels 4 zusammenfassend dargestellt.

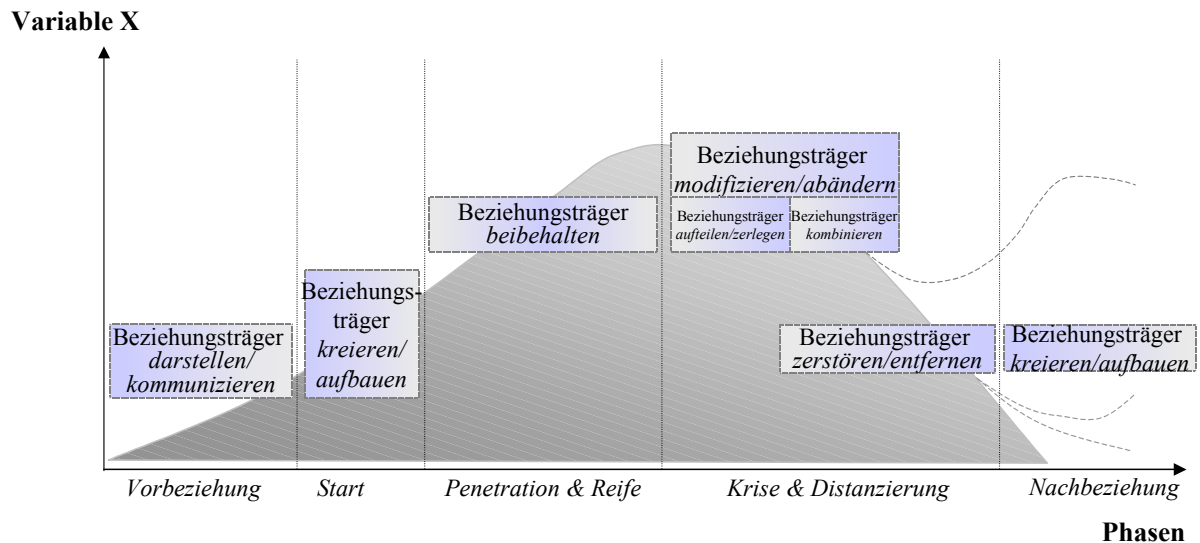


Abbildung 4-20: Leistungsprozesse im Kundenbeziehungsmanagement

Als Leistungsprozesse konnten damit die Prozesse „Beziehungsträger darstellen/kommunizieren“, „Beziehungsträger kreieren/aufbauen“, „Beziehungsträger beibehalten“, „Beziehungsträger modifizieren/abändern“ und „Beziehungsträger zerstören/entfernen“ identifiziert und den jeweiligen Phasen des Beziehungslebenszyklus zugeordnet werden.

Nachdem die Leistungsprozesse des Kundenbeziehungsmanagements identifiziert worden sind, sollen diese im folgenden Kapitel 5 für die jeweilige Beziehungssituation im Beziehungslebenszyklus (Phase) und für den jeweilig unterstellten Kundentyp („aufgeklärter“ bzw. „bequemer, berechnender“ Kundentyp) auf abstrakter Ebene modelliert werden.<sup>304</sup> Zuvor sind jedoch noch Vorgaben für die Modellierung (Abschnitt 5.1) zu erarbeiten, so dass eine geeignete Form der Prozessdarstellung abhängig vom Untersuchungszweck und vom Nutzerkreis (vgl. Abschnitt 5.1.1) ermöglicht wird.

<sup>304</sup> Der situationsabhängige (phasenabhängige) Einsatz von Instrumenten zur Kooperationsgestaltung (Beziehungsträger) wird ebenfalls von Schade/Schott (1993a, S. 492/496) bestätigt.

## 5 Modellierung ausgewählter Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement

Bisher wurden verschiedene generische Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement identifiziert und unterschieden. Eine detaillierte Beschreibung und insbesondere Modellierung wurde noch nicht durchgeführt. Insofern stellt sich nun die Frage, wie die generischen Prozesse im Anwendungskontext konkretisiert werden können.

Hierzu ist noch einmal auf die Ausführungen in Abschnitt 4.1.2.2 zu verweisen. Dort wurde definiert, dass es durch die Existenz und Relevanz der Beziehungsträger gerade zur Etablierung und zum Erhalt der Beziehung als Form der Interaktion kommt. Demnach ist in einem ersten Schritt für eine Spezialisierung zu untersuchen, welcher Beziehungsträger konkret in welcher Phase des Beziehungslebenszyklus „*kreiert/aufgebaut*“, „*zerstört/entfernt*“, „*beibehalten*“ usw. werden soll, was einer Spezialisierung nach dem Objekt des Prozesses (vgl. Aktivitäts-*Objekt*-Kombinationen in Abschnitt 4.2) entspricht. Das heisst, dass beispielsweise ein generischer Prozess wie „*Beziehungsträger kreieren/aufbauen*“ jeweils für die unterschiedlichen Beziehungsträger zu spezialisieren ist im Sinne von „*Vertrauen kreieren/aufbauen*“ oder „*Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen*“ etc.

Für das Beziehungsmanagement mit unterschiedlichen Kundentypen bedeutet dies, dass konkret alle generischen Prozesse mittels der „Parameter“ Beziehungsträger (bzw. Kundentyp) und -situationen (Phase im Beziehungslebenszyklus) zu spezialisieren sind. Die Modellierung der Prozesse unter Berücksichtigung dieser Parameter ist Anliegen dieses Kapitels. Das Verständnis des Begriffs „Prozess“ orientiert sich dabei an den in Abschnitt 2.4.2 getroffenen Aussagen.

### 5.1 Modellierungsvorgaben

„Da es sich bei Prozessen um gedankliche Strukturierungen von Arbeitsabläufen handelt, werden in der Praxis Prozessmodelle als Medium eingesetzt, um den beteiligten Mitarbeitern die Art und Weise ihrer Aufgabenverrichtung zur Umsetzung des Prozesses zu vermitteln.“<sup>305</sup> Um die Qualität des zu entwickelnden Prozessmodells (für das Kundenbeziehungsmanagement) sicherstellen zu können, sollen **Konventionen** für die Modellierung getroffen werden, welche sich an den Kriterien der von Schütte (1998)

entwickelten *neuen Grundsätze ordnungsmässiger Modellierung (GoM)*<sup>306</sup> orientieren. Dabei soll im Folgenden keine Reproduktion des Ansatzes von *Schütte* (1998) stattfinden, sondern es sollen, vergleichbar mit der Anwendung dieses Vorgehens im durchgeführten CC BAI<sup>307</sup>, nur die „wesentlichen“ Aspekte Verwendung finden.

### 5.1.1 Operationalisierung der GoM für das Prozessmodell im Kundenbeziehungsmanagement

Die GoM stellen einen Ordnungsrahmen dar, der durch Reduktion respektive Beherrschung der mit der Modellierung einhergehenden Komplexität eine Steigerung der Qualität von Modellen bewirkt.<sup>308</sup> Dabei wird unter Qualität der Deckungsgrad „(...) zwischen den Anforderungen des Modelladressaten und der tatsächlichen Eignung des Modells zur Problemlösung“ verstanden. Daher sollen die GoM Kriterien bereitstellen (Qualitätsziele), die eine Beurteilung der Konstruktion der Modelle ermöglichen.<sup>309</sup> Diese Kriterien sind abhängig von dem mit der Modellierung verfolgten Ziel (bzw. Zweck) und dem Modelladressaten zu erarbeiten, denn „die Ausgestaltung und Prüfung der Qualität eines Modells unter der Prämisse einer subjektbezogenen Konstruktion muss primär anhand der dem Modell zugrunde gelegten Verwendungszwecke (und dem definierten Adressatenkreis) erfolgen.“<sup>310</sup>

Der *Verwendungszweck* des Prozessmodells für das Kundenbeziehungsmanagement wird in Anlehnung an die Aussagen in Abschnitt 2.4.6 in der Bereitstellung einer *Kommunikationsbasis* für alle an den Kundenbeziehungsprozessen beteiligten Personen und der *Dokumentation* und *Speicherung* von *Wissen* über die Kundenbeziehung gesehen. Dabei soll das Prozessmodell gemäss dem in Abschnitt 1.4 vorgesehenen *Adressatenkreis* und einer im CC BAI vorgenommenen Nutzerdefinition den „*kundigen Laien*“ ansprechen, dem eine entsprechende Methodenkompetenz und Affinität zur Thematik des Kundenbeziehungsmanagements zu unterstellen ist und der die Ver-

---

<sup>305</sup> *Auth* (2002), S. 149.

<sup>306</sup> Der erste Ansatz der Grundsätze ordnungsmässiger Modellierung geht auf *Becker et al.* (1995) zurück. „Die Reformulierung der bestehenden GoM wurde erforderlich, um die dort vorhandenen Theoriedefizite zu eliminieren und die praktische Anwendbarkeit zu fördern.“ *Schütte* (1998), S. 111.

<sup>307</sup> Zur Qualitätssicherung im CC BAI vgl. *Schütte/Zellner* (2002).

<sup>308</sup> Vgl. *Rosemann* (1998), S. 3.

<sup>309</sup> Vgl. *Schütte* (1998), S. 112.

<sup>310</sup> *Heinrich* (2000), S. 63.

wendung des Prozessmodells nicht etwa wie ein „Experte“ zu Analysezwecken, sondern zu *Kommunikations- und Dokumentationszwecken* nutzen will.<sup>311</sup>

Im Folgenden werden die GoM kurz dargestellt und die innerhalb dieser Arbeit weiter zu verfolgenden Kriterien näher betrachtet.

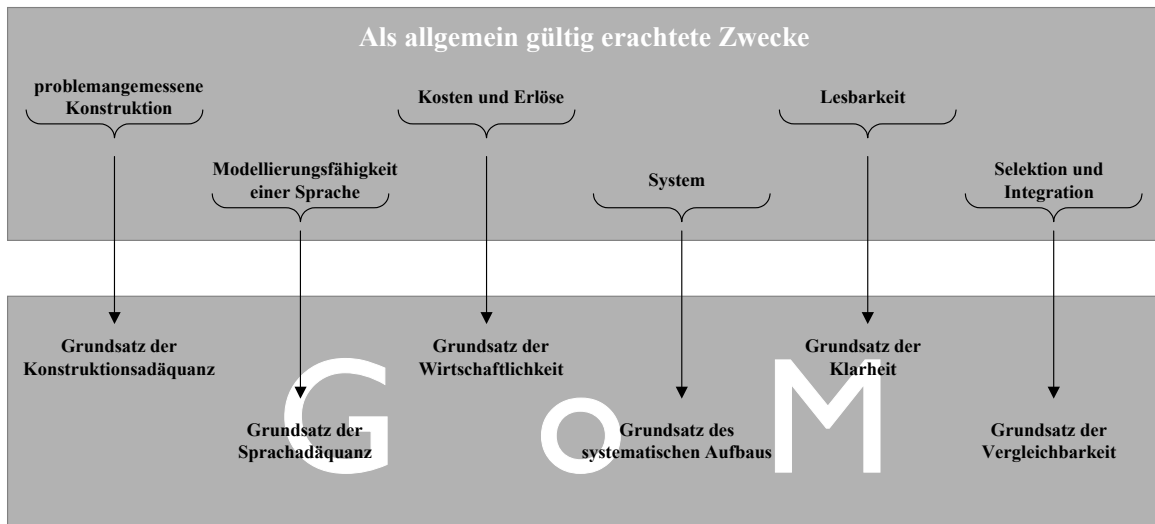


Abbildung 5-1: Zweckbezogene Ableitung der neuen GoM

Quelle: Schütte (1998), S. 115

Aus als allgemein gültig erachteten Zwecken (bzw. Kriterien) werden folgende Kriterien für die Modellbewertung (GoM) abgeleitet (vgl. Abbildung 5-1):<sup>312</sup>

- *Grundsatz der Konstruktionsadäquanz*: Dieses Kriterium fokussiert eine der Problemstellung angemessene Nachvollziehbarkeit der Modellkonstruktion. Da ein Modell aufgrund seiner Subjektivität<sup>313</sup> nicht gegen die Realität geprüft werden kann, muss ausgehend von der Problemdefinition (Ausgangspunkt der Modellkonstruktion) ein Konsens zwischen Modellierer und Modellnutzer herbeigeführt werden, der eine dem Problem angemessene Konstruktion dieses (Problems) ermöglicht. Somit ist im Rahmen dieses Kriteriums zum einen ein Konsens bezüglich der Problemdefinition und zum anderen bezüglich der Modelldarstellung (Modellelemente, Detaillierungsgrad) herbeizuführen. Bezüglich der Problemdefinition ist zu verweisen auf den in Abschnitt 3.3 abgeleiteten Handlungsbedarf. Hinsichtlich der Modelldarstellung sind Konventionen zu treffen, die unter Berücksichtigung des

<sup>311</sup> Zu den Verwendungszwecken und Nutzerkreisen vgl. Schütte/Zellner (2002), S. 259. Häufig stellt die Dokumentationsaufgabe ein Hauptziel der Geschäftsprozessmodellierung dar. Vgl. Gruhn/Wellen (2000), S. 297.

<sup>312</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen bei Schütte/Zellner (2002), S. 113ff.

Adressatenkreises und des Verwendungszwecks des Prozessmodells eine einfache, jedoch nicht triviale Darstellung der Prozesse ermöglichen und Einblick in die einzelnen Aufgaben zur Steuerung von Beziehungen geben können. In Anlehnung an die in Abschnitt 2.4.2 vorgenommene Prozessdefinition, die im Wesentlichen auf der Komponentensicht von *Österle* (1995) fusst, sollen die Prozesse mittels Aufgabenketten modelliert werden. Diese sind dem Problem (Darstellung übersichtlicher Handlungsabläufe im Kundenbeziehungsmanagement) angemessen konstruiert und sollen daher Verwendung finden. Im Rahmen der Massnahmen zur Qualitätssicherung (Abschnitt 5.1.2) werden die Aufgabenkettendiagramme näher beschrieben.

- *Grundsatz der Sprachadäquanz:* Da die Modellerstellung mittels künstlicher Sprachen erfolgt (z. B. eEPK's in ARIS), ist sicherzustellen, dass die Relation zwischen Modell und verwendeter Modellierungssprache ausgewogen respektive adäquat ist. Zu diesem Zweck sind zum einen die Eignung der Sprache zur Beschreibung der Problemsituation (*Spracheignung*) und zum anderen die korrekte Anwendung der Syntax der Sprache (*Sprachrichtigkeit*) zu gewährleisten. Wie oben schon beschrieben, definiert der abgeleitete Handlungsbedarf (Abschnitt 3.3) die Problemsituation hinsichtlich unzureichender respektive nicht beziehungsorientierter Prozessdarstellungen im Kundenbeziehungsmanagement. Vor dem Hintergrund der verwendeten Prozessdefinition und der Tatsache, dass das Aufgabenkettendiagramm im Rahmen der Methode PROMET-BPR für die Prozessmodellierung vorgesehen ist<sup>314</sup>, soll es im Rahmen dieser Arbeit zur Beschreibung der Aufgaben innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements genutzt werden. Die Syntax dieser Sprache wird ebenfalls in Abschnitt 5.1.2 beschrieben.
- *Grundsatz der Wirtschaftlichkeit:* Hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen sind die Kosten und Erlöse der Modellierung zu bewerten. D. h., dass sich das Modell über längere Zeit nutzen lassen muss, die verwendete Sprache evtl. in andere Sprachen übertragbar ist und Veränderungen am Modell im Nachhinein vorzunehmen sind. Dieser Grundsatz wird für die weitere Vorgehensweise ausser Acht gelassen, zumal es nicht Ziel ist, ein detailliertes Prozessmodell für das Kundenbeziehungsmanagement zu Analysezwecken und Wirtschaftlichkeitsberechnungen aufzustellen, sondern lediglich einen Einblick in die Prozesse zu gewähren. Hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit ist zudem auf den Verwendungshintergrund von

---

<sup>313</sup> Modelle werden immer aus einer bestimmten Perspektive heraus formuliert, was häufig Konflikte zwischen Modellnutzer und -ersteller hervorruft. Vgl. *Schütte/Zellner* (2002), S. 114.

<sup>314</sup> Vgl. *Österle* (1995), S. 95f. und *IMG* (1997), S. TECH 45ff.

PROMET-BPR in der Beratungsbranche hinzuweisen, so dass u. a. hier die Berechtigung für die Modellierung in Aufgabenkettendiagrammen zu sehen ist.

- *Grundsatz der Klarheit:* Dieses Kriterium bezieht sich auf die Verständlichkeit und Eindeutigkeit von Modellen für die Nutzergruppe. Dabei ist das Augenmerk auf die *Hierarchisierung* und *Layoutgestaltung* (graphische Darstellung) des Modells zu legen. Aufgrund der einfachen und eindeutigen Darstellungsweise von Aufgabenkettendiagrammen kann dieser Grundsatz zumindest hinsichtlich der Layoutgestaltung als erfüllt angesehen werden. Die Hierarchisierung wird in Abschnitt 5.1.2 näher zu betrachten sein.
- *Grundsatz des systematischen Aufbaus:* Dieser Grundsatz fordert eine Inter-Modellkonsistenz zwischen Struktur- und Verhaltensmodellen, welche durch ein sichtenübergreifendes Metamodell erfüllt ist. Da ein solches Metamodell für die Prozessmodellierung im Kundenbeziehungsmanagement nicht besteht, kann dieser Forderung nicht Genüge getan werden.
- *Grundsatz der Vergleichbarkeit:* Damit wird die Forderung nach der Möglichkeit eines semantischen Vergleichs mehrerer Modelle aufgestellt. Da dieses Ziel die Existenz mehrerer Modelle fordert und bis dato eine Übersicht über Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements, wie sie im Rahmen dieser Arbeit gefordert wird, nicht vorhanden ist, soll dieses Kriterium im Weiteren nicht näher betrachtet werden.

Damit sind im Folgenden vor allem Massnahmen zur Befriedigung der Kriterien „Konstruktionsadäquanz“, „Sprachadäquanz“ und „Klarheit“ aufzugreifen.

### **5.1.2 Massnahmen zur Qualitätssicherung**

Wie in den obigen Ausführungen beschrieben wurde, können und sollen nicht alle GoM Berücksichtigung im Rahmen dieser Arbeit finden. Hinsichtlich der Qualitätskriterien „Konstruktionsadäquanz“, „Sprachadäquanz“ und „Klarheit“ respektive ihrer Unterziele präsentiert sich damit die Anwendung dieser Grundsätze auf das hier zu verwendende Prozessmodell wie folgt:

<i>GoM</i>	<i>Unterziel</i>	<i>Massnahme</i>
<i>Konstruktionsadäquanz</i>	Konsens über Problemdefinition	Problemdefinition mittels abgeleiteten Handlungsbedarfs (Abschnitt 3.3)
	Konsens über Modelldarstellung	Prozessdefinition orientiert an der Komponentensicht von <i>Österle</i> (1995) (vgl. Abbildung 2-13)
<i>Sprachadäquanz</i>	Sprachrichtigkeit und Sprach-eignung	Verwendung der Syntax von Aufgabenkettendiagrammen (Abschnitt 5.1.2)
<i>Wirtschaftlichkeit</i>	Erlöse und Kosten	Berücksichtigung nicht erwünscht
<i>Klarheit</i>	Hierarchisierung	Ebenenbeschreibung in Abschnitt 5.1.2.1
	Layout	Notation der Aufgabenkettendiagramme (Abschnitt 5.1.2.2)
<i>Systematischer Aufbau</i>	Inter-Modellkonsistenz	Berücksichtigung aufgrund fehlenden Metamodells nicht möglich
<i>Vergleichbarkeit</i>	Vergleich mehrerer Modelle	Berücksichtigung aufgrund fehlender Vergleichsmodelle nicht möglich

*Tabelle 5-1: Anwendung der GoM auf die Prozessmodellierung im Kundenbeziehungsmanagement*

Die Nicht-Berücksichtigung obiger Kriterien scheint im Hinblick auf die weitere Vorgehensweise nicht sonderlich hinderlich. Der Aspekt der Wirtschaftlichkeit soll zudem wegen des eher theoretischen Hintergrunds des hier erarbeiteten Prozessmodells nicht weiter ins Gewicht fallen.

In den folgenden Abschnitten werden die Massnahmen zur Zielerreichung der oben beschriebenen Kriterien näher dargestellt. Dabei liegt der Fokus, wie bereits beschrieben, auf den gewählten Hierarchisierungsebenen und der Prozessdarstellung.



### 5.1.2.1 Hierarchieebenen

Um die Verständlichkeit komplexer Modelle zu verbessern, ist es sinnvoll, eine Aufteilung in Hierarchieebenen vorzunehmen.<sup>315</sup> Dabei ist der Begriff „Hierarchisierung“ im Sinne einer Dekomposition bzw. Detaillierung in unterschiedliche Stufen zu verstehen. Innerhalb der GoM's wird die Forderung nach Hierarchieebenen zur Modellvereinfachung im Rahmen des *Grundsatzes der Klarheit* gestellt.<sup>316</sup> Die Anzahl und Detaillierung der Ebenen richtet sich dabei zum einen nach der Komplexität und zum anderen nach dem Verwendungszweck respektive Nutzerkreis des Prozessmodells.

In Anlehnung an die Vorgehensweise der Methode PROMET-BPR, welche im Rahmen der Technik *Ablaufplanung* eine Einteilung des Prozessmodells in Mikro- und Makroebene vorschlägt<sup>317</sup>, sollen bei der Darstellung der Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement ebenfalls zwei Ebenen unterschieden werden:

*HE\_0*: Auf der obersten **H**ierarchie-**E**bene (*HE*) werden ähnlich der Makroebene die Prozesse als Gesamtes sowie der Austausch von Leistungen zwischen diesen Prozessen im Rahmen einer Prozesslandkarte betrachtet (vgl. Abschnitt 6). Die innere Struktur der Prozesse ist auf dieser Ebene irrelevant, lediglich die Aussensicht in Form einer *Black-Box* soll hier eingenommen werden.<sup>318</sup> *HE\_0* gibt einen Überblick über die existierenden bzw. identifizierten Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements und ihre Beziehungen untereinander (Prozesslandkarte). Aussagen über Ablaufreihenfolge der Prozesse sollen auf dieser Ebene nicht getroffen werden.

*HE\_1*: Ähnlich der Mikroebene sollen auf *HE\_1* die Prozesse von *HE\_0* in ihre einzelnen Aufgaben zerlegt (Dekomposition) und deren Ablauffolge so detailliert beschrieben werden, dass die resultierende Dokumentation als Arbeitsanleitung für die Aufgabenträger Verwendung finden kann oder aber zumindest ein Einblick in notwendige Aufgaben des Managements von Kundenbeziehungen gegeben werden kann.<sup>319</sup> Zu diesem Zweck wird auf dieser Ebene mittels Aufgabekettendiagrammen modelliert werden (Abschnitt 5.1.2.2).

Eine Einteilung in zwei Hierarchieebenen kann für eine Vorgehensweise im Rahmen dieser Arbeit als sinnvoll erachtet werden, zumal eine weitere Detaillierung hinsicht-

---

<sup>315</sup> Vgl. Hess (1996) und S. 103, Schütte (1998), S. 131.

<sup>316</sup> Vgl. Schütte (1998), S. 131.

<sup>317</sup> Vgl. IMG (1997), S. TECH 67.

<sup>318</sup> Vgl. Auth (2002), S. 160.

<sup>319</sup> Vgl. IMG (1997), S. TECH 67.

lich des Nutzerkreises (Abschnitt 1.4) und Verwendungszwecks (Abschnitt 5.1.1) des zu erarbeitenden Prozessmodells nicht als angemessen bzw. nötig erachtet wird. Denn Sinn dieser Prozessdarstellung ist nicht die Erarbeitung eines detaillierten, in die Tiefe gehenden Prozessmodells zum Zwecke der Analyse und Simulation, sondern die Schaffung eines Modells, welches einen Ein- und Überblick in/über die Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements geben kann. Andererseits kann eine zweigliedrige Hierarchie als „Minimumanforderung“ gesehen werden, denn „eine zu frühe Detaillierung versperrt die Sicht auf grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten; eine unzureichende Detaillierung verhindert gewöhnlich die Umsetzung.“<sup>320</sup>

Abbildung 5-2 stellt obige Aspekte zusammenfassend dar:

Hierarchieebene	Objekt	Eigenschaften	Darstellung in ...	Grafische Darstellung
<i>HE_0</i>	Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Ablaufreihenfolge</li> <li>▪ Ebene der Prozesslandkarte</li> </ul>	Rechtecken	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           Beziehungsträger  <i>kreieren/aufbauen</i> </div> <p style="text-align: center;">↓ Detaillierung</p>
<i>HE_1</i>	Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ablaufreihenfolge gegeben</li> <li>▪ Arbeitsanleitung für Aufgaben-träger</li> </ul>	Aufgabenketten-diagrammen	

Abbildung 5-2: Hierarchieebenen bei der Prozessdarstellung

Auf *HE\_0* werden die Prozesse mittels Rechtecken repräsentiert. Da diese Darstellungsform lediglich in der Prozesslandkarte (Kapitel 6) Anwendung finden soll, wird die *HE\_0* im Rahmen dieser Arbeit nur rudimentär betrachtet. Die eigentliche Modellierung der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement findet auf *HE\_1* statt, bei deren Modellierung auf *Aufgabenkettendiagramme* zurückgegriffen wird. Im folgenden Abschnitt ist daher näher auf diese Darstellungsform und deren Syntax einzugehen.

### 5.1.2.2 Prozessdarstellung

In Anlehnung an das in dieser Arbeit verwendete Verständnis des Begriffes „Prozess“ nach Österle (1995) muss die Aufgabenkette als ein elementarer Bestandteil des Prozesses gesehen werden (vgl. Abbildung 2-13 in Abschnitt 2.4.2). Daher werden im Rahmen der Technik Ablaufplanung der Methode PROMET-BPR die Ergebnisdoku-

<sup>320</sup> IMG (1997), S. GRUN 12.

mente „Aufgabenkettendiagramm“ und zu dessen Ergänzung das „Aufgabenverzeichnis“ zur Dokumentation der Prozessabläufe verwendet.<sup>321</sup>

„Aufgabenketten beschreiben den Kern von Prozessen, nämlich die Aufgaben und deren Ablauf.“<sup>322</sup> Dargestellt werden sie in so genannten Aufgabenkettendiagrammen (vgl. Abbildung 5-3), welche zur Konzeption, aber vor allem auch zur Kommunikation von Prozessen beitragen.<sup>323</sup>

Als „Aufgaben“ werden hierbei Funktionen (auszuführende Tätigkeiten) bezeichnet, welche maschinell oder von Menschen (oder beiden) ausgeführt werden. Im hier verwendeten Rahmen soll jedoch der Begriff „Aufgabe“ weiter gefasst werden. Es sollen damit nicht lediglich Tätigkeiten dargestellt werden, sondern auch Zustände (beim Kunden oder beim Anbieter), welche ihrerseits die Voraussetzung für weitere Tätigkeiten bilden. Die *Ablauffolge* beschreibt, inwieweit eine Aufgabe unabhängig von einer anderen, gleichzeitig mit einer anderen (Parallelität) oder nach einer anderen Aufgabe (Präzedenz) ablaufen soll.<sup>324</sup> Ein Beispiel für solch ein Aufgabenkettendiagramm gibt Abbildung 5-3.

---

<sup>321</sup> Vgl. *IMG* (1997), S. TECH 67.

<sup>322</sup> *Österle* (1995), S. 49.

<sup>323</sup> Vgl. *Österle* (1995), S. 95.

<sup>324</sup> Vgl. *IMG* (1997), S. GRUN 13.

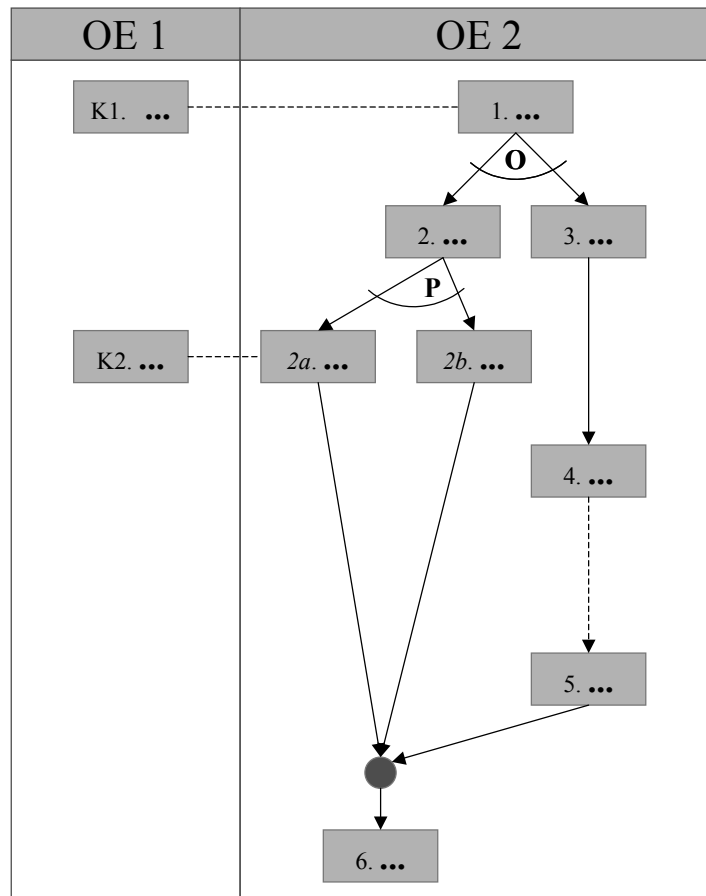


Abbildung 5-3: Beispiel eines Aufgabenkettendiagramms

Quelle: In Anlehnung an IMG (1997), S. ERGE 49 (modifizierte Darstellung)

Die Bedeutung der einzelnen Elemente des Aufgabenkettendiagramms stellt sich wie folgt dar:

- In rechteckiger Form dargestellt werden so genannte *Knoten*, welche eine *Aufgabe* repräsentieren. Jeder Aufgabe ist dabei eine eindeutige *Aufgabennummer* zugeordnet. Mit einem „K“ gekennzeichnete Aufgaben laufen beim **K**unden bzw. **K**ooperationspartner ab. Mit kleinen Buchstaben versehene Nummerierungen (2a, 2b in Abbildung 5-3) zeigen an, dass es sich bei dieser Aufgabe um eine Teilaufgabe der übergeordneten Aufgabe handelt. Wird die Nummerierung zudem *kursiv* dargestellt, wird ein Hinweis darauf gegeben, dass diese Aufgabe/Massnahme vom jeweilig unterstellten Kundentyp abhängig ist.
- Zeitliche Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben werden mittels *Kanten* (Linien) abgebildet. Dabei repräsentiert eine gerichtete Kante (durchgezogener Pfeil) eine ohne zeitliche Verzögerung nachfolgende Aufgabe, während ein gestrichelter Pfeil eine zeitliche Verzögerung der nachfolgenden Aufgabe andeuten soll. Sind zwei

---

oder mehrere Aufgaben mittels einer (waagerechten) gestrichelten Linie (kein Pfeil) verbunden, bedeutet dies, dass diese Aufgaben parallel ablaufen.

- Aufgaben, die nicht mit Kanten verbunden sind, sind nebenläufig, d. h. sie können nacheinander (Sequenz) oder parallel ablaufen.
- Aufgaben, die parallel ablaufen und später wieder zusammengeführt werden, werden mittels eines „P“ (Parallelität) gekennzeichnet.
- Können Aufgaben alternativ ausgeführt werden (Selektion) im Sinne einer „Oder-Verknüpfung“, wird dies mittels eines „O“ symbolisiert.
- Konnektoren, als kleine ausgefüllte Kreise dargestellt, zeigen die Zusammenführung von Aufgaben an.
- In Spalten werden die an der Aufgabe beteiligten Organisationseinheiten („OE“) respektive die Aufgabenträger (Kunde, Anbieter) abgebildet.

In nachstehender Abbildung 5-4 ist die Syntax von Aufgabenkettendiagrammen nochmals zusammenfassend dargestellt.

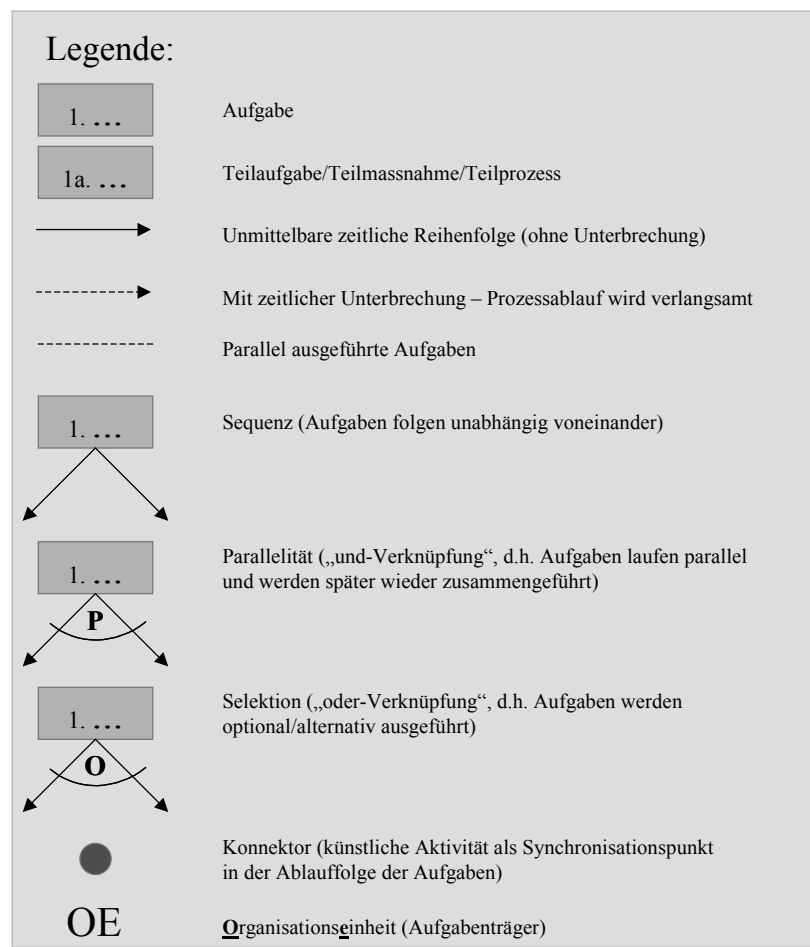


Abbildung 5-4: Syntax des Aufgabenkettendiagramms

Quelle: IMG (1997), S. ERGE 48 (modifizierte Darstellung)

Neben der grafischen Darstellung der Prozesse in Aufgabenkettendiagrammen werden zusätzliche Angaben zu den einzelnen Aufgaben in so genannten *Aufgabenverzeichnissen* (Abbildung 5-5) registriert. Diese enthalten neben der eindeutigen Aufgabennummer und ihrer Bezeichnung eine kurze Beschreibung der Aufgabe und, je nach Fragestellung und Intension, weitere individuell gestaltbare Elemente (z. B. ausführende Organisationseinheit, Zeitbedarf, Häufigkeit der Anwendung usw.).<sup>325</sup>

<sup>325</sup> Vgl. Österle (1995), S. 96/97.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
1	...	...
2	...	...
2a	...	...
2b	...	...
3	...	...
...	...	...

Abbildung 5-5: Aufgabenverzeichnis

Quelle: in Anlehnung an IMG (1997), S. ERGE 50

Nachdem die Vorgaben zur Modellierung der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement abgeleitet und erläutert worden sind,<sup>326</sup> müssen im folgenden Abschnitt die Prämissen, unter denen die Modellierung erfolgen soll, nochmals betrachtet werden. Nur vor diesem Hintergrund kann dieser Ansatz bewertet werden.

## 5.2 Prämissen zur Modellierung

Aufgrund der ausserordentlichen Komplexität der Thematik, sowohl was den betriebswirtschaftlichen Kontext hinsichtlich des Beziehungsmarketings als auch den Kontext der Prozessmodellierung angeht, sind Einschränkungen für die Modellierung der Prozesse zu treffen, welche in den vorherigen Abschnitten bereits erläutert und an dieser Stelle nochmals zusammengefasst werden:

- Ausgehend vom Beziehungsverständnis nach *Diller/Kusterer* (1988) und ausgehend von einem Verständnis der Steuerung von Beziehungen nach *Heinrich* (2002c) wird eine Beziehungssteuerung mittels so genannter *Beziehungsträger* (Abschnitt 4.1.2.2) angenommen.
- Die für die Modellierung unterstellten Kundentypen sind der Kundentypologie nach *Heinrich* (2002c) entnommen, wobei lediglich der „aufgeklärte“ und der „bequeme, berechnenden Kundentyp“ näher betrachtet werden.<sup>327</sup> Mit diesen Kundentypen sind zugleich die Beziehungsträger vorgegeben. Diese werden sich im Falle des „aufgeklärten Kundentyps“ auf den Beziehungsträger „**Vertrauen**“ und beim „bequemen, berechnenden Kundentyp“ auf den Beziehungsträger „**spezifische Investitionen**“ beschränken, um die Komplexität der Modellierung (in einem

<sup>326</sup> Damit ist gleichermassen die Antwort auf die im Problemfeld IV (vgl. Abschnitt 3.3) aufgeworfene Frage nach der Modellierung der Prozesse gegeben.

<sup>327</sup> Zur Begründung der Wahl der Kundentypen vgl. Abschnitt 4.1.2.3. Es ist auch an dieser Stelle nochmals darauf hinzuweisen, dass die von *Heinrich* (2002c) erarbeiteten Kundentypen lediglich Beispielcharakter haben und auch im Sinne eines solchen in dieser Arbeit verwendet werden sollen.

geeigneten Umfang) zu beherrschen. Zudem wird davon ausgegangen, dass sich die Motive der Kundentypen (und damit die Beziehungsträger) über den Beziehungsverlauf *nicht* ändern.

- Weiterhin wird unterstellt, dass die Beziehung in Lebenszyklusphasen abläuft (vgl. Abschnitt 4.1.5), d. h. eine Berücksichtigung der jeweiligen Beziehungssituation stattfinden soll. Die Phasenübergänge sollen dabei nicht näher eruiert werden.
- Die Modellierung soll für den angegebenen Adressatenkreis (Abschnitte 1.4 und 5.1.1) zum Zwecke der Dokumentation und Kommunikation durchgeführt werden.
- Es sollen ausschliesslich die *Leistungsprozesse* im phasenspezifischen Umfeld (z. B. Kundenbindung oder Rückgewinnung) abgebildet werden.
- Eine Branchenfokussierung oder aber den Fokus auf eine bestimmte Leistung/Produkt gibt es nicht.

Bevor nun die Prozesse für den „berechnenden, bequemen Kundentyp“ und den „aufgeklärten Kundentyp“ in den Phasen des Beziehungslebenszyklus näher betrachtet werden können, muss zunächst Klarheit darüber bestehen, worum es sich bei den zugrunde gelegten Beziehungsträgern „spezifische Investitionen“ und „Vertrauen“ handelt und wie diese zu konstituieren sind. Dies soll im folgenden Abschnitt geschehen.

## **5.3 Zur Definition und Konstitution von „spezifischen Investitionen“ und „Vertrauen“**

### **5.3.1 Beschreibung von „spezifischen Investitionen“**

„Als spezifisch werden Investitionen im Rahmen der Transaktionskostentheorie immer dann bezeichnet, wenn sie ausserhalb einer bestimmten Kooperations- oder Geschäftsbeziehung weniger wert sind.“<sup>328</sup> Bei Beendigung der (Kooperations-) Beziehung würde der Investor einen Verlust in Höhe der Differenz zwischen der Kapitalverwendung inner- und ausserhalb der Beziehung erleiden.<sup>329</sup>

*Williamson* (1990, S. 62) unterscheidet vier Spezifitätsformen, welche Ansatzpunkte für eine mögliche Beschaffenheit von spezifischen Investitionen bieten können. Es

---

<sup>328</sup> *Schade/Schott* (1993a), S. 495.

<sup>329</sup> Vgl. *Schade/Schott* (1993a), S. 495, ähnlich *Williamson* (1990), S. 63.



sind diese die *Standortspezifität*, die *Spezifität des Sachkapitals*, die *Spezifität des Humankapitals* und *zweckgebundene Sachwerte*. Des Weiteren sind mögliche Ansatzpunkte für spezifische Investitionen die Phasen der Transaktionskostentheorie (Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung der Leistungserstellung)<sup>330</sup>, die hinsichtlich der Gestaltung beziehungsexklusiver Werte für den Kunden untersucht werden können. *Heinrich* (2002c) schlägt hier konkret die Interaktionsmedien und die Eigenschaften der angebotenen Leistung für den Aufbau spezifischer Investitionen vor.

Da mit steigender Spezifität und mit steigender Komplexität der Leistung die Unsicherheit für den Kunden steigt<sup>331</sup>, können sich hier Anhaltspunkte verbergen, die der Anbieter positiv für einen Beziehungsaufbau einsetzen kann, denn mit zunehmenden spezifischen Investitionen in die Beziehung steigen auch die Abhängigkeiten zwischen den Beziehungspartnern und damit die Bindung.<sup>332</sup> Es wird davon ausgegangen, dass in Fällen, in denen die Transaktionen mit hohen spezifischen Investitionen verbunden sind, die Zusammenarbeit in Form von längerfristigen Geschäftsbeziehungen gewählt wird.<sup>333</sup>

Hinsichtlich der *Standortspezifität* ist zu vermerken, dass der Anbieter aufgrund seiner günstigen Lage (z. B. der Filiale) bei bestimmten Kunden des Typs „bequem, berechnend“ anderen Anbietern gegenüber einen Vorteil besitzt, wenn er für diese bequemer und kostengünstiger zu erreichen ist als die Konkurrenz. Im Umkehrschluss könnte dies für den Anbieter bedeuten, beispielsweise ein flächendeckendes Filialnetz aufzubauen, um die genannten Vorteile zu generieren.

Bei der *Spezifität des Sachkapitals* und den *zweckgebundenen Sachwerten* wird auf die Ausrüstung und Ausstattung des Kunden in der gemeinsamen Zusammenarbeit referenziert.<sup>334</sup> *Heinrich* (2002c, S. 103) bezieht hierauf beispielsweise die Möglichkeit des Anbieters, bei virtuellem Zugang zur Leistung das Kontaktmedium derart individuell zu gestalten, dass beim Kunden Wechselkosten in Form von Konfigurationsaufwand entstehen würden, wenn er die Beziehung verlässt. Beispielhaft hierfür sind individuell vorzunehmende Einstellungen im Bereich des Internet-Banking („Meine Bank“ inner-

---

<sup>330</sup> Vgl. *Picot* (1991), S. 344.

<sup>331</sup> Vgl. *Kaas* (1992), S. 887.

<sup>332</sup> Vgl. *Schade/Schott* (1993a), S. 495 u. 503 und *Picot* (1991), S. 345.

<sup>333</sup> Vgl. *Dittrich* (2002), S. 31.

<sup>334</sup> Vgl. *Williamson* (1990), S. 108/109.

halb des Online-Banking „Direct Net“ der Credit Suisse) oder aber bei Internet-Auktionen („Mein eBay“).

Die *Spezifität des Humankapitals* wird von *Heinrich* (2002c, S. 105) – in Anlehnung an *Williamson* (1990, S. 108) – als Möglichkeit gesehen, Investitionen des Anbieters in Wissen über Kunden vorzunehmen. Je mehr Wissen der Anbieter über den Kunden, sein Umfeld, seine Kaufhistorie, seine Vorlieben und Abneigungen weiss, desto effizienter kann er die Beziehung mit dem Kunden gestalten. Dieser Vorteil (unkomplizierte, effiziente Gestaltung des Kundenkontakts) und die Tatsache, dass sich der Kunde bei einem Beziehungswechsel einem neuen Anbieter wieder neu offenbaren müsste, können den Kunden zu einem Verharren in einer Beziehung bewegen. Des Weiteren benötigt der Anbieter selbst Humankapitalressourcen in Form von kompetenten, gut ausgebildeten Mitarbeitern, die das Wissen über den Kunden zielgerecht verarbeiten können.

Eine weitere Möglichkeit der spezifischen Investition kann in der Gestaltung *komplexer, individueller Leistungen* bzw. Leistungsbündel gesehen werden.<sup>335</sup> „Komplex ist eine Leistung dann, wenn es um schlecht strukturierte Probleme geht, deren Lösung von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängt.“<sup>336</sup> Je komplexer eine Leistung ist, desto mehr spielt der Produktionsfaktor Mensch eine Rolle bei der Leistungserstellung. Je stärker dieser allerdings involviert ist, umso grösser wird die Unsicherheit innerhalb der Beziehung, da menschliche Arbeit nicht so sicher standardisierbar und kontrollierbar ist, wie beispielsweise technische Prozesse.<sup>337</sup> Durch die Komplexität und Individualität der Leistung jedoch ist es dem Kunden aufgrund fehlender gleichartiger Konkurrenzprodukte unmöglich, die Beziehung zu verlassen ohne hohe Wechselkosten in Form von verlorener Zeit und monetären Mitteln sowie ohne emotionale Beteiligung bei der Leistungserstellung.<sup>338</sup> Somit kann eine spezifische Investition in komplexe, individualisierte Leistungen – sofern diese nicht auf opportunistischem Verhalten des Anbieters beruht – zu einer Erhöhung der Bindung führen. Im Falle vor-

---

<sup>335</sup> Vgl. *Heinrich* (2002c), S. 104.

<sup>336</sup> *Kaas* (1992), S. 887.

<sup>337</sup> Vgl. *Kaas* (1992), S. 887.

<sup>338</sup> Vgl. u. a. *Dittrich* (2002), S. 98/99.

liegender Reziprozität<sup>339</sup> (Wechselseitigkeit) „(...) verringert sich die Gefahr, dass sich der jeweils andere opportunistisch verhält.“<sup>340</sup>

Aufgrund des Bezugs auf (komplexe, individuelle) Leistungen, Interaktionsmedien und vor allen Dingen die Kenntnis über den Kunden können gemäss den Ergebnissen einer von *Heinrich* (2002c, S. 223) durchgeführten Fallstudie mit der MIGROSBANK die spezifischen Investitionen ihre Wirkung erst in der Penetrations- und Reifephase entwickeln.

### 5.3.2 Beschreibung von „Vertrauen“

Trotz einer Vielzahl von Veröffentlichungen gibt es bis dato weder eine allgemein gültige Definition noch ein einheitliches Begriffsverständnis des Vertrauensbegriffs, welche der Vielschichtigkeit dieses Konstruktes gerecht würde.<sup>341</sup> Je nachdem, aus welcher wissenschaftlichen Perspektive (Philosophie, Psychologie, klinische Psychologie, Rechtswissenschaften) heraus das Vertrauenskonstrukt betrachtet wird, erhält es einen anderen theoretischen und praktischen Hintergrund. Als eine der wenigen Arbeiten, welche sich dieser Thematik aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften mit der Fokussierung der Anbieter-Nachfrager-Relation annähert, kann die Arbeit von *Plötner* (1995) gesehen werden. Er gibt in diesem Kontext eine eigene Definition des Vertrauensbegriffs:

„Vertrauen ist die Erwartung gegenüber einer Person oder Personengruppe, dass diese sich hinsichtlich eines bewusstgemachten Ereignisses dem Vertrauenden gegenüber zumindest nicht opportunistisch verhalten hat bzw. verhalten wird.“<sup>342</sup>

In ähnlicher Weise sprechen *Morgan/Hunt* (1994, S. 23) dann von Vertrauen „(...) when one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity.“ Diese Zuversicht, sich auf den Partner verlassen zu können, spielt auch in der Definition von *Ganesan* (1994, S. 3) die wesentliche Rolle: „Trust is the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence.“<sup>343</sup>

---

<sup>339</sup> Hierunter versteht *Williamson* (1990, S. 218ff.), dass beide Beziehungspartner spezifische Investitionen in die langfristige Beziehung geleistet haben.

<sup>340</sup> *Schade/Schott* (1993a), S. 495.

<sup>341</sup> Vgl. hierzu *Bouncken* (2000), S. 5, *Richter-Mundani* (1999), S. 45, *Plötner* (1995), S. 35, *Croaten/Shere* (1994), S. 39. *Petermann* (1992, S. 15) gibt einen Überblick über einige Vertrauensdefinitionen.

<sup>342</sup> *Plötner* (1995), S. 36.

<sup>343</sup> In Anlehnung an *Moorman et al.* (1992).

Unter Einbezug dieser Definitionen und der Berücksichtigung weiterer Perspektiven lassen sich unter anderem folgende, für das Verständnis des Vertrauenskonstrukts wesentliche Aspekte ableiten:

*Interpersoneller Aspekt:* In dieser Definition wird davon ausgegangen, dass Vertrauen vornehmlich von Personen entwickelt und dieses wiederum Personen entgegengebracht wird. Wird dem Unternehmen „X“ Vertrauen entgegengebracht, dann bezieht sich dies oftmals auf einen oder mehrere Mitarbeiter dieses Unternehmens.<sup>344</sup> Damit soll jedoch der Vertrauensaufbau zu einer Organisation oder einer Marke nicht ausgeschlossen werden oder unberücksichtigt bleiben.<sup>345</sup>

*Unsicherheit/Risiko:* Jede Kaufsituation beinhaltet ein Risiko bzw. eine Unsicherheit. Dieses Risiko besteht einerseits darin, dass das vertrauende Individuum keine Kontrolle über das Verhalten des Interaktionspartners ausüben kann und damit seiner „Willkür“ ausgesetzt ist (z. B. Opportunismus).<sup>346</sup> Andererseits existiert für den Kunden stets das Risiko einer Fehlentscheidung hinsichtlich der in Anspruch genommenen Leistung. Dies ist insbesondere bei so genannten „Vertrauensgütern“ der Fall, bei denen kaufentscheidende Eigenschaften weder vor noch nach dem Kauf zu kontrollieren sind (z. B. Arzt- oder Versicherungsleistungen).<sup>347</sup> Diese Risiken respektive Unsicherheiten sind auf Informationsasymmetrien zurückzuführen, welche aufgrund einer immensen Informationsfülle nur unterschiedlich von den Individuen verarbeitet werden können. Das Konstrukt „Vertrauen“ stellt in diesem Zusammenhang einen Mechanismus zur Reduktion von unkontrollierbarer Komplexität dar.<sup>348</sup>

*Positive Erwartungshaltung:* Vertrauen spiegelt immer spezifische Erwartungen gegenüber dem Beziehungspartner wider. Es ist dies zum einen die Glaubwürdigkeit (credibility) hinsichtlich der Annahme „(...) that the vendor has the required expertise to perform the job effectively and reliably (...)“<sup>349</sup> und zum anderen das Wohlwollen (benevolence) des Anbieters, sein zukünftiges Handeln nicht an Opportunismus auszu-

---

<sup>344</sup> Vgl. Plömer (1995), S. 36.

<sup>345</sup> Institutionelles Vertrauen gegenüber einem Unternehmen „...äussert sich vorrangig in dem Vertrauen in standardisierte Verhaltensweisen und Normen.“ Bouncken (2000), S. 8.

<sup>346</sup> Vgl. Koller (1997), S. 13.

<sup>347</sup> Vgl. Dittrich (2002), S. 84.

<sup>348</sup> Vgl. hierzu Luhmann (2000), S. 27ff.

<sup>349</sup> Ganesan (1994), S. 3.

richten. Einhergehend mit dieser Erwartungshaltung ist immer eine positive Bewertung der Vertrauensperson.<sup>350</sup>

*Zeithorizont:* Der Faktor Zeit spielt beim Konstrukt „Vertrauen“ eine weitere wesentliche Rolle. Gemäss *Luhmann* (2000) entspricht Vertrauen einer Antizipation von Zukunft: „Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre. Man könnte meinen, er überwinde die Zeit, zumindest Zeitdifferenzen.“<sup>351</sup>

Die Elemente Risiko, positive Bewertung und positive Erwartungshaltung sind bei einem überwiegenden Teil der Definitionsvorschläge zum Begriff „Vertrauen“ zu finden.<sup>352</sup>

Aus Anbietersicht hat das Vertrauenskonstrukt vor allen Dingen ökonomische Relevanz. Dies äussert sich beispielsweise in einem komparativen Konkurrenzvorteil<sup>353</sup>, den ein Anbieter dadurch erfährt, dass Kunden aufgrund des in ihn gesetzten Vertrauens anstehende Transaktionen vorzugsweise mit diesem Anbieter abwickeln. Zudem verhilft dem Anbieter das vom Kunden entgegengebrachte Vertrauen zu einer Senkung der Transaktionskosten insofern, als Informationsprozesse im Rahmen der Transaktionsvereinbarungen (z. B. Angebotserstellungskosten, die je nach risikominimierenden Wünschen des Kunden bei fehlendem Vertrauen Zeit und Geld in Anspruch nehmen) reduziert werden können und damit die Anbahnungskosten sinken.<sup>354</sup>

Für eine weitere Betrachtung des Beziehungsträgers „Vertrauen“ innerhalb der Kooperationsbeziehung im phasenspezifischen Zusammenhang ist es sinnvoll, zunächst den Aufbau von Vertrauen aus theoretischer Sicht und anschliessend aus Sicht des Anbieters (Massnahmen) näher darzulegen.

Bei der theoretischen Betrachtung des Entstehens von Vertrauen ist *Plötner* (1995) zu folgen, welcher unter Zuhilfenahme von verhaltenswissenschaftlichen Theorien und Überlegungen aus dem Bereich der Physik ein Modell zur Erklärung des Aufbaus von Vertrauen in einer Kooperationsbeziehung herleitet. Diese für eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive eher ungewöhnliche Herleitung wird mit dem Umstand fehlen-

---

<sup>350</sup> Vgl. *Koller* (1997), S. 13.

<sup>351</sup> *Luhmann* (2000), S. 9.

<sup>352</sup> Vgl. *Koller* (1997), S. 13.

<sup>353</sup> Werden die Angebote eines Anbieters in der Wahrnehmung des Kunden besser beurteilt als relevante Konkurrenzprodukte, so verfügt dieser Anbieter über einen komparativen Konkurrenzvorteil. Vgl. hierzu *Richter-Mundani* (1999), S. 46 (Fussnote 133) mit Verweis auf *Backhaus* (1992), S. 7.

<sup>354</sup> Vgl. hierzu *Plötner* (1995), S. 57.

der organisations- bzw. marktorientierter Theorien der Wirtschaftswissenschaften zur Erklärung menschlichen Verhaltens und damit auch zur Klärung des Vertrauenskonstrukts eingehend begründet.<sup>355</sup> Insbesondere der Rückgriff auf verhaltenswissenschaftliche Theorien, welche sich seit dem Aufkommen des *Behaviorismus* damit beschäftigen, das menschliche Verhalten mittels objektiv beobachtbarer und nachprüfbarer Ergebnisse zu erklären, ist nachzuvollziehen und wünschenswert und rechtfertigt eine weitere Verwendung innerhalb dieser Arbeit.<sup>356</sup>

Die modelltheoretische Basis zur Erklärung der Konstituierung von Vertrauen findet *Plötner* (1995) im so genannten S-O-R-Ansatz.<sup>357</sup> Dieser Ansatz geht davon aus, dass bestimmte ausgesendete Anreize respektive Signale (Stimuli), die auf ein Individuum (Organismus) einwirken, von diesem verarbeitet werden und eine Reaktion auslösen (vgl. Abbildung 5-6).

Übertragen auf den Vertrauensaufbau stellen sich die Komponenten dieses Ansatzes wie folgt dar:<sup>358</sup>

*Stimuluskomponente:* Der Nachfrager (Kunde) versucht Merkmale zu finden, anhand derer sich die Vertrauenswürdigkeit einer Person ableiten lassen. Zu diesem Zwecke werden vom ihm vertrauensrelevante Informationen (Stimuli) eingeholt (= "Screening"<sup>359</sup>), welche eine Ableitung solcher Merkmale zulassen. „Diese Merkmale stellen die Basis für die Erwartungsbildung dar, indem das Wissen um die Merkmale einer Person auf das Nicht-Wissen um ihr zukünftiges Verhalten projiziert wird.“<sup>360</sup> D. h. der Kunde bzw. Nachfrager versucht mittels Extrapolation von beobachtbaren Zustands- und Verhaltensmerkmalen nicht beobachtbares Verhalten „vorherzusehen“. Diese Merkmale respektive die Informationen zur Ableitung unterliegen jedoch einer zeitlichen Dimension insofern, als der Anbieter diese Informationen zu seinen Gunsten manipulieren kann, wenn er merkt, dass der Nachfrager an einer Beziehung zu ihm interessiert ist.

---

<sup>355</sup> Zur Begründung der verwendeten Theorien siehe *Plötner* (1995), S. 61-67.

<sup>356</sup> Zur Forderung der Wissenübernahme von benachbarten Wissenschaften in die Wirtschaftswissenschaften vgl. *Plötner* (1995), S. 62 (Fussnote 188) mit weiteren Nachweisen.

<sup>357</sup> Basierend auf den Überlegungen von *Watson* (1913), welcher die Meinung vertrat, alle Verhaltensprozesse liessen sich in einzelne Stimulus-Reaktions-Einheiten zerlegen (S-R-Modell), entwickelte sich das hier zugrunde gelegte S-O-R-Modell. Zur näheren Entwicklung dieses Modells mit weiteren Nachweisen ist auf *Plötner* (1995), S. 63-67 zu verweisen.

<sup>358</sup> Vgl. hierzu *Plötner* (1995), S. 67-97.

<sup>359</sup> Zur „Screening“-Aktivität vergleiche auch Abschnitt 5.7.

<sup>360</sup> *Plötner* (1995), S. 69.

*Organismuskomponente:* Die Bildung von Vertrauen erfolgt demnach durch „Extrapolieren“ von Informationen und durch die Verarbeitung dieser Informationen beim Nachfrager/Kunden. Dabei unterteilt sich der Verarbeitungsprozess zum einen in die *Wahrnehmung* vertrauensrelevanter Zustands- und Verhaltensmerkmale und zum anderen in die *Bewertung* der wahrgenommenen Merkmale.

Die Wahrnehmung der Informationen ist, neben dem Grad an Aktiviertheit des Nachfragers (zur Informationsaufnahme), bestimmt von situations- und personenbezogenen Aspekten. Situationsbezogene Aspekte liegen beispielsweise vor, wenn ein Nachfrager, der sich in einer Notlage befindet (Liquiditätsprobleme), bestimmte Informationen als vertrauensrelevant einstuft, welche er ohne Notlage nicht als solche einschätzen würde, so dass er, durch die Situation bedingt, die Stimuli („wissentlich“) über- oder fehlinterpretiert. Ebenso eine verzerrende Wirkung kann den so genannten personenbezogenen Aspekten zugeschrieben werden. Je nach Individuum existieren unterschiedliche „Wahrnehmungsstile“, die sich in der persönlichen Grundhaltung (z. B. Risikoeinstellung) der Person manifestieren.

Die Bewertung der wahrgenommenen Personenmerkmale wird bestimmt von den Soll-Erwartungen des Nachfragers, d. h. von Erwartungen an persönlichkeitspezifische Normen, von denen für den Nachfrager die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters abhängt. Diese Normenbildung wird vor allen Dingen vom privaten, betrieblichen und allgemein gesellschaftlichen Umfeld geprägt.<sup>361</sup> Die Normen liefern dann die Basis für die mittels eines Soll-Ist-Vergleichs (Vergleich der Ist-Information mit der Soll-Vorstellung) ermittelte Beurteilung der wahrgenommenen Anbietermerkmale.

*Reaktionskomponente:* Als letzte Stufe des S-O-R-Modells widerspiegelt diese Komponente die Existenz einer bestimmten Erwartung – nämlich das **Vertrauen** – als Reaktion. Dabei ist das Vertrauen nicht als eine fixe, messbare Grösse zu verstehen, sondern in einer Bandbreite von Vertrauenserwartungen.

In Abbildung 5-6 sind die wesentlichen Aspekte der Vertrauenskonstituierung auf Basis des S-O-R-Modells zusammenfassend dargestellt.

---

<sup>361</sup> Als Beispiel führt *Plötner* (1995, S. 89) die unterschiedliche Haltung von Vertragspartnern gegenüber der schriftlichen Fixierung von Vertragsvereinbarungen an, die von der westlichen Gesellschaft der mündlichen vorgezogen wird, im arabischen Raum aber hinter der schriftlichen steht.

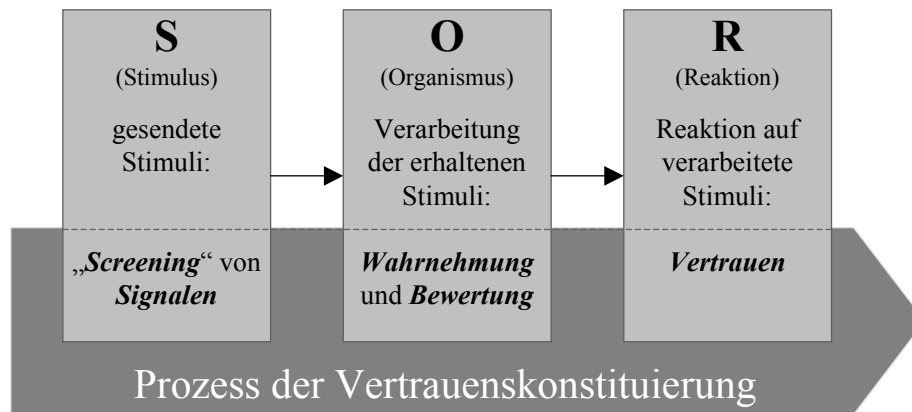


Abbildung 5-6: Der Aufbau von Vertrauen

Quelle: in Anlehnung an Plötner (1995), S. 65 (veränderte Darstellung)

Da die bisherigen Ausführungen zum Vertrauensaufbau lediglich eine „Episode“ in der Vertrauensgenerierung abbildeten, dieses Konstrukt sich jedoch durch seine Langfristigkeit im Aufbau auszeichnet, vertieft Plötner (1995) diesen Aspekt unter Zuhilfenahme des Schwingungsmodells der Physik.<sup>362</sup> Mittels dieses Modells kann veranschaulicht werden, dass sich die Vertrauenseffekte mit der Häufigkeit des Kontakts und der Häufigkeit der positiven Wahrnehmung verstärken und wie bei einer physikalischen Schwingung „aufschaukeln“. Abbildung 5-7 verdeutlicht diesen Aspekt.

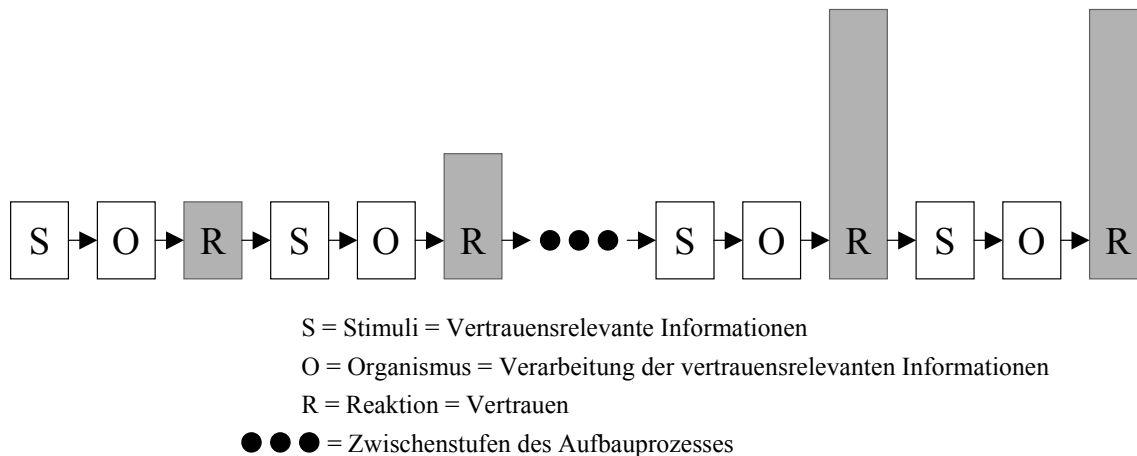


Abbildung 5-7: Modell zum Vertrauensaufbau

Quelle: Plötner (1995), S. 105

Die obige Darstellung dient der Veranschaulichung der Komplexität des Vertrauenskonstrukts und soll zeigen, dass es sich beim „Vertrauen“ um einen Prozess handelt, der auf Langfristigkeit basiert. Da in der nachfolgenden Modellierung dieser Aspekt der Langfristigkeit aufgrund der Modellierung einer Momentaufnahme in der jeweili-

<sup>362</sup> Vgl. zum Schwingungsmodell Plötner (1995), S. 98-118.



gen Beziehungsphase nicht aufgegriffen werden kann, soll damit zumindest das Verständnis für das Vertrauenskonstrukt geweckt werden.

Neben der Kenntnis des Prozessablaufs zum Aufbau von Vertrauen ist für den Anbieter vorrangig das Wissen über die Einflussnahme dieses Vertrauensbildungsprozesses von Interesse. Die Massnahmen zur Beeinflussung des Vertrauensaufbaus (Stimuli) beim Nachfrager können hierbei zum einen bei der Bildung von Soll-Erwartungen und zum anderen bei der Aufnahme von Ist-Informationen (Herstellung von vertrauensaufbauenden Merkmalen) gesehen werden.<sup>363</sup> Im Folgenden seien die Massnahmen, welche der Anbieter ergreifen kann, um Vertrauen beim Nachfrager aufzubauen, kurz erläutert.<sup>364</sup>

*Massnahmen zur Beeinflussung der Soll-Erwartung:*

Die Erwartungshaltung des Nachfragers kann vor allen Dingen durch **Versprechungen** des Anbieters beeinflusst werden. D. h. mittels expliziter Ankündigungen orientiert dieser den Nachfrager über sein künftiges Verhalten. Diese „Offenbarung“ gibt dem Nachfrager eine gewisse Planungssicherheit und eröffnet ihm die Möglichkeit Rückschlüsse auf die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters zu ziehen abhängig von der Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der Versprechung. Die Abgabe von Versprechen kann also die Erwartungen der Marktpartner klar definieren und einen Beitrag zur Vermeidung von Missverständnissen leisten. Als ein Versprechen, den Bedürfnissen und Wünschen des Nachfragers nachzukommen, kann das Bekenntnis des Anbieters zur **Kundenorientierung** gesehen werden. Damit können ebenfalls die künftigen Erwartungen des Nachfragers gesteuert werden.<sup>365</sup>

*Massnahmen zum Vertrauensaufbau (Ist-Information):*

*Steuerung von Vergangenheitsinformationen:* Mit dieser Massnahme soll dem Nachfrager klar gemacht werden, dass sich der Anbieter schon bei früheren Transaktionen als vertrauenswürdig erwiesen hat. Um dies sicherstellen zu können, muss sich der Anbieter vor allen Dingen von opportunistischen Verhaltenweisen distanzieren, da diese die (spätere) Vertrauensbeziehung negativ beeinflussen. Um sich ein Bild über das mögliche Verhalten des Anbieters zu verschaffen, kann sich der Nachfrager über das Verhalten des Anbieters bei ähnlichen, vergangenen Situationen erkundigen, also **Referenzen** einholen. Wurde beispielsweise eine ähnliches Problem bereits bei einem

---

<sup>363</sup> Vgl. Plötner (1995), S. 134 und Dittrich (2002), S. 184-186.

<sup>364</sup> Vgl. hierzu Plötner (1995), S. 134-166.

<sup>365</sup> Vgl. Plötner (1995), S. 119/120.

anderen Kunden erfolgreich gelöst, wirkt sich das positiv auf den Vertrauensaufbau aus. Es muss daher Ziel des Anbieters sein, Referenzen zu schaffen, wobei darauf zu achten ist, dass Ähnlichkeiten zwischen der vergangenen und der geplanten Transaktion liegen und die Referenz(person) glaubwürdig und auskunftsbereit ist.

Neben der Lancierung von Referenzen kann der Anbieter zur Steuerung von Vergangenheitsinformationen den Aufbau von **Reputation** verfolgen. Diese Massnahme muss in starkem Zusammenhang mit den Referenzen gesehen werden, zumal diese zu einem guten Ruf (Reputation) beitragen können. Der Aufbau von Reputation kann über die Vermittlung von Ehrlichkeit (fares, kulanties Verhalten) bzw. Offenheit (Transparenz im Handeln, Glaubwürdigkeit) und der Darlegung der eigenen Schwächen forciert werden.<sup>366</sup> Die Reputation stellt eine geeignete Massnahme dar, die Verhaltensunsicherheit des Partners zu reduzieren, und hat eine ähnliche Wirkung wie beispielsweise Garantien oder Sicherheiten, wenn es um die Senkung von Transaktionskosten geht.<sup>367</sup>

*Initiierung von Reziprozität:* Eine weitere Kategorie von vertrauensaufbauenden Stimuli stellen jene Informationen dar, welche einer Person (Kunde) signalisieren, dass ihr Vertrauen vom Kooperationspartner (Anbieter) erwidert wird. Man spricht hierbei von der **Reziprozität** im Vertrauensverhältnis.<sup>368</sup> Im Rahmen der Reziprozität wird darauf „spekuliert“, dass eigenes, mit einer riskanten Vorleistung behaftetes Verhalten von der Gegenpartei später positiv gewürdigt wird. D. h. diejenige Partei, welche Vertrauen schenkt (riskante Vorleistung), erwartet später eine „Belohnung“ für das anfänglich entgegengebrachte Vertrauen. Andererseits kann die Situation entstehen, dass sich eine Person opportunistisch verhält aus der Angst heraus, sie würde bei geschenktem Vertrauen selbst Gefahr laufen, opportunistischem Verhalten ausgeliefert zu sein (so genanntes „Gefangenendilemma“). Für die Anbieter-Kundenbeziehung bedeutet dies, dass der Anbieter, will er das Vertrauen des Kunden gewinnen, diesem Vertrauen entgegenbringen muss. Er muss also einseitig vertrauensvoll handeln, ohne die Gewähr zu haben, eine reziproke Antwort zu erhalten. Der „erste Schritt“ geht damit vom Anbieter aus. Solch ein Schritt kann beispielsweise in der *Mitteilung kooperativer Absichten* vor einer Drittpartei („öffentliche Verpflichtung“), beispielsweise bei Tagungen oder Kongressen bestehen. Nach dieser Ankündigung müssen jedoch Taten folgen, welche die dargestellte Vertrauensbereitschaft beweisen. Der Anbieter muss nun

---

<sup>366</sup> Vgl. Spremann (1990), S. 578.

<sup>367</sup> Vgl. hierzu Spremann (1988), S. 613 und Spremann (1990), S. 578.

<sup>368</sup> Wie Plötner (1995, S. 146) mit weiteren Nachweisen belegt, stellt die Reziprozität bei vielen Autoren die wesentlichste aller vertrauensbildenden Massnahmen dar.

tatsächlich eine *Vorleistung erbringen*, welche ihn der Gefahr aussetzt, opportunistischem Verhalten des Kunden zu erliegen.<sup>369</sup> Damit gibt er – in der Hoffnung, der Kunde „nutzt“ die Situation nicht aus – ein Signal, dass er sich dem Verhalten des Kunden ausliefert und ihm somit *Vertrauen entgegenbringen* will. Als erhoffte Reaktion wird erwartet, dass der Kunde diese Bekundung in gleichem Masse anerkennt und den Anbieter seinerseits mit ähnlich grossem Vertrauen belohnt, indem er in die Kooperationsbeziehung eintritt.

*Schaffung von Ähnlichkeiten:* Bei diesen Massnahmen wird davon ausgegangen, dass ein Nachfrager eher demjenigen Anbieter Vertrauen entgegenbringt, der ihm selbst ähnlich ist, als einem, der sich stark von ihm unterscheidet. Ähnlichkeiten können dabei in Ausbildung, Einkommen, soziale Schicht, Aussehen, Sprache, Kleidung, Hobbies, familiären Verhältnissen etc. bestehen. Der Anbieter muss vermeiden, sich zu „verstellen“ (z. B. eine andere Gesinnung vortäuschen), da dies seine Vertrauenswürdigkeit schnell gefährden würde. Eine Massnahme zur Schaffung von Ähnlichkeiten kann beispielsweise darin liegen, dass nur „entsprechendes“ Personal zur Kundenakquisition zum Einsatz kommt (z. B. MLP-Berater, die meist selbst eine ähnliche Ausbildung durchlaufen haben wie das Klientel, das sie betreuen<sup>370</sup>). Des Weiteren kann die Vermittlung ähnlicher Unternehmensstrukturen bei der Gegenpartei vertrauensbildend wirken.

*Signalisieren von Selbstvertrauen:* Hinter dieser Massnahme steht die Vermutung, dass Selbstvertrauen dazu beiträgt, das Vertrauen anderer zu gewinnen, da Personen ohne Selbstvertrauen als labil gelten und ihr Verhalten nur wenig vorhersehbar respektive geradlinig und daher auch nicht vertrauenswürdig ist. Die vom Anbieter ausgehenden Massnahmen zur Gestaltung von Selbstvertrauen sind vor allen Dingen auf die Einstellung selbstbewusster Mitarbeiter oder aber auf die Stärkung des Selbstbewusstseins der eigenen Mitarbeiter beschränkt. Um letzteres zu erreichen, kann der Anbieter Anreizsysteme installieren, welche den Mitarbeiter für eine erfolgreiche Bewältigung einer Aufgabe materiell oder aber immateriell belohnen. Weiterbildungsmassnahmen stellen eine weitere Möglichkeit zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter dar.

---

<sup>369</sup> Da der Anbieter keinen Schaden erleiden will, wird er Vorleistungen erbringen, welche der Kunde als Geste des guten Willens erkennen kann, den evtl. Schaden jedoch in geringem Umfang halten. Z. B.: der Anbieter führt eine unentgeltliche Analyse eines Investitionsproblems für den Nachfrager durch. Vgl. *Plötner* (1995), S. 150.

<sup>370</sup> Vgl. *o. V.* (2003e).

Zusammenfassend (jedoch nicht abschliessend) lassen sich die Massnahmen zur Konstituierung von Vertrauen, wie sie eben ausgeführt wurden, wie folgt darstellen:

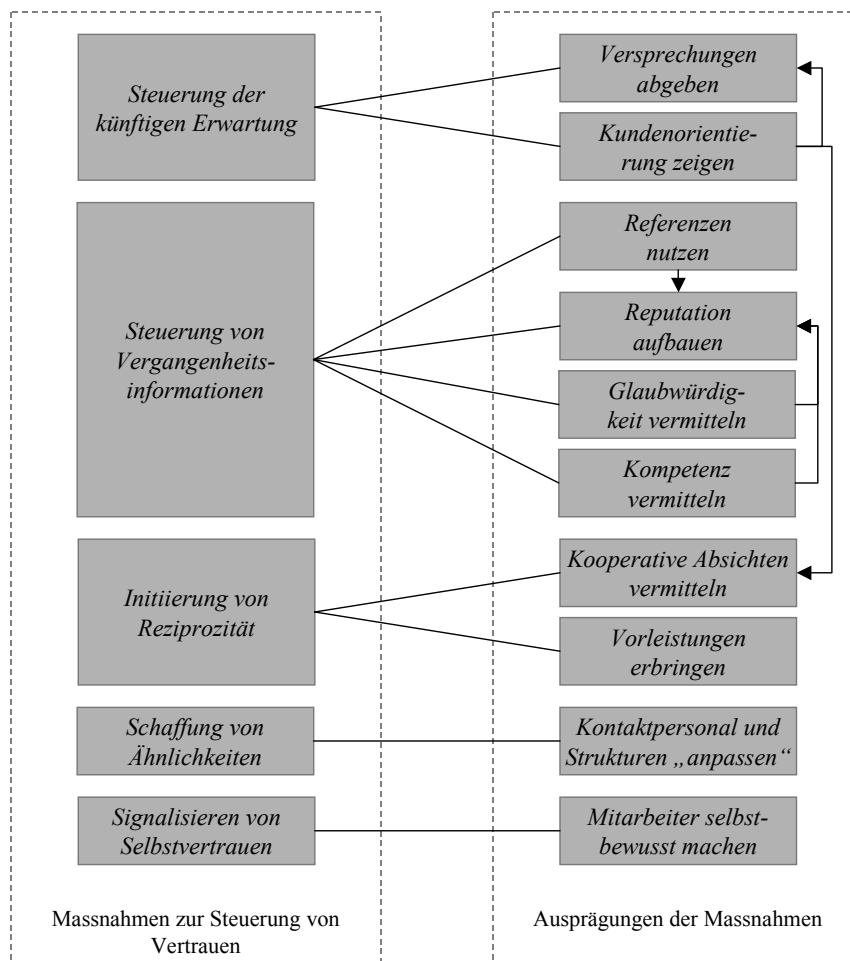


Abbildung 5-8: Massnahmen zur Vertrauensbildung

Dass eine eindeutige Zuordnung und Abgrenzung der einzelnen Massnahmen nicht trennscharf möglich ist, da sich diese teilweise untereinander beeinflussen<sup>371</sup>, soll durch die Pfeile in Abbildung 5-8 verdeutlicht werden. So kann beispielsweise die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Kompetenz und der Verweis auf Referenzen den Aufbau von Reputation unterstützen oder aber die Bekenntnis zu Kundenorientierung zeigen, dass der Anbieter kooperative Absichten verfolgt, was wiederum Reziprozitäten und damit Vertrauen auslösen kann.

Dass das Vertrauenskonstrukt eine wesentliche Komponente aller längerfristigen Beziehungen darstellt, ist unbestritten.<sup>372</sup>

<sup>371</sup> Vgl. Ganesan (1994) oder Morgan/Hunt (1994).

<sup>372</sup> Vgl. Seligmann (2000), S. 13. Dabei ist zu beachten, dass im Rahmen dieser Arbeit „Vertrauen“ lediglich für den „aufgeklärten Kundentyp“, nicht jedoch für den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ wesentlich für eine Beziehung ist (vgl. Motive und Beziehungsträger für die jeweiligen Kundentypen in Abbildung 4-4).

Im Weiteren sollen nun die einzelnen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements mittels Aufgabenkettendiagrammen für die gewählten beiden Kundentypen unter Berücksichtigung der jeweiligen Beziehungssituation (Phasen des Beziehungszyklus) ausmodelliert werden. Dabei sind neben den *kundentypspezifischen* auch die *phasenspezifischen* Sachverhalte herzuleiten und abzubilden.

## 5.4 Phase 1: Vorbeziehungsphase

In diesem Abschnitt werden nach einer allgemeinen Beschreibung der Vorbeziehungsphase mit Hilfe der inhaltlichen Aspekte Prozesse für den jeweilig unterstellten Kundentyp modelliert (vgl. Abschnitte 5.4.1 und 5.4.2).

Wie in Abschnitt 4.1.5.2 bereits erwähnt, ist die Vorbeziehungsphase geprägt von einem gegenseitigen „Herantasten“. Das Interesse von potentiellen Kunden soll geweckt und ein Erstkauf initiiert werden.<sup>373</sup> Gemäss der von *Dwyer et al.* (1987) verwendeten Phasen-Bezeichnung „Awareness“, versucht das Unternehmen daher, Aufmerksamkeit beim potentiellen Beziehungspartner zu erregen: „Awareness refers to party A’s recognition that party B is a feasible exchange partner.“<sup>374</sup> In dieser Phase machen sich potentielle Beziehungspartner Gedanken über mögliche Vor- und Nachteile, Hindernisse oder Verpflichtungen im Zusammenhang mit einem Beziehungsbeginn.<sup>375</sup> Demnach wird sich der Anbieter zunächst Gedanken über seine Zielgruppe machen, welche potentiell langfristig Nutzen stiften kann,<sup>376</sup> um anschliessend auf diese Zielgruppe einzuwirken. Der Kunde hingegen will seine Motive respektive Bedürfnisse durch den Anbieter befriedigt sehen und damit mögliche Hindernisse bzw. Nachteile, welche mit der Beziehung verbunden sind, ausgeräumt wissen.

Das eben beschriebene Verhalten des Herantastens bzw. des Vorverhandelns ist lediglich in Situationen zu konstatieren, wo es sich um hochpreisige, dauerhafte Güter oder aber um komplexe Serviceleistungen (Kontraktgüter<sup>377</sup> wie z. B. Bankprodukte, Beraterleistungen etc.) handelt, bei denen sich aufgrund der hohen Komplexität Informati-

---

<sup>373</sup> Vgl. *Stauss* (2000), S. 579.

<sup>374</sup> *Dwyer et al.* (1987), S. 15.

<sup>375</sup> Vgl. *Dwyer et al.* (1987), S. 16. Ähnlich den in dieser Arbeit verwendeten Beziehungsmotiven benennen *Dwyer et al.* (1987) „rewards“ (similarity of beliefs and values, money, information, legitimacy, status etc.), welche die Anbahnung einer Beziehung bzw. die Anziehungskraft zwischen Personen herbeiführen.

<sup>376</sup> Zur Identifizierung von Kunden, bei denen es sich ökonomisch rentiert, sie zu binden vgl. *Dittrich* (2002), S. 117ff. Um den „richtigen“ Kunden zu binden, stellt *Richter-Mundani* (1999, S. 163ff.) vier Interaktionstypen vor.

<sup>377</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.2.2.

onsprobleme ergeben können.<sup>378</sup> Problematisch in dieser Phase ist jedoch, dass es sich beim Verhalten der Beziehungspartner (vor allen Dingen beim Kunden) meist um ein stillschweigendes und nur selten um ein offen dargelegtes Verhalten handelt.<sup>379</sup> Die wenigen Momente, in denen in dieser Phase der Kontakt zum Kunden entsteht (z. B. Anfragen bezüglich der angebotenen Leistung), müssen vom Anbieter äusserst genau betrachtet werden, denn sie können Aufschluss über die Ziele, Prioritäten und Motive des Kunden geben.

Da jedoch in der Vorbeziehungsphase meist davon auszugehen ist, dass dem Anbieter bisher keine Informationen über seine Beziehungspartner vorliegen, ist beispielsweise noch keine Potentialanalyse der Kunden möglich, sondern es muss zunächst eine Markt- bzw. Kundensegmentierung durchgeführt werden.<sup>380</sup> Der Prozess der Kundensegmentierung erbringt keine Leistung im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements, welche in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungserstellung, d. h. dem Auf- bzw. Abbau und dem Erhalt der Kundenbeziehung, steht, so dass er in Anlehnung an die Prozesskategorisierung in Abschnitt 2.4.4 nicht als Leistungsprozess einzustufen ist. Da dessen Prozess-Output (Identifikation des „wertvollen Kunden“) als Input bzw. Initiator für den Aufbau einer Beziehung zu deuten ist (Leistungsprozess „Beziehungsträger kreieren/aufbauen“), ist er als *Unterstützungsprozess* (vgl. hierzu Abschnitt 5.11) im Rahmen des Prozessmodells für das Kundenbeziehungsmanagement einzuordnen.

In der Vorbeziehungsphase stellt gemäss den obigen Ausführungen (vgl. u. a. Abschnitt 4.3) lediglich der Prozess „Beziehungsträger darstellen/kommunizieren“ (vgl. Abbildung 4-19) einen Leistungsprozess dar und ist weiter zu betrachten:

„Beziehungsträger darstellen/kommunizieren“	Der Anbieter muss beim potentiellen Kunden(typ) das Gefühl wecken, die Motive des Kunden zu kennen und diese befriedigen zu wollen bzw. zu können. Zu diesem Zweck sind dem Kunden gegenüber die Beziehungsträger näher darzustellen.
---	---

*Tabelle 5-2: Beschreibung des generischen Prozesses in der Vorbeziehungsphase*

Dabei ist der Begriff Kommunikation bzw. kommunizieren hier eher in Form eines einseitigen Austausches von Informationen zu verstehen, so dass das Verb „darstellen“

<sup>378</sup> Vgl. Schade/Schott (1993a), S. 491/492 und Dwyer (1984), S. 680.

<sup>379</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987), S. 16 mit Verweis auf Alderson (1957), S. 130 und Schelling (1960).

<sup>380</sup> Gemäss Kotler/Bliemel (2001, S. 428) umfassen formelle Segmentierungsstudien dabei die drei Phasen *Datenerhebung, Analyse und Profilerstellung*.

den Sachverhalt eher trifft, da es sich bei Kommunikation im üblichen Sinne um einen wechselseitigen Informationsaustausch handelt,<sup>381</sup> in der hier untersuchten Phase jedoch lediglich die Aktionen des Anbieters zu betrachten sind.

Um den Vorgang der Kommunikation bzw. Vermittlung der Information näher darzustellen, soll der *entscheidungsorientierte Ansatz* als ein ausgewählter Ansatz der betriebswirtschaftlich oder psychologisch orientierten Kommunikationsforschung in angepasster Form Verwendung finden. Die Wahl wird begründet mit der hohen Praxistauglichkeit dieser Theorie und ihrer damit verbundenen weitläufigen Verbreitung. Zudem illustriert dieser Ansatz den logischen Ablauf von Entscheidungsprozessen innerhalb der Kommunikation.<sup>382</sup> Abbildung 5-9 stellt diesen Regelkreis der Marktkommunikation dar:

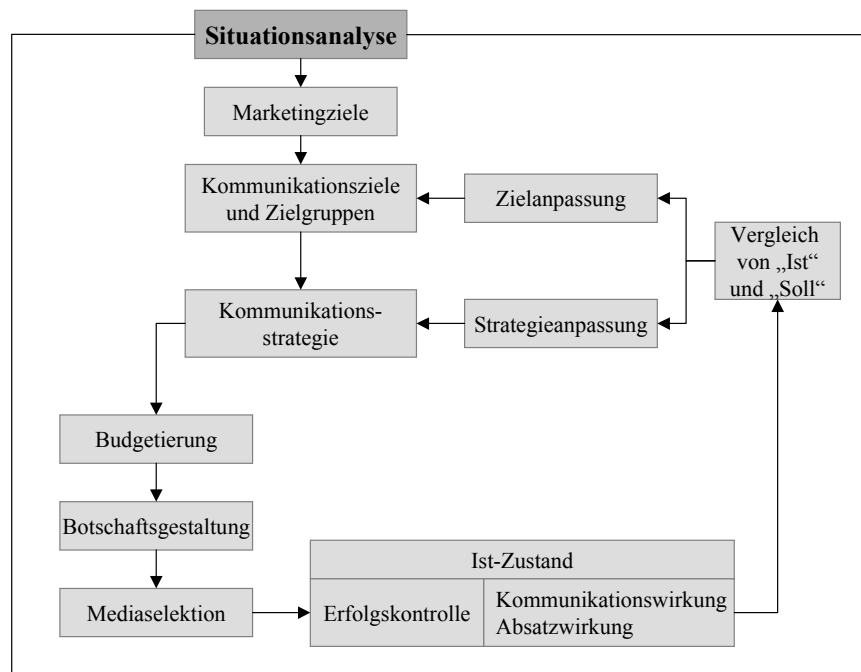


Abbildung 5-9: Regelkreis der Marktkommunikation

Quelle: Meffert (2000), S. 688

Basierend auf der Situationsanalyse und seinen Marketingzielen (Marktanteil, Gewinn, Image etc.) bestimmt der Anbieter die mit der Kommunikation verbundenen Ziele und die Kundengruppe, die er ansprechen möchte. Aus diesen Überlegungen leitet er dann seine Kommunikationsstrategie ab. In einem zweiten Entscheidungsschritt bestimmt

<sup>381</sup> Vgl. Scheitlin (1987), S. 32.

<sup>382</sup> Vgl. hierzu Meffert (2000), S. 688.

der Anbieter sein Kommunikationsbudget.<sup>383</sup> Nach diesem Schritt werden abhängig von den zuvor festgelegten Zielen und Strategien die Gestaltung der Botschaft respektive deren Inhalte (welcher Beziehungsträger soll kommuniziert werden?) und das Kommunikationsmedium (Mediaselektion) gewählt. Abschliessend ist in einem Ist-Soll-Vergleich die Kommunikationswirkung zu ermitteln und mittels des Feedbacks das Ziel- bzw. die Strategie anzupassen.<sup>384</sup>

Ziel des Anbieters ist es, beim Kunden bzw. potentiellen Beziehungspartner eine Kommunikationswirkung gemäss der **AIDA**-Formel zu bewirken. Diese Formel ist als traditionelles Wirkungsstufenmodell zur Kommunikationswirkung Vorläufer einer Vielzahl von Modelltypen<sup>385</sup> und besagt, dass der angesprochene potentielle Beziehungspartner nach gezollter Aufmerksamkeit (**A**ttention) (gegenüber dem Anbieter) über das Stadium des Interesses (**I**nterest) hin zu einem Verlangen (**D**esire) „getrieben“ wird, welches dann ausschlaggebend ist für eine Aktion (**A**ction) – in diesem Fall der erste Schritt zum Beginn einer Kundenbeziehung.<sup>386</sup>

Im Folgenden ist der Prozess „Beziehungsträger *darstellen/kommunizieren*“ für die jeweiligen Kundentypen zu betrachten und zu modellieren.

### 5.4.1 Der bequeme, berechnende Kundentyp

Der „bequeme, berechnende Kundentyp“ zeichnet sich gemäss *Heinrich* (2002c) vor allen Dingen durch seine „monetär- und kontaktmediumsbezogenen Motive“ aus und ist damit überwiegend mit *Belohnung* aber auch *Sanktionierung* und durch Massnahmen, welche ihm einen bequemen/einfachen Zugriff auf die Leistungen des Anbieters verschaffen (= *spezifische Investition*), zum Aufbau respektive Erhalt einer Beziehung zu bewegen. Im Finanzdienstleistungsbereich könnte dieser Kunde beispielsweise als „Trader“ bezeichnet werden (tätigt z. B. häufige Aktiengeschäfte via Internet etc.), der eine Geschäftsbeziehung (evtl. kurzfristig) nur eingeht und aufrechterhält, solange ihm geldwerte Vorteile aus der Beziehung erwachsen und er einen bequemen und kostengünstigen Zugang zu den Leistungen des Anbieters erhält. Kann er bei einem anderen

---

<sup>383</sup> Eine Kostenbetrachtung der jeweils verwendeten Kommunikationsmedien soll im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen werden. Weiterführend hierzu *Meffert* (2000), S. 784ff.

<sup>384</sup> Vgl. zu diesen Ausführungen *Meffert* (2000), S. 688/689.

<sup>385</sup> Eine Übersicht über die Konzepte verschiedener Autoren und die jeweiligen Stufen ihrer Ansätze gibt *Schweiger/Schrattenecker* (1995), S. 59.

<sup>386</sup> Vgl. *Meffert* (2000), S. 696/697. Zu beachten ist hierbei, dass im Rahmen einer Beziehung eine Häufung von Transaktionen vollzogen wird und damit mehrere „AIDA-Episoden“ aneinander zu reihen sind, analog zur Aneinanderreihung von SOR-Modellen beim Vertrauensaufbau (vgl. 5.3.2).



Anbieter einen vergleichsweise höheren geldwerten Vorteil erlangen, wird er die bestehende Beziehung zum weniger vorteilhaften Anbieter sofort beenden.

Dies bedeutet, dass aus Anbietersicht für den „*bequemen, berechnenden Kundentyp*“ unter anderem (nicht exklusiv) folgende Prozesse in der Vorbeziehungsphase spezifiziert werden müssen: (1) „Spezifische Investitionen *darstellen/kommunizieren*“ und (2) „Belohnung & Sanktionierung *darstellen/kommunizieren*“. Im Folgenden wird – wie bereits in den Abschnitten 4.1.2.3, 4.1.2.4 und 5.2 erörtert – lediglich der Beziehungsträger „spezifische Investitionen“ beim „*bequemen, berechnenden Kundentyp*“ näher betrachtet werden.

### 5.4.1.1 Spezifische Investitionen

#### 5.4.1.1.1 Inhaltliche Aspekte

Bezogen auf die hier zu betrachtende Vorbeziehungsphase können folgende Ansatzpunkte zur **Darstellung** von spezifischen Investitionen gegenüber dem „*bequemen, berechnenden Kundentyp*“ konstatiert werden:

*Standortspezifität*: Der Anbieter kann auf den Ausbau bzw. Bestand seines Filial- oder Vertriebsnetzes und damit auf den bequemen und kostengünstigen Zugang zu seinen Leistungen hinweisen („Die Bank in Ihrer Nähe“)<sup>387</sup>.

*Spezifität des Sachkapitals und zweckgebundene Sachwerte*: Die Vorteile des Einbringens eigener Ressourcen (Zeit, Geld, Know-how etc.) in die Beziehung sind dem Kunden so zu präsentieren, dass der Anreiz besteht, diesen Schritt zu wagen. Im Falle personalisierten Zugriffs auf die Leistung über beispielsweise virtuelle Medien sind die stete Verfügbarkeit, der bequeme, kostengünstige Zugriff und die „Einzigartigkeit“ der Konfiguration zu betonen, so dass der Kunde bereit ist, seine teuerste Ressource „Zeit“ zur Verfügung zu stellen.

*Spezifität des Humankapitals*: Da in der Vorbeziehungsphase in der Regel noch kein Kontakt zum Beziehungspartner besteht, ist das Wissen über denselben noch beschränkt bzw. nicht vorhanden. Es sind daher die Vorteile einer umfassenden Beratung (z. B. „Dresdner Bank – Die Beraterbank“) zu kommunizieren, die in Zusammenarbeit mit dem Kunden entsteht. Die Sammlung von Wissen über den Kunden ist hier nicht

---

<sup>387</sup> Viele Banken werben oft mit diesem Zusatz. So liess beispielsweise die Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB) im Jahre 2000 Tramwagen der Baselland Transport AG (BLT) mit dem Slogan „Basellandschaftliche Kantonalbank – Die Bank in Ihrer Nähe z. B. in ...“ versehen ([http://www.tramclub-basel.ch/online/bvb\\_blt/htmlsite/betrieb\\_werbe\\_01.html](http://www.tramclub-basel.ch/online/bvb_blt/htmlsite/betrieb_werbe_01.html) Zugriff: 12.2.2003).

in den Vordergrund zu stellen, da die Vorstellung eines „gläsernen Kunden“ eher abschreckende Wirkung hat.<sup>388</sup>

*Eigenschaften der Leistung:* Bezüglich dieses Aspekts sind vor allem die Vorteile einer ganzheitlichen Abdeckung des Kundenbedürfnisses durch das angebotene Leistungsbündel hervorzuheben, welches nicht den Verkauf einzelner Produkte, sondern die Lösung eines Kundenproblems in den Mittelpunkt stellt. Die vom Anbieter gewünschte Abhängigkeit des Kunden von der komplexen Lösung darf jedoch in dieser Phase nicht zum Vorschein kommen.

*Kontaktmedien:* Im Falle von nicht-physischen Leistungen (z. B. Bankprodukte) kann die Darstellung der einfachen und bequemen Zugangsart via elektronische Medien einen weiteren Anreiz für den „bequemen, berechnenden Kunden“ bedeuten.

Die Instrumente zum Aufbau der jeweiligen Beziehungsträger sind neben der Berücksichtigung des Kundentyps primär anbieterspezifisch. So ist beispielsweise im Rahmen der Betrachtung des Beziehungsträgers „spezifische Investitionen“ der Aspekt der Standortspezifität für „virtuelle“ Unternehmen wie z. B. „eBay“ oder „Amazon“ von geringer Bedeutung, die Individualisierung des Kontaktmediums jedoch umso wichtiger. Zudem spielen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen (Kosten-Nutzen-Kalküle etc.) hinsichtlich der jeweiligen Instrumente eine weitere Rolle, so dass, um bei der Standortspezifität zu verweilen, nicht ohne weiteres ein Ausbau des Filialnetzes für jeden Anbieter sinnvoll oder aber durchführbar wäre.

Da im Rahmen dieser Arbeit jedoch kein Branchen- bzw. Anbieterfokus gewählt wurde, sondern die Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements lediglich kundenspezifisch (aus Anbietersicht) modelliert werden sollen, wird in den Situationen, in denen anbieterspezifische Aspekte zu berücksichtigen wären, eine „generischere“ Modellierung vorgenommen, indem die Aufgaben in der Prozessdarstellung hierfür nur sehr allgemeine Handlungsanweisungen beinhalten werden. Dies kann hinsichtlich des Adressatenkreises und des unterstellten Zwecks der Modellierung (vgl. hierzu Abschnitt 5.1.1) als gerechtfertigt und sinnvoll angesehen werden.

#### 5.4.1.1.2 Prozesssicht

Basierend auf den obigen Ausführungen zum Regelkreis der Marktkommunikation und zu den spezifischen Investitionen lässt sich der Prozess „spezifische Investitionen

---

<sup>388</sup> Vgl. Heinrich (2002c), S. 106.

darstellen/kommunizieren“ für den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ in der Vorbeziehungsphase wie folgt darstellen:

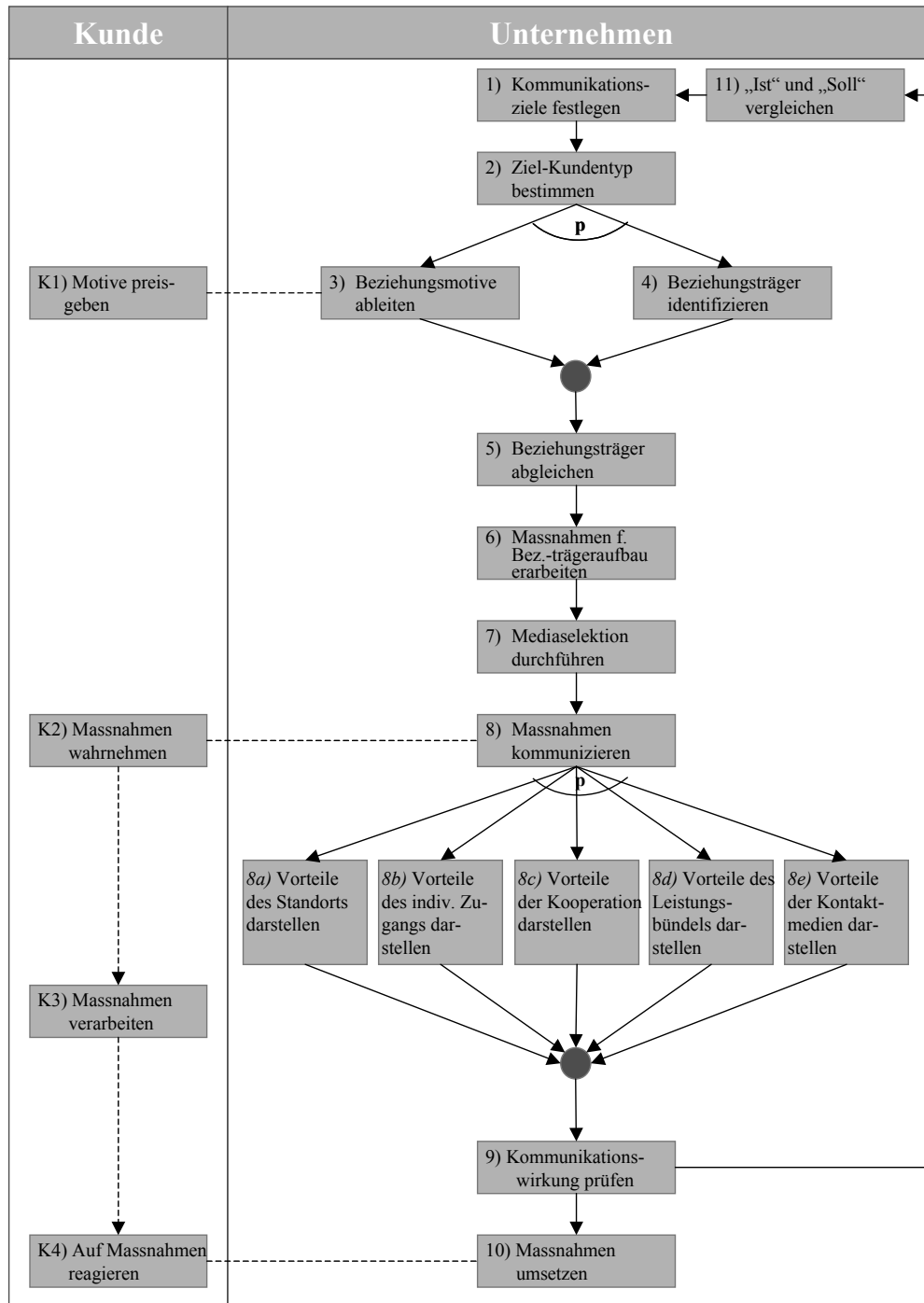


Abbildung 5-10: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Spezifische Investitionen darstellen/kommunizieren“ in der Vorbeziehungsphase

Das in Tabelle 5-3 dargestellte Aufgabenverzeichnis gibt nochmals einen Überblick über die einzelnen Aufgaben innerhalb des Prozesses.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
1	Kommunikationsziele festlegen	Der Anbieter muss die Ziele seiner Kommunikationspolitik festlegen. <sup>389</sup> Im Bezug auf die Vorbeziehungsphase bedeutet dies, dass der Anbieter Informationen über die Vorteilhaftigkeit einer Kooperationsbeziehung adäquat darstellen muss.
2	Ziel-Kundentyp bestimmen	Vom Anbieter muss „(...) zwingend festgelegt werden, für welche (...) Zielgruppen die einzelnen Ziele gelten sollen.“ <sup>390</sup> Denn die Merkmale der unterschiedlichen Zielgruppen geben Hinweise auf die Botschaftsgestaltung und die Mediaselektion. Im vorliegenden Fall ist die Zielgruppe ex ante gegeben, nämlich der „bequeme, berechnende Kundentyp“.
3	Beziehungsmotive ableiten	Um die Kommunikation zielführend gestalten zu können, müssen die Motive des Kundentyps in Erfahrung gebracht werden. <i>Heinrich</i> (2002c, S. 129) schlägt hierzu die Technik <i>Beziehungsanalyse</i> vor, die mittels Fragebogenerhebung die Motive ableitet. In der hier betrachteten Situation sind die Motive durch Vorgabe des Kundentyps bereits fixiert.
4	Beziehungsträger identifizieren	Zur Ermittlung der Beziehungsträger kann auf die Technik der <i>Beziehungsträgerdefinition</i> zurückgegriffen werden (vgl. <i>Heinrich</i> (2002c, S. 138)). Dieser Schritt ist durchzuführen um zu erkennen, welche Aspekte beim Beziehungspartner eine beziehungsfördernde Wirkung entfalten.
K1	Motive preisgeben	Vom Kunden ist kooperatives Verhalten erwarten, indem er dem Anbieter seine Beziehungsmotive preisgibt (Idealfall).
5	Beziehungsträger abgleichen	Da der Anbieter nur idealtypisch über alle instrumentellen Ansatzpunkte (Massnahmen) zur Konstitution der benötigten Beziehungsträger verfügt, muss zwischen „benötigten“ (Kundensicht) und „zufriedenstellbaren“ (Unternehmenssicht) Beziehungsträgern abgeglichen werden. Beispielsweise kann ein Dienstleister, der nur in einer Region tätig ist, nicht mit einer flächendeckenden Erreichbarkeit werben.
6	Massnahmen für Beziehungsträgeraufbau erarbeiten	Sind die Beziehungsträger bekannt, muss der Anbieter Massnahmen zu deren „Befriedigung“ erarbeiten. Im vorliegenden Fall können die in Abschnitt 5.4.1.1.1 genannten Massnahmen zur Tätigkeit <i>spezifischer Investitionen</i> führen.

<sup>389</sup> *Meffert* (2000, S. 680) unterscheidet ökonomische (z. B. Gewinn, Umsatz, Marktanteile) und psychographische (Firmenbekanntheit, Image, Positionierung) Kommunikationsziele. Die Vermittlung von Informationen über das Leistungsangebot ist dabei als ein dominantes Positionierungsziel zu betrachten (vgl. *Meffert* (2000), S. 681).

<sup>390</sup> *Meffert* (2000), S. 682.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
7	Mediaselektion durchführen	Da der Erfolg einer Kommunikationskampagne neben der Umsetzung der Botschaft (hier: Darstellung der Anreize zu spezifischen Investitionen) entscheidend von ihrer Verbreitung abhängt, muss der Anbieter die geeignetste Form (Print vs. TV vs. ...) hinsichtlich seiner Ziele ausfindig machen. <sup>391</sup> Bezüglich der Darstellung der Vorteilhaftigkeit, der Tötigung spezifischer Investitionen gegenüber dem „bequemen, berechnenden Kundentyp“ sollen jedoch im Rahmen dieser Arbeit keine Aussagen gemacht werden.
8	Massnahmen kommunizieren	Nach durchgeführter Mediaselektion werden die Informationen mittels des gewählten Mediums kommuniziert (z. B. Ausstrahlung eines TV-Spots).
K2	Massnahmen wahrnehmen	Auf Kundenseite wird die Kommunikationskampagne wahrgenommen, d. h. die Vorteile einer Kooperationsbeziehung mit dem Anbieter werden ersichtlich.
8a	Vorteile des Standorts darstellen	Für den unterstellten Kundentyp sind die Vorteile der bequemen und kostengünstigen (geringer Suchaufwand; geringe Anfahrtswege etc.) Erreichbarkeit der Leistung kenntlich zu machen.
8b	Vorteile des individualisierten Zugangs darstellen	Dem „bequemen, berechnenden Kundentyp“ ist die Möglichkeit eines konfigurierbaren Zugangs zur Leistung und die damit für ihn verbundene Zeit- und Kostenersparnis (z. B. Suchkosten) darzulegen.
8c	Vorteile der Kooperation darstellen	Diese Aufgabe bezieht sich auf die Notwendigkeit, den Kunden von der Vorteilhaftigkeit der Generierung von Wissen über ihn zu überzeugen, da eine effiziente Lösungserstellung bei kooperativem Verhalten seinerseits mit Hilfe dieses Wissens erst ermöglicht wird.
8d	Vorteile des Leistungsbündels darstellen	Der Anbieter muss den Vorteil der ganzheitlichen Problemlösung durch sein umfassendes Angebot derart darstellen, dass beim Kunden Interesse an einer Kooperation geweckt wird, ohne dass das Gefühl, in ein Abhängigkeitsverhältnis zu geraten, vermittelt wird.
8e	Vorteile der Kontaktmedien darstellen	In engem Zusammenhang mit Aufgabe 8c und 8d ist bei dieser Aufgabe zusätzlich der Vorteil möglicher, verschiedener Kontaktmedien zu vermitteln.
K3	Massnahmen verarbeiten	Die wahrgenommenen Informationen müssen vom Kunden verarbeitet und mit seinen Motiven „verglichen“ werden.
9	Kommunikationswirkung prüfen	Um herauszufinden, inwieweit die Darstellung der Vorteile genützt hat, ist die Kommunikationswirkung zu überprüfen. Hierzu können so genannte <i>Post-Test-Verfahren</i> Anwendung finden, welche die durch die Kommunikationsaktivitäten bei den Ziel-Kundentypen ausgelösten kognitiven, affektiven und konativen Wirkungen analysieren. <sup>392</sup>

<sup>391</sup> Zur Mediaselektion vgl. Meffert (2000), S. 811ff.

<sup>392</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 835 mit weiteren Quellen.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
10	Massnahmen umsetzen	Diese Aufgabe weist einen starken Bezug zur nachgelagerten Startphase auf, in der die Beziehungsträger aufzubauen sind bzw. die eben genannten Massnahmen zum Aufbau der Beziehungsträger umgesetzt werden müssen.
K4	Auf Massnahmen reagieren	Nach den Phasen der Wahrnehmung und Verarbeitung folgt die Reaktion des Kunden auf diese Eindrücke, die sich in ablehnender Haltung bis hin zur Bereitschaft der Kooperation ausdrücken kann.
11	„Ist“ und „Soll“ vergleichen	Mittels dieser Aufgabe soll aus dem Vergleich der Kommunikationswirkung mit den Kommunikationszielen eine eventuelle Zielanpassung angeregt werden, so dass evtl. weitere Bemühungen erfolgreicher sind.

*Tabelle 5-3: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „spezifische Investitionen darstellen/kommunizieren“ in der Vorbeziehungsphase*

Die Aufgaben K2, K3 und K4 orientieren<sup>393</sup> sich an den Phasen (Stufen) der Kommunikationswirkung<sup>394</sup> *Wahrnehmung* (Nr. K2), *Verarbeitung* (Nr. K3) und *Verhalten* (Nr. K4) und sind in Übereinstimmung mit den Phasen des **AIDA**-Modells (vgl. Abschnitt 5.4) zu sehen.

Die Aufgaben 1 bis einschliesslich 11 (ohne Teilaufgaben) beziehen sich auf den Regelkreis der Marktkommunikation und sind für die jeweilig zu betrachtenden Beziehungsträger und Kundentypen auszuführen. In der Prozessdarstellung in Abbildung 5-10 sind lediglich die Aufgaben 8a bis einschliesslich 8e beziehungsträgerspezifisch (bzw. kundentypspezifisch), d. h. betreffen die auf den jeweiligen Beziehungsträger abgestimmten Massnahmen. Um eine Wiederholung zu vermeiden, werden im Folgenden („aufgeklärter Kundentyp“ in Abschnitt 5.4.2) lediglich diese beziehungsträgerspezifischen Aufgaben im Rahmen der Vorbeziehungsphase betrachtet und modelliert. Diese Ergebnisse werden zwischen der Aufgabe 8 und der Aufgabe 9 als Subprozesse platziert.

## 5.4.2 Der aufgeklärte Kundentyp

Wie bereits in Abschnitt 4.1.2.3 erörtert, ist der aufgeklärte Kundentyp kooperations-, kernbedürfnis- und unterstützungsbezogen veranlagt. Aufgrund seiner Kenntnisse über die Leistung ist ihm ein kompetenter und kooperativer Partner wichtig, der ihn bei der Befriedigung seines Bedürfnisses umfassend unterstützt. Daher ist dieser Kundentyp (neben „spezifischen Investitionen“) hauptsächlich über den Beziehungsträger „Ver-

<sup>393</sup> Diese laufen zeitlich verzögert ab, was die gestrichelten, gerichteten Kanten symbolisieren.

<sup>394</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 691/692.

trauen“ zu einer Kooperation zu bewegen.<sup>395</sup> In der Vorbeziehungsphase steht deshalb aus Anbietersicht die Darstellung und Kommunikation vertrauenserweckender Massnahmen im Vordergrund, um dem „aufgeklärten Kundentyp“ zu signalisieren, dass er vertrauenswürdig ist und als möglicher Beziehungspartner für den Kunden in Frage kommt.

### 5.4.2.1 Vertrauen

#### 5.4.2.1.1 Inhaltliche Aspekte

In der Vorbeziehungsphase müssen die Beziehungsträger dem Kunden gegenüber dargestellt und kommuniziert werden. Im Falle des „aufgeklärten Kundentyps“ ist dies zu präzisieren auf den Beziehungsträger „Vertrauen“, so dass „Vertrauen dargestellt/kommuniziert“ werden muss. D. h. der Anbieter muss versuchen, dem Kunden zu vermitteln, dass er **vertrauenswürdig** ist und der Kunde ihm Vertrauen entgegenbringen kann, ohne dass dieses missbraucht wird. Dabei stehen dem Anbieter – in Anlehnung an die Ausführungen zu den vertrauensbildenden Massnahmen – folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

*Steuerung künftiger Erwartungen:* Der Anbieter muss versuchen, dem Kunden ein positives Bild über sein künftiges Verhalten zu vermitteln.<sup>396</sup> So kann die Ankündigung von einer kundenorientierten Leistungserstellung gemeinsam mit dem Kunden das künftige Engagement und die Leistungsbereitschaft des Anbieters widerspiegeln und damit dem Kunden Rückschlüsse auf die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters liefern. Zudem kann das künftige Verhalten des Anbieters mittels Versprechungen „abgesichert“ werden, so dass der Kunde hier keine Vertrauensvorleistung erbringen muss.

*Initiierung von Reziprozität:* Eng mit der Steuerung der künftigen Erwartung und hier speziell mit der Demonstration von Kundenorientierung verbunden ist die Vermittlung kooperativer Absichten. Mit diesem Verhalten will der Anbieter darauf hinweisen, dass er innerhalb der Leistungserstellung auf kooperative Handlungsweisen zurückgreifen wird, und erwartet vom Kunden als Reaktion ebenfalls kooperatives Verhalten. Zudem kann der Anbieter Vorleistung in Aussicht stellen, d. h. dem Kunden gegenüber kommunizieren, dass Teile oder Aspekte der Leistung beispielsweise kostengüns-

---

<sup>395</sup> Aus den in Abschnitt 4.1.2.3 genannten Gründen soll sich die Analyse beim „aufgeklärten Kundentyp“ nur auf den Beziehungsträger „Vertrauen“ beschränken.

<sup>396</sup> So werben beispielsweise die Raiffeisen- und Volksbanken mit dem Slogan „Wir machen den Weg frei“ und signalisieren damit, dass der Nachfrager darauf vertrauen kann, dass ihnen die Bank helfen wird, alle Unwegsamkeiten im Finanzbereich zu beseitigen.

tig oder kostenlos zur Verfügung gestellt werden (sog. „Schnupperangebote“<sup>397</sup>), um zu demonstrieren, dass er dem Kunden Wohlwollen entgegenbringt, in der Hoffnung, der Kunde erwidert das Vertrauen.

*Steuerung von Vergangenheitsinformationen:* Um den „aufgeklärten Kundentyp“ dazu zu bringen, eine Beziehung einzugehen, kann der Anbieter versuchen auf, bisher erfolgreich durchgeführte Kooperationen mit anderen Kunden hinsichtlich derselben (oder ähnlichen) Leistungserbringung zu verweisen bzw. die Möglichkeit der Einsicht in Referenzen in Aussicht stellen. Zudem können gute Referenzen dazu beitragen, Reputation aufzubauen, was durch ein kulant und faires Verhalten des Anbieters unterstützt werden kann. Vor allen Dingen die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Kompetenz dient dazu, die Reputation zu festigen und so Vertrauenswürdigkeit auszustrahlen.

*Signalisierung von Ähnlichkeiten:* Eine weitere Möglichkeit, um beim Kunden Vertrauen zu wecken, besteht darin, dass der Anbieter dem Kunden gegenüber signalisiert, dass er ihm ähnlich ist<sup>398</sup> und dieser sich damit unter „Gleichgesinnten“ befindet.<sup>399</sup>

*Signalisieren von Selbstvertrauen:* Hier wird Vertrauenswürdigkeit dadurch vermittelt, dass sich der Anbieter dem Kunden gegenüber selbstbewusst und kompetent verhält und keinen Zweifel von Unsicherheit aufkommen lässt.

#### 5.4.2.1.2 Prozesssicht

Um Wiederholungen zu vermeiden, werden in der Prozesssicht die phasenspezifischen Aufgaben innerhalb der Vorbeziehungsphase, welche bereits im Rahmen der Darstellung der Abläufe beim „bequemen, berechnenden Kundentyp“ aufgezeigt wurden, (Aufgaben 1 bis 7 und 9 und 10; vgl. Abschnitt 5.4.1.1.2) nicht dargestellt, sondern es werden lediglich die kundentypspezifischen Aufgaben erfasst. Damit ergibt sich für den Anbieter in der Vorbeziehungsphase folgende Handlungsmöglichkeit, will er dem „aufgeklärten Kundentyp“ vermitteln, dass er vertrauenswürdig und in der Lage ist, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

---

<sup>397</sup> Vodafone bietet beispielsweise an (bis 31.08.2003), *MobileOffice Professional* (Zugriff auf E-Mails und auf alle wichtigen Daten des Arbeitsplatzes via PDA, Handy oder Notebook) 30 Tage lang kostenlos (bis zu drei SMS täglich kostenlos etc.) zu nutzen. Vgl. <http://www.vodafone.de/business/loesungen/24505.html> (Zugriff 26.03.2003).

<sup>398</sup> „Sozialpsychologische Studien unterstützen die Annahme, dass ein Kunde eher einem solchen Anbieter Vertrauen entgegenbringt, der ihm ähnelt.“ *Dittrich* (2002), S. 184 mit weiteren Nachweisen.

<sup>399</sup> Vgl. hierzu das MLP-Beispiel, bei dem die Berater meist eine ähnliche Ausbildung haben wie das Klientel.



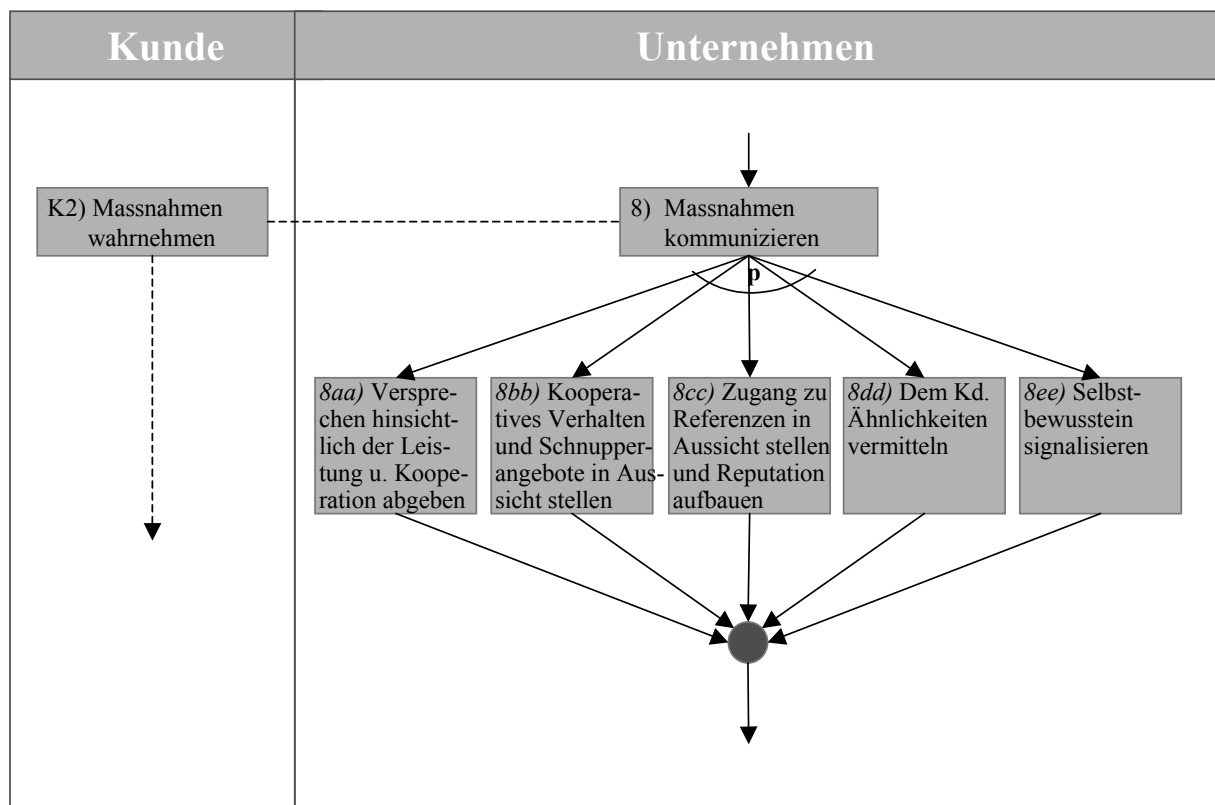


Abbildung 5-11: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Vertrauen darstellen/kommunizieren“ in der Vorbeziehungsphase

Nachfolgendes Aufgabenverzeichnis gibt nochmals eine Kurzbeschreibung der Aufgaben zur Anbahnung einer Kooperationsbeziehung zum „aufgeklärten Kundentyp“ innerhalb der Vorbeziehungsphase.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
8aa	Versprechen hinsichtlich der Leistung u. Kooperation abgeben	Der Anbieter „verspricht“ im Vorfeld der Beziehung ein bestimmtes Verhalten in der Beziehung und „verspricht“ wesentliche Merkmale der Leistung. Damit gibt er dem Kunden Planungssicherheit hinsichtlich seiner Entscheidung.
8bb	Kooperatives Verhalten und Schnupperangebote in Aussicht stellen	Der Anbieter signalisiert, dass er sich im Falle eines Beziehungsbeginns kooperativ verhalten werde und stellt dem Kunden „Schnupperangebote“ zur risikofreien Inanspruchnahme der Leistung in Aussicht.
8cc	Zugang zu Referenzen in Aussicht stellen und Reputation aufbauen	Im Falle ehrlich bekundeten Interesses an einer Beziehung seitens des Kunden stellt ihm der Anbieter die Möglichkeit zur Einholung von Referenzen in Aussicht, was wiederum die Planungssicherheit des Kunden erhöhen soll. Zudem muss der Anbieter seine Reputation aufbauen, um Glaubwürdigkeit zu vermitteln.
8dd	Dem Kd. Ähnlichkeiten vermitteln	Der Anbieter muss dem Kunden darlegen, dass eine Reihe von Gemeinsamkeiten zwischen den beiden potentiellen Kooperationspartnern besteht.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
8ee	Selbstbewusstsein signalisieren	Durch zielgerichtetes, geplantes und bedachtes Handeln muss der Anbieter dem Kunden signalisieren, dass er für die Problemlösung der geeignete Ansprechpartner für den Kunden ist.

*Tabelle 5-4: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „Vertrauen darstellen/kommunizieren“ in der Vorbeziehungsphase*

## 5.5 Phase 2: Startphase

Die Startphase ist strikt zu trennen von der in der transaktionsorientierten Betrachtungsweise bekannten Kundenakquisition, denn es geht hierbei nicht darum, möglichst viele Kunden zu akquirieren, sondern Ziel ist es, diejenigen, wertvollen Kunden zu erreichen, mit denen eine langfristige, profitable Kundenbeziehung aufgebaut werden kann.

In dieser Phase ist die Geschäftsbeziehung „zerbrechlich“, da beim Kunden noch keine hohen Wechselkosten bestehen. Der Anbieter hat sich also eher kulant und zuvorkommend zu verhalten. Denn durch den Anstoss erster Kaufakte in dieser Phase erfährt die Geschäftsbeziehung ihre erste Bewährungsprobe insofern, als der Kunde seine Erlebnisse beim Kontakt und der Inanspruchnahme der Leistung mit seinen Erwartungen und Motiven vergleicht.<sup>400</sup> Zudem sind die durch erste Interaktionen zusätzlich entstehenden kommunikativen Kontakte in dieser Phase einem besseren Kennenlernen zuträglich.<sup>401</sup> Unterstützt wird diese Kennenlern-Phase durch Verhandlungen, in denen die potentiellen Kooperationspartner Einblicke in ihre jeweiligen Stärken, Schwächen und Ängste gewähren.<sup>402</sup> Um die bestehenden Ängste zu egalisieren oder zumindest zu mindern, muss für beide Seiten eine Anreizstruktur vorhanden sein. Erst wenn dieser Anreiz gross genug erscheint, besteht eine Möglichkeit zum Beginn einer Beziehung: „A significant indicator of development or progressive change in any association is found at the point where partners perceive that the potential rewards are great enough to take the trouble, go to the bother, and expend the psychic and physical energies necessary to negotiate.“<sup>403</sup>

<sup>400</sup> Ähnlich hierzu *Diller* (1995b), S. 59.

<sup>401</sup> Vgl. hierzu *Diller* (1995b), S. 59.

<sup>402</sup> Vgl. *Dwyer et al.* (1987), S. 16.

<sup>403</sup> *Scanzoni* (1979), S. 72.

In der Startphase besteht also die Notwendigkeit, die in der Vorbeziehungsphase vermittelten Aspekte hinsichtlich der jeweiligen Beziehungsträger auch tatsächlich zu realisieren, um somit den Beziehungsbeginn zu initiieren. Ebenfalls in Anlehnung an den Regelkreis der Marktkommunikation (vgl. Abbildung 5-9) ist nach der Umsetzung der Massnahmen eine Erfolgskontrolle (Ist-Zustand erheben) durchzuführen, und die Massnahmen sind je nach Ergebnis des anschliessenden „Ist-Soll-Vergleichs“ beizubehalten oder gegebenenfalls abzuändern.

In Bezug auf die phasenspezifische Verteilung der generischen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements (vgl. Abbildung 4-19) und auf die obigen Ausführungen steht damit der Leistungsprozess „Beziehungsträger *kreieren/aufbauen*“ im Mittelpunkt dieser Phase und ist für die ausgewählten Kundentypen weiter zu betrachten:

„Beziehungsträger <i>kreieren/aufbauen</i> “	Der Anbieter muss die Beziehungsträger, welche er dem Kunden in der Vorbeziehungsphase dargestellt hat, so realisieren, dass sich die gewünschte Reaktion – nämlich der Beginn einer (langfristigen) Kooperationsbeziehung – einstellt.
--	---

Tabelle 5-5: Beschreibung des generischen Prozesses in der Startphase

## 5.5.1 Der bequeme, berechnende Kundentyp

### 5.5.1.1 Spezifische Investitionen

#### 5.5.1.1.1 Inhaltliche Aspekte

Die in der Vorbeziehungsphase gegenüber dem Kunden kommunizierten bzw. präsentierten Aspekte bezüglich der Konstitution des Beziehungsträgers „spezifische Investitionen“ sind nun zu dessen *Aufbau*<sup>404</sup> tatsächlich zu *realisieren*. Hinsichtlich der einzelnen Aspekte stellt sich das wie folgt dar:

*Standortspezifität*: Der Ausbau des Filialnetzes (Banken, Bäckereien etc.) kann aus Anbietersicht zur Ermöglichung eines bequemen und kostengünstigen Zugangs zu seinen Leistungen für den Kunden führen. Die Verlagerung des Kunden an den Standort des Anbieters würde per se die höchste spezifische Investition darstellen, ist jedoch

<sup>404</sup> Hinsichtlich solcher „harter“ Faktoren, wie beispielsweise der Ausbau des Filialnetzes oder der Vertriebskanäle ist realistischerweise eine „Vorlaufzeit“ zu berücksichtigen, d. h. dass ein Unternehmen einerseits nicht mit seinem Filialnetz in der Vorbeziehungsphase werben kann/wird, wenn dieses nicht vorhanden ist, und es andererseits dieses nicht in der Startphase innerhalb kürzester Zeit aufbauen kann. Die hier getroffenen Annahmen sind daher stets idealtypisch zu verstehen.

eher bei einer Hersteller-Lieferanten-Beziehung denkbar als bei einer Anbieter-Kunden-Beziehung. So ist es in der Automobilbranche keine Seltenheit, wenn sich Zulieferer in unmittelbarer Nähe zum Hersteller niederlassen.

*Spezifität des Sachkapitals und zweckgebundene Sachwerte:* Hinsichtlich dieses Aspekts, der in engem Zusammenhang mit der Etablierung von proprietären Komponenten bei den Interaktionsmedien zu sehen ist, kann der Anbieter dem *bequemen, berechnenden Kundentyp* einen personalisierten und konfigurierbaren Zugriff auf seine Leistungen einrichten.<sup>405</sup> In dieser Form investiert der Kunde selbst Ressourcen (z. B. Zeit) in die Beziehungen und baut damit Wechselbarrieren auf. Ein monetär begründeter Aufbau von Wechselbarrieren kann beispielsweise beim Pay-TV-Anbieter *Premiere* beobachtet werden, der neben einer monatlichen Nutzungsgebühr eine einmalige Kaufgebühr (zwischen 79,- und 199,- Euro je nach Abo) für den Digital-Receiver (Decoder) verlangt.<sup>406</sup>

*Spezifität des Humankapitals:* Von der Anbieterseite aus müssen profunde Kenntnisse über den Kunden gewonnen werden, welche zur Konstituierung der Beziehung zu verwenden sind. Neben der Informationsgewinnung durch Befragungen (schriftlich/Fragebogen oder mündlich/Interview) sind den jeweiligen Interaktionskontakten weitere Informationen zu entnehmen und festzuhalten. Die Beobachtung oder das Experiment als weitere Formen der Informationsgewinnung können in diesem Zusammenhang als weniger geeignet angesehen werden, da zum einen aus Beobachtungen gewonnene Informationen nur teilweise als gesichert gelten können (falsche Interpretation der Handlung des Kunden) und zum anderen im Rahmen eines Experiments eine Beeinflussung der Testperson allein schon durch die isolierte Umgebung und damit eine Verzerrung der Informationen vorliegen kann.<sup>407</sup>

*Eigenschaften der Leistung:* Durch Anbieten komplexer Leistungen zur Lösung der Kundenprobleme wird die Aufmerksamkeit des Kunden nicht lediglich auf einzelne Produkte gelenkt, sondern auf einen ganzheitlichen Lösungsansatz für sein Problem. So werden beispielsweise mit *yourhome.ch* alle Dienstleistungen rund um das Bedürfnis „Wohnen“ befriedigt oder aber mit *mobile.de* alle Aspekte der „Mobilität“ (Autokauf, Gutachter, Reparaturen, Ersatzteile, Versicherungen, Finanzierung etc.) abgedeckt. Kann der Anbieter die Eigenschaften seiner Leistung so gestalten, entstehen

---

<sup>405</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 5.4.1.1.1.

<sup>406</sup> Vgl. <http://www.premiere.de>. Ähnliche Investitionen stellen beispielsweise die *Bahncard* der deutschen Bahn bzw. das *Halbtaxabo* der SBB dar. Vgl. hierzu *Dittrich* (2002), S. 61.

<sup>407</sup> Vgl. hierzu ähnlich *Heinrich* (2002c), S. 129.

---

beim Kunden, der eine Beziehung zu diesem Anbieter beenden wollte, Wechselkosten zumindest in Form von Suchkosten nach ähnlichen Angeboten zur umfassenden Abdeckung seines Bedürfnisses.

Dabei ist aus Anbietersicht darauf zu achten, dass die spezifischen Investitionen nicht ungleichgewichtig sind, „denn ein unterengagierter Partner tendiert zu Opportunismus und gefährdet damit die Stabilität der Beziehung.“<sup>408</sup>

#### 5.5.1.1.2 Prozesssicht

Um für den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ „spezifische Investitionen zu *kreieren/aufzubauen*“ muss der Anbieter in der Startphase folgende Aufgaben auszuführen:

---

<sup>408</sup> Kaas (1995), S. 39.

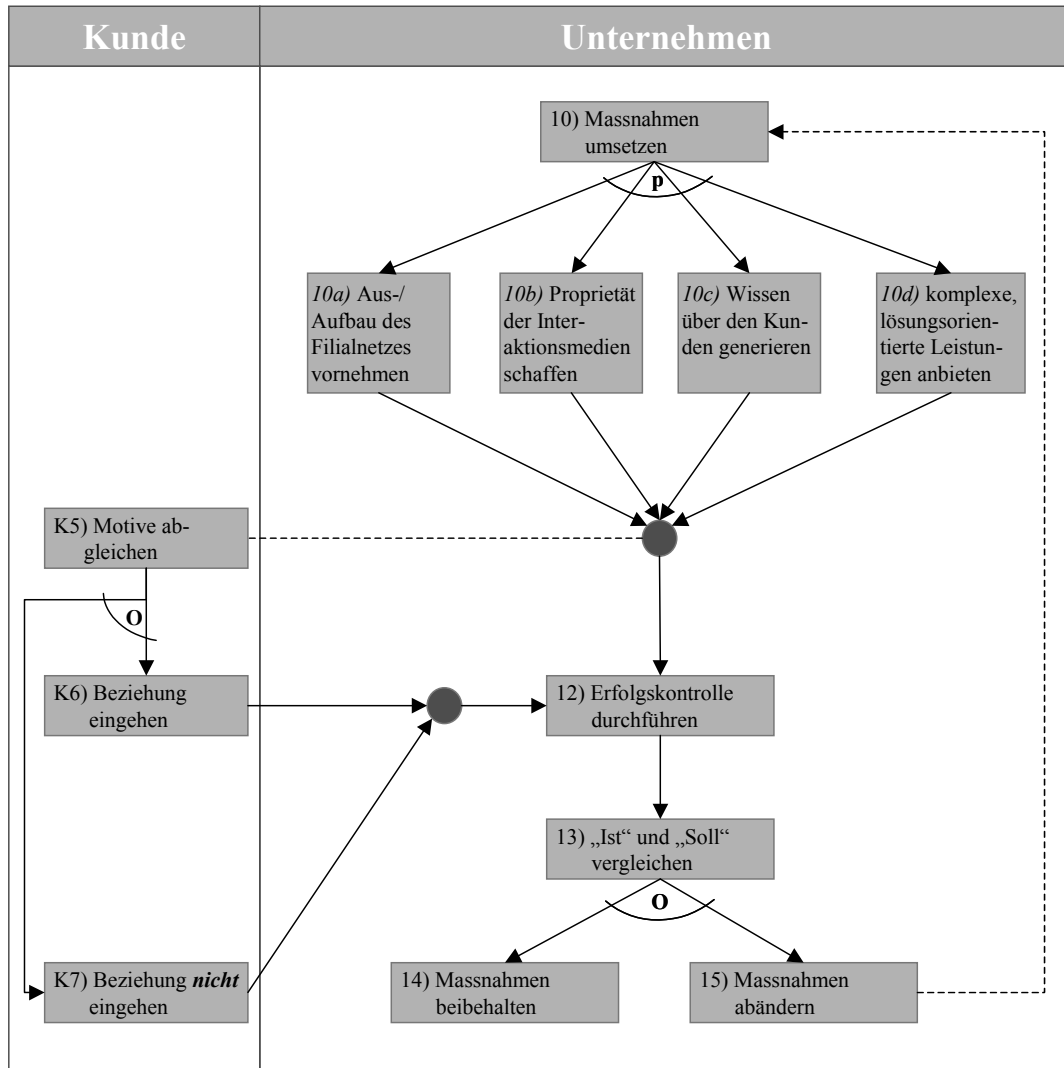


Abbildung 5-12: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen“ in der Startphase

In der nachstehenden Tabelle 5-6 sind die einzelnen Aufgaben näher beschrieben.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
10	Massnahmen umsetzen	Die in der Vorbeziehungsphase dargestellten Massnahmen sind zu ergreifen, um die Beziehungsträger aufzubauen.
10a	Aus-/Aufbau des Filialnetzes vornehmen	Zur Schaffung eines bequemen und kostengünstigen Zugangs zur Leistung kann der Anbieter seine Kontaktstellen (oder aber Zugangskanäle, Liefernetz etc. je nach Branche) flächendeckend ausweiten. Damit können für den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ Aspekte realisiert werden, die zunächst zum Eingehen einer Beziehung verleiten und später ein Verlassen der Beziehung erschweren.
10b	Proprietät der Interaktionsmedien schaffen	Im Falle eines virtuellen Zugangs zur Leistung kann der Anbieter dem „bequemen, berechnenden Kundentyp“ einen konfigurierbaren und individuellen Zugang zur Leistung einrichten.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
10c	Wissen über den Kunden generieren	Der Anbieter muss jede Gelegenheit nutzen, Informationen über den Kunden zu sammeln, um so eine ganzheitliche Leistungserstellung gewährleisten zu können.
10d	Komplexe, lösungsorientierte Leistungen anbieten	Nicht einzelne Leistungen oder Produkte sind anzubieten, sondern Leistungsbündel, die eine ganzheitliche Lösung des Kundenbedürfnisses ermöglichen. Im Zusammenspiel mit dem gesammelten Kundenwissen können so Wechselbarrieren aufgebaut werden, die den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ in positivem Sinne (kein „Lock-In“) bestärken können, einen Beziehung einzugehen.
K5	Motive abgleichen	Die vom Anbieter durchgeführten Massnahmen zum Beziehungsaufbau werden vom Kunden mit seinen Motiven abgeglichen, bevor eine Kooperation eingegangen werden kann.
K6	Beziehung eingehen	Stimmen die Massnahmen des Anbieters mit den Motiven des Kunden überein, steht einem Beziehungsbeginn nichts mehr im Wege.
K7	Beziehung nicht eingehen	Stimmen die Massnahmen des Anbieters nicht mit den Motiven des Kunden überein, so wird der Kunde keine Beziehung eingehen. Jedoch im Gegensatz zu K6 hat in diesem Falle der Anbieter keine Möglichkeit nachzuvollziehen, ob ein Kunde eine Beziehung nicht eingegangen ist, da er hierfür in der Regel keine Response bekommen wird.
12	Erfolgskontrolle durchführen	Bei dieser Aufgabe überprüft der Anbieter die Wirkung seiner durchgeführten Massnahmen beispielsweise an der Zahl der Neukunden, des Umsatzes oder des Absatzes. Damit erhebt er den Ist-Zustand.
13	„Ist“ und „Soll“ vergleichen	Ähnlich zu Aufgabe 11 ist hier ein Abgleich zwischen dem Ist- und dem Sollzustand durchzuführen, jedoch mit dem Unterschied, dass hier die Wirkung der Massnahmenumsetzung mit den Zielen abzugleichen ist.
14	Massnahmen beibehalten	Im Falle einer Zielerreichung werden die Massnahmen zur Bindung des „bequemen, berechnenden Kundentyps“ beibehalten.
15	Massnahmen abändern	Werden die mit der Massnahmenumsetzung verfolgten Ziele nicht erreicht, müssen die Massnahmen gegebenenfalls abgeändert werden.

*Tabelle 5-6: Aufgabenverzeichnis zum Prozess „Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen“ in der Startphase*

Die dargestellten Aufgaben sind dabei nicht exklusiv und unabdingbar zu betrachten, sondern vielmehr als Ableitung aus der zuvor erörterten Thematik unter den getroffenen Prämissen zu begreifen. Sie stellen damit lediglich einen Handlungsvorschlag für den Anbieter dar und sind nicht im Sinne einer vollständigen Handlungsanweisung zu verstehen.

## 5.5.2 Der aufgeklärte Kundentyp

### 5.5.2.1 Vertrauen

Da für den „aufgeklärten Kundentyp“ lediglich der Beziehungsträger „Vertrauen“ näher betrachtet werden soll, steht für die Startphase der Beziehung der Prozess „Vertrauen *kreieren/aufbauen*“ im Mittelpunkt der Untersuchung.

#### 5.5.2.1.1 Inhaltliche Aspekte

Die in der Vorbeziehungsphase erwähnten Gesichtspunkte bezüglich der Konstitution des Beziehungsträgers „Vertrauen“ sind nun zu dessen Aufbau zu realisieren, d. h. die Ankündigungen müssen so umgesetzt werden, dass der Aufbau von Vertrauen ermöglicht wird. Damit ergibt sich folgendes Bild:

*Steuerung künftiger Erwartungen:* Der Anbieter muss die Versprechungen, welche er im Rahmen der Vorbeziehungsphase kundgetan hat, einhalten respektive umsetzen. Sein tatsächliches Handeln muss mit dem in Aussicht gestellten übereinstimmen. Die Leistungserstellung muss – soweit dies möglich ist – in Kooperation mit dem Kunden durchgeführt werden.

*Initiierung von Reziprozität:* Die vom Anbieter zugesagten Vorleistungen, z. B. in Form von „Schnupperangeboten“ oder Ähnlichem, sind zu realisieren bzw. dem Kunden zugänglich zu machen. Zudem ist der Kunde in die Beziehung kooperativ zu integrieren.

*Steuerung von Vergangenheitsinformationen:* Hinsichtlich dieses Aspekts ist der Anbieter aufgefordert, Referenz-Partner zu identifizieren und deren Kooperationsbereitschaft sicherzustellen. Dabei ist die Wahl der Referenz sorgfältig zu planen, vor allen Dingen, was die Auskunftsbereitschaft und Verfügbarkeit betrifft. Denn bei einem unfreundlichen, inkompetenten und schwer erreichbaren Referenzpartner kann das Ziel, Vertrauen aufzubauen, nur schwerlich erreicht werden. Um die Reputation weiterhin zu verbessern, kann der Anbieter sein Know-how und damit seine Kompetenz einem ständigen Lern- und Verbesserungsprozess unterwerfen.

*Schaffung von Ähnlichkeiten:* Um Ähnlichkeiten tatsächlich zu schaffen, kann der Anbieter beispielsweise bei Beratungsleistungen die Auswahl der Berater nach dem „Kundenprofil“ vornehmen, so dass der jeweilige Kunde ein ebenbürtiges Gegenüber im Beratungsgespräch vorfindet, dem er aufgrund bestimmter Entsprechungen Vertrauen schenkt.



---

*Signalisieren von Selbstvertrauen:* Das in der Vorbeziehungsphase signalisierte Selbstvertrauen ist durch selbstbewusstes Handeln der Mitarbeiter in der Startphase zu bestätigen. Zudem muss der Anbieter Massnahmen einleiten, das Selbstvertrauen der Mitarbeiter zu schulen und zu fördern (z. B. verhaltensverstärkende Anreizsysteme<sup>409</sup>). Ausserdem sind Neueinstellungen unter besonderer Berücksichtigung eines selbstbewussten und kompetenten Auftretens vorzunehmen.

#### 5.5.2.1.2 Prozesssicht

Um beim „aufgeklärten Kundentyp“ Vertrauen zu erwecken („Vertrauen zu *kreieren/aufzubauen*“) sind in der Startphase vom Anbieter folgende Aufgaben auszuführen:

---

<sup>409</sup> Vgl. *Plötner* (1995), S. 162.

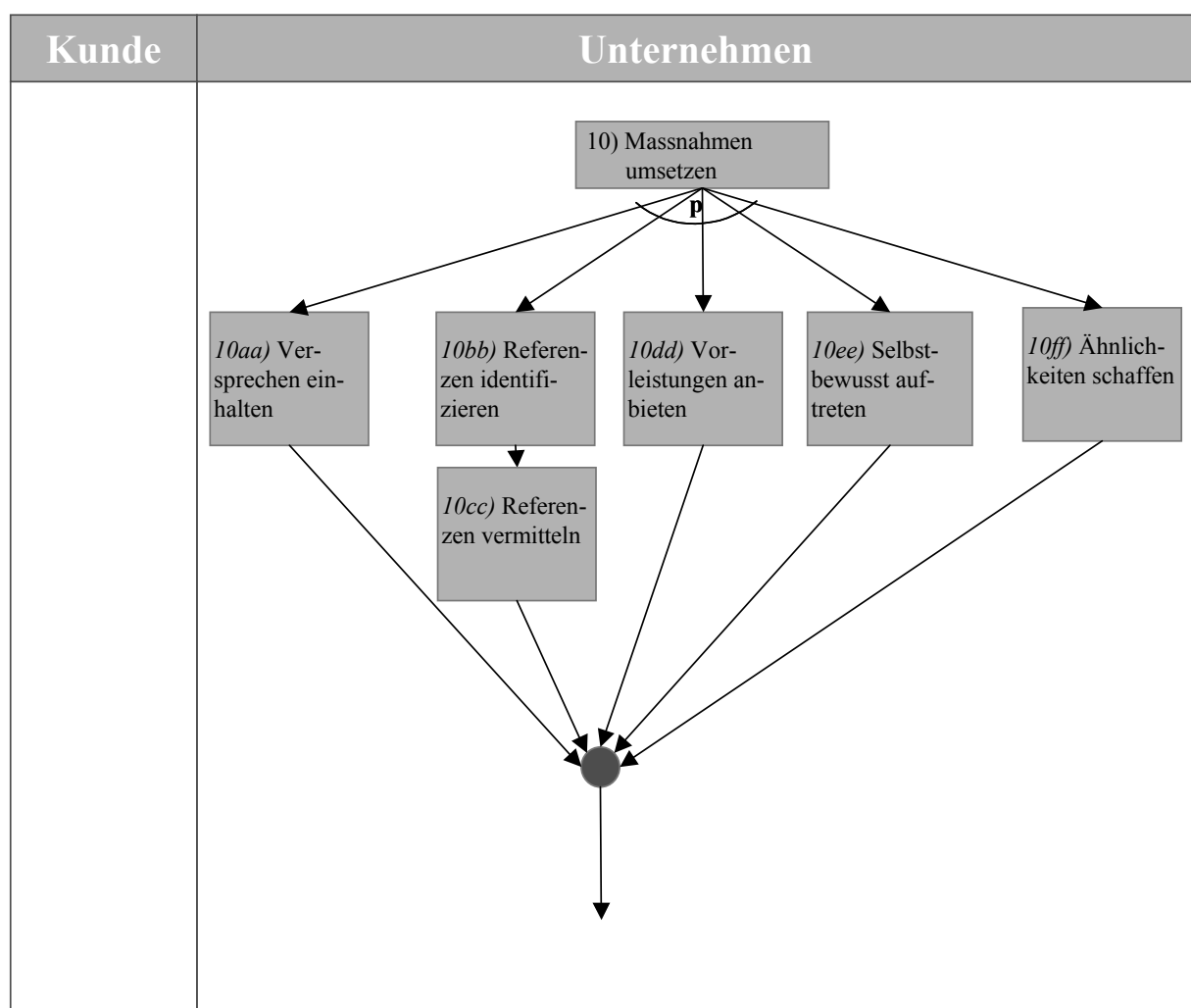


Abbildung 5-13: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ in der Startphase

Tabelle 5-7 gibt eine kurze Beschreibung der einzelnen Aufgaben:

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
10aa	Versprechen einhalten	Die in der Vorbeziehungsphase gegebenen Versprechen sind vom Anbieter einzuhalten.
10bb	Referenzen identifizieren	Der Anbieter muss festlegen, welche Referenzen wirklich vorteilhaft für ihn und willens sind, möglichen Nachfragern bereitwillig Auskunft zu erteilen.
10cc	Referenzen vermitteln	Die Referenzen sind den Kunden zur Verfügung zu stellen bzw. zu nennen.
10dd	Vorleistungen anbieten	Die in Aussicht gestellten „Schnupperangebote“ oder ähnliche Vorleistungen sind dem Kunden zur Verfügung zu stellen.
10ee	Selbstbewusst auftreten	Die Mitarbeiter des Anbieters müssen das vorher signalisierte Selbstbewusstsein dem Kunden gegenüber ausspielen.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
10ff	Ähnlichkeiten schaffen	Soweit dies möglich ist, sind die Mitarbeiter mit Kundenkontakt hinsichtlich bestimmter Ähnlichkeiten mit dem Kunden (abhängig vom Leistungsinhalt) auszuwählen und einzusetzen.

*Tabelle 5-7: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ in der Startphase*

## 5.6 Phase 3: Penetrations- und Reifephase

In der Phase der Penetration und Reife wird das Geschäft routinierter, die Beziehung festigt sich. Durch die Routine jedoch steigt die Gefahr einer Stagnation bzw. Erosion der Beziehung an und die Intensität der Kontakte droht zu leiden.<sup>410</sup>

Damit liegt das Hauptaugenmerk in der Penetrations- (bzw. Wachstums-) und Reifephase vor allem auf dem Kundenbindungsmanagement, denn es ist „(...) Aufgabe des **Kundenbindungsmanagements**, attraktive Geschäftsbeziehungen zu halten und auszubauen (...).“<sup>411</sup>

Im englischsprachigen Raum als „Customer Retention“ bezeichnet<sup>412</sup>, widmete sich neben anderen – aus wissenschaftlicher Sicht – in Deutschland in erster Linie *Diller* (1996) erstmals der Thematik der Kundenbindung. Sein Verständnis von *Kundenbindung* beruht im Wesentlichen auf einer Kennzeichnung der Beziehung zwischen Kunde und Anbieter als eine *nicht zufällige Folge* von Markttransaktionen.<sup>413</sup> Zwar besteht die Kritik, die Thematik der Kundenbindung sei mit Hinblick auf Loyalitäts- und Treuebegriffe „alter Wein in neuen Schläuchen“, aber im Gegensatz zu dem eher statischen Treuebegriff handelt es sich beim Konzept der Kundenbindung um „(...) eine dynamische, prozessorientierte Sicht von Geschäftsbeziehungen über die Totalperiode von Lieferanten-Kunden-Beziehungen (...)“.<sup>414</sup>

Was jedoch veranlasst den Kunden, eine Beziehung zu einem Anbieter aufrechtzuerhalten? Damit wird die Frage nach den Determinanten für das Wiederkaufverhalten

<sup>410</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.5.1.

<sup>411</sup> *Stauss* (2000), S. 579.

<sup>412</sup> Massgeblich für eine Diskussion der „Customer Retention“ waren die Arbeiten von *Reichheld* und hier vor allem *Reichheld/Sasser* (1990).

<sup>413</sup> Vgl. *Diller* (1996), S. 84.

<sup>414</sup> *Krafft* (2002), S. 22. Wissenschaftliche Erklärungsansätze der Kundenbindung diskutiert u. a. *Braunstein* (2001), S. 27-94.

gestellt, die zum einen mit *verhaltenswissenschaftlichen*<sup>415</sup> und zum anderen mit *ökonomischen*<sup>416</sup> Ansätzen näher erläutert werden.

Während sich die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze eher den psychischen, individuellen, aber auch sozialen Aspekten des menschlichen Verhaltens widmen, versuchen die ökonomischen Ansätze zu klären, wie Transaktionen bei vorhandener Informationsasymmetrie unter Risiko (Unsicherheit) optimal zu gestalten sind.<sup>417</sup>

All diesen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie das Ziel verfolgen, die Beweggründe für ein Wiederkaufverhalten (bzw. die Beziehungserhaltung) darzustellen und damit Hinweise auf die *Determinanten der Kundenbindung* zu liefern. Bei einer Analyse bestehender Modelle der Kundenbindung stellten sich unter anderem folgende Aspekte als Determinanten dar:<sup>418</sup>

- Einstellung zum Anbieter,
- Leistungsangebot und Leistungscharakteristik des Anbieters,
- Commitment,
- Vertrauen,
- Zufriedenheit,
- Wechselbarrieren,
- spezifische Investitionen,
- Reputation,
- Risiko/Unsicherheit und
- Involvement.

Diese Aufzählung ist nicht abschliessend, sondern repräsentiert die am häufigsten genannten Determinanten, wobei *Zufriedenheit*, *Vertrauen* und *spezifische Investitionen*

---

<sup>415</sup> Den verhaltenwissenschaftlichen Ansätzen lassen sich neben sozialpsychologischen Ansätzen (meist Interaktionsansätze zur Beschreibung der Interdependenzen zweier oder mehrerer Personen/Gruppen) im Wesentlichen *psychologische Ansätze*, wie beispielsweise die Theorie des wahrgenommenen Risikos, die Theorie der kognitiven Dissonanz und die Lerntheorie, zuordnen.

<sup>416</sup> Hinsichtlich der ökonomischen Theorien sind vor allem die mikroökonomische Theorie von *Hirschmann* (1974), die Transaktionskostentheorie (vgl. *Williamson* (1985) bzw. *Williamson* (1990)) und darauf basierend der Geschäftstypenansatz (vgl. *Backhaus* (1999), S. 298ff.) zu nennen. Für eine genauere Beschreibung der jeweiligen Ansätze und weitere Quellenangaben vergleiche für viele: *Krafft* (2002), S. 22ff, und *Dittrich* (2002), S. 19-35.

<sup>417</sup> Vgl. *Hax* (1991).

<sup>418</sup> Vgl. *Dittrich* (2002), S. 52-58.

von diesen wiederum am häufigsten in den jeweiligen Ansätzen vorhanden waren. *Dittrich* (2002, S. 56ff) legt ihrem eigenen Modellentwurf hingegen die Determinanten *Zufriedenheit*, *Vertrauen* und *Commitment* zugrunde.

In Anlehnung an *Peter* (1997) nennt *Krafft* (2002, S. 27/28) ökonomische, psychische und soziale *Wechselbarrieren*, *Variety Seeking*, *Attraktivität des Konkurrenzangebots* und die *Kundenzufriedenheit* als die zentralen Determinanten der Kundenbindung, wobei die psychischen Wechselbarrieren, *Variety Seeking* und die *Attraktivität des Konkurrenzangebots* indirekt über die *Kundenzufriedenheit* auf die Kundenbindung einwirken. Damit kommt der Determinante „Kundenzufriedenheit“ ein wesentlicher Aspekt bei der Erhaltung der Kundenbeziehung respektive der Kundenbindung zu. Denn trotz geäusselter Kritik an diesem Konstrukt als erklärende Variable der Kundenbindung – *Krafft* (2002, S. 30) spricht davon, „(...) dass die Grösse Kundenzufriedenheit keineswegs die Bedeutung für das Phänomen Kundenbindung aufweist, die ihr allgemein zugeschrieben wird,“ – konnten für diese Determinante positive Zusammenhänge mit der Kundenbindung nachgewiesen werden, was für die jeweils anderen Determinanten bisher nur vereinzelt empirisch belegt wurde.<sup>419</sup>

Die eben genannten Determinanten zeigen eine grosse Überschneidung mit dem Konstrukt der Beziehungsträger nach *Heinrich* (2002c), was wenig erstaunt vor dem Hintergrund, dass sowohl die Beziehungsträger als auch die Determinanten für die Initiierung und Aufrechterhaltung einer Beziehung notwendig sind. Zudem stellen einige Determinanten die Massnahmen zur Konstitution der Beziehungsträger dar (z. B. Reputation zum Aufbau des Beziehungsträgers *Vertrauen*<sup>420</sup>) oder repräsentieren gar die Beziehungsträger selbst (z. B. die Determinanten *Vertrauen*, *Involvement*, *Commitment*, spezifische Investition), was eine Bestätigung dieses Konstrukts zur Gestaltung von Kundenbeziehungen impliziert.

Aus der Diskussion der Determinanten der Kundenbindung können wir schliessen, dass in der hier betrachteten *Penetrations- und Reifephase* die in Abschnitt 4.1.2.2 dargestellten Beziehungsträger – abhängig vom jeweiligen Kundentyp – zu *erhalten* sind, damit die Kooperationsbeziehung aufrechterhalten werden kann. Korrespondierend damit sieht *Dittrich* (2002, S. 137/138) die Hauptaufgaben der Kundenbindung darin, bestehende Potentiale zu *erhalten* und auszubauen. Ein Aspekt, der in Übereinstimmung mit der Aktivität „beibehalten“ (preserve) respektive weiterführend

---

<sup>419</sup> Vgl. *Krafft* (2002), S. 28-30 mit weiteren Nachweisen.

<sup>420</sup> Vgl. hierzu die in Abschnitt 5.4.2.1 genannten Massnahmen zur Konstitution von *Vertrauen*.

mit dem Prozess „Beziehungsträger *beibehalten*“ steht. In Anlehnung an die Determinanten der Kundenbindung sind daher zum Erhalt der Kundenpotentiale und damit der Kundenbindung (aus Anbietersicht) proaktive Massnahmen wie beispielsweise die Erhöhung der Kundenzufriedenheit (*Zufriedenheitsmanagement*) und der Abbau von Unzufriedenheit (*Beschwerdemanagement*) zu treffen.<sup>421</sup>

So kann ein abgestimmtes Zufriedenheitsmanagement die Beziehung zu den Bestandskunden stärken bzw. ein funktionierendes Beschwerdemanagement gefährdete Beziehungen stabilisieren.<sup>422</sup> Die Zusammenhänge sind in nachfolgender Abbildung 5-14 beispielhaft dargestellt.

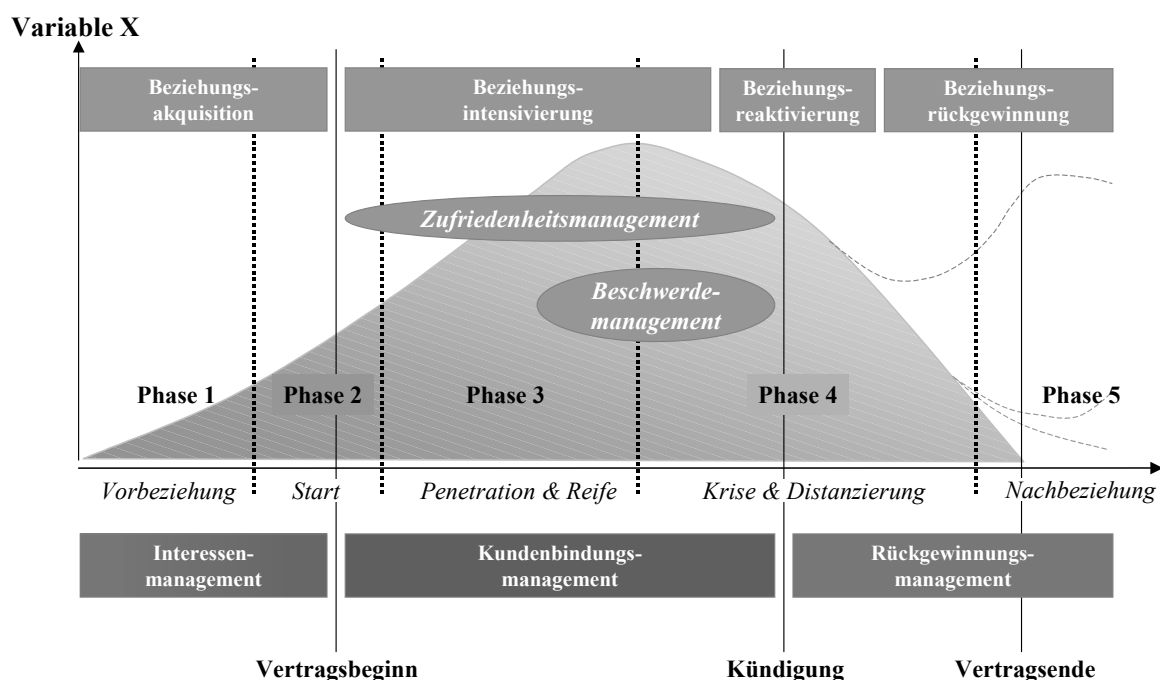


Abbildung 5-14: Kundenbindungsmanagement im Beziehungslebenszyklus

Quelle: in Anlehnung an *Stauss* (2000), S. 579 (eigene Darstellung)

Das Zufriedenheitsmanagement<sup>423</sup> ist über das gesamte Kundenbindungsmanagement hinweg zu betreiben (Penetrations-, Reife- und Krisenphase), während das Beschwerdemanagement vor allen Dingen innerhalb der Reife- und Krisenphase zu intensivieren ist, also eher im „Endstadium“ des Kundenbindungsmanagements wichtig ist. Ebenfalls wie bei der um den Verlauf des Lebenszyklus geführten Diskussion (vgl. Abschnitt 4.1.5.1) kann auch hier die Zuweisung von Zufriedenheits- und Beschwerde-

<sup>421</sup> Vgl. *Dittrich* (2002), S. 139.

<sup>422</sup> Vgl. *Stauss* (2000), S. 579.

<sup>423</sup> Die Notwendigkeit eines Zufriedenheitsmanagements leitet *Dittrich* (2002, S. 23-25) zudem aus den psychologischen Ansätzen zur Erklärung des Wiederkaufverhaltens als Konsequenz für den Anbieter ab.

management in bestimmten Phasen des Lebenszyklus nur als idealtypisch und beispielhaft aufgefasst werden.

Wie mittels Zufriedenheits- und Beschwerdemanagement innerhalb der Penetrations- und Reifephase Kundenzufriedenheit und damit der Erhalt der Kundenbeziehung erreicht werden kann, soll im Folgenden kurz erörtert werden.

Gemäss *Bruhn* (1985) findet neben Konstrukten wie beispielsweise Einstellung oder Involvement in erster Linie die *Kundenzufriedenheit* Verwendung, wenn es um die Erklärung des Konsumentenverhaltens geht. Dabei handelt es sich bei der Kundenzufriedenheit um „(...) das Ergebnis eines psychischen Bewertungsprozesses, bei dem subjektiv wahrgenommene Leistungen eines Anbieters (Ist) mit den eigenen Erwartungen (Soll) verglichen werden.“<sup>424</sup> Ein Konzept, das diesen Tatbestand widerspiegelt und im Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung weit verbreitet ist, stellt das *C/D-Paradigma* (Confirmation/Disconfirmation-Paradigm) dar.<sup>425</sup>

Im Falle einer Übereinstimmung von wahrgenommener Leistung und Erwartung (bzw. Vergleichsstandard) spricht man von Bestätigung bzw. *Konfirmation*, und das Ausmass der Zufriedenheit liegt hier auf dem so genannten *Konfirmationsniveau der Zufriedenheit*. Im Falle einer *positiven Diskonfirmation* (das wahrgenommene Leistungsniveau übersteigt den Vergleichsstandard) liegt das Zufriedenheitsniveau über dem Konfirmationsniveau, während es bei einer *negativen Diskonfirmation* darunter liegt und sich damit Unzufriedenheit einstellt.<sup>426</sup> Dieser Ansicht, eine geringe Diskrepanz zwischen wahrgenommener und erwarteter Leistung führe entweder zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit, folgt *Hill* (1986) nicht. Eine geringe Diskrepanz führt seines Erachtens zu einem Gefühl der *Indifferenz* beim Kunden, lediglich erhebliche Diskrepanzen erzeugen die zuvor genannten Zustände. Die Erwartungshaltung bezüglich der Leistung ist dabei abhängig von den Bedürfnissen des Kunden, seinen bisherigen Erfahrungen mit der Leistung oder ähnlichen Leistungen, Informationen aus dem sozialen Umfeld des Kunden bezüglich der Leistung (Mundkommunikation) und Informationen, die der Anbieter selbst über seine Leistung verbreitet (Anbieterkommunikation).<sup>427</sup> Abbildung 5-15 stellt die Zusammenhänge zusammenfassend dar.

---

<sup>424</sup> *Dittrich* (2002), S. 75.

<sup>425</sup> Vgl. *Stauss/Seidel* (2002), S. 55, und *Homburg/Stock* (2001), S. 19.

<sup>426</sup> Vgl. hierzu u. a. *Homburg/Stock* (2001), S. 20, und *Dittrich* (2002), S. 76.

<sup>427</sup> Vgl. *Stauss/Seidel* (2002), S. 56, in Anlehnung an *Berry/Parasuraman* (1991).

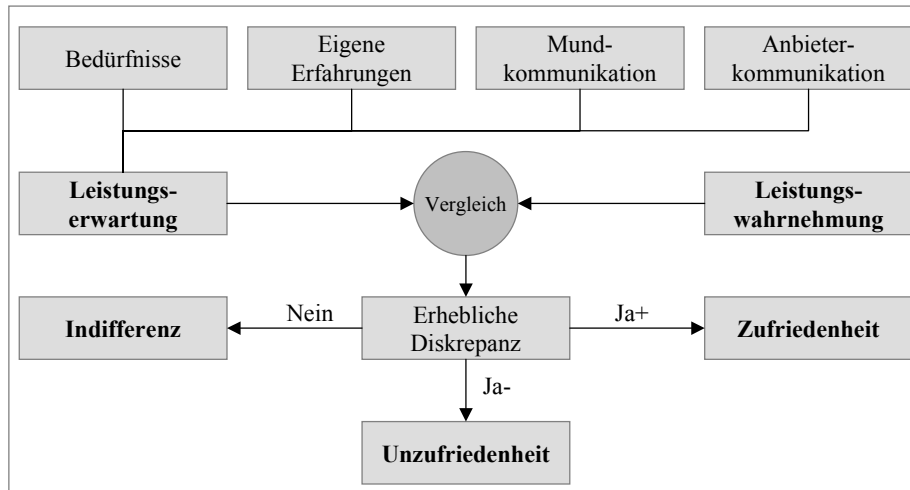


Abbildung 5-15: Entstehung von Zufriedenheit/Unzufriedenheit

Quelle: *Stauss/Seidel* (2002), S. 56

Die Notwendigkeit einer erheblichen Diskrepanz wird durch das Konzept der „Toleranzzone“ gemäss *Berry/Parasuraman* (1991) unterstützt und erläutert. Dieses geht von der Überlegung aus, dass der Kunde zwischen gewünschtem und akzeptablem Leistungsniveau unterscheidet. Das gewünschte Leistungsniveau repräsentiert dabei eine Idealvorstellung von der Leistung, während das akzeptable Leistungsniveau eher eine „Minimalvorstellung“ widerspiegelt. Zwischen diesen beiden Varianten spannt sich die Toleranzzone auf, die für geringe Zufriedenheit bis Indifferenz steht. Erst ein Überschreiten des gewünschten Niveaus führt hier zu (hoher) Zufriedenheit und ein Unterschreiten des akzeptablen Leistungsniveaus zu Unzufriedenheit.

Die Komplexität des C/D-Paradigmas zur Erklärung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit erfährt eine Steigerung durch die Tatsache, dass der Kunde im Falle von (erheblicher) Diskrepanz sowohl die Erwartungen als auch das wahrgenommene Leistungsniveau korrigieren kann. D. h., dass beispielsweise im Falle von Unzufriedenheit nachträglich die Erwartungshaltung gesenkt wird oder aber das wahrgenommene Leistungsniveau angehoben (schlechte Qualität wird nicht als solche empfunden usw.) wird (*psychischer Dissonanzabbau*<sup>428</sup>). Damit soll eine Annäherung an das Konfirmationsniveau erreicht werden.<sup>429</sup>

Das Konstrukt der Kundenzufriedenheit kann vor allen Dingen als guter Indikator für das künftige Kaufverhalten dienen. Zufriedenen Kunden konnte eine erhöhte Wiederkaufbereitschaft, der Kauf grösserer Mengen und ein häufigeres Kaufverhalten nach-

<sup>428</sup> Vgl. hierzu *Stauss/Seidel* (2002), S. 62.

<sup>429</sup> Vgl. *Homburg/Stock* (2001), S. 20, *Dittrich* (2002), S. 76.



gewiesen werden. Hinsichtlich der Kundenbindung wird ebenfalls ein positiver Zusammenhang konstatiert, der jedoch nicht zwingend ist.<sup>430</sup> Denn trotz Zufriedenheit können Kunden abwandern.<sup>431</sup> Gründe hierfür können beispielsweise das Bedürfnis nach Abwechslung (*Variety Seeking*) oder auch ein attraktives Konkurrenzangebot sein.<sup>432</sup>

Nichtsdestotrotz ist das Konstrukt der Kundenzufriedenheit für den Erhalt einer Beziehung von wesentlicher Bedeutung, da es wichtige Wechselbarrieren schafft in Form von Unsicherheit über die Erreichung des bisherigen Zufriedenheitsniveaus bei einem Anbieterwechsel durch den Kunden. Zufriedene Kunden werden daher ihre bestehende Beziehung aufrechterhalten.<sup>433</sup>

Unzufriedene Kunden können gemäss *Stauss/Seidel* (2002, S. 63) mit Beschwerde, negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation, Inaktivität oder Abwanderung reagieren. Damit kommt dem *Beschwerdemanagement* bei der Kundenbindung eine bedeutsame Rolle zu.

„Das **Globalziel des Beschwerdemanagements** liegt darin, **Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens dadurch zu erhöhen, dass Kundenzufriedenheit wiederhergestellt, die negativen Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit auf das Unternehmen minimiert und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und marktliche Chancen genutzt werden.“<sup>434</sup>

Es ist wichtig, dass die Beschwerden in effizienter Weise aufgenommen und verarbeitet werden, denn sie enthalten wichtige Informationen, die zur Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen durch Erzeugung von (Beschwerde-) Zufriedenheit beitragen.<sup>435</sup> Um dies gewährleisten zu können, muss eine Reihe von Aufgaben ausgeführt werden. Die wesentlichen Aufgaben des Beschwerdemanagements (aus Unternehmenssicht) werden im Beschwerdemanagementprozess nach *Stauss/Seidel* (2002) in Abbildung 5-16 veranschaulicht.

---

<sup>430</sup> Vgl. *Dittrich* (2002), S. 77/78, mit weiteren Nachweisen.

<sup>431</sup> In einer Studie von *Reichheld* (1993, S. 71) wanderten zwischen 65% und 85% der Kunden trotz Zufriedenheit ab.

<sup>432</sup> Vgl. *Dittrich* (2002), S. 80.

<sup>433</sup> Vgl. *Dittrich* (2002), S. 78.

<sup>434</sup> *Stauss/Seidel* (2002), S. 79.

<sup>435</sup> Vgl. *Stauss/Seidel* (2002), S. 79.

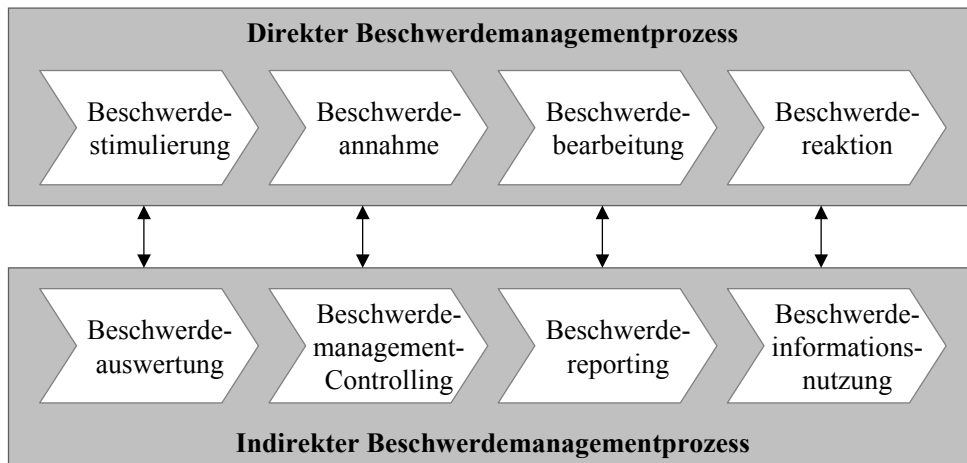


Abbildung 5-16: Beschwerdemanagementprozess

Quelle: *Stauss/Seidel* (2002), S. 82

Die direkten Prozesse des Beschwerdemanagementprozesses betreffen im Gegensatz zu den indirekten diejenigen Teilaufgaben, bei denen der Kunde unmittelbar beteiligt ist. Im Folgenden seien zunächst die Teilprozesse des direkten Beschwerdemanagementprozesses näher erläutert.<sup>436</sup>

Ziel der *Beschwerdestimulierung* ist es, unzufriedene Kunden dazu bewegen, ihre Probleme (Beschwerde) dem Unternehmen gegenüber zu äussern. Damit dies möglich wird, müssen Beschwerdekanäle eingerichtet werden, über die der Kunde seine Beschwerde vorbringen kann (mündlich, telefonisch, schriftlich, elektronisch), zudem muss die Möglichkeit zur Beschwerde dem Kunden aktiv kommuniziert werden (via Medien) und die Erreichbarkeit von Ansprechpartnern sichergestellt werden.

Die *Beschwerdeannahme* beschäftigt sich damit, wie Beschwerden in der Organisation eingehen und wie die Beschwerdeinformationen erfasst werden. Aus Unternehmenssicht sind daher klare Verantwortungsstrukturen zu definieren (Complaint Ownership), um die Weiterleitung und Bearbeitung von Beschwerden zu steuern. Des Weiteren sind Beschwerdeeingangsprozesse zu definieren, die eine strukturierte Erfassung der Beschwerdeinformationen ermöglichen.

Die *Beschwerdebearbeitung* hat vor allen Dingen die Modellierung der Bearbeitungsprozesse, die Ausgestaltung von Verantwortlichkeiten, die Definition von Bearbeitungsterminen, die Erarbeitung eines Mahn- und Eskalationssystems zur Termineinhaltung und -überwachung, die Regelung der internen Kommunikation zur Bearbei-

<sup>436</sup> Vgl. hierzu *Stauss/Seidel* (2002), S. 82ff.

tung des Beschwerdevorgangs und die Dokumentation der Beschwerdebearbeitung in Form einer Bearbeitungshistorie zur Aufgabe.

Im Rahmen der *Beschwerdereaktion* muss festgelegt werden, welches abhängig vom Kundentyp, Kundenwert und der Art der Beschwerde eine angemessene Reaktion darstellt. Es muss entschieden werden, welche Art von Lösung dem Kunden angeboten werden soll: eine finanzielle (Preisnachlass, Geldrückgabe etc.), materielle (Umtausch, Reparatur etc.) oder immaterielle (Entschuldigung, Information). Ausserdem ist darüber zu befinden, wann (Festlegung des Zeitraums seit Beschwerdeeingang) und in welcher Form (schriftlich, mündlich usw.) die Rückmeldung erfolgen soll.

Ohne Kundenkontakt vollzieht sich der indirekte Beschwerdemanagementprozess. Die Hauptaufgaben hierin bestehen in der Aufbereitung der Beschwerdeinformationen hinsichtlich bestimmter Kriterien (*Beschwerdeauswertung*), in der Überwachung der jeweiligen Aktivitäten des Beschwerdemanagements nach bestimmten Standards (*Beschwerdemanagement-Controlling*), in der Kommunikation der Ergebnisse der Beschwerdeauswertung an die Entscheidungsträger (*Beschwerdereporting*) und in der Nutzung der gewonnenen Informationen zur kontinuierlichen Verbesserung des Beschwerdeprozesses (*Beschwerdeinformationsnutzung*).

Aus Anbieter- bzw. Unternehmenssicht ergeben sich damit in der Phase der Penetration und Reife hauptsächlich unten stehende Möglichkeiten zum Erhalt der Beziehung. Zufriedenheit wird aufgebaut durch:

- Beeinflussung der Leistungserwartung (z. B. Erzeugung eines günstigen Preisimages wie im Falle von *MEDIA MARKT*<sup>437</sup>) oder
- Beeinflussung der Leistungswahrnehmung (z. B. durch Preissenkungen)

Unzufriedenheit kann abgebaut werden durch:

- Durchführung eines Beschwerdemanagements.

Damit zielt der Aufbau von Kundenzufriedenheit auf den *Erhalt* der kundentypspezifischen Beziehungsträger, da die Determinanten der Kundenzufriedenheit, wie weiter oben bereits ausgeführt, beeinflusst werden müssen.

In dieser Phase richten sich daher die Aktivitäten insbesondere auf den Erhalt der Beziehung und fokussieren damit den Prozess „Beziehungsträger *beibehalten*“.

---

<sup>437</sup> Vgl. hierzu *Dittrich* (2002), S. 76, mit Verweis auf *Belz/Schindler* (1994).

„Beziehungsträger beibehalten“	Dieser Prozess beinhaltet all diejenigen Aufgaben, die der Anbieter zum Erhalt der Beziehungsträger und damit der Kooperationsbeziehung vornehmen muss. Dabei vollzieht sich der „Erhalt“ in der Modifikation der Leistungserwartung oder aber in der Modifikation der Leistungswahrnehmung mit dem Ziel, die Toleranzzone der Kundenzufriedenheit nicht zu verlassen.
--------------------------------	--

*Tabelle 5-8: Beschreibung des generischen Prozesses in der Penetrations- und Reifephase*

Damit findet das Konstrukt „Kundenzufriedenheit“ Eingang in die Betrachtung als ein Konzept zum Erhalt von Beziehungsträgern und nicht als eigenständiger Beziehungsträger oder aber als Massnahme zu einer Gestaltung desselben.<sup>438</sup>

Inwieweit zusätzlich zu den eben dargestellten Aspekten die Beziehungsträger unter Berücksichtigung des jeweiligen Kundentyps erhalten werden können, soll im Folgenden dargestellt werden. Dabei werden die Aspekte betreffend Kundenzufriedenheit und Beschwerdemanagement mit einfließen.

### 5.6.1 Der bequeme, berechnende Kundentyp

Beim „bequemen, berechnenden Kundentyp“ kann die Beziehung unter anderem über den Beziehungsträger *spezifische Investitionen* gesteuert werden.<sup>439</sup> Da in der hier betrachteten Phase der Penetration und Reife zum Zwecke der Kundenbindung des Weiteren die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt der Handlung des Anbieters stehen muss, so dass die Massnahmen zur Konstitution der Beziehungsträger in Übereinstimmung mit der Leistungserwartung und Leistungswahrnehmung des Kunden stehen müssen, gilt es die Beziehungsträger bzw. die Massnahmen zu deren Erhalt diesbezüglich zu prüfen. Zudem sind die Aufgaben für ein Beschwerdemanagement zu berücksichtigen.

<sup>438</sup> Plötner (1995, S. 90-92) beispielsweise schreibt dem Konstrukt *Kundenzufriedenheit* einen Einfluss auf die Vertrauensbildung zu.

<sup>439</sup> Vgl. hierzu die Abschnitte 4.1.2.2 und 4.1.2.3.

### 5.6.1.1 Spezifische Investitionen

#### 5.6.1.1.1 Inhaltliche Aspekte

Die Massnahmen zur Schaffung von *spezifischen Investitionen*, die bisher in der Vorbeziehungsphase dem Kunden vermittelt wurden und in der Startphase durchgeführt wurden, müssen in der Penetrations- und Reifephase unter Berücksichtigung des Aspekts der Kundenzufriedenheit erhalten bzw. beibehalten werden. So ist in Bezug auf jegliche Massnahme zu prüfen, ob geringe negative Diskrepanzen (Indifferenzen) zwischen der Leistungswahrnehmung und der Leistungserwartung bestehen<sup>440</sup>, die dann mittels Modifikation zu beheben sind bzw. im Falle erheblicher (negativer) Diskrepanzen mittels Beschwerdemanagement zu neutralisieren sind:

*Standortspezifität*: Die örtliche Erreichbarkeit und physische Nähe zum Kunden muss seinen Erwartungen gemäss ausgestaltet werden. Im Falle geringer Diskrepanzen kann der Anbieter beispielsweise versuchen, das Image steter Erreichbarkeit aufzubauen (z. B. „Basellandschaftliche Kantonalbank – Die Bank in Ihrer Nähe z. B. in ...“, „INTERMARCHÉ ... über 2.000-mal in Europa“<sup>441</sup> usw.), um so die Kundenwahrnehmung positiv zu beeinflussen.

*Spezifität des Sachkapitals und zweckgebundene Sachwerte*: Bezüglich dieses Aspekts ist es denkbar, dass der Anbieter durch Aufzeigen der Vorteilhaftigkeit der Investition seitens des Kunden in die Beziehung das wahrgenommene Leistungsniveau beeinflussen und dieses damit den Erwartungen angleichen kann. Im Falle des monetär geprägten „*bequemen, berechnenden Kundentyps*“ kann eine als zu hoch empfundene Investition für die benötigte Ausstattung zum Beziehungsaufbau durch Vermittlung der Vorteile der damit verbundenen Leistung ausgeglichen werden.<sup>442</sup>

*Spezifität des Humankapitals*: Kenntnisse über den Kunden müssen vorsichtig gewonnen werden, so dass weder das Gefühl einer abschreckenden Penetranz aufgrund häufiger Befragungen und damit die Angst, ein „gläserner Kunde“ zu werden, entsteht,

---

<sup>440</sup> Ein solches Vorgehen kann nur in theoretischer Hinsicht als statthaft erachtet werden, da es hinsichtlich jeder Massnahme bei Nichterfüllung der Erwartungen ein Beschwerdeverhalten des Kunden bzw. bei Übertreffen der Erwartungen eine positive Reaktion des Kunden voraussetzt. Dabei ist eine positive Reaktion des Kunden als noch unwahrscheinlicher einzustufen als das ohnehin seltene Beschwerdeverhalten, denn ein Grossteil der unzufriedenen Kunden beschwert sich nicht. Vgl. hierzu *Stauss/Seidel* (2002), S. 64ff.

<sup>441</sup> Die Eröffnung neuer INTERMARCHÉ-Märkte in Deutschland, bei der die Zahl auf 114 Märkte in Deutschland anstieg (April 2002), wurde von einer zweiwöchigen Kampagne unter diesem Motto begleitet. ([http://www.intermarche.de/wuu\\_pressemit.asp](http://www.intermarche.de/wuu_pressemit.asp) Zugriff: 14.1.2003).

noch die Sinnhaftigkeit der Darbietung von Informationen in Frage gestellt werden muss.

*Eigenschaften der Leistung:* Da sich die Eigenschaften der Leistung auch auf den Preis beziehen können, ist mit Hinblick auf den „*bequemen, berechnenden Kundentyp*“ eine Preissenkung zur Beeinflussung der Leistungswahrnehmung oder die Schaffung eines günstigen Preisimages (z. B. *MEDIA MARKT*)<sup>443</sup> zur Beeinflussung der Leistungserwartung vorzunehmen. Aber auch die Individualisierung der Problemlösung kann gemäss *Dittrich* (2002, S. 75) die Leistungswahrnehmung beeinflussen, so dass das Anbieten bedürfnisorientierter Leistungsbündel ebenfalls den Erhalt des Beziehungsträgers „spezifische Investition“ und damit den Erhalt der Beziehung zum „*bequemen, berechnenden Kundentyp*“ fördern kann.

#### 5.6.1.1.2 Prozesssicht

Um für den „*bequemen, berechnenden Kundentyp*“ „spezifische Investitionen zu *beizubehalten*“ sind in der Penetrations- und Reifephase unter Berücksichtigung der zuvor angestellten Überlegungen vom Anbieter folgende Aufgaben auszuführen:

---

<sup>442</sup> So versucht beispielsweise PREMIERE durch Betonung der Exklusivität bei der Live-Übertragung von Bundesligaspielen den fussballinteressierten Kunden von der Vorteilhaftigkeit einer Investitionen in den PREMIERE-Decoder und die damit verbundenen monatlichen Gebühren zu überzeugen.

<sup>443</sup> Vgl. *Dittrich* (2002), S. 76.

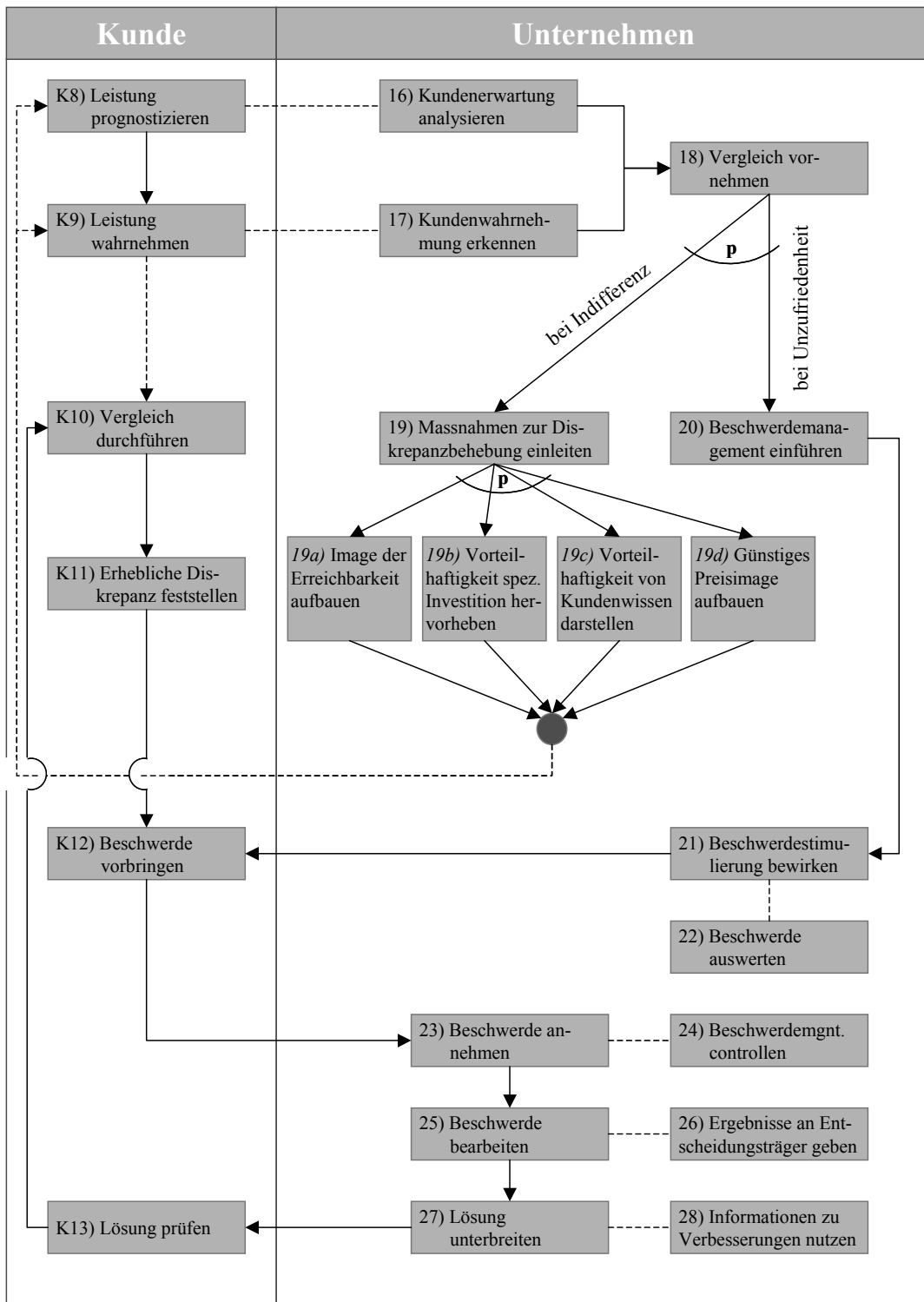


Abbildung 5-17: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Spezifische Investitionen beibehalten“ in der Penetrations- und Reifephase

Nachstehende Tabelle 5-9 beschreibt die einzelnen Aufgaben zusammenfassend.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
K8	Leistung prognostizieren	Der Kunde versucht aufgrund von Erwartungen, Erfahrungen und Informationen die zu beziehende Leistung des Kooperationspartners zu antizipieren.
K9	Leistung wahrnehmen	Nach erhaltener Leistung wird diese vom Kunden analysiert.
16	Kundenerwartung analysieren	Vor der Leistungserstellung muss sich der Anbieter ein Bild von den Ansprüchen bzw. Erwartungen des Kunden an seine Leistung verschaffen.
17	Kundenwahrnehmung erkennen	Soweit möglich muss der Anbieter versuchen, die Meinungen und Reaktionen der Kunden auf seine Leistung in Erfahrung zu bringen.
18	Vergleich vornehmen	Die Kundenerwartungen bezüglich der Leistung und die der Leistung immanenten Merkmale sind abzugleichen, um mögliche Diskrepanzen zu erkennen und evtl. auszumerken.
K10	Vergleich durchführen	Der Kunde vergleicht seine Erwartungen (Minimalvorstellungen) hinsichtlich der Leistung mit der tatsächlich wahrgenommenen Leistung.
19	Massnahmen zur Diskrepanzbehebung einleiten	Ist das Ergebnis von Aufgabe 18, dass der Kunde hinsichtlich der Leistung indifferent ist, so müssen Massnahmen eingeleitet werden, welche diesen Zustand der Indifferenz beenden und positive Gefühle auslösen, damit die Kooperationsbeziehung langfristig aufrechterhalten bleibt.
19a	Image der Erreichbarkeit aufbauen	In der Wahrnehmung des Kunden ist ein Image der allgegenwärtigen Erreichbarkeit aufzubauen, welches die Standortvorteile hervorhebt bzw. impliziert.
19b	Vorteilhaftigkeit spez. Investition hervorheben	Der Anbieter muss die vom Kunden in die Beziehung zu tätigen Investitionen als vorteilhaft, gerechtfertigt und nötig darstellen und zwar so, dass der Kunde diese Investitionen als freiwillig und sinnvoll empfindet.
19c	Vorteilhaftigkeit von Kundenwissen darstellen	Der Anbieter muss versuchen, dem Kunden die Vorteile seiner Bereitschaft zur Kooperation und der damit einhergehenden Zurverfügungstellung von Informationen über seine Person plausibel darzustellen.
19d	Günstiges Preisimage aufbauen	Ein weiteres Mittel, um die Diskrepanz zu mindern, ist der Aufbau bzw. Verbreitung eines günstigen Preisimages. Damit kann die Kundenerwartung gegenüber der Leistung beeinflusst werden.
20	Beschwerdemanagement einführen	Ergibt der Vergleich aus Aufgabe 18, dass der Kunde unzufrieden mit der Leistung ist, muss ihm die Möglichkeit zur Beschwerde gegeben werden. Zu diesem Zwecke ist vom Anbieter ein Beschwerdemanagement zu implementieren.
K11	Erhebliche Diskrepanz feststellen	Stellt der Kunde eine erhebliche (negative) Diskrepanz zwischen seinen Erwartungen hinsichtlich der Leistung und der wahrgenommenen Leistung fest, tritt Unzufriedenheit auf.
21	Beschwerdestimulierung bewirken	Der Anbieter muss dem unzufriedenen Kunden einen „Anreiz“ zur Beschwerde einreichung bieten und die Möglichkeiten der Beschwerde kommunizieren.



Nr.	Aufgabe	Beschreibung
22	Beschwerde auswerten	Eingehende Beschwerden sind innerhalb des Unternehmens hinsichtlich bestimmter Kriterien aufzubereiten.
K12	Beschwerde vorbringen	Im „positiven“ Fall wendet sich der Kunde bei Unzufriedenheit an das Unternehmen und schildert seine Diskrepanzen.
23	Beschwerde annehmen	Um Beschwerden entgegennehmen zu können, müssen im Unternehmen bestimmte Stellen bzw. Kanäle eingerichtet werden.
24	Beschwerdemanagement kontrollieren	Die Aktivitäten des Beschwerdemanagements sind nach bestimmten Standards zu überwachen.
25	Beschwerde bearbeiten	Hier sind die Beschwerdeinformationen herauszufiltern, wichtige Termine für ein weiteres Vorgehen gegenüber dem Kunden zu definieren und Verantwortlichkeiten zu klären.
26	Ergebnisse an Entscheidungsträger geben	Die Ergebnisse der Beschwerdeauswertung sind den jeweiligen Entscheidungsträgern zu vermitteln.
27	Lösung unterbreiten	Basierend auf den Ergebnissen der Beschwerdeauswertung sind dem Kunden individuelle Lösungen anzubieten. Dabei ist auch auf die Art der Lösungsunterbreitung zu achten.
28	Informationen zu Verbesserungen nutzen	Die aus Beschwerden gewonnenen Informationen sind weiter zur Verbesserung künftiger, aber auch gegenwärtiger Kooperationsbeziehungen zu verwenden. Die Erwartung der Kunden oder aber die Leistung an sich können dadurch beeinflusst bzw. verändert werden.
K13	Lösung prüfen	Die unterbreitete „Schlichtungslösung“ wird vom Kunden genau geprüft und mit seinen Erwartungen verglichen. Je nachdem, ob eine positive oder eine negative Diskrepanz aus diesem Vergleich resultiert, wird der Prozess fortgesetzt oder abgebrochen. Aber auch bei einer negativen Diskrepanz kann der Prozess beendet werden, wenn der Kunden beispielsweise auf eine weitere Beschwerde verzichtet und sich enttäuscht aus der Kooperationsbeziehung zurückzieht.

*Tabelle 5-9: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „spezifische Investitionen beibehalten“ in der Penetrations- und Reifephase*

Bei einer erheblich positiven Diskrepanz ist die Beendigung des Prozesses mit K11 denkbar. Da jedoch die Beschreibung aller Eventualitäten nicht Ziel der Modellierung sein kann, liegt der Schwerpunkt in der Darstellung der von der Unternehmung bzw. vom Anbieter durchzuführenden Massnahmen zur Steuerung der Kooperationsbeziehung. Diese sind in obiger Prozessdarstellung enthalten und erklärt.

## 5.6.2 Der aufgeklärte Kundentyp

### 5.6.2.1 Vertrauen

In der Phase der Penetration und Reife liegt der Schwerpunkt vor allem auf dem Bereich des Zufriedenheitsmanagements und des Beschwerdemanagements (vgl. Abschnitt 5.6). D. h. es ist anzustreben, Zufriedenheit beizubehalten, beispielsweise durch Beeinflussung der Leistungserwartung oder der Leistungswahrnehmung (Behebung von Diskrepanzen), oder aber Unzufriedenheit mittels Beschwerdemanagement abzubauen. Wie auch bereits in Abbildung 5-17 verdeutlicht wurde, kann der Ablauf des Beschwerdemanagementprozesses weitgehend unabhängig vom Kundentyp ablaufen, während das Zufriedenheitsmanagement abhängig vom jeweiligen Kundentyp zu gestalten ist (vgl. Aufgaben 19a bis 19d in Tabelle 5-9). Dieser Aspekts soll daher in Bezug auf den „aufgeklärten Kundentyp“ näher betrachtet werden.

#### 5.6.2.1.1 Inhaltliche Aspekte

Hinsichtlich des „aufgeklärten Kundentyps“ muss der Anbieter versuchen, das in den vorherigen Phasen aufgebaute „Vertrauen *beizubehalten*“. Es müssen also Massnahmen zum Vertrauenserhalt oder besser zur Vertrauensintensivierung getroffen werden, welche sicherstellen können, dass der Kunde innerhalb der Kooperationsbeziehung zufrieden ist und diese aufrechterhalten will.

Der *Vertrauenserhalt* könnte dabei im Wesentlichen auf den in der Startphase beschriebenen Massnahmen basieren und muss vornehmlich in einer Bestätigung des entgegengebrachten Vertrauens (z. B. Einhaltung von Versprechen usw.) liegen. Vertrauen zu intensivieren bedarf darüber hinaus noch weiterer Schritte, denn eine *Vertrauensintensivierung* erfolgt nur selten schlagartig, sondern entwickelt sich im Laufe der Beziehung („Prinzip der kleinen Schritte“<sup>444</sup>). Mit jedem (positiven) Kontakt (oder Transaktionsakt) kann das Vertrauen zunehmen (vgl. „Schwingungsmodell“ in Abbildung 5-7). Zwar ist nicht auszuschliessen, dass das Vertrauen aufgrund besonderer Anlässe (ähnlich den „*critical incidents*“) sprunghaft anwächst, dieser Sonderfall soll jedoch im Weiteren nicht näher verfolgt werden. Falls der Anbieter die Kontakthäufigkeit steuern kann, muss er versuchen, durch eine Herbeiführung einer Intensivierung der Zusammenarbeit (kooperatives Verhalten) so viele Kontakte wie möglich herzustellen und einen positiven Eindruck beim Nachfrager zu hinterlassen. So wäre es

---

<sup>444</sup> Vgl. Plötner (1995), S. 106 in Anlehnung an Luhmann (1989), S. 43 (bzw. Luhmann (2000), S. 50/51).

beispielsweise denkbar, dass ein Architekt im Rahmen seiner Beratungsleistung bei der Planung des Objekts den Kunden so involviert, dass der Kunde den Eindruck erhält, er selbst habe geplant, und die Vorschläge des Anbieters nicht als einschränkend, sondern als positiv bewertet. Vor allen Dingen gezielte Rückfragen können dazu beitragen, den Nachfrager in den Leistungsprozess mit einzubeziehen und damit kooperatives Verhalten zu beweisen.

Unter Einbezug der eben dargestellten Aspekte können sich für den Anbieter folgende Aufgaben in der Phase der Penetration und Reife ergeben, um das Vertrauen des Kunden aufrechtzuerhalten:

*Steuerung künftiger Erwartungen:* Die Versprechungen, die der Anbieter macht, müssen auch weiterhin eingehalten werden. Es ist eventuell daran zu denken, anstelle von Versprechungen Garantien in schriftlicher Form abzugeben, um somit die Unsicherheit und das Risiko beim Kunden zu schmälern und ihm ein weiteres Signal der Vertrauenswürdigkeit zu übermitteln.

*Initiierung von Reziprozität:* „Schnupperangebote“ werden in dieser Phase nur noch eine untergeordnete Rolle spielen, da der Kunde sich bereits vertrauensvoll in eine Beziehung zum Anbieter begeben hat. Von grosser Bedeutung jedoch ist hier das kooperative Verhalten gegenüber dem Nachfrager. Wie schon angedeutet, muss der Anbieter versuchen, den Kontakt zum Kunden durch kooperatives Verhalten zu intensivieren, und damit die Voraussetzungen für eine Verstärkung der Vertrauenshaltung schaffen. Innerhalb der zunehmenden Kontakte sind dabei die in dieser Phase genannten bzw. zu nennenden Massnahmen zum Zwecke des Aufbaus einer positiven Erwartungshaltung fortzusetzen (d. h. beispielsweise Versprechungen einhalten oder versuchen, dem Kunden ähnlich zu sein usw.).

*Steuerung von Vergangenheitsinformationen:* Der Kunde ist vor allen Dingen in Phasen der Unsicherheit weiterhin an vom Anbieter ausgewählte Referenzen zu verweisen, so dass jegliche Unwegsamkeiten im Rahmen der Beziehung minimiert werden. Die Reputation innerhalb des bestehenden Vertrauensverhältnisses ist weiterhin durch Kompetenz und Fairness zu verbessern.

*Schaffung von Ähnlichkeiten:* Es ist darauf zu achten, dass ein auf Ähnlichkeiten basierendes Vertrauensverhältnis nicht beispielsweise durch Austausch des Beraters (z. B. in der Finanzdienstleistungsbranche) zerstört wird, sondern eine Kontinuität gewährleistet werden kann.

*Signalisieren von Selbstvertrauen:* Das Selbstvertrauen der Mitarbeiter (vor allem mit Kundenkontakt) ist weiterhin zu fördern und dem Kunden gegenüber zu zeigen.

### 5.6.2.1.2 Prozesssicht

Die Aufgaben, welche der Anbieter durchführen muss, um beim „aufgeklärten Kundentyp“ das „Vertrauen *beizubehalten*“, werden im Folgenden in der Prozessdarstellung nochmals erfasst. Wie in Abschnitt 5.6.2.1 bereits erwähnt, sind für eine kundentypspezifische Betrachtung lediglich die Teilaufgaben der Aufgabe Nr. 19 neu zu definieren bzw. abzubilden, die restlichen phasenspezifischen Aufgaben bleiben unberührt (vgl. Tabelle 5-9) und sollen daher – um Wiederholungen zu vermeiden – berücksichtigt werden.

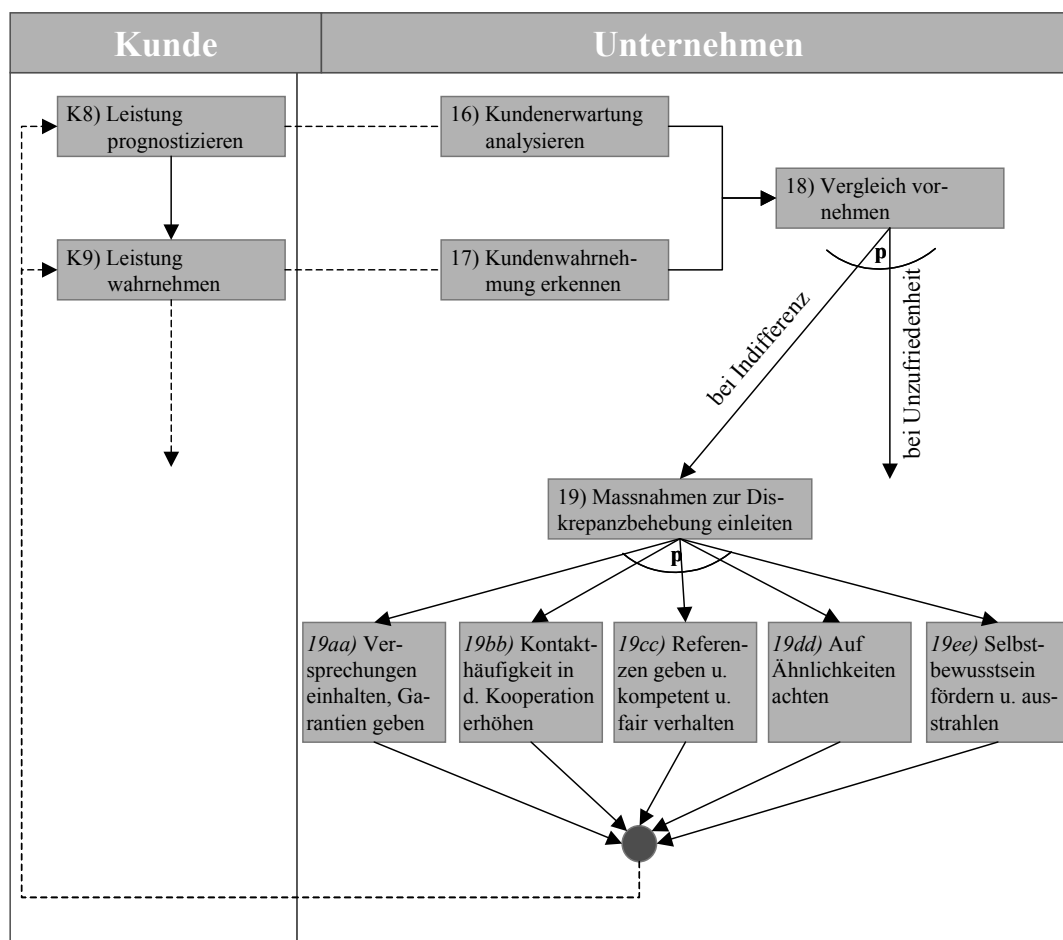


Abbildung 5-18: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Vertrauen beibehalten“ in der Penetrations- und Reifephase

Die nachstehende Tabelle gibt eine genauere Beschreibung der einzelnen Aufgaben.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
19aa	Versprechen einhalten, Garantien geben	Die in der Vorbeziehungsphase gegebenen Versprechen sind vom Anbieter einzuhalten. Zudem können Garantien o. ä. zur Verbesserung der Vertrauenswürdigkeit gegeben werden.
19bb	Kontakthäufigkeit in der Kooperation erhöhen	Der Anbieter muss zur Intensivierung des Vertrauensverhältnisses die Möglichkeiten zur Vertrauensbildung, also die Kunden-Kontakte, steigern bzw. die wenigen Kontaktsituationen zur Vertrauensintensivierung nutzen.
19cc	Referenzen geben und kompetent und fair verhalten	Gute Referenzen sind dem Kunden zur Verbesserung der Vertrauenswürdigkeit zu vermitteln, und das bestehende Kooperationsverhältnis muss kompetent und fair gepflegt werden.
19dd	Auf Ähnlichkeiten achten	Weiterhin ist vom Anbieter darauf zu achten, dass Ähnlichkeiten mit dem Kunden gesucht und ausgebaut werden.
19ee	Selbstbewusstsein fördern und ausstrahlen	Der Anbieter muss das Selbstbewusstsein seiner Mitarbeiter (und sein eigenes) fördern und dem Kunden gegenüber betonen, so dass keine Unsicherheiten gegenüber der Integrität des Anbieters aufkommen können.

*Tabelle 5-10: Aufgabenverzeichnis für den Prozess „Vertrauen beibehalten“ in der Penetrations- und Reifephase*

## 5.7 Phase 4: Krisen- und Distanzierungsphase

Als „Krise“ kann im Allgemeinen der Abbruch einer bis dato kontinuierlichen Entwicklung verstanden werden, ein Zustand, der das Überleben eines Systems (z. B. Unternehmung oder die Geschäftsbeziehung als System von Austauschbeziehungen) in Frage stellt.<sup>445</sup> Krisen sind, vereinfachend ausgedrückt, ungewöhnliche Situationen die mit den normal vorgesehenen Mitteln nicht bewältigt werden können.<sup>446</sup>

„A crisis is a situation that threatens high-priority goals of the decision-making unit, restricts the amount of time available for response before the decision is transformed and surprises the members of the decision-making unit by its occurrence.“<sup>447</sup>

Der Begriff „Krise“<sup>448</sup> findet innerhalb der Wirtschaftsdisciplinen in den unterschiedlichsten Bereichen Anwendung (z. B. Unternehmenskrise).<sup>449</sup> Im Zusammenhang mit der Geschäftsbeziehung subsumiert *Butzer-Strothmann* (1999) all diejenigen Prozesse

<sup>445</sup> Vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 13.

<sup>446</sup> Vgl. *Herborg* (2001), S. 1 und 8.

<sup>447</sup> *Hermann* (1972).

<sup>448</sup> Zur Abgrenzung von Krise und Konflikt vgl. *Löhneysen v.* (1982), S. 30f.

<sup>449</sup> Vgl. u. a. *Löhneysen v.* (1982), S. 9ff.

unter den Begriff „Krise“, „(...) die dazu führen können, dass ein Abnehmer Wechselgedanken hegt und der Abbruch einer Geschäftsbeziehung für ihn nicht mehr ausgeschlossen ist (...)“.<sup>450</sup> Als Krisen- bzw. Distanzierungsphase innerhalb einer Geschäftsbeziehung sollen daher diejenigen Situationen gekennzeichnet werden, innerhalb derer ein Beziehungspartner den Wechsel des Kooperationspartners in Erwägung zieht.<sup>451</sup>

Im Gegensatz zu den anderen Phasen im Kundenbeziehungslebenszyklus wird der Krisen- und Trennungsphase respektive der Problematik von Krisen in Geschäftsbeziehungen in der Marketingwissenschaft bisher noch ein zu geringer Stellenwert eingeräumt und damit zuwenig Aufmerksamkeit geschenkt. So werden die Entstehung von Wechselgedanken oder gar Abbruchentscheidungen innerhalb einer Geschäftsbeziehung im deutschen aber auch internationalen Schrifttum bislang nur vereinzelt betrachtet.<sup>452</sup>

Im Folgenden sollen daher die Entstehungsgründe von Krisen in Geschäftsbeziehungen und die Entwicklung von Krisenepisoden näher untersucht werden. *Butzer-Strothmann* (1999, S. 52ff)<sup>453</sup> sieht hauptsächlich zwei Gründe für die Entstehung von Krisen in Geschäftsbeziehungen, welche die Autorin als die „immanente Krisenanfälligkeit einer Geschäftsbeziehung“ bezeichnet:

- zum einen Unsicherheit respektive Informationsasymmetrien und
- zum anderen Fehleinschätzungen bezüglich von Nutzen-Kosten-Relationen.

Bei der **Unsicherheit** sind im Wesentlichen drei Arten zu unterscheiden: die *exogene* Unsicherheit, die *endogene* Unsicherheit und die *Verhaltensunsicherheit* als besondere Ausprägung der endogenen Unsicherheit. Die exogene Unsicherheit wird hervorgerufen durch unvollkommene Informationen der Beteiligten (in gleichem/symmetrischem Mass) über die Umweltzustände. Beispiele hierfür sind Konjunkturschwankungen oder Personalveränderungen. Die endogene Unsicherheit resultiert hingegen aus der asymmetrischen Verteilung der Informationen zwischen den Kooperationspartnern der Geschäftsbeziehung. So ist der Anbieter über den Prozess der Leistungserstellung besser

---

<sup>450</sup> *Butzer-Strothmann* (1999), S. 17.

<sup>451</sup> Vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 2.

<sup>452</sup> Vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 1 u. 2.

<sup>453</sup> Beim Vorgehen zur Krisenbewältigung und -entwicklung wird auf die Ausführungen von *Butzer-Strothmann* (1999) zurückgegriffen, da hier erstmals ein Ansatz zur Beschreibung der Entstehung und Entwicklung von Krisenepisoden in Geschäftsbeziehungen entwickelt wurde und damit eine bisherige Lücke

informiert als der Abnehmer und hat aufgrund dieses Informationsvorsprungs einen gewissen Handlungsspielraum, der beim Abnehmer eine Verhaltensunsicherheit auslöst. Vor allen Dingen die Gefahr opportunistischen Verhaltens seitens des Anbieters kann hierbei der Kunde nicht ausschliessen.<sup>454</sup> Zwar wird innerhalb einer Kooperationsbeziehung versucht, die Unsicherheit mittels vertraglicher Regelungen zu minimieren (seitens des Abnehmers), ein gewisses Mass an „Residual-Unsicherheit“ wird jedoch immer bestehen bleiben, zumal nicht alle zukünftigen Eventualitäten, welche die Nutzen-Kosten-Relation beeinflussen können, vorausszusehen sind.

Damit ist zugleich der zweite Entstehungsgrund von Krisen angesprochen, nämlich die oft fehlerhafte Antizipation von **Nutzen-Kosten-Relationen**. Aufgrund der einer Beziehung immanenten Rest-Unsicherheit begibt sich der Abnehmer in die Ungewissheit, eine Verschlechterung seiner Nutzen-Kosten-Relation zu erleiden, da nicht alle im Laufe einer Geschäftsbeziehung anfallenden (Transaktions-) Kosten exakt abzuschätzen bzw. zu antizipieren sind. Überwiegen bei einer in Anspruch genommenen Leistung die so genannten Vertrauenseigenschaften (beispielsweise bei Leistungen in der Informationsökonomik), ist die Gefahr einer Fehleinschätzung der Transaktionskosten zudem grösser. Werden die Erwartungen des Abnehmers an die Geschäftsbeziehung hinsichtlich getroffener Nutzen-Kosten-Relationen nicht erfüllt, kann eine Krise entstehen und der Verlauf der Geschäftsbeziehung wird als negativ empfunden. Wie der Anbieter dieser Situation entgegensteuern kann, wird im Weiteren zu erläutern sein. Fällt jedoch die Nutzen-Kosten-Relation besser als erwartet aus, werden die Erwartungen des Abnehmers erhöht, was am Ende wiederum einer negativen Abweichung entspricht.<sup>455</sup>

Um den Ablauf einer Krise transparent und nachvollziehbar zu machen, soll das von *Butzer-Strothmann* (1999) entwickelte Phasenmodell zur Abbildung des Krisenverlaufs in Geschäftsbeziehungen kurz vorgestellt werden und die gewonnenen Erkenntnisse in die Prozessmodellierung innerhalb der Krisen- und Distanzierungsphase einfliessen. Dies ist notwendig, zumal die Kenntnis des Ablaufs einer Krise unabdingbar ist, um geeignete Reaktionsmassnahmen zu erarbeiten. Der Krisenprozess, wie ihn *Butzer-Strothmann* (1999) vorstellt, besteht im Wesentlichen aus sechs Phasen. Nachstehende Abbildung 5-19 verdeutlicht diesen Ablauf.

---

in der Literatur zu schliessen versucht wurde („Die vorliegende Untersuchung versucht, einen Beitrag zur Schliessung dieser Lücke zu leisten.“ *Butzer-Strothmann* (1999), S. 2).

<sup>454</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.1.2.2.

<sup>455</sup> Vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 18.

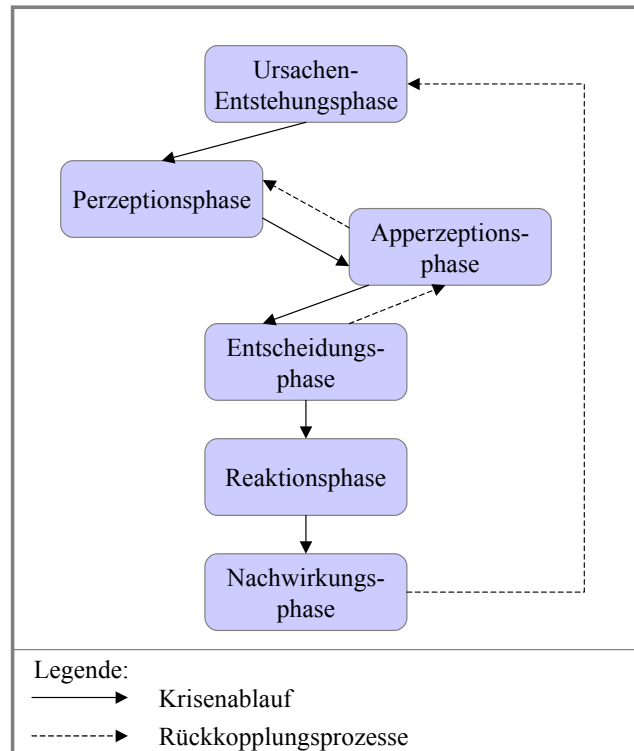


Abbildung 5-19: Idealtypischer Ablauf einer Krisenepisode

Quelle: Butzer-Strothmann (1999), S. 61

#### *Ursachen-Entstehungsphase:*

Die Ursachen-Entstehungsphase<sup>456</sup> charakterisiert den objektiven Beginn einer Krisenepisode. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem objektiven und subjektiven Vorliegen einer Krise. Objektiv liegt eine Krise dann vor, wenn ein neutraler Beobachter, der über vollkommene Information verfügt, krisenauslösende Faktoren registriert. Erst die Wahrnehmung dieser Faktoren durch den Betroffenen selbst kennzeichnet die subjektive Krise.<sup>457</sup> Im weiteren Vorgehen wird daher von der Entstehung einer Krise erst dann zu sprechen sein, wenn mögliche Krisenursachen objektiv vorliegen (Perzeption) und vom Betroffenen als solche erkannt wurden (Apperzeption). In der Literatur wird

<sup>456</sup> Zur Ursachen-Entstehungsphase vgl. im Wesentlichen Butzer-Strothmann (1999), S. 62, 64-84 und 166-187.

<sup>457</sup> Zur Diskussion um den Objektivitätsbegriff vgl. die bei Butzer-Strothmann (1999), S. 62 (Fussnote 31), angegebene Literatur. Folgt man der herrschenden Meinung in der Marketing-Wissenschaft, welche die Prämisse eines neutralen und vollständig informierten Beobachters für unrealistisch hält und daher ablehnt, würde zumindest die Möglichkeit ausgeschlossen werden, dass ein Unternehmen bei verschuldeten bzw. heraufbeschworenen Krisenursachen keinerlei Gelegenheit besäße, die Mängel zu beseitigen, bevor sie vom Kunden bemerkt würden. Um diese Möglichkeit zu berücksichtigen, wird dieser Meinung nicht gefolgt, sondern in Anlehnung an Butzer-Strothmann (1999) verfahren (vgl. Perzeptions- und Apperzeptionsphase in Abbildung 5-19).



eine Vielzahl von Faktoren als Krisenursachen genannt<sup>458</sup>, einige sollen beispielhalber aufgelistet werden:

Abhängigkeiten, Art der Leistung, Beschwerdemanagement des Anbieters, Dauer der Geschäftsbeziehung, Fairness, geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen, Gewohnheit, Intensität des Informationsaustausches, Kontakthäufigkeit, Loyalität, Macht, Preis, Produktqualität, Reputation des Anbieters, Standortfaktoren, Vertrauen und Zufriedenheit.

Krisen in Geschäftsbeziehungen entstehen, wenn einer der Kooperationspartner eine bewusste (Opportunismus) oder unbewusste Einflussnahme auf die Nutzen-Kosten-Relation des jeweilig anderen ausübt und dies der Partner durchschaut oder aber ein Kooperationspartner (meist der Kunde) erkennt, dass er mit einem anderen Partner eine bessere Nutzen-Kosten-Relation erzielen könnte. Um die Ursachen für Krisen innerhalb einer Geschäftsbeziehung genauer untersuchen zu können, schlägt *Butzer-Strothmann* (1999, S. 69ff) vor, das Gebilde *Geschäftsbeziehung* in überschaubare Bereiche (Ebenen) einzuteilen: neben der intra-personellen (z. B. wahrgenommenes Risiko), inter-personellen (z. B. Grad der Involviertheit der beteiligten Personen) und intra-organisatorischen (z. B. Ziele der Kooperationspartner) Ebene soll für das weitere Vorgehen vor allen Dingen die *inter-organisatorische Ebene*<sup>459</sup> von Bedeutung sein respektive näher betrachtet werden, denn diese unterteilt die Transaktionsepisoden in die drei Ebenen Sachebene, organisatorische Ebene und atmosphärische Ebene und beschreibt damit die für Krisenursachen im Bereich der Kundenbeziehung am besten geeigneten Ebenen.<sup>460</sup> Denn zu einer Krisenepisode kann es erst kommen, wenn zwischen den Kooperationspartnern Transaktionsepisoden stattfinden.<sup>461</sup> Auf der *Sachebene* können all diejenigen Ursachen liegen, die in Zusammenhang mit der Kernleistung (z. B. Preis, Qualität) stehen, oder Massnahmen in deren Umfeld (z. B. After Sales etc.). Auf der *organisatorischen Ebene* sind all diejenigen Ursachen zu suchen, welche in Verbindung mit dem Ablauf der Transaktionen und der dabei durchzufüh-

---

<sup>458</sup> Eine ausführliche Literaturübersicht über mögliche Einflussfaktoren gibt *Butzer-Strothmann* (1999), S. 65-68.

<sup>459</sup> Diese Ebene beschreibt im Wesentlichen die Transaktionsbeziehung zwischen Organisationen, kann jedoch ebenfalls auf die Kundenbeziehung zwischen Unternehmen und Kunde übertragen werden, bei der der Kunde keine Organisation, sondern eine natürliche Person darstellt.

<sup>460</sup> Dieser Einteilung nach *Butzer-Strothmann* (1999) wird im Rahmen dieser Arbeit gefolgt, da sie sich an der Ebeneneinteilung einer Geschäftsbeziehung (vgl. Abschnitt 2.3 und hier insbesondere Abbildung 2-8) nach *Diller/Kusterer* (1988) orientiert (vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 75 Fussnote 55) und damit in Übereinstimmung mit der dieser Arbeit zugrunde gelegten Ausfassung des Konstrukts „Geschäftsbeziehung“ steht.

<sup>461</sup> Vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 75.

renden Kommunikation stehen. Der *atmosphärischen Ebene* sind dabei all diejenigen Ursachen zuzuordnen, welche aus dem persönlichen Kontakt zwischen den Kooperationspartnern, deren Sympathien oder Antipathien, deren Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen und deren Einstellungen hervorgehen.

Die oben genannten Krisenursachen können der jeweiligen inter-organisatorischen Ebene der Geschäftsbeziehung dabei wie folgt zugeteilt werden:<sup>462</sup>

*Sachebene:* Art der Leistung, Beschwerdemanagement des Anbieters, geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen, Preis, Produktqualität, Reputation des Anbieters.

*Organisatorische Ebene:* Intensität des Informationsaustausches, Kontakthäufigkeit

*Atmosphärische Ebene:* Abhängigkeiten, Dauer der Geschäftsbeziehung, Fairness, Loyalität, Macht, Vertrauen, Zufriedenheit.

Abhängig von der vom Kooperationspartner (Unternehmen/Lieferant) gezeigten Verhaltensweise (bewusst oder unbewusst) können auf den jeweiligen Ebenen Veränderungen eintreten, welche zu einer Verschiebung der Nutzen-Kosten-Relation zu ungunsten (Krisenursachen) eines Kooperationspartners (Kunde) und damit zu einer Krisenepisode führen können.

Damit es erst gar nicht zu einer Krise innerhalb der Geschäftsbeziehung kommt, muss das Unternehmen versuchen, auf bestimmte Signale mit adäquaten Massnahmen zu reagieren. Gerade in der Ursachen-Entstehungsphase einer Krisenepisode stehen die Chancen der Verhinderung einer Krise gut, da der Kunde selbst evtl. die Krisenursachen noch nicht bemerkt hat (Apperzeptionsphase). Aus diesem Grunde ist das Unternehmen gut beraten, *Früherkennungssignale* für die jeweiligen Phasen einer Krisenepisode zu identifizieren. Auf die Signale in der Phase der Ursacheneinstellung soll im Folgenden kurz eingegangen werden.<sup>463</sup>

Zunächst sind seitens des Unternehmens/Anbieters so vollständig wie möglich alle objektiv bestehenden Krisenursachen zu erfassen (z. B. mittels Beschwerdeanalysen, lost-order-Analysen, Kundenbefragungen, Fachliteratur etc.) und darauf zu untersuchen, ob sie ein „Signal aussenden“, das heisst, ob sie als Indikator für den evtl. Be-

<sup>462</sup> Vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 79. Die Aufzählung ist nicht im Sinne einer vollständigen Enumeration, sondern als Beispiel zu sehen.

<sup>463</sup> Vgl. hierzu *Butzer-Strothmann* (1999), S. 166-187.

ginn einer Krise in Frage kommen. Kann dies bestätigt werden, ist festzustellen, ob diese beobachtbaren Signale dazu geeignet sind, früh erkannt zu werden, so dass genügend Zeit für die Ergreifung von Massnahmen zur Abwendung der Krise verbleibt. Des Weiteren sind Toleranzzonen festzulegen, innerhalb welcher die Ausprägungen eines Signals sofortiges Handeln des Unternehmens bedingen oder aber „folgenlos“ bleiben. Neben der Ausrichtung des eigenen Frühwarnsystems ist der Anbieter zudem gut beraten, über die Leistungsmerkmale der Konkurrenz informiert zu sein (z. B. durch Messebesuche, Tages-/Wirtschaftszeitschriften, Analyse von Geschäftsberichten etc.), um zu verhindern, dass die Konkurrenz die Kunden durch das Angebot ähnlicher Konditionen bzw. Leistungseigenschaften abwirbt respektive um sicherzustellen, dass zumindest die „gleiche“ Nutzen-Kosten-Relation aufrechterhalten wird.

Ein Vertrauensverlust aufgrund von Kompetenzdefiziten (= Krisenursache) des Unternehmens könnte beispielsweise dadurch offensichtlich werden, dass der Kunde verstärkt Kontrollen (= Signal) durchführt. Die Eignung von bestimmten Signalen zur Früherkennung von Krisenursachen ist dabei ebenfalls hinsichtlich des Zeitpunkts des Auftretens in einer Geschäftsbeziehung (Beziehungsphase) zu untersuchen. So ist eine Forderung des Kunden nach Beratung vor allen Dingen in der Anfangsphase einer Beziehung (Vorbeziehungs- und Startphase) zu verzeichnen, während im weiteren Verlauf der Beziehung aufgrund des gewonnenen Kenntnisstandes des Kunden eine Beratung für ihn nicht weiter relevant ist und daher nicht beansprucht wird. Berücksichtigt aber die Unternehmung den Aspekt „Sinkende Inanspruchnahme von Beratungsleistung“ als Früherkennungssignal, wird bei fortgeschrittenem Verlauf einer Geschäftsbeziehung dieses Signal fälschlicherweise auf einen möglichen Krisenbeginn hinweisen.<sup>464</sup> Dieses Beispiel soll zeigen, wie diffizil sich die Identifizierung solcher Früherkennungssignale gestaltet und dass allgemein gültige Signale für diese Phase nicht abzuleiten sind, sondern diese individuell je nach Branche und Kundentyp zu erarbeiten sind.

Die Ausführlichkeit der Beschreibung dieser Phase rechtfertigt sich durch das grosse Potential zur Vermeidung von Krisensituationen in Geschäftsbeziehungen aufgrund der Tatsache, dass der Kunde zu diesem Zeitpunkt noch keine Entscheidung hinsichtlich eines weiteren Verlaufs der Beziehung getroffen hat (erst in der Entscheidungsphase) und damit noch beeinflussbar ist. Oder er selbst sieht noch keinen Grund für

---

<sup>464</sup> Vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 171.

den Beginn einer Krise (vom Anbieter verschuldete Krisenursache blieb beim Kunden unentdeckt).

*Perzeptionsphase:*

Diese Phase<sup>465</sup> beschäftigt sich mit der sinnlichen Wahrnehmung von Krisenursachen (objektiv bestehende Krise). Interessanter jedoch als diese „logische Sekunde“, in welcher der Kunde die Krisenursache(n) sinnlich erfasst, ist der Prozess, der davor abläuft. Er beschreibt den Weg, auf welchem der Kunde die Informationen über die Krisenursache(n) entgegennimmt. Zwei Arten der Informationsübertragung zwischen zwei Parteien bei vorliegender Informationsasymmetrie stellen das „Screening“ und das „Signaling“ dar.

Beim so genannten „Screening“ sucht der Kunde aktiv nach Informationen. Dies kann einerseits mit einer erneuten Order und damit verbundenen Fragen einhergehen, oder aber aus der Vermutung von Krisenursachen entstehen. Im letzteren Fall sucht der Kunde nach weiteren Informationen über die Geschäftsbeziehung, um sein Bewertungskalkül bezüglich der Nutzen-Kosten-Relation abzusichern und sich ein Gesamturteil bilden zu können. Liegt die Informationsasymmetrie hinsichtlich der *Sucheigenschaften* einer Leistung vor, kann der Kunde auf dem Wege der „*Examination*“, also einer direkten Untersuchung der Leistung (z. B. der Qualität einer Leistung durch technische Prüfverfahren), versuchen, Informationen zu gewinnen. Im Falle von *Vertrauenseigenschaften* kann der Kunde probieren, vom Anbieter eine „*Self-selection*“ (Selbsteinordnung) zu verlangen, beispielsweise in Form von erweiterten Garantien.

Die Aktivität „Signaling“ geht vom Anbieter bzw. der Unternehmung aus. Hierbei sollen dem Kunden bei dem Erkennen möglicher Krisenursachen (durch den Anbieter) Informationen über eventuell auftretende Krisenursachen im Vorfeld vermittelt werden in der Hoffnung, der Kunde, der diese Ursachen bisher noch nicht wahrgenommen hat, werde für das Auftreten der bevorstehenden Krisenursache sensibilisiert und werde aufgrund der zuvorkommenden Informationsversorgung durch den Anbieter die Geschäftsbeziehung trotz des Risikos einer Verschlechterung der eigenen Nutzen-Kosten-Relation nicht abbrechen (z. B. ein kann Liefertermin nicht eingehalten werden, der Anbieter informiert aber den Kunden in einem ausreichend zeitlichen Rahmen darüber, so dass der Kunde agieren kann und nicht in Schwierigkeiten gerät).

---

<sup>465</sup> Vgl. hierzu *Butzer-Strothmann* (1999), S. 84-88 und 187/188.

Auch in der Phase der Perzeption hat der Anbieter noch einen geringen Spielraum zur Einflussnahme auf die Krisenentstehung, wenn er auf Signale des Kunden adäquat reagiert. Die Problematik in dieser Phase besteht jedoch in der Tatsache, dass der Vorgang der Perzeption (ebenso der Vorgang der Apperzeption) vom Anbieter nicht beobachtbar ist, da er im „Inneren“ des Kunden abläuft und für ihn eine Art „Black-Box“ darstellt. Die einzigen indirekten Signale, die der Anbieter aufnehmen kann und ihm Hinweise dafür liefern können, dass der Kunde eine Krisenursache perzipiert oder apperzipiert, ist die aktive Informationssuche des Kunden („Screening“) für seinen Bewertungsprozess. Bei auffallenden Screening-Aktivitäten des Kunden sollte der Anbieter daher gewarnt sein und Gegenmassnahmen einleiten.

#### *Apperzeptionsphase:*

Mit der Phase der Apperzeption<sup>466</sup> wird der Vorgang der Bewertung der sinnlich wahrgenommenen Krisenursache(n) angestossen, d. h. die Informationen dringen in das Bewusstsein des Kunden ein, die Krise wird subjektiv wahrgenommen. In dieser Phase geht es daher um die Verarbeitung der perzipierten Informationen, also darum, wie stark ein Kunde die Krisensituation empfindet. In Anlehnung an das Konzept der Wirkungsschwelle aus der Konfliktforschung<sup>467</sup> durchlaufen Krisenursachen zunächst einen Schwellenbereich (Toleranzzone), bevor sie als Krisenepisode wahrgenommen werden. D. h. nicht jede objektiv bestehende Krisenursache (Perzeption) muss auch subjektiv als solche wahrgenommen werden (Apperzeption). Mehrere Determinanten beeinflussen diese Wahrnehmung. *Situative Determinanten* beispielsweise verkörpern die Abhängigkeit der Wahrnehmung von zeit- und ortsspezifischen Gegebenheiten. Ein von Terminen und Zeitdruck geplagter Kunde oder Abnehmer mit lediglich einer Wareneinheit im Lager wird hinsichtlich einer Lieferverzögerung einen geringeren Schwellenbereich inne haben und Krisenursachen schon früher (als am Anfang einer Krisenepisode) werten, als beispielsweise ein Kunde mit ausreichend Ware im Lager. Zudem haben die jeweiligen *personenbezogenen Determinanten*, sprich die von Person zu Person unterschiedliche Konfliktfähigkeit und -toleranz einen Einfluss auf die Wahrnehmung. Zwar differiert die Krisenwahrnehmung von Kunde zu Kunde und ist schwer zu durchdringen, dennoch kann der Ablauf des vom Kunden vollzogenen *Bewertungsprozesses* (im Rahmen der Apperzeptionsphase) einen Aufschluss über sein mögliches Verhalten liefern: ausgehend von einem Vergleich seiner erwarteten Nut-

---

<sup>466</sup> Vgl. hierzu *Butzer-Strothmann* (1999), S. 85, 88-93 und 187/188.

<sup>467</sup> Vgl. *Butzer-Strothmann* (1999), S. 88 mit weiterführender Literatur.

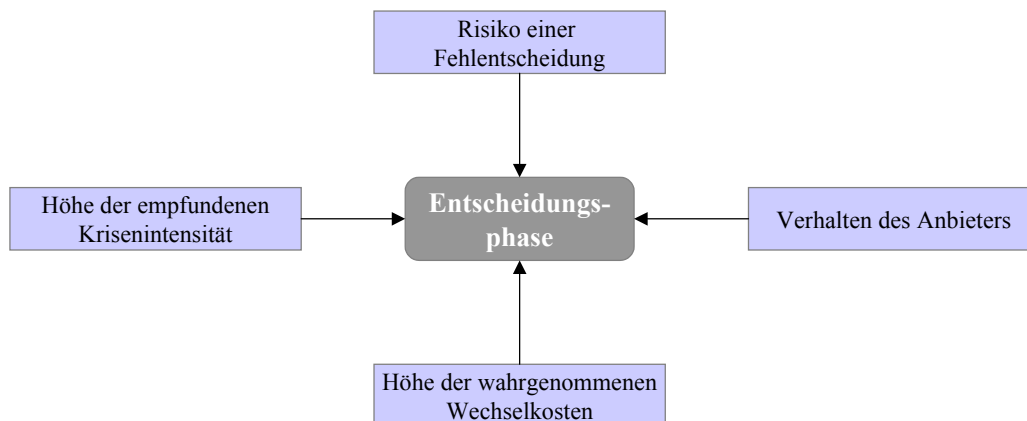
zen-Kosten-Relation mit der durch die Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter realisierten Nutzen-Kosten-Relation findet eine Bewertung dieses Vergleichs statt, den die jeweiligen Determinanten beeinflussen. Bei einer Situationsverschlechterung werden die Krisenursachen als Krisenepisode zu werten sein, während bei einer indifferenten Situation (erwartete Nutzen-Kosten-Relation stimmt überein mit realisierter Nutzen-Kosten-Relation) die Wahrnehmung massgeblich von den Determinanten beeinflusst wird.

Signale, die darauf hinweisen, dass der Kunde Krisenursachen apperzipiert hat, sind ebenfalls wie in der Perzeptionsphase beschrieben, schwierig auszumachen und beschränken sich im Wesentlichen auf die Aktivität des „Screenings“ des Kunden zur Absicherung seiner Entscheidung.

Erst wenn der Kunde nach „Durchlaufen“ der Perzeptions- und Apperzeptionsphase eine Verschlechterung für sich befürchtet, kann eine Verhaltensreaktion erwartet und die nächste Phase angestossen werden.

#### *Entscheidungsphase:*

In der Entscheidungsphase<sup>468</sup> legt der Kunde fest, wie er auf die Krisenepisode reagieren will. Im Gegensatz zu einer eher unwahrscheinlichen Spontanentscheidung handelt es sich hierbei um einen umfassenden Abwägungsprozess. Wie in Abbildung 5-20 dargestellt, wird die Entscheidungsfindung von mehreren Faktoren beeinflusst.



*Abbildung 5-20: Bestimmungsfaktoren in der Entscheidungsphase*

Quelle: in Anlehnung an *Butzer-Strothmann* (1999), S. 95

Einen wesentlichen, wenn nicht gar den hauptsächlichen Entscheidungsparameter stellt die *empfundene Krisenintensität* (= Höhe der Abweichung der erwarteten Nut-

<sup>468</sup> Vgl. hierzu *Butzer-Strothmann* (1999), S. 94-133 und 188-198.

zen-Kosten-Relation von der realisierten Nutzen-Kosten-Relation) dar. Sie wird innerhalb der Apperzeptionsphase mittels des dort dargestellten Bewertungsprozesses vom Kunden „ermittelt“ (bzw. empfunden) und in das Entscheidungskalkül mit einbezogen. Je höher die Differenz der Nutzen-Kosten-Relationen ist, desto höher ist die Krisenintensität. Eine direkte und genaue Bestimmung der Krisenintensität muss jedoch aus zweierlei Gründen scheitern: bei Nutzen-Kosten-Relationen handelt es sich nicht immer nur um messbare, monetäre Grössen, sondern häufig um nicht-monetäre (oder immaterielle) Werte, wie Vertrauen oder Sympathie, die eine Messung nicht zulassen. Zudem unterliegen Kosten und Nutzen dem subjektiven Empfinden der jeweiligen Person, so dass vergleichbare Kosten- bzw. Nutzenniveaus unterschiedlich empfunden werden können. Die Krisenintensität ist daher nicht objektivierbar und nur beschreibend erfassbar. Um das Konstrukt „Krisenintensität“ dennoch ein wenig fassbar zu machen, wird auf die Grösse „Bedeutung der Krisenursache“ zurückgegriffen. Diese ist abhängig vom Bedrohungsgrad, der von der Krise für den Kunden ausgeht, der Dauer und der Häufigkeit des Auftretens von Krisenepisoden. Die Bedeutung der Krisenursache hat wiederum einen Einfluss auf die Bewertung der krisenrelevanten Nutzen-Kosten-Relationen.

Ein weiterer Bestimmungsfaktor in der Entscheidungsphase ist das *Risiko von Fehlentscheidungen* des Kunden. Dieses Risiko tritt beispielsweise bei einem Anbieterwechsel auf, der nach der „notwendigen“ Beendigung der bisherigen Geschäftsbeziehung aufgrund einer zu hohen Krisenintensität unabdingbar war. Verbessert sich die Situation des Kunden dadurch nicht oder verschlechtert sie sich gar, hat er eine Fehlentscheidung getroffen. Neben dem Risiko einer Fehlentscheidung bei einem Anbieterwechsel kann auch die Unsicherheit über die Richtigkeit einer Entscheidung zum Abbruch der Beziehung selbst ein Risiko darstellen. Neben der Unsicherheit über das Finden eines zuverlässigen, künftigen Kooperationspartners könnte evtl. ein Image- oder Machtverlust eintreten.

Neben diesen Einflussgrössen stellt das *Verhalten des Anbieters* in der Krise einen weiteren Bestimmungsfaktor innerhalb der Entscheidungsphase dar. Verhält er sich kooperierend und ergreift er Massnahmen zur Behebung oder Milderung der Krise (z. B. Garantieverprechen, „Signaling“ etc.), ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich der Kunde für eine Fortsetzung der Geschäftsbeziehung entscheidet.

Der Grund hierfür kann in den so genannten *Wechselkosten* gesehen werden. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um im Laufe der Geschäftsbeziehung gewachsene Werte (hier wird oft von „Commitment“ oder Bindung gesprochen) zwischen den Ko-

operationspartnern oder aber getätigte Investitionen (z. B. Kauf von Spezialmaschinen, die nur in der spezifischen Kooperation einsetzbar sind), die bei der Beendigung der Beziehung verloren gingen. Diese Werte und Investitionen (Wechselkosten) können trotz vorliegender Krisenepisode dazu führen, dass die Beziehung nicht abgebrochen wird oder ein anderer, besserer (höhere Nutzen-Kosten-Relation) Anbieter aufgesucht wird. Während Investitionen in die Geschäftsbeziehung sozusagen schlagartig zu Wechselkosten führen, erhöht sich die bindende Wirkung von spezifischen Werten langsam mit jedem Kontakt zwischen den Kooperationspartnern. Mit dem Vorhandensein spezifischer Werte und Investitionen wird der Kunde quasi in die Geschäftsbeziehung eingeschlossen („Lock-in-Effekt“).

In Abbildung 5-21 sind mögliche Konstellationen, welche die Entscheidung innerhalb einer Krisenepisode bestimmen können, zusammengefasst.

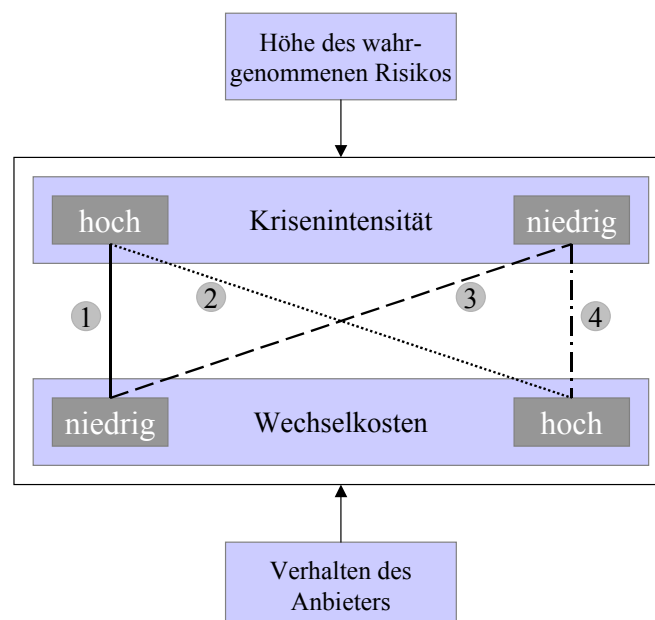


Abbildung 5-21: Einflussfaktoren auf das Krisenverhalten des Kunden

Quelle: Butzer-Strothmann (1999), S. 131 (leicht modifizierte Darstellung)

In *Situation (1)* ist die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs der Beziehung sehr hoch, zumal die niedrigen Wechselkosten kein Abbruchshindernis darstellen. Der *Situation (2)* dürfte aufgrund der hohen Wechselkosten eine geringere Abbruchwahrscheinlichkeit zugeschrieben werden. Der Kunde wird langfristig versuchen, seine Wechselkosten zu mindern (z. B. Vergabe von Teilaufträgen an andere Anbieter). In *Situation (3)* kann die Abbruchwahrscheinlichkeit wiederum geringer eingeschätzt werden, da die Intensität der Krise als niedrig empfunden wird. Ein Anbieterwechsel ist zwar wegen der niedrigen Wechselkosten jederzeit möglich, wird jedoch entscheidend von der Einschätzung der künftigen Entwicklung der Krisensituation (verschärfend oder mildernd)



abhängen. In *Situation (4)* spricht alles für den Erhalt der Beziehung und gegen einen Abbruch, so dass hier die Abbruchswahrscheinlichkeit wiederum niedriger einzuschätzen ist.

Eine Früherkennung der Krisenepisode durch den Anbieter muss innerhalb der Entscheidungsphase als kritisch erachtet werden, da dem Anbieter zu diesem Zeitpunkt die Möglichkeit zur Einleitung von Massnahmen zur Beseitigung der Krisenepisode bevor sie der Kunde wahrnimmt, nicht mehr zur Verfügung steht, da dieser die Krise ja bereits apperzipiert hat. Dennoch kann es seitens des Anbieters sinnvoll sein, Signale zur „Früherkennung“ von Krisen zu erhalten, wenn er schon die in der Ursachen-Entstehungsphase aufgetretenen Signale versäumt hat. Mit diesem Wissen kann er zumindest Krisen bei weiteren Transaktionen oder aber anderen Geschäftsbeziehungen versuchen zu verhindern, wenn ähnliche Ursachen vorliegen. Ein weitaus wichtigerer Punkt beim Einsatz von Früherkennungssignalen innerhalb der Entscheidungsphase ist die Möglichkeit zur Prognose des Entscheidungsverhaltens des Kunden. Problematisch hierbei ist jedoch, dass es sich bei den Signalen nicht um direkte, offensichtliche Signale, sondern um indirekte Signale handelt, die lediglich vage Rückschlüsse auf das künftige Verhalten des Kunden zulassen. Zudem müssen, um eine Prognostizierung der Krisenentscheidung vornehmen zu können, die in Abbildung 5-20 dargestellten Einflussfaktoren beobachtet werden können und Signale gefunden werden.

#### *Reaktionsphase:*

Nach Durchlaufen der Entscheidungsphase stehen dem Kunden grundsätzlich folgende Möglichkeiten offen, auf die Krise zu reagieren:<sup>469</sup>

- *Krisenunterdrückung:* Zwar nimmt der Kunde die Krisenepisode subjektiv wahr, er vermeidet jedoch eine offene Austragung und reagiert daher nicht. Solch ein Verhalten kann entstehen, wenn ein Kunde das Risiko einer Fehlentscheidung beim Anbieterwechsel als zu hoch einstuft oder aber die Bindung respektive die Wechselkosten zu hoch erscheinen. Um die Krisenunterdrückung vor sich selbst rechtfertigen zu können, reduziert der Kunde sein Erwartungsniveau und gleicht es dem realisierten Niveau an (kognitive Dissonanz). Die Krisenunterdrückung kann sich dabei in Form von Rückzug, Isolation, Indifferenz oder Ignoranz darstellen. Im Falle des *Rückzugs* schränkt der Kunde die Kontakthäufigkeit auf ein nötiges Mi-

---

<sup>469</sup> Weiterführend zu Krisenreaktionen ist auf die bei *Butzer-Strothmann* (1999), S. 134 (Fussnote 196), angegebene Literatur zu verweisen. Die Schilderungen zur Reaktionsphase beruhen auf *Butzer-Strothmann* (1999), S. 134ff und 198-202.

nimum ein, während im Falle der *Isolation* der Kontakt, nicht jedoch die Beziehung abgebrochen wird. Dies kann jedoch bewirken, dass sich in Folge einer fehlenden Beobachtung der Beziehung die Krisenepisode weiter verschärft. Bei *Indifferenz* versucht der Kunde, den Krisenzustand emotional zu neutralisieren, d. h. die Krisenursache wird zwar perzipiert, jedoch nicht apperzipiert, so dass objektiv gesehen eine Krise vorliegt, diese jedoch keine weitere Beachtung findet. Im Falle der *Ignoranz* werden Krisenursachen unbewusst verdrängt und Krisenepisoden somit nicht wahrgenommen (z. B.: betrügerische Machenschaften des Anbieters kommen ans Licht, der Kunde ignoriert dies jedoch und misst dem Umstand hinsichtlich seiner Kooperationsbeziehung keine Bedeutung zu). Im Ergebnis kann die Verhaltensoption der Krisenunterdrückung dazu führen, dass der Kunde einen Wiederkauf vornimmt und sich nicht einmal beim Anbieter beschwert (unvoiced complaints) oder aber gänzlich inaktiv bleibt.

- *Inadäquates Krisenverhalten*: diese Verhaltensoption kann auch als Krisenumleitung bezeichnet werden. Der Kunde reagiert zwar auf die Krise, seine Reaktion stellt allerdings kein adäquates Mittel hinsichtlich der Krisenursache dar, da er gegen diese (Ursache) evtl. aus bestimmten Gründen nicht direkt vorgehen kann. Daher versucht der Kunde, die Krisenepisode auf einen anderen Grund zurückzuführen und *transformiert* oder *verschiebt* daher die Krisenursache (z. B. wegen mangelnder Beratungsleistung wird dem Kunden ein ungeeignetes Finanzprodukt verkauft, mit dem er Verluste erleidet. Da der Mangel der Beratungsleistung nicht nachweisbar ist, macht der Kunde die Qualität des Finanzprodukts zur Krisenursache). Die Folge dieses Verhaltens können Wiederkäufe, Beschwerden, ein partieller Anbieterwechsel, Diffusion von Unzufriedenheit (gegenüber Dritten) oder aber der Abbruch der Beziehung sein.
- *Adäquates Krisenverhalten*: während die Verhaltensoptionen Krisenunterdrückung und -umleitung eher in Situationen mit geringer Krisenintensität auftreten, wird bei steigender Intensität auch die Zielgefährdung des Kunden immer akuter, so dass er die offene Krisenaustragung wählen wird. Die heftigste Austragungsart besteht dabei im „Kampf“. Dieser endet mit der Unterordnung der schwächeren Partei (z. B. Kunde droht Anbieterwechsel an, wenn keine Preissenkungen erzielt werden) bzw. desjenigen Partners, der stärker auf die Beziehung angewiesen ist bzw. höhere Wechselkosten hat. Ein konformeres Verhalten stellen hingegen die Anpassung und der damit einhergehende Kompromiss dar, so dass ein konstruktiver Ausgang der Krisenepisode herbeigeführt werden kann. Das Ergebnis dieses Verhaltens ist

im Normalfall zunächst die Beschwerde, um entweder die Anpassung oder aber den Kampf einzuleiten. Damit muss dem *Beschwerdemanagement* auch in der Phase der Krise und Distanzierung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, wie in Abbildung 5-14 bereits verdeutlicht wurde (vgl. Abschnitt 5.6). Letztlich sind jedoch alle Ergebnisse (ausser Inaktivität) denkbar.

Abbildung 5-22 stellt zusammenfassend alle möglichen Verhaltensoptionen des Kunden bei Krisenepisoden und deren Folgen dar.

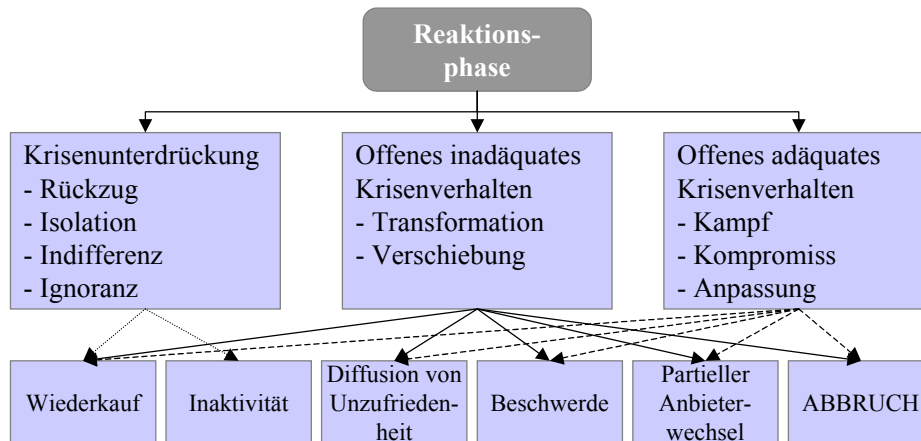


Abbildung 5-22: Verhaltensoptionen des Kunden bei Krisenepisoden

Quelle: Butzer-Strothmann (1999), S. 135 (leicht modifizierte Darstellung)

Die Signale für die Früherkennung während der Reaktionsphase einer Krisenepisode sind in erster Linie in den Ergebnissen der Verhaltensoptionen (Krisenreaktionsmöglichkeiten) zu sehen, da diese grösstenteils beobachtbar sind. Im Falle der Krisenunterdrückung kann evtl. der Rückzug oder die Isolation des Kunden in Form von verminderten Kontaktaufnahmen ein Signal für die vorliegende Krisenepisode sein. Das Wiederkaufverhalten und die Inaktivität können hierbei keine Hinweise liefern. Im Fall der Krisenunterdrückung ist die Aufnahme von beobachtbaren Signalen zur Früherkennung jedoch als eher geringfügig einzuschätzen. Anders hingegen beim offenen Krisenverhalten des Kunden. Die Beschwerde des Kunden, eine Verlagerung der Nachfrage auf andere Anbieter, die offene Äusserung von Unzufriedenheit Dritten gegenüber oder aber der Abbruch der Geschäftsbeziehung sind deutliche Anzeichen für das Vorliegen einer Krisenepisode. Lediglich das Wiederkaufverhalten kann hier nicht als Signal gelten.

Die Sinnhaftigkeit der Erkennung einer Krisenepisode in der späten Phase der Reaktion ist jedoch nur dann gegeben, wenn der Kunde die Beziehung nicht abbricht und der Anbieter damit die Möglichkeit hat, die Krise abzuschwächen bzw. zu eliminieren und

bevorstehende Krisen besser einzuschätzen. Im Falle eines Beziehungsabbruchs können die Erfahrungen dann lediglich bei anderen Beziehungen von Nutzen sein.

*Nachwirkungsphase:*

Die Nachwirkungsphase<sup>470</sup> beschreibt den Umstand, dass jede Krisenepisode mit Nachwirkungen verbunden ist, also Spuren hinterlässt. In den meisten Fällen wirken sich Krisen eher destruktiv auf Geschäftsbeziehungen aus und können im Falle eines erneuten Auftretens in der bereits negativ behafteten Beziehung zu „Überreaktionen“ führen. Die Lerntheorien verdeutlichen dieses Phänomen des Verstärkens von Aktionen bzw. Reaktionen aufgrund vorhergehender Ereignisse. Positiv und konstruktiv wirken sich Krisen auf die Beziehung aus, wenn eine Lösung zur Zufriedenheit des Kunden erarbeitet werden konnte. Durch die Bewältigung der Krisenepisode wird dann auch die Bindung erhöht.

Wie auch schon in den Phasen der Entscheidung und Reaktion ist es in der Phase der Nachwirkung nicht möglich, die Krise früh genug zu erkennen, um diese zu beeinflussen. Es können jedoch Lehren gezogen werden, um weitere Krisen zu verhindern. Spezifische Früherkennungssignale für diese Phase lassen sich nicht herleiten. Vielmehr wirken auch in dieser Phase die Signale aus der Reaktionsphase, denn diese zeigen, dass eine Krise nun in die Nachwirkungsphase eingetreten ist.

In Tabelle 5-11 sind die wesentlichen Aspekte der Phasen einer Krisenepisode kurz zusammengefasst.

<b>Phasenbezeichnung</b>	<b>Inhalt der Phase</b>	<b>Signale der Früherkennung</b>
Ursachen- Entstehungsphase	Auftretende Krisenursachen führen zu Abweichungen im Nutzen-Kosten-Kalkül des Kunden, oder aber ein Fremdanbieter liefert dem Kunden eine bessere Nutzen-Kosten-Relation.	Je nach Kundentyp, Branche und Leistung des Anbieters und Situation in der Beziehung sind Signale zur Erkennung möglicher auftretender Krisenursachen zu erarbeiten. Allgemein gültige Signale können hier nicht abschliessend aufgeführt werden.
Perzeptions- und Apperzeptionsphase	Eine objektiv vorliegende Krise nimmt der Kunde auch als solche wahr.	Der Kunde holt vermehrt Informationen ein ( <i>Screening</i> ).
Entscheidungsphase	Die Entscheidung über sein Krisenverhalten macht der Kunde vor allen Dingen von der Intensität der Krise und den Wechselkosten	Signale zur Prognostizierung des Entscheidungsverhaltens sind situationsabhängig zu erarbeiten. Keine

<sup>470</sup> Vgl. hierzu *Butzer-Strothmann* (1999), S. 141-143 und S. 203/204.

Phasenbezeichnung	Inhalt der Phase	Signale der Früherkennung
	der Beziehung abhängig.	allgemein gültigen Signale in dieser Phase.
Reaktionsphase	Der Kunde reagiert offen auf die Krise oder aber unterdrückt diese.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verminderte Kontakte</li> <li>▪ Teilweiser Anbieterwechsel</li> </ul>
Nachwirkungsphase	Die Folgen von Krisen sind meist destruktiv und können zu einer Reaktionsverstärkung bei erneuten Krisen führen. Bewältigte Krisen jedoch, aus denen der Kunde zufrieden hervorgeht, können die Bindung verstärken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offene Äusserung von Unzufriedenheit</li> <li>▪ Abbruch der Beziehung</li> <li>▪ Vorbringen einer Beschwerde</li> </ul>

*Tabelle 5-11: Überblick über die Krisenphasen*

Nach der Beschreibung der wesentlichen Aspekte, die bei der Betrachtung von Krisenphasen zu beachten sind, muss bei der Zuweisung des Krisenphänomens zur Phase der Krise und Distanzierung innerhalb des Beziehungslebenszyklus nochmals darauf hingewiesen werden, dass es sich bei der Darstellung der Geschäftsbeziehung innerhalb des Lebenszyklus um eine idealtypische Anordnung handelt, bei der eine klare Phasenfolge vorgegeben ist (vgl. Abschnitt 4.1.5). Für ein weiteres Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit und vor dem Hintergrund der Zielsetzung ist dies vertretbar und ausreichend, es soll jedoch nicht unterlassen werden darauf hinzuweisen, dass Krisen *jederzeit* und damit in jeder Phase des Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung auftreten könnten.<sup>471</sup>

In der Phase der Krise und Distanzierung selbst kann es zwar kurzfristig noch zu einem Anstieg der Kontakte zwischen den Kooperationspartnern kommen, die Kundendurchdringung jedoch nimmt stetig ab, bis es schliesslich zur Beendigung der Geschäftsbeziehung kommt. Im Gegensatz zu den Phasen des Beziehungsaufbaus, die auf bilaterales Verhalten angewiesen sind, reicht in dieser Phase unilaterale Anstrengung aus, um das Kooperationsverhältnis zu verändern.<sup>472</sup>

Aus Anbietersicht muss das Ziel innerhalb dieser Phase einerseits darin bestehen, mittels geeigneter Massnahmen die durch die Krise hervorgerufenen Wechselgedanken des Kooperationspartners zu entschärfen bzw. zu eliminieren oder besser noch die Krise im Vorfeld abzuwenden und damit eine Abbruchentscheidung des Kunden zu verhindern. Andererseits kann es auch im Interesse des Anbieters liegen, unrentable oder ungewollte Kunden mittels einer absichtlich herbeigeführten Krise loszuwerden. Die

<sup>471</sup> Vgl. Löhneysen v. (1982), S. 26.

<sup>472</sup> Vgl. Dwyer et al. (1987), S. 20.

folgenden, in Abschnitt 4.2 für die Phase der Krise und Distanzierung identifizierten Prozesse sollen diese Handlungsweisen des Anbieters ermöglichen und als Reaktion auf die (bevorstehende oder vorhandene) Krisenepisode erfolgen: „Beziehungsträger *modifizieren/abändern*“ und „Beziehungsträger *zerstören*“.

Da die Beziehungsträger in der Krisen- & Distanzierungsphase an Intensität verlieren (beispielsweise durch die Krisennachwirkungen), muss das Unternehmen Modifizierungsmassnahmen einleiten, d. h. die „Beziehungsträger *modifizieren/abändern*“, sofern es die Kooperationsbeziehung aufrechterhalten will. Soll hingegen die Geschäftsbeziehung absichtlich beendet werden, müssen diejenigen Faktoren, welche den Grundstein für die Beziehung darstellen, beseitigt werden, also die „Beziehungsträger *zerstört*“ werden. In Tabelle 5-12 werden diese generischen Prozesse noch einmal kurz beschrieben.

„Beziehungsträger <i>kombinieren</i> “	„Beziehungsträger <i>modifizieren/abändern</i> “	Dieser Prozess beinhaltet die Aufgaben zur Abänderung der Beziehungsträger mit dem Ziel, diese zu festigen und damit die Kundenbeziehung aufrechterhalten zu können. Dabei können Beziehungsträger kombiniert oder aufgeteilt werden, wenn nötig bzw. durchführbar und sinnvoll.
„Beziehungsträger <i>aufteilen/zerlegen</i> “		
„Beziehungsträger <i>zerstören</i> “		Die Aufgaben innerhalb dieses Prozesses beschreiben das Prozedere zum Abbau von Beziehungsträgern mit dem Ziel, die Beziehung zum Kunden zu beenden.

*Tabelle 5-12: Beschreibung der generischen Prozesse in der Krisen- und Distanzierungsphase*

### 5.7.1 Der bequeme, berechnende Kundentyp

Bezieht man die generischen Prozesse in der Krisen- & Distanzierungsphase auf den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ und damit auf den Beziehungsträger „spezifische Investitionen“, so ergeben sich die folgenden Prozesse: „spezifische Investitionen *zerstören*“ und „spezifische Investitionen *modifizieren/abändern*“ (vgl. Abbildung 4-19 in Abschnitt 4.2). Wie diese Leistungsprozesse innerhalb der Krisen- & Distanzierungsphase zu integrieren sind, wird im Folgenden näher erörtert.

### 5.7.1.1 Spezifische Investitionen

Der Prozess „spezifische Investitionen *zerstören*“ soll aufzeigen, mittels welcher Massnahmen der Anbieter den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ dazu veranlassen kann, die Beziehung zu beenden. Auslöser dafür kann beispielsweise sein, dass der Anbieter im Rahmen einer Profitabilitätsanalyse erkennt, dass dieser Kundentyp keinen Beitrag zum Unternehmensziel liefert.

Die generischen Prozesse „Beziehungsträger *kombinieren*“ bzw. „Beziehungsträger *aufteilen/zerlegen*“ werden im weiteren Verlauf als Ausprägungen des Prozesses „Beziehungsträger *modifizieren/abändern*“ nicht weiter betrachtet, sollen jedoch kurz Erwähnung finden. Eine Kombination der Beziehungsträger im Falle des „bequemen, berechnenden Kundentyps“ findet sich bereits in der Form des Beziehungsträgers „Belohnung & Sanktionierung“. Hier wird versucht, aus einem Gleichgewicht zwischen Belohnung und Bestrafung den Kunden an sich zu binden und damit die Beziehung aufrecht zu erhalten. Die Kombination kann jedoch auch auf die beiden bei diesem Kundentyp vorliegenden Beziehungsträger bezogen werden, so dass eine Verstärkung der Beziehung durch einen geschickten Einsatz von sowohl spezifischen Investitionen als auch Belohnungs- & Sanktionierungsmassnahmen denkbar und sinnvoll sein kann. Im Falle des generischen Prozesses „Beziehungsträger *aufteilen/zerlegen*“ kann Ähnliches festgestellt werden. So ist es beispielsweise denkbar, den Prozess „Belohnung & Sanktionierung *aufteilen/zerlegen*“ anzustossen, nämlich dann, wenn der parallele Einsatz sowohl von Belohnungsmassnahmen als auch von Sanktionierungsmassnahmen nicht für geeignet erscheint. So gilt beispielsweise der Aufbau eines Drohpotentials durch geldwerte Nachteile in den ersten Phasen einer Beziehung eher als kontraproduktiv. Dies wurde auch in der von *Heinrich* (2002c, S. 223) mit der MIGROSBANK durchgeführten Fallstudie bestätigt. In diesen Phasen wird der Aufbau eines Belohnungssystems favorisiert.

Eine Aufteilung bzw. Zerlegung des Beziehungsträgers „spezifische Investitionen“ kann lediglich als für logisch und anwendbar erachtet werden, wenn in bestimmten Situationen (hier: Phase der Krise und Distanzierung) nicht alle möglichen Massnahmen zur Konstituierung dieses Beziehungsträgers Anwendung finden. Diese Möglichkeiten sollen jedoch keine weitere Berücksichtigung finden, so dass lediglich der Prozess „spezifische Investitionen *modifizieren/abändern*“ näher betrachtet und in den allgemeinen Ablauf der Krisen- & Distanzierungsphase eingeflochten werden soll.

#### 5.7.1.1.1 Inhaltliche Aspekte

Da der „bequeme, berechnende Kundentyp“ im hier betrachteten Fall ausschliesslich über die „spezifischen Investitionen“ zu steuern ist, können die Ursachen für eine Krise nur diesem Bereich entspringen. Gemäss der oben aufgezeigten Einteilung der interorganisatorischen Ebene einer Geschäftsbeziehung müssen damit Krisenursachen im Falle des „bequemen, berechnenden Kundentyps“ auf der Sachebene vermutet werden.

Als Signale zur Früherkennung von Krisenursachen im Falle des „bequemen, berechnenden Kundentyps“ wären denkbar:

- Der Kunde informiert sich zunehmend beim Anbieter über dessen Massnahmen zur Individualisierung des Zugangs zur Leistung oder über das Leistungsbündel an sich (Screening).
- Der Kunde willigt in die Generierung von Wissen über seine Person und in die Verwendung persönlicher Daten zugunsten des Anbieters nicht ein bzw. verweigert eine vorher gegebene Bewilligung.
- Der Kunde kontrolliert den Anbieter zunehmend, was die Qualität der Leistung angeht und gibt evtl. zu verstehen, dass andere Anbieter bessere Qualität bzw. zu niedrigeren Preisen liefern könnten.
- Hinsichtlich zu tätiger Investitionen in die Beziehung äussert sich der Kunde kritisch gegenüber dem Anbieter und versucht hier eine bessere Ausgangslage für sich zu erwirken.

Im Folgenden sollen nun die Möglichkeiten des Anbieters dargestellt werden, „spezifische Investitionen“ zu modifizieren bzw. abzuändern.

Stellt der Anbieter fest, dass der „bequeme, berechnende Kundentyp“ unzufrieden ist bzw. Signale einer bevorstehenden Krise „aussendet“ und die Beziehung Schaden nehmen könnte, wären unter anderem folgende Massnahmen geeignet, die Entstehung einer Krise im Vorfeld zu verhindern oder aber den Kunden von einem Abbruch der Beziehung abzuhalten:<sup>473</sup>

- Der Anbieter reagiert, indem er das angebotene *Leistungsbündel überarbeitet* und dem Kunden ein noch adäquateres Angebot unterbreitet (*Eigenschaften der Leistung modifizieren*).

---

<sup>473</sup> Der genannte Massnahmenkatalog ist in keiner Weise als vollständig zu betrachten und muss in Abhängigkeit mehrerer Faktoren (Branche, Toleranzgrenzen der Partner, angebotene Leistung etc.) individuell ausgestaltet werden.



- Als weitere Reaktionsmöglichkeit wäre eine *Preissenkung* denkbar, welche beim monetärbezogenen Kundentyp eine evtl. als schlecht empfundene Qualität (Krisenursache) überkompensieren könnte (*Eigenschaften der Leistung modifizieren*).
- Um den Abbruch der Beziehung zu verhindern, könnte der Anbieter die *Wechselbarrieren* in Form von hohen Abbruchkosten bzw. Abbruchverlusten so sehr erhöhen, dass der stark monetärbezogene „bequeme, berechnende Kundentyp“ in der Beziehung verharrt (*Eigenschaften der Leistung modifizieren*). Die Krisensituation würde sich damit aber eher verschärfen. Eine mögliche, denkbare Reaktion des Kunden könnte sich in Inaktivität oder aber Beschwerdeverhalten widerspiegeln.
- Eine weitere Möglichkeit, die Krise zu entschärfen und damit die Diskrepanz der vom Kunden verglichenen Nutzen-Kosten-Relationen so gering wie möglich zu halten, kann in dem Entgegenkommen gesehen werden, dem Kunden neue, bequemere *Zugangsmöglichkeiten* zur Leistung zur Verfügung zu stellen oder aber die Kosten für diesen Zugang zu reduzieren (*Kontaktmedien modifizieren*). So wäre es beispielsweise im Bankenbereich denkbar, einem Kunden, der das Online-Brokering nutzt, für eine zeitnähere Abwicklung der Börsengeschäfte die Möglichkeit zu Real-Time-Transaktionen für eine bestimmte Anzahl von Transaktionen zu gewähren oder ihm diesen Service gänzlich kostenlos zur Verfügung zu stellen.

„Signaling“, also die anbieterseitige Zurverfügungstellung von Informationen an den Kunden, stellt bei Zugrundelegung des „bequemen, berechnenden Kundentyps“ eine eher ungeeignete Massnahme dar, da dieser Kundentyp hauptsächlich auf monetärbezogene Aspekte reagiert. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang evtl. die Verbreitung von Informationen bezüglich einer bevorstehenden Preissenkung. Solch eine Ankündigung könnte diesen Kundentyp kurzweilig von einem Abbruch der Beziehung abhalten. Folgt jedoch die angekündigte Preissenkung nicht „bald“ (abhängig von der Toleranzzone und Wahrnehmung des Kunden), wird er dennoch die Beziehung abbrechen.

Im Falle „unerwünschter“ Kunden<sup>474</sup> wird der Anbieter versuchen, absichtlich „spezifische Investitionen zu zerstören“. Folgende Möglichkeiten stehen ihm dafür unter anderem zur Verfügung:

- Bei einer drastischen Preiserhöhung gegenüber dem „bequemen, berechnenden Kundentyp“ wird dieser nicht lange zögern und sich nach einem günstigeren An-

---

<sup>474</sup> Zur Ausgrenzung unerwünschter Kunden ist auf Tomczak et al. (2000) zu verweisen.

bieter umsehen, da er lediglich monetärbezogen ist und keine emotionalen Bindungen eingeht (*Eigenschaften der Leistung* „zerstören“).

- Ebenso verhält es sich bei einer Veränderung der Qualität, aber auch der Quantität des bisher angebotenen Leistungsbündels. Finden hier Reduzierungen statt, wird sich der unterstellte Kundentyp nach Ausweichmöglichkeiten umsehen (*Eigenschaften der Leistung* „zerstören“).
- Ist der Kunde die Beziehung zum Anbieter eingegangen aufgrund von Vorteilen, welche er durch die Preisgabe von Wissen über seine Person erzielt hat, so kann ein „Missbrauch“ dieser Daten durch den Anbieter den Abbruch der Beziehung auslösen (*Spezifität des Humankapitals* „zerstören“). Abgesehen und unabhängig von datenschutzrechtlichen Folgen wäre es denkbar, dass Daten über die (mangelnde) Liquidität eines Abnehmers an Dritte weitergegeben würden und dem Kunden dadurch ein Schaden entstehen könnte, der ihn veranlasst, die Beziehung zu dem denunzierenden Unternehmen abzubrechen. Dies soll nur ein Beispiel für eine theoretisch bestehende Möglichkeit zur Zerstörung der Basis einer Geschäftsbeziehung zum „bequemen, berechnenden Kundentyp“ darstellen und ist in dieser Art, schon aufgrund der rechtlichen Konsequenzen, aber auch eines drohenden Imageverlustes, nicht als reelle Massnahme anzusehen.
- Hinsichtlich der *Standortspezifität* wäre es denkbar, durch die Schliessung von Filialen den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ zu einem Abbruch der Kooperationsbeziehung zu bewegen.

#### 5.7.1.1.2 Prozesssicht

In Anlehnung an die oben getätigten Ausführungen sowohl zu den phasenspezifischen als auch zu den kundentypspezifischen Aspekten lassen sich die Prozesse „spezifische Investitionen *modifizieren/abändern*“ und „spezifische Investitionen *zerstören*“ wie folgt in die Krisen- & Distanzierungsphase einbetten:

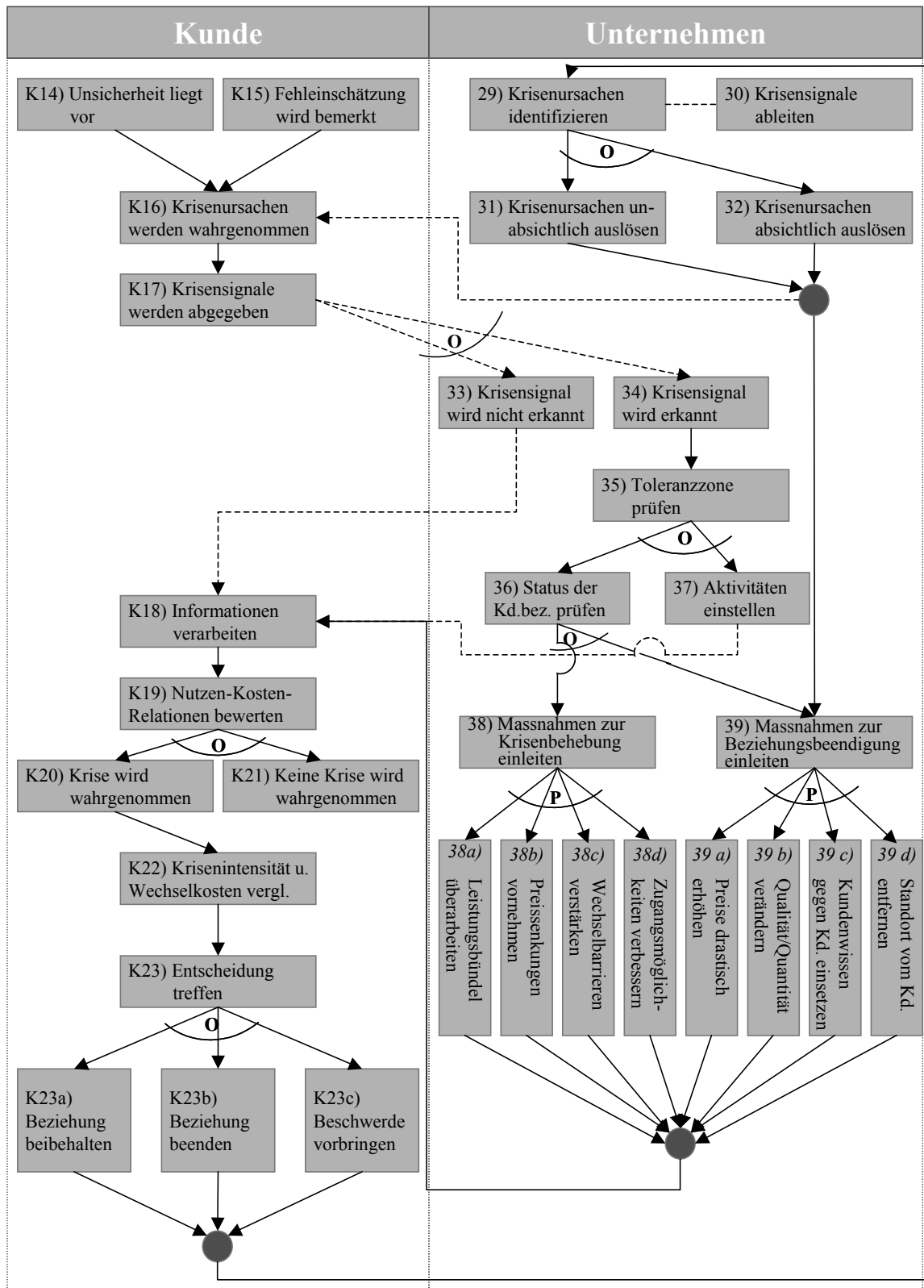


Abbildung 5-23: Aufgabenkettendiagramm zu den Prozessen „Spezifische Investitionen modifizieren/abändern“ und „Spezifische Investitionen zerstören“ in der Krisen- und Distanzierungsphase

Untenstehende Tabelle 5-13 gibt nochmals einen Überblick über die einzelnen Aufgaben innerhalb des Prozesses in der Krisen- und Distanzierungsphase.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
29	Krisenursachen identifizieren	Um gegen Krisen gewappnet zu sein, muss der Anbieter wissen, wie er Krisen identifizieren kann. Daher muss er sich Kenntnis über mögliche Ursachen von Krisen verschaffen.
30	Krisensignale ableiten	Für die jeweiligen Krisenursachen sind Signale abzuleiten, welche das Auftreten der Ursachen anzeigen.
K14	Unsicherheit liegt vor	Beim Kunden entsteht das Gefühl, nicht gut in der Beziehung aufgehoben zu sein.
K15	Fehleinschätzung wird bemerkt	Der Kunde stellt fest, dass die bestehende Beziehung doch nicht optimal ist aus seiner Sicht.
31	Krisenursachen unabsichtlich ausgelöst	Ohne es zu wissen bzw. unbeabsichtigt löst der Anbieter Ursachen aus, welche zu einer Krise führen können.
32	Krisenursachen absichtlich ausgelöst	Der Anbieter löst absichtliche Krisenursachen aus, um die Beziehung zum Kunden zu beenden.
K16	Krisenursachen werden wahrgenommen	Der Kunde nimmt wahr, dass Ursachen für eine mögliche Krise vorliegen.
K17	Krisensignale werden abgegeben	Der Kunde gibt dem Anbieter zu verstehen, dass er mit der derzeitigen Situation innerhalb der Beziehung unzufrieden ist und er Anzeichen für eine Krise sieht.
33	Krisensignal wird nicht erkannt	Der Anbieter erkennt die Signale des Kunden nicht bzw. stuft diese als nicht relevant hinsichtlich des Fortgangs der Beziehung ein.
34	Krisensignal wird erkannt	Der Anbieter erkennt, dass der Kunde berechtigte Bedenken hegt, eine Krise könnte aufkommen.
35	Toleranzzone prüfen	Der Anbieter prüft, inwieweit die Signale des Kunden – in seinen Augen – Merkmale für eine bevorstehende Krise sein können oder ob es sich lediglich um „Hirngespinnste“ handelt.
36	Status der Kd.bez. prüfen	Sieht der Anbieter berechtigte Bedenken hinsichtlich einer möglichen Krise, prüft er, ob er diesen Kunden halten will und Massnahmen zur Krisenbeseitigung einleiten will oder aber ob es sich um einen unrentablen oder unerwünschten Kunden handelt, den man loswerden will.
37	Aktivitäten einstellen	Erachtet der Anbieter die Situation nicht als kritisch, wird er keine Massnahmen einleiten und seine Aktivitäten einstellen. Auch diese „Reaktion“ (Inaktivität des Anbieters) wird der Kunde registrieren (vgl. K18).

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
38	Massnahmen zur Krisenbehebung einleiten	Soll der Kunde zum Verweilen in der Beziehung veranlasst werden, muss der Anbieter geeignete Massnahmen einleiten.
38a	Leistungsbündel überarbeiten	Der Anbieter kann dem Kunden ein neu konfiguriertes Leistungsbündel anbieten.
38b	Preissenkungen vornehmen	Der Anbieter kann Preissenkungen vornehmen.
38c	Wechselbarrieren verstärken	Der Anbieter kann versuchen, die Wechselbarrieren derart zu erhöhen, dass der Kunde in der Beziehung „gefangen“ ist („Lock-In“).
38d	Zugangsmöglichkeiten verbessern	Der Anbieter kann die Zugangsmöglichkeit zur Leistung verbessern, so dass der Kunde einen bequemerem Zugang erhält.
39	Massnahmen zur Beziehungsbeendigung einleiten	Soll der Kunde nicht gehalten werden, wird der Anbieter Massnahmen einleiten, welche den Kunden dazu veranlassen sollen, die Beziehung von sich aus zu beenden.
39a	Preise drastisch erhöhen	Zu diesem Zweck kann der Anbieter die Preise drastisch erhöhen.
39b	Qualität/Quantität verändern	Der Anbieter kann die Qualität und/oder Quantität der Leistung vermindern.
39c	Kundenwissen gegen Kd. einsetzen	Das über den Kunden während der Zeit der Beziehung gesammelte Wissen kann der Anbieter gegen den Kunden verwenden.
39d	Standort vom Kd. entfernen	Der Anbieter kann bestimmte Standorte abbauen und dem Kunden damit den Zugang zu den Leistungen erschweren.
K18	Informationen verarbeiten	Der Kunde verarbeitet zunächst alle Informationen, die er vom Anbieter erhält.
K19	Nutzen-Kosten-Relationen bewerten	Der Kunde vergleicht seine Nutzen-Kosten-Relationen, um für sich feststellen zu können, ob nun tatsächlich eine Krise vorliegt.
K20	Krise wird wahrgenommen	Der Kunde nimmt die Situation als Krise wahr.
K21	Keine Krise wird wahrgenommen	Der Kunde nimmt die Situation nicht als Krise wahr.
K22	Krisenintensität u. Wechselkosten vergleichen	Beim Vorliegen einer Krise prüft der Kunde, wie hoch die Wechselkosten und die Intensität der Krise sind. Von dieser Prüfung macht er seine Entscheidung hinsichtlich seiner Krisenreaktion abhängig.
K23	Entscheidung treffen	Der Kunde fällt seine Entscheidung hinsichtlich der Krisenreaktion.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
K23a	Beziehung beibehalten	Der Kunde entschliesst sich dazu, die Beziehung beizubehalten (z. B. wegen zu hoher Wechselkosten und zu geringer Intensität der Krise etc.).
K23b	Beziehung beenden	Der Kunde beendet die Beziehung (z. B. wegen zu hoher Intensität der Krise).
K23c	Beschwerde vorbringen	Der Kunde bringt eine Beschwerde vor, um neue Massnahmen beim Anbieter zu bewirken.  Die Ergebnisse der Entscheidung (K23a, K23b oder K23c) fliessen wiederum in die Überlegungen des Anbieters hinsichtlich der Identifizierung von Krisenursachen ein.

*Tabelle 5-13: Aufgabenverzeichnis für die Prozesse „Spezifische Investitionen modifizieren/abändern“ und „Spezifische Investitionen zerstören“ in der Krisen- und Distanzierungsphase*

## 5.7.2 Der aufgeklärte Kundentyp

In der Krisen- & Distanzierungsphase stehen bei Betrachtung des „aufgeklärten Kundentyps“ die Leistungsprozesse „Vertrauen *modifizieren/abändern*“ und „Vertrauen *zerstören*“ im Mittelpunkt der Analyse (vgl. Abbildung 4-19 in Abschnitt 4.2). Wie diese Prozesse in die phasenspezifischen Aufgaben der Krisen- & Distanzierungsphase zu integrieren sind, wird in den folgenden Abschnitten dargestellt.

### 5.7.2.1 Vertrauen

Die Prozesse „Vertrauen *kombinieren*“ und „Vertrauen *aufteilen/zerlegen*“ werden – wie im Falle der „spezifischen Investitionen“ (vgl. Abschnitt 5.7.1.1) – nicht einzeln, sondern als „Spezifikationen“ des Prozesses „Vertrauen *modifizieren/abändern*“ betrachtet und fallen daher nicht weiter ins Kalkül. Dies wird damit begründet, dass eine detaillierte Prozessdarstellung, wie sie im Falle einer Kombination oder einer Zerlegung von Beziehungsträgern nötig wäre, im Rahmen dieser Arbeit einerseits nicht angestrebt wird (vgl. Verwendungszweck und Nutzerkreisdefinition in den Abschnitten 1.4 und 5.1.2) und andererseits aufgrund der nicht gewollten und daher fehlenden Branchen- und Leistungsspezifikation für eine Ausmodellierung nicht spezifisch genug wäre, so dass Handlungsanweisungen in Form von detaillierten Aufgabenketten nicht zu erwarten wären.<sup>475</sup>

<sup>475</sup> Bei einer Kombination von Beziehungsträgern im Falle des „aufgeklärten Kundentyps“ wäre in erster Linie der ausgewogene Einsatz von spezifischen Investitionen einerseits und vertrauensbildenden Massnahmen andererseits zu forcieren oder aber das Zusammenspiel vertrauensnaher Beziehungsträger, wie beispielsweise

Der Prozess „Vertrauen *modifizieren/abändern*“ soll daher im Wesentlichen diejenigen Massnahmen beinhalten, welche im Rahmen der Krisen- & Distanzierungsphase ergriffen werden müssen, um die Krise zu mildern oder abzuwenden und damit die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten.

Der Prozess „Vertrauen *zerstören*“ hingegen soll, diejenigen Aufgaben abbilden, welche der Anbieter im Falle einer geplanten Beendigung der Geschäftsbeziehung ausführen muss.

#### 5.7.2.1.1 Inhaltliche Aspekte

Da der „aufgeklärte Kundentyp“ im hier betrachteten Fall alleine über den Beziehungsträger „Vertrauen“ zu steuern ist, können die Ursachen für eine Krise lediglich diesem Bereich entspringen. Gemäss der oben aufgezeigten Einteilung der interorganisatorischen Ebenen einer Geschäftsbeziehung müssen damit Krisenursachen im Falle des „aufgeklärten Kundentyps“ auf der atmosphärischen Ebene vermutet werden, denn hier spielen Faktoren wie beispielsweise Abhängigkeiten der Partner, Fairness, Loyalität, Zufriedenheit und eben das *Vertrauen* eine wesentliche Rolle (vgl. hierzu Abschnitt 5.7).

Im Hinblick auf die bisherigen Ausführungen zu den Massnahmen der Vertrauensbildung können unter anderem folgende Signale zur Früherkennung einer Krise in einer Beziehung zum „aufgeklärten Kundentyp“ ausgemacht werden:

- Eine *häufige Kontrolle* durch den Kunden (Signal) kann beispielsweise Aufschluss über ein Zweifel an dessen Kompetenz (z. B. Kompetenzdefizit als Krisenursache) geben und einem beginnenden Vertrauensverlust vorausgehen.
- Sucht der Kunde aktiv nach Informationen über die Geschäftsbeziehung („*Screening*“ als Signal), kann dies im Rahmen einer Neubewertung der Nutzen-Kosten-Relation (auch nicht-monetäre Werte wie z. B. Vertrauen) der bestehenden Beziehung geschehen und damit den Anfang einer Krise signalisieren.
- *Vermindert* sich die Anzahl der vom Kunden gesuchten *Kontakte* zum Anbieter spürbar, kann dies u. a. ebenfalls ein Indiz für Vertrauensverlust und eine bevorstehende Krise sein.

---

se das Commitment mit dem Konstrukt Vertrauen, näher zu betrachten. So bescheinigen *Morgan/Hunt* (1994, S. 22ff) diesem Zusammenspiel (Commitment und Vertrauen) eine zentrale Bedeutung für den Erfolg einer Geschäftsbeziehung.

- Ein *teilweiser Anbieterwechsel* des Kunden kann ebenfalls als Indiz für das sinkende Vertrauen in den Anbieter gewertet werden.
- Der deutlichster Hinweis auf die Entstehung einer Krise aufgrund einer schwindenden Vertrauensbasis liegt vor, wenn sich der Kunde über die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters beschwert.
- *Kündigt* ein Kunde, so muss dies nicht unmittelbar mit mangelndem Vertrauen in Verbindung zu sehen sein, die Gründe hierfür können jedoch in der anschließenden Phase der Rückgewinnung (Nachbeziehungsphase) in Erfahrung gebracht werden. Im Falle von Vertrauensverlust kann versucht werden, auf den noch bestehenden Werten neues Vertrauen aufzubauen.

Erkennt der Anbieter diese Signale in Zusammenhang mit dem Konstrukt „Vertrauen“, so kann er, um das noch bestehende Vertrauen so zu modifizieren, dass es erhalten bleibt oder gar verstärkt wird, unter anderem folgende Massnahmen ergreifen:

- Um Missverständnisse auszuräumen (bezüglich der Vertrauenswürdigkeit) und damit vertrauensmindernde Faktoren auszuschalten, kann der Anbieter durch Verbreitung von „klärenden“ Informationen die Lage entschärfen („*Signaling*“).
- Eng in Zusammenhang mit der Verbreitung vertrauensrelevanter Informationen ist die *Ausweitung des kooperativen Verhaltens* des Anbieters zur Beseitigung der Krise zu nennen. Der Anbieter muss auf den Kunden eingehen und sich ihm voll widmen.
- Der Verweis auf seine gute *Reputation* und zufriedene *Referenzpartner* können für den Anbieter in der Krisensituation ein Mittel darstellen, um den Kunden auf seine Integrität aufmerksam zu machen und diesen damit indirekt auf die hohen Wechselkosten hinzuweisen, welche beim Kunden entstehen würden, würde er den Kooperationspartner wechseln und neben einer aufwändigen Informationssuche das Risiko möglichen opportunistischen Verhaltens oder aber der Unsicherheit einer Fehlentscheidung einzugehen.
- Im Falle bestehender *Ähnlichkeiten* muss der Anbieter auf deren Existenz und die auftretenden Schwierigkeiten bei der Suche eines neuen ähnlichen Partners hinweisen. Somit zeigt der Anbieter wiederum Wechselbarrieren auf, welche den Abbruch der Beziehung verhindern können.

Soll hingegen die bestehende Beziehung zum „aufgeklärten Kundentyp“ nicht weiter aufrechterhalten werden, kann der Anbieter unter anderem folgende Massnahmen ergreifen (vertrauenszerstörende Informationen bzw. Handlungsweisen als Stimulus),



um das bestehende „Vertrauen zu zerstören“ und damit den Kunden zum Abbruch<sup>476</sup> der Geschäftsbeziehung zu bewegen.

- Durch *unkooperatives Verhalten* und das „Meiden“ des Kunden vermindern sich die Kundenkontakte, so dass der Kunde argwöhnisch wird und die Vertrauensbasis geschädigt wird.
- Liefert der Anbieter für weitere wichtige Vertrauensleistungen *keine Referenzen* mehr (obwohl er dies zuvor immer tat), so fehlt dem Kunden eine Möglichkeit zur Risikominimierung, und er wird diesen Vorgang als Vertrauensentzug werten und reziprok handeln.
- Einen sprunghaften Vertrauensentzug kann der Anbieter dadurch erreichen, dass er abgegebene *Versprechungen* vorsätzlich nicht einhält.
- Eine weitere Möglichkeit für den Anbieter, Vertrauen und damit die Basis der Beziehung zum „aufgeklärten Kundentyp“ zu zerstören, besteht darin, existierende *Ähnlichkeiten* zu zerstören, indem er beispielsweise die Personen mit Kundenkontakt gegen andere Personen austauscht, welche keine Ähnlichkeiten aufweisen (z. B. Beraterwechsel in der Bank etc.).

#### 5.7.2.1.2 Prozesssicht

Die eben dargestellten Ausführungen zu den Prozessen „Vertrauen *modifizieren/abändern*“ und „Vertrauen *zerstören*“ werden nun, eingebettet in die Krisen- & Distanzierungsphase, im folgenden Aufgabenkettendiagramm nochmals veranschaulicht.

---

<sup>476</sup> Wie in Abbildung 5-22 dargestellt, kann die Reaktion des Kunden auf eine Krise zwar vielfältig ausfallen, im Falle von Vertrauensverlust ist jedoch anzunehmen, dass der Kunde vornehmlich zum Abbruch oder zur Beschwerde tendiert. Das Ignorieren der Beschwerde durch den Anbieter wird ebenfalls, wenn auch verspätet, zum Abbruch der Beziehung führen (vgl. *Stauss/Seidel* (2002), S. 125ff).

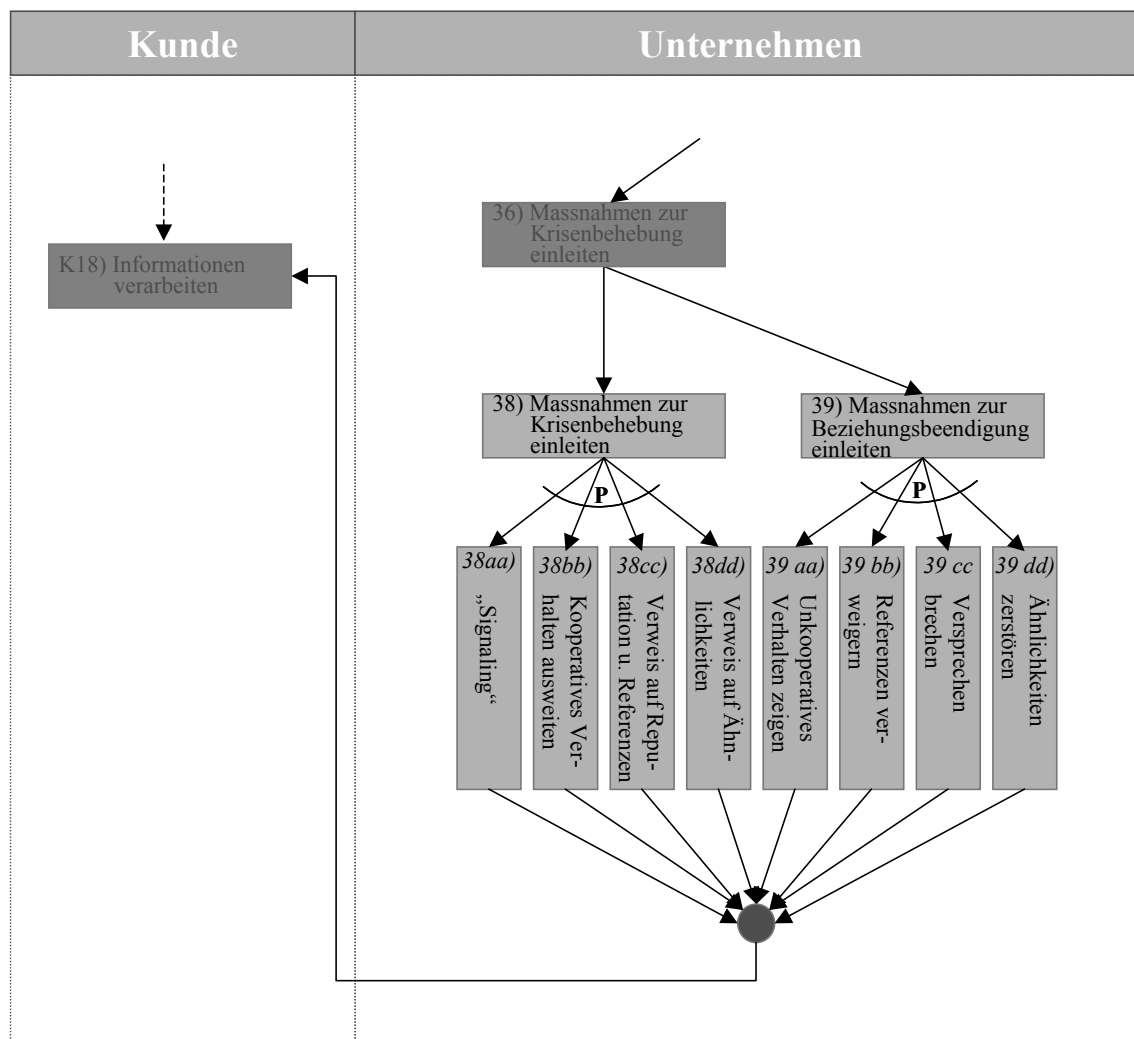


Abbildung 5-24: Aufgabenkettendiagramm zu den Prozessen „Vertrauen modifizieren/abändern“ und „Vertrauen zerstören“ in der Krisen- & Distanzierungsphase  
Die einzelnen Aufgaben sind in untenstehendem Aufgabenverzeichnis nochmals kurz beschrieben:

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
38aa	„Signaling“	Der Anbieter gibt dem Kunden bereitwillig und von sich aus Auskunft über die Ursachen der Krisenentstehung und kommuniziert offen und ehrlich.
38bb	Kooperatives Verhalten ausweiten	Der Anbieter versucht dem Kunden, wo möglich, entgegenzukommen und sein kooperatives Verhalten auszuweiten, um zu beweisen, dass er die Krise meistern will.
38cc	Verweis auf Reputation u. Referenzen	Um den Kunden auf die Güte der Beziehung hinzuweisen, ruft der Anbieter dem Kunden seine Reputation und seine guten Referenzen ins Gedächtnis.
38dd	Verweis auf Ähnlichkeiten	Des Weiteren kann der Anbieter darauf hinweisen, dass so viele Ähnlichkeiten zwischen den beiden Kooperationspartnern bestünden, dass ein Austausch keine schwer wiegenden Folgen hätte.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
39aa	Unkooperatives Verhalten zeigen	Durch unkooperatives Verhalten kann der Anbieter versuchen, vertrauensrelevante Aspekte der bisherigen Beziehung auszuhebeln.
39bb	Referenzen verweigern	Indem er dem Kunden keine Referenzen mitteilt oder einsehen lässt, kann bei diesem das Gefühl ausgelöst werden, der Anbieter habe etwas zu verbergen, was wiederum die Vertrauensbasis schädigt.
39cc	Versprechen brechen	Den grösstmöglichen und vor allem offensichtlichsten Vertrauensbruch dürfte die Nicht-Einhaltung von Versprechungen darstellen.
39dd	Ähnlichkeiten zerstören	Ein auf Ähnlichkeiten basierendes Vertrauensverhältnis kann der Anbieter durch die Aufhebung dieser Ähnlichkeiten stark negativ beeinträchtigen oder sogar ganz zerstören.

*Tabelle 5-14: Aufgabenverzeichnis für die Prozesse „Vertrauen modifizieren/abändern“ und „Vertrauen zerstören“ in der Krisen- und Distanzierungsphase*

## 5.8 Phase 5: Nachbeziehungsphase

Während sich die Literatur im Relationship-Marketing überwiegend auf die Neukundenakquisition sowie die Kundenbindung konzentriert, wird der Kundenabwanderungsphase und damit dem aktiven Kundenrückgewinnungsmanagement erst seit kürzerer Zeit (Mitte bis Ende der 90er Jahre) die nötige Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>477</sup> In der betrieblichen Praxis bietet sich ein ähnliches Bild. Auch hier spielt die Kundenrückgewinnung bisher eine eher untergeordnete Rolle, was primär auf die fehlenden Instrumente zur systematischen Rückgewinnung zurückzuführen ist.<sup>478</sup>

Bei der hier angesprochenen Zielgruppe der „verlorenen Kunden“ ist zu unterscheiden zwischen Kunden, welche bereits innerlich gekündigt haben und kurz vor der Beendigung der Beziehung stehen (z. B. wegen unzureichend bewältigter Krisenepisoden), und solchen Kunden, die bereits abgewandert sind, also aufgrund einer Krise die Kundenbeziehung beendet haben.<sup>479</sup> Das Ziel des Rückgewinnungsmanagements muss es daher sein, mittels eines systematischen Prozesses eine effektive und effiziente Rückgewinnung bzw. Neubindung von Abwanderern einzuleiten.

<sup>477</sup> Vgl. *Stauss* (2000), S. 579, *Bruhn/Michalski* (2001), S. 111, bzw. *Michalski* (2002), S. 1.

<sup>478</sup> Vgl. *Dittrich* (2002), S. 191.

<sup>479</sup> Die hier betrachtete Kundengruppe umfasst natürlich nicht diejenigen Kunden, die vom Anbieter absichtlich zur Beendigung der Beziehung veranlasst wurden, da eine Rückgewinnung derselben nicht angestrebt wird.

Wie aus Unternehmenssicht in dieser Situation zu reagieren ist, soll im Folgenden dargestellt werden.<sup>480</sup> Michalski (2002) schlägt ein prozessorientiertes Rückgewinnungsmanagement vor, welches auf fünf Teilprozessen und dem zugrunde liegenden Basiskonzept zur Rückgewinnung fusst (vgl. Abbildung 5-25).

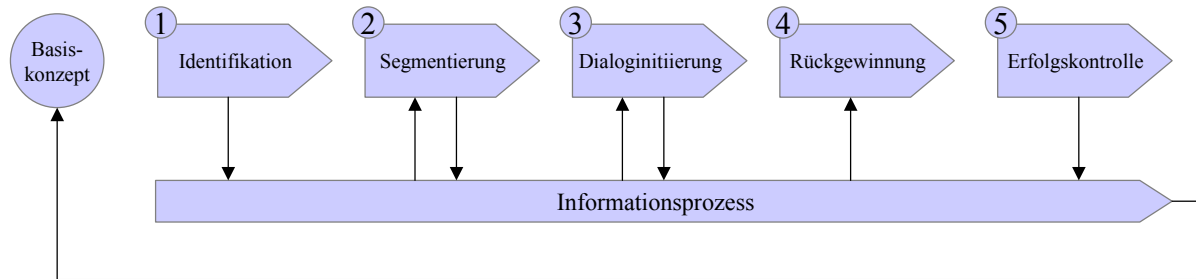


Abbildung 5-25: Teilprozesse des Kundenrückgewinnungsmanagements

Quelle: Michalski (2002), S. 184 (abgeänderte Darstellung)

#### Basiskonzept:

Im Zentrum des Basiskonzepts stehen vor allen Dingen die Ziele und Strategien des Rückgewinnungsmanagements. Hauptziel stellt dabei die Wiederaufnahme von beendeten Kundenbeziehungen zu profitablen Kunden dar. Damit wird gleichzeitig auch ein *Profitabilitätsziel* verfolgt, nämlich die Steigerung der Profitabilität des Kundenmanagements. Dies ist sinnvoll, zumal die Kosten der Rückgewinnung im Vergleich zu den Kosten der Neukundenakquisition wesentlich geringer ausfallen.<sup>481</sup> Daneben können aber auch *Kommunikations-* und *Informationsziele* mit der Rückgewinnung verfolgt werden. Kommunikationsziele fokussieren die Vermeidung negativer Mund-zu-Mund-Propaganda, welche abgewanderte Kunden verbreiten, während hingegen Informationsziele die interne Anreicherung der Informationsbasis zu Abwanderungsgründen und -prozessen verfolgen und einen wichtigen Input für die Entwicklung von Frühwarnsystemen liefern können.

Zur Erreichung dieser Ziele müssen Strategien festgelegt werden. Michalski (2002, S. 188/189) identifiziert im Wesentlichen vier Rückgewinnungsstrategien:

- Mit der *Anreizstrategie* verfolgt das Unternehmen das Ziel, den Kunden mit Anreizen (z. B. Events, Geschenke, Rabatte etc.) zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung zu verleiten.

<sup>480</sup> Die hier vorgenommenen Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf Michalski (2002), S. 180-215, und zudem auf Bruhn/Michalski (2001); Sauerbrey/Henning (2000), S. 29-40 und Stauss/Friege (1999).

<sup>481</sup> In einer Studie von Sauerbrey (1999, S. 18) gaben 90% der befragten Unternehmen an, dass die Kosten der Neukundenakquisition doppelt so hoch seien wie die Kosten der Kundenrückgewinnung.

- Die *Kompensationsstrategie* zielt darauf ab, dem Kunden einen durch das Unternehmen entstandenen Schaden, welcher Auslöser für den Beziehungsabbruch war, zu ersetzen (z. B. Verlustausgleich).
- Ein eher wertorientierter Charakter ist der *Dialogstrategie* zuzuschreiben. Hierbei wird versucht, mit Hilfe eines „klärenden Gesprächs“ z. B. das Vertrauen des Kunden und damit ihn selbst zurückzugewinnen.
- Soll der Kunde mittels Nutzenargumentationen und der Vorteilhaftigkeit des Produkts zurückgewonnen werden, findet die *Überzeugungsstrategie* Anwendung.

Sind die Ziele des Kundenrückgewinnungsmanagements identifiziert und die Strategien festgelegt, muss die Umsetzung der Teilprozesse zur Rückgewinnung erfolgen.

#### *Identifikation:*

Um identifizieren zu können, welcher Kunde zurückzugewinnen ist, muss zunächst festgestellt werden, welcher Kunde abgewandert ist oder kurz vor der Abwanderung steht. Im letzteren Fall ist eine Identifikation ohne Signalsetzung des Kunden nur schwer möglich, zumal der Kunde seine Absicht in der Mehrzahl der Fälle nicht durch Beschwerden signalisiert, sondern sofort kündigt. Abgewanderte Kunden jedoch sind vor allem in Unternehmen mit mitgliedschaftsartigen Kundenbeziehungen (z. B. Banken oder Versicherungen) durch den Eingang der Kündigung leicht zu identifizieren. In anderen Bereichen ist vermehrt auf Signale, die vom Kunden ausgehen, zu achten, und eine Verarbeitung und Auswertung dieser Signale ist von grösster Wichtigkeit (z. B. mittels Data-Mining).

#### *Segmentierung:*

Ist diese Kundengruppe bestimmt, muss zum einen eine Kundenbewertung durchgeführt werden, die Aufschluss über die Attraktivität, sprich das zu erwartende Potential, des zurückzugewinnenden Kunden geben kann (*profitabilitätsorientierte Kundensegmentierung*), und zum anderen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Rückgewinnung näher betrachtet werden (*erfolgsorientierte Kundensegmentierung*). In einem *Rückgewinnungsportfolio* werden diese Erkenntnisse einander gegenübergestellt und zur Entscheidung vorgelegt.

Die Profitabilität des Kunden kann unter anderem mittels ABC-Analysen (z. B. ABC-Priorisierung der Kunden nach Deckungsbeiträgen), Scoringmodellen (Bewertung mit-

tels mehrerer gewichteter Kriterien) oder Customer-Lifetime-Value-Berechnungen (zukunftsgerichtete Berechnung) ermittelt werden.<sup>482</sup>

Nachdem die jeweils als profitabel einzustufenden, abgewanderten Kunden ermittelt sind, müssen/können Überlegungen zur Wahrscheinlichkeit ihrer Rückgewinnung angestellt werden. Dabei sind die Wahrscheinlichkeiten vorerst lediglich von allgemeinen Aspekten<sup>483</sup> abhängig, da genauere Daten wie die Abwanderungsgründe oder aber mögliche Rückkehrbarrieren zum Zeitpunkt der Segmentierung noch nicht vorliegen.

Die Ergebnisse aus den Kundenwertberechnungen und der „Wahrscheinlichkeitsanalyse“ können dann in einem Rückgewinnungsportfolio (Abbildung 5-26) zusammengefasst werden, so dass Normstrategien (keine Rückgewinnung, Standard-Rückgewinnung, Individual-Rückgewinnung) entwickelt werden können.

		Kundenrentabilität/ -wert		
		hoch	mittel	gering
Erfolgswahrscheinlichkeit der Rückgewinnung	vorhanden (hoch)	Individual- Rückgewinnung <b>Segment 1</b>	Standard- Rückgewinnung <b>Segment 2</b>	Keine Rückgewinnung
	fraglich (mittel)	Standard- Rückgewinnung	Standard- Rückgewinnung	Keine Rückgewinnung
	nicht vor- handen (gering)	Keine Rückgewinnung	Keine Rückgewinnung	<b>Segment 3</b> Keine Rückgewinnung

Abbildung 5-26: Beispiel eines Rückgewinnungsportfolios

Quelle: in Anlehnung an Michalski (2002), S. 199

#### Dialoginitiierung:

Nachdem nun feststeht, welche abgewanderten Kunden zurückgewonnen werden sollen, muss das Unternehmen mit diesen in Kontakt treten. Dabei stellen zum einen die Wahl der einzusetzenden *Dialogform* und zum anderen die Festlegung der *Rückgewinnungsangebote* wesentliche Entscheidungstatbestände dar, welche über den Erfolg oder Misserfolg der Rückgewinnungsbemühungen bestimmen. Als Dialogform bzw. Formen der Dialoginitiierung wäre eine persönliche, telefonische oder schriftliche An-

<sup>482</sup> In der Praxis jedoch ist eine kundengerechte Zuordnung von Kosten und Umsätzen bisher am ehesten mit der Prozesskostenrechnung möglich. Vgl. Michalski (2002), S. 196, Fussnote 333 mit Verweis auf Lischka (2000).

<sup>483</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 197.

sprache denkbar. Bei den beiden erstgenannten besteht zudem die Möglichkeit, nach den Beweggründen für die Abwanderung zu fragen und diese Informationen weiterverwenden zu können. Eine wesentlich grössere Herausforderung stellt aber die Erstellung des „richtigen“ Rückgewinnungsangebots dar. Ein standardisiertes Vorgehen hierfür kann es nicht geben, denn sowohl die Rückgewinnungsangebote (Anreize) wie auch die zu verwendende Dialogform sind im Wesentlichen abhängig von den Motiven respektive Beziehungsträgern des jeweiligen Kundentyps. Würde beispielsweise der „geltungssuchende Kundentyp“ mit monetären Anreizen (Rückgewinnungsangebot) gelockt werden, wären die Bemühungen umsonst, da dieser Kundentyp lediglich über den Beziehungsträger Involvement anzusprechen ist. Ebenso wäre für diesen Kundentyp die Dialogform „schriftliche Ansprache“ fehl am Platze, da dieser beispielsweise aufgrund seiner prestigebezogenen Motive eher durch eine persönliche Ansprache z. B. des Filialleiters der Bank zu einer Rückkehr zu bewegen wäre.

Die Phase der Dialoginitiierung kann daher als der *kundentypspezifische Teil* des Prozesses der Kundenrückgewinnung angesehen werden, während die restlichen Abläufe für alle Kundentypen gleich zu durchlaufen sind.

#### *Rückgewinnung:*

Hier wird der an einer Neuaufnahme der Beziehung interessierte Kunde tatsächlich zurückgewonnen. Die Rückgewinnungsangebote sind vertraglich zu fixieren, und ein Fehlervermeidungsprozess, der sicherstellt, dass die Erwartungen des Kunden an die künftige Beziehung erfüllt werden, ist einzuleiten.

#### *Erfolgskontrolle:*

In einem letzten Schritt wird intern eine Erfolgskontrolle des Rückgewinnungsmanagements durchgeführt. Dabei sind zum einen der *Rückgewinnungserfolg* und zum anderen die *Wirtschaftlichkeit* des Rückgewinnungsmanagements von Interesse.

Der Rückgewinnungserfolg berechnet sich aus dem Quotienten der Anzahl reaktivierter Kundenbeziehungen und den abgewanderten Kunden (ohne Kunden, die das Unternehmen nicht zurückgewinnen wollte) oder aber aus dem Quotienten der Anzahl reaktivierter Kundenbeziehungen und der Anzahl kontaktierter Kunden (= dialogbezogener Rückgewinnungserfolg).

Die Wirtschaftlichkeit der Rückgewinnung wird aus der Gegenüberstellung der Rückgewinnungskosten (Kosten der Dialoginitiierung, Segmentierung, Identifikation und Erfolgskontrolle) und dem Rückgewinnungsnutzen (Profitabilitätsnutzen, Kommunikationsnutzen, Informationsnutzen) ermittelt.

Kritisch anzumerken ist jedoch, dass die Erfolgskontrolle durchgesetzt ist von erhebungstechnischen Problemen. So ist eine verursachungsgerechte Zuordnung sowohl der Kosten als auch der Nutzen nicht immer möglich. Wie beispielsweise soll der Kommunikationsnutzen einer positiven Mund-zu-Mund-Propaganda des zufriedenen, zurückgewonnenen Kunden bewertet bzw. ermittelt werden? Trotz der genannten Problematik ist die Durchführung einer Erfolgskontrolle unausweichlich, zumal die hier gewonnenen Informationen wiederum den nachfolgenden Rückgewinnungsaktionen zur Verfügung stehen und beispielsweise zur Verbesserung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeiten beitragen können.

Wie die obigen Ausführungen verdeutlichen, umfasst der Prozess der Kundenrückgewinnung mehrere Phasen, die meist unabhängig vom jeweils betroffenen Kundentyp ihre Berechtigung finden. Eine Ausnahme hierzu ist in der Phase der Dialoginitiierung zu sehen, denn die Vermittlung von Anreizen und die Wahl der Dialogform sind im Wesentlichen abhängig vom jeweiligen Kundentyp, sprich dessen Motiven und den Beziehungsträgern.

Dieser wesentliche Aspekt wird vom generischen Prozess „Beziehungsträger *kreieren/aufbauen*“, welcher in der Nachbeziehungsphase abläuft, abgedeckt. Eigentlich handelt es sich hier eher um „aufbauen“ im Sinne von *wiederaufbauen*, da bis zum Eintreten in diese Phase schon Motive vorhanden gewesen sein müssen, welche die Beziehung zumindest bis zu diesem Zeitpunkt der Trennung aufrechterhalten haben. Dieser generische Prozess muss mit Bezug auf die unterstellte Beziehungssituation (Nachbeziehungsphase) und gemäss den zugrunde gelegten Beziehungsträgern (durch den Kundentyp vorgegeben) das Ziel verfolgen, Werte zu schaffen, welche im Sinne einer bekundeten Wertschätzung für den Kunden bei diesem erneut ein beziehungsförderndes Verhalten hervorrufen und damit zur Rückgewinnung dieses Kunden beitragen.



„Beziehungsträger <i>kreieren/aufbauen</i> “	Der Anbieter muss versuchen, die Beziehungsträger, welche den Kunden dazu veranlassten, in der Beziehung zu verweilen, wieder aufzubauen oder aber neue Beziehungsträger zu kreieren, auf welche der Kunde reagiert (z. B. für den Fall, dass ein Kundentyp zu einem anderen Kundentyp migriert).
--	---

*Tabelle 5-15: Beschreibung des generischen Prozesses in der Nachbeziehungsphase*

Der Aspekt, dass der Anbieter evtl. einen „neuen“ Beziehungsträger zur Wiederaufnahme der Kundenbeziehung kreieren/aufbauen müsste, soll jedoch hier nicht weiter berücksichtigt werden, zumal dies den Umfang des Prozesses überstrapazieren dürfte, wenn alle Kombinationsmöglichkeiten berücksichtigt würden.

## 5.8.1 Der bequeme, berechnende Kundentyp

### 5.8.1.1 Spezifische Investitionen

#### 5.8.1.1.1 Inhaltliche Aspekte

Legt man in der Nachbeziehungsphase den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ für weitere Analysen zugrunde, so muss der Anbieter folgenden Leistungsprozess ausführen, wenn er erneut eine Beziehung zu diesem Kundentyp aufbauen will: „spezifische Investitionen *kreieren/aufbauen*“. Dabei präsentiert sich dieser Prozess ähnlich dem in der Startphase verwendeten Prozess. Der wesentliche Unterschied hierzu ist darin zu sehen, dass dem Anbieter in der Phase der Nachbeziehung bereits Informationen über den Kunden vorliegen und er daher einige dieser Erkenntnisse bei der Rückgewinnung mit einfließen lassen kann. Die Massnahmen zum Wiederaufbau des Beziehungsträgers „spezifische Investitionen“ sind daher ähnlich denen in der Startphase der Beziehung durchzuführen, jedoch unter Verwendung des bereits vorhandenen Kundenwissens. Diese Massnahmen könnten unter anderem wie folgt aussehen:

*Standortspezifität:* Um beim zugrunde liegenden Kundentyp Anreize für eine erneute Aufnahme der Beziehung erreichen zu können, kann der Anbieter versuchen, seine Erreichbarkeit weiter zu verbessern, indem er beispielsweise ein vorhandenes Filialnetz (oder Vertriebsnetz oder -kanäle) weiter ausbaut, soweit dies überhaupt in einem Verhältnis zur zu erreichenden Zielgruppe und den Kosten und Erträgen steht. Allein zur Rückgewinnung ist diese Massnahme sicher aus finanzieller Hinsicht nicht tragbar,

es soll jedoch die Möglichkeit aufgezeigt werden, mit einer beispielsweise ohnehin geplanten Verbesserung der Präsenz Anreize für den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ zu bieten, so dass dieser nach Ausräumung der Abwanderungsgründe für eine erneute Aufnahme der Beziehung empfänglich wird.

*Spezifität des Sachkapitals und zweckgebundene Sachwerte (Interaktionsmedien):* Ist aus der früheren Beziehung bekannt, dass der abgewanderte Kunde sehr viel Wert auf einen bequemen, personalisierten Zugang zur Leistung mittels elektronischer Interaktionsmedien legte, so kann der Anbieter im Zuge der Rückgewinnung versuchen, dem Kunden diesen Zugang nun kostengünstiger bzw. kostenlos anzubieten.

*Eigenschaften der Leistung:* Die komplette Abdeckung des Kundenbedürfnisses sollte auch in der Phase der Rückgewinnung im Mittelpunkt der Anstrengungen des Anbieters stehen. War der Kunde beispielsweise in der vorherigen Beziehung zum Anbieter mit der Abdeckung seiner Bedürfnisse nicht zufrieden und hat deshalb die Beziehung beendet, so kann das Unternehmen anbieten, diese Abbruchgründe mit Hilfe eines neuen, genau auf den Kunden abgestimmten Leistungsbündels zu beseitigen. Eine weitere Massnahme, welche die Eigenschaften der Leistung betrifft und vor allen vom monetärbezogenen „bequemen, berechnenden Kundentyp“ sehr geschätzt wird, kann in Preissenkungen des Anbieters gesehen werden. Der im Bankbereich evtl. als „Trader“ bezeichnete Kunde, der keine Beratung in Anspruch nehmen will und lediglich einen kostengünstigen, bequemen Zugang zu den Aktienmärkten sucht (entspricht dem Charakter des „bequemen, berechnenden Kundentyps“), wird das Leistungsangebot der Banken primär abhängig vom Preis in Anspruch nehmen. Kann er sein Depot bei einer anderen Bank kostengünstiger führen, wird er den Anbieter wechseln.

#### 5.8.1.1.2 Prozesssicht

Abbildung 5-27 gibt den eben dargestellten Prozess „spezifische Investition *kreieren/aufbauen*“ in der Beziehungssituation *Nachbeziehung* für den „bequemen, berechnenden Kundentyp“ wieder.

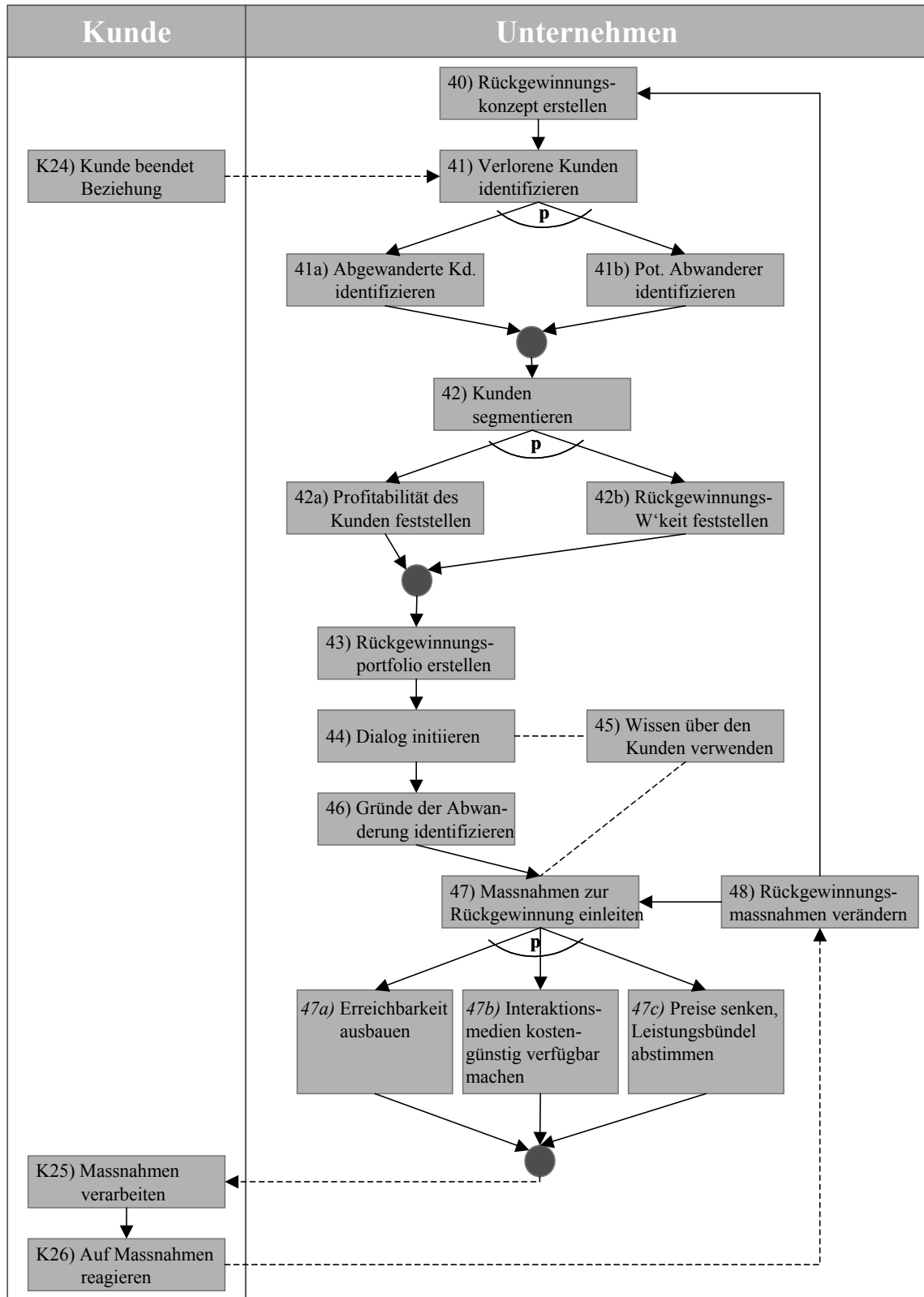


Abbildung 5-27: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen“ in der Nachbeziehungsphase

Die einzelnen Prozessschritte (bzw. Aufgaben oder Zustände) sind im nachstehenden Aufgabenverzeichnis nochmals kurz beschrieben.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
40	Rückgewinnungskonzept erstellen	Der Anbieter muss zunächst die Ziele und Strategien des Rückgewinnungsmanagements festlegen.
K24	Kunde beendet Beziehung	Die Beendigung der Beziehung durch den Kunden stellt den Ausgangspunkt für die Rückgewinnung dar.
41	Verlorene Kunden identifizieren	Die verlorenen Kunden sind vom Anbieter zu identifizieren.
41a	Abgewanderte Kd. Identifizieren	Abgewanderte Kunden können zumindest in Bereichen, bei denen Beziehungen über längerfristige Verträge bestehen, mit Eingang der Kündigung identifiziert werden, da die Vertragsdaten vorliegen. In anderen Fällen stellt die Identifizierung von abgewanderten Kunden ein grösseres Problem dar.
41b	Pot. Abwanderer identifizieren	Die potentiellen Abwanderer zu identifizieren ist ebenfalls lediglich in sehr intensiven Beziehungen mit dementsprechend häufigem Kundenkontakt möglich oder aber in Situationen in denen sich der Kunde beschwert.
42	Kunden segmentieren	Sind die Abwanderer identifiziert, muss das Unternehmen festlegen, welche dieser Kunden es wieder zurückgewinnen will.
42a	Profitabilität des Kunden feststellen	Die mögliche, künftige Profitabilität ist zu prognostizieren oder aber zumindest die bisherige Profitabilität des Kunden zu berechnen.
42b	Rückgewinnungsw'keit feststellen	Es ist abzuschätzen, wie die Chancen einer Rückgewinnung beim jeweiligen Kunden (-typ) stehen.
43	Rückgewinnungsportfolio erstellen	Aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen ist ein Rückgewinnungsportfolio aufzustellen, mit dessen Hilfe die zurückzugewinnenden Segmente identifiziert und evtl. mit Normstrategien versehen werden können.
44	Dialog initiieren	Der abgewanderte Kunde ist anzusprechen. Dabei sind bisherige Erkenntnisse aus der abgebrochenen Beziehung hinsichtlich der Dialogform zu berücksichtigen.
45	Wissen über den Kunden verwenden	Das bisher über den Kunden vorliegende Wissen muss bei der Rückgewinnung berücksichtigt werden.
46	Gründe der Abwanderung identifizieren	Im Rahmen des Dialogs sind – soweit möglich – die Gründe für die Abwanderung in Erfahrung zu bringen.
47	Massnahmen zur Rückgewinnung einleiten	Sind die Gründe der Abwanderung bekannt, müssen die Massnahmen zur Rückgewinnung eingeleitet werden. Auch hier müssen die bisherigen Erfahrungen mit dem Kunden berücksichtigt werden.
47a	Erreichbarkeit ausbauen	Der Anbieter kann versuchen, seine Erreichbarkeit auszubauen.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
47b	Interaktionsmedien kostengünstig verfügbar machen	Der Zugang zur Leistung mittels Interaktionsmedien ist dem Kunden kostengünstig, wenn nicht gar kostenlos, zur Verfügung zu stellen.
47c	Preise senken, Leistungsbündel abstimmen	Der Anbieter kann Preissenkungen durchführen, um dem Kunden einen Anreiz zur Wiederaufnahme der Beziehung zu geben oder aber dem Kunden ein „optimal“ zugeschnittenes Leistungsbündel schnüren.
K25	Massnahmen verarbeiten	Der Kunde nimmt die durchgeführten Massnahmen auf und verarbeitet sie.
K26	Auf Massnahmen reagieren	Nach durchlaufenem Entscheidungsprozess wird der Kunde auf die Massnahmen reagieren (evtl. auch mit Inaktivität).
48	Rückgewinnungsmassnahmen verändern	Je nach erfolgter Reaktion des Kunden und der damit verbundenen Auswirkung für den Anbieter muss dieser seine Massnahmen anpassen und neu einleiten. Die Erkenntnisse über eine Anpassung finden Eingang in das aufgestellte Rückgewinnungskonzept (Aufgabe 40).

*Tabelle 5-16: Aufgabenverzeichnis zum Prozess „Spezifische Investitionen kreieren/aufbauen“ in der Nachbeziehungsphase*

## 5.8.2 Der aufgeklärte Kundentyp

In der Phase nach Beendigung der Beziehung richten sich die wesentlichen Aktivitäten des Anbieters auf die Rückgewinnung von verlorenen, wertvollen Kunden. Handelt es sich bei diesen verlorenen Kunden um den „aufgeklärten Kundentyp“, so ist dieser am ehesten durch die Revitalisierung des früher vorhandenen Vertrauens wieder zu einer Beziehungsaufnahme zu stimulieren. Für den Anbieter sind daher in dieser Phase die Aufgaben innerhalb des Prozesses „Vertrauen *kreieren/aufbauen*“ von wesentlicher Bedeutung.

Wie schon beim „bequemen, berechnenden Kundentyp“ erörtert (vgl. 5.8.1.1.1), ist in dieser Phase unter „kreieren/aufbauen“ der *Wiederaufbau* von Werten zu verstehen, welche bereits bestanden haben (oder teilweise noch bestehen), aber durch ein folgenreiches Ereignis (Krise) stark in Mitleidenschaft gezogen oder gänzlich zerstört wurden. Das ehemalige Vertrauensverhältnis wieder herzustellen, ist daher das Ziel des Anbieters in dieser Phase. Welche Möglichkeiten ihm dazu zur Verfügung stehen, wird im Folgenden geklärt.

### 5.8.2.1 Vertrauen

#### 5.8.2.1.1 Inhaltliche Aspekte

Im Wesentlichen kann sich der Anbieter auf die in der Startphase zum Vertrauensaufbau verwendeten Massnahmen berufen, wobei die bereits vorliegenden Erkenntnisse bezüglich des früheren Vertrauensverhältnisses, der Krisenursachen und des Krisenverlaufs mit in die Neugewinnung des Kunden einfließen müssen. Vor dem Hintergrund einer bewussten Abstrahierung der Branche des Anbieters (und der angebotenen Leistung) sind die Unterschiede in der Modellierung auf der hier gewählten Abstraktionsebene der Prozessdarstellung (*HE\_1* vgl. Abschnitt 5.1.2.1) gegenüber der Startphase nur gering und damit fast nicht darstellbar.

Die Möglichkeiten des Anbieters in der Nachbeziehungsphase erneut Vertrauen zum Kunden aufzubauen, stellen sich (unter anderem) wie folgt dar:

*Steuerung künftiger Erwartungen:* Die Abgabe von Versprechungen stellt eine Möglichkeit dar, das Vertrauen des Kunden erneut zu gewinnen. Dies gilt jedoch nur in Situationen, in denen die Ursache der Beziehungsbeendigung nicht ein gebrochenes Versprechen war. In solch einem Fall wird sich der Vertrauensaufbau durch diese Massnahme nur sehr schwierig gestalten, da der Kunde dadurch an den Auslöser der Beziehungsbeendigung erinnert wird und dem Anbieter gegenüber eher skeptisch sein wird. Hier ist es besser, kooperatives Verhalten zu signalisieren und eine gemeinsame Krisenaufarbeitung vorzuschlagen.

*Initiierung von Reziprozität:* Die kooperative Attitüde kann auch in der Nachbeziehungsphase wieder mittels ausgewählter „Schnupperangebote“ unterstrichen werden. Dabei sind Informationen aus der vorherigen Beziehung zu verwenden, so dass dem Kunden ein massgeschneidertes Angebot unterbreitet werden kann und er den Willen des Anbieters zur Wiederaufnahme der Beziehung erkennen kann.

*Steuerung von Vergangenheitsinformationen:* Die Einsicht in bisherige Referenzen ist jederzeit vom Anbieter zu ermöglichen, ebenso in der Nachbeziehungsphase. So kann das Vertrauen in die Ehrlichkeit des Anbieters beim Kunden verstärkt werden, da er einen Einblick in vergangene Verhaltensweisen bekommen kann. Des Weiteren muss der Anbieter stets dafür Sorge tragen, dass er seine Kompetenzen ausbaut und keinen Stillstand erleidet. So kann er seine Reputation festigen und sich als vertrauenswürdig erweisen.

---

*Schaffung von Ähnlichkeiten:* Da das Kundenprofil bereits bekannt ist, kann der Anbieter noch geeignetere Kontaktpersonen auswählen bzw. diese besser auf den Kunden „abstimmen“. Die Vergangenheitsinformationen sind hier von grossem Vorteil.

*Signalisieren von Selbstvertrauen:* Eine selbstbewusste Haltung des Anbieters bzw. der Kontaktperson ist stets einzunehmen. In der Nachbeziehungsphase jedoch ist dies umso mehr zu beachten, da der Anbieter keine Anzeichen von Schwäche aufkommen lassen darf, die evtl. als „unterwürfige“ Haltung und damit als ein Eingeständnis eines Fehlverhaltens in der Vergangenheit bzw. in der vorherigen Beziehung gewertet werden könnten.

#### 5.8.2.1.2 Prozesssicht

Die eben beschriebenen Massnahmen, um in der Nachbeziehungsphase „Vertrauen zu kreieren/aufzubauen“, sind im nachfolgenden Aufgabenkettendiagramm nochmals dargestellt.

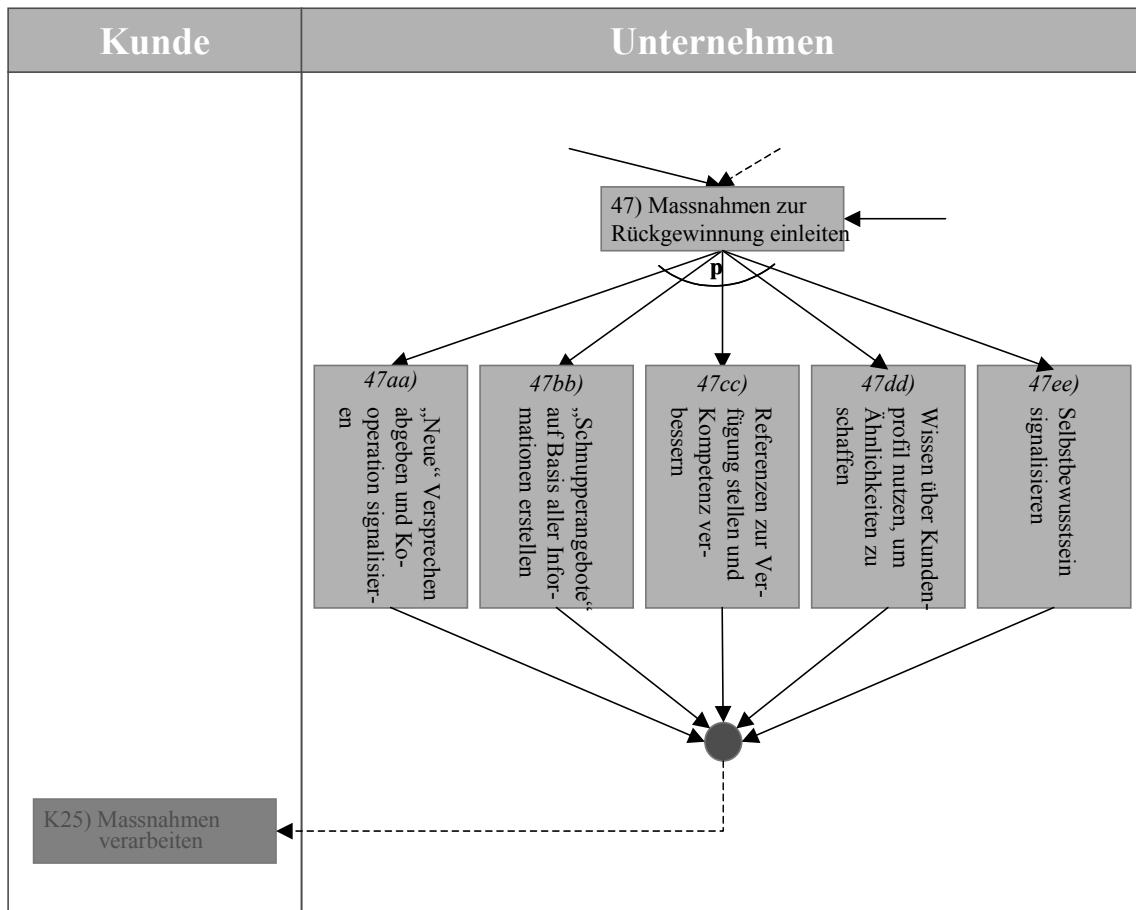


Abbildung 5-28: Aufgabenkettendiagramm zum Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ in der Nachbeziehungsphase

Tabelle 5-17 gibt einen Überblick über die im obigen Aufgabenkettendiagramm abgebildeten Aufgaben.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung
47aa	„Neue“ Versprechen abgeben und Kooperation signalisieren	Um das Vertrauen erneut aufbauen zu können, muss der Anbieter neue Versprechungen machen und zudem den Willen zur Kooperation deutlich machen.
47bb	„Schnupperangebote“ auf Basis aller Informationen erstellen	Um erneut Vertrauenswürdigkeit zu demonstrieren, kann der Anbieter dem Kunden die Möglichkeit bieten, sich mittels eines Schnupperangebots probeweise wieder in eine neue Beziehung mit dem Anbieter zu begeben.
47cc	Referenzen zur Verfügung stellen und Kompetenz verbessern	Damit der Kunde Einblicke in die vergangene Leistungserstellung des Anbieters und in Erfahrungen anderer Kunden mit dem Anbieter gewinnen kann, muss der Anbieter – will er vertrauenswürdig erscheinen – dem Kunden Referenzen zur Verfügung stellen. Zudem ist die Kompetenz kontinuierlich zu verbessern, so dass die Reputation davon profitiert und damit die Vertrauenswürdigkeit.



Nr.	Aufgabe	Beschreibung
47dd	Wissen über Kundenprofil nutzen, um Ähnlichkeiten zu schaffen	Das aus der vorherigen Beziehung vorhandene Wissen über den Kunden ist zu verwenden, um mögliche Ähnlichkeiten mit dem Kontaktpersonal des Anbieters zu erforschen bzw. einen geeigneten (ähnlichen) Kontaktpartner für den Kunden auszuwählen.
47ee	Selbstbewusstsein signalisieren	Ein selbstbewusstes Auftreten des Anbieters bzw. seines Kontaktpersonals bestätigt den Kunden darin, gut „aufgehoben“ zu sein. Zu einem selbstbewussten Partner wird der Kunde eher Vertrauen aufbauen.

*Tabelle 5-17: Aufgabenverzeichnis zum Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ in der Nachbeziehungsphase*

## 5.9 Zusammenfassende Betrachtung zur Modellierung

In Kapitel 5 wurde dargestellt, wie sich der Anbieter in der jeweiligen Phase des Beziehungszyklus idealtypisch unter den gewählten Prämissen (Abschnitt 5.2) verhalten kann, um eine Beziehung zu den ausgewählten Kundentypen aufrecht zu erhalten. Dabei standen neben den phasenspezifischen Prozessen<sup>484</sup> vor allem die Leistungsprozesse des Kundenbeziehungsmanagements, welche in Kapitel 4 identifiziert wurden, im Mittelpunkt der Untersuchung. Eingebunden in den phasenspezifischen Ablauf konnten Handlungsanweisungen für den Anbieter erarbeitet werden, welche im idealtypischen Fall die Steuerung der Beziehung zum betrachteten Kundentyp ermöglichen sollen.

Es konnte gezeigt werden, dass gleiche (bzw. ähnliche) Prozesse (z. B. „Beziehungsträger *kreieren/aufbauen*“) in unterschiedlichen Phasen (Start- vs. Nachbeziehungsphase) anders auszugestalten sind; insbesondere bei genauerer Spezifizierung der Annahmen (Kundentyp, Branche des Anbieters, angebotene Leistung etc.) ist davon auszugehen. Eine detaillierte Unterscheidung konnte zwar im Rahmen dieser Untersuchung aufgrund einer gewünschten abstrakten Betrachtungsweise nicht vorgenommen werden, ein divergierender Prozessablauf darf jedoch beispielsweise in der Nachbeziehungsphase allein schon wegen der zusätzlich zur Verfügung stehenden Informationen vermutet werden.

Zu berücksichtigen ist zudem, dass die Beziehungsbetrachtung in der Art, wie sie hier vorgestellt wurde, vor allem für Beziehungen gilt, in denen hochpreisliche und langle-

<sup>484</sup> Bei den phasenspezifischen Prozessen kann es sich dabei um Führungs- oder Unterstützungsprozesse handeln. Eine kurze Betrachtung dieses Aspekts folgt in den beiden Abschnitten 5.9 und 5.10.

bige Güter, welche einer umfassenden Betreuung bedürfen (*Kontraktgüter*<sup>485</sup>), im Mittelpunkt stehen.<sup>486</sup>

Kritisch zu hinterfragen ist auch, ob mit dem bequemen, berechnenden Kundentyp aufgrund seiner lediglich materiellen Beziehungsträger überhaupt eine Bindung aufgebaut werden kann. Denn der Begriff „Beziehung“ impliziert stets Langfristigkeit,<sup>487</sup> welche bei einem Beziehungspartner, der lediglich auf monetäre Anreize reagiert, nicht gewährleistet ist, da ihn jedes bessere Konkurrenzangebot zur Beziehungsbeendigung verleiten könnte (bei niedrigen Wechselkosten). Nichtsdestotrotz stellt der Beziehungsträger „spezifische Investition“ eine Determinante der Kundenbindung (vgl. Abschnitt 5.6) dar und ist damit eine Stellgröße zur Steuerung einer Beziehung.

Bisher wurden hauptsächlich die Leistungsprozesse – so der Schwerpunkt der Arbeit – untersucht. Dennoch soll nicht versäumt werden, die Führungs- und Unterstützungsprozesse des Kundenbeziehungsmanagements kurz zu erwähnen. Dabei könnten unter anderem die phasenspezifischen Prozesse, die unabhängig vom Kundentyp ablaufen, Hinweise auf mögliche Führungs- und Unterstützungsprozesse geben. Diese Darstellung erfolgt der Vollständigkeit halber anhand einer Abbildung der Prozesse im Rahmen der Prozesslandkarte (Abschnitt 6) und wird daher in den folgenden Abschnitten 5.10 und 5.11 nur rudimentär behandelt. Eine vollständige Aufzählung und Beschreibung der Führungs- und Unterstützungsprozesse wird demzufolge nicht angestrebt.

## 5.10 Führungsprozesse

Führungsprozesse koordinieren das Zusammenspiel der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement und überwachen diese (vgl. Abschnitt 2.4.4). Aus der Ableitung mittels generischer Aktivitäten sind bereits die allgemeinen Prozesse „Beziehungsträger *managen*“ und „Beziehungsträger *auswählen/entscheiden*“ als Führungsprozesse eingeordnet worden (vgl. Abschnitt 4.2). Eine weitere Suche bzw. Herleitung von möglichen Führungsprozessen soll an dieser Stelle jedoch nicht stattfinden, zumal für eine Abbildung der Zusammenhänge innerhalb einer Prozesslandkarte die eben genannten Führungsprozesse für ausreichend erscheinen, um einen plausiblen Anwendungszusammenhang erkennen zu lassen. Ausserdem kann eine Abbildung innerhalb der Prozesslandkarte – ebenso wie die Darstellung der Leistungsprozesse – nur **Bei-**

---

<sup>485</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.2.2.

<sup>486</sup> Vgl. *Dwyer et al.* (1987), S. 16.

<sup>487</sup> Vgl. Abschnitte 2.2 und 2.3.

*spielcharakter* haben. Es ist also davon auszugehen, dass der Darstellungscharakter nicht zwingend mit der Anzahl der dargestellten Prozesse steigt.

Der Prozess „Beziehungsträger *managen*“ fokussiert in erster Linie die Steuerung bzw. Handhabung von Prozessen und damit auch das Zusammenspiel der Beziehungsträger (vgl. Abschnitt 4.1.3.1), das hier nicht näher betrachtet wurde, weil die Beschreibung der bisherigen Leistungsprozesse in der Identifizierung und Präsentation bereits ein umfangreiches Unterfangen darstellte.

Der Prozess „Beziehungsträger *auswählen/entscheiden*“ zielt darauf, aus einer Auswahl von mehreren, alternativen Beziehungsträgern diejenigen zu wählen, welche die gegebenen Bedingungen am ehesten erfüllen (in Anlehnung an Abschnitt 4.1.3.1). D. h., dass im Falle von Kundentypen mit mehreren Beziehungsträgern (vgl. hierzu Abbildung 4-4) ein übergeordneter Führungsprozess existieren muss, der die Wahl und damit das „Ansprechen“ eines bestimmten Beziehungsträgers in der jeweilig spezifischen Situation ermöglicht.

Neben den Führungsprozessen, die das Zusammenspiel aller Prozesse steuern und sie überwachen, sind diejenigen Prozesse zu berücksichtigen, welche den Leistungsprozessen „zuarbeiten“. Diese als *Unterstützungsprozesse* bezeichneten Prozesse finden im Folgenden kurz Erwähnung.

## 5.11 Unterstützungsprozesse

Als *Unterstützungsprozesse* können diejenigen Prozesse angesehen werden, die einen Output erbringen, welcher den Leistungsprozessen als Input zur Verfügung steht, ohne den ihr Ablauf erschwert würde (vgl. Abschnitt 2.4.4).

Im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements sind unter dieser Definition vor allem „Bewertungsprozesse“ und „Selektionsprozesse“ zu subsumieren:<sup>488</sup>

- Als Bewertungsprozesse sollen all diejenigen Prozesse bezeichnet werden, welche Berechnungen oder Bewertungen betreffend den Kunden (bzw. die Kundenbeziehung) oder aber betreffend einer bestimmten Entscheidungssituation innerhalb der Kundenbeziehung<sup>489</sup> zum Inhalt haben. Zu den Unterstützungsprozessen können

---

<sup>488</sup> Eine abschliessende Herleitung und Darstellung möglicher Unterstützungsprozesse wird ebenso wie bei den Führungsprozessen nicht angestrebt, zumal im Hinblick auf den Nutzerkreis und den Modellierungszweck (vgl. Abschnitt 5.1.1) die Übersichtlichkeit und Einfachheit der Darstellung (auch in der späteren Prozesslandkarte) im Vordergrund stehen soll.

<sup>489</sup> Beispielsweise können die Aufgaben Nr. 11, 13 und 18 (hier werden Vergleiche durchgeführt) als Unterstützungsprozesse gesehen werden, da sie dazu beitragen, dass die Leistungsprozesse korrekt ablaufen.

beispielsweise die Kundenwertberechnungen (Kundenwertanalysen)<sup>490</sup> oder die Kundenpotentialanalysen<sup>491</sup> gezählt werden. Diese können beispielsweise in der Phase der Krise und Distanzierung den Ausschlag darüber geben, ob die Beziehung aufrechterhalten werden soll, beispielsweise durch die Modifikation von Beziehungsträgern, oder ob die Beziehung beendet werden soll, z. B. durch die Zerstörung von Beziehungsträgern. Ebenso liefern diese Bewertungsprozesse u. a. den Input für den Prozess „Beziehungsträger *kreieren/aufbauen*“ in der Nachbeziehungsphase, da dieser nicht angestossen würde, wenn ein Kunde für eine Rückgewinnung als unrentabel eingestuft würde.

- Prozesse, welche eine Filterung und Selektion von Informationen bezüglich der Kundenbeziehung zum Output haben, sollen hier als „Selektionsprozesse“ bezeichnet werden. Eine Selektierung wird in erster Linie bei Segmentierungsprozessen (z. B. Kundensegmentierung), im Kampagnenmanagement oder aber im Bereich der „Event-Detection“ vorgenommen.

Erst nach vollzogener *Kundensegmentierung*<sup>492</sup> (beispielsweise nach Kundentypen mit unterschiedlichen Beziehungsmotiven und -trägern, wie in dieser Arbeit vorgeschlagen) können die Massnahmen zur Steuerung der Beziehung erarbeitet werden. Damit liefert dieser Unterstützungsprozess beispielsweise den Input bzw. die Vorgaben für den Prozess „Beziehungsträger *darstellen/kommunizieren*“ in der Vorbeziehungsphase (vgl. Aufgaben Nr. 2 und 6 in Abbildung 5-10), da abhängig vom gewählten Kundentyp die spezifischen Beziehungsträger zu kommunizieren sind.

Im Rahmen des Kampagnenmanagements findet ebenfalls eine Selektion hinsichtlich eines geeigneten Angebots für einen bestimmten Kundentyp (über einen spezifischen Kanal) statt.<sup>493</sup> So kann dieser Unterstützungsprozess beispielsweise im Rahmen der Nachbeziehungsphase (vgl. Abschnitt 5.8) wichtig sein, wenn es dar-

---

<sup>490</sup> Der Kundenwert als Wert des Kunden aus Unternehmenssicht stellt den ökonomischen Wert (im Sinne eines Vermögensgegenstandes) dar, den ein Kunde für das Unternehmen darstellt. Vgl. *Krafft* (2002), S. 33. Zum Kundenwert bzw. den Möglichkeiten seiner Berechnung siehe u. a. *Krafft* (2002), *Pepels* (2001), *Rudolf-Sipötz* (2001), *Bruhn et al.* (2000), *Cornelsen* (2000), *Hofmann/Mertiens* (2000).

<sup>491</sup> Unter Kundenpotentialanalyse ist „(...) die Identifikation und Bewertung von gegenwärtigen bzw. zukünftigen Kundenchancen und –risiken (...)“ zu verstehen. *Schulz* (1995), S. 20.

<sup>492</sup> Zur Markt- und Kundensegmentierung vgl. u. a. *Kotler/Bliemel* (2001), S. 415ff., und *Meffert* (2000), S. 185ff.

<sup>493</sup> Vgl. hierzu *Gronover et al.* (2002a), S. 27.

um geht, dem abgewanderten Kunden ein auf ihn zugeschnittenes Lösungsangebot zur Rückgewinnung zu unterbreiten.<sup>494</sup>

Der Prozess der „Event-Detection“ ist in engem Zusammenhang mit dem Kampagnenmanagement zu nennen, da er als Auslöser für dieses gesehen werden kann.<sup>495</sup>

Unter dem Begriff „Event-Detection“ wird dabei meist eine Technologie subsumiert, die es ermöglicht, basierend auf entscheidungsunterstützenden Techniken, Ereignisse respektive besondere Vorkommnisse innerhalb einer Beziehung<sup>496</sup> zu erkennen (bzw. zu prognostizieren) und damit das auslösende Moment für eine abgestimmte Reaktionen zu liefern.<sup>497</sup> Dieser Unterstützungsprozesse soll hier jedoch nicht rein technisch betrachtet werden, sondern es geht eher darum, *wesentliche Vorkommnisse* in einer Kundenbeziehung zu erkennen.

Ein „Hilfsmittel“ für die Bewertungs- und Selektionsprozesse stellt das Data Mining (Datenmustererkennung)<sup>498</sup> dar. Dieser Ansatz hat zum Ziel, aus grossen, strukturierten Datenbeständen bedeutsame und aussagekräftige Muster zu identifizieren, die für den Anwender handlungsentscheidend sein können.<sup>499</sup> Vor allem bei der Kundensegmentierung, der Kundenwertberechnung oder aber der Kundenbindung können Probleme mit Hilfe von Data Mining gelöst werden.<sup>500</sup>

Wie das Zusammenspiel von Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozessen im Kundenbeziehungsmanagement aussehen könnte, wird im folgenden Kapitel 6 kurz erörtert.

---

<sup>494</sup> „ (...) the Campaign Manager then creates the right offers that will ultimately be made to the right customers.“ *Swift* (2001a), S. 54.

<sup>495</sup> Vgl. *Swift* (2001a), S. 86.

<sup>496</sup> Eine Darstellung wichtiger „Events“ im Leben eines Kunden ist beispielsweise Abbildung 4-15 zu entnehmen.

<sup>497</sup> Vgl. *Swift* (2001a), S. 278.

<sup>498</sup> Eine Übersicht über Data Mining Methoden liefert *Küsters* (2001). Zu Data Mining im CRM ist u. a. auf *Hippner/Wilde* (2001b) und *Rapp/Guth* (1999) zu verweisen.

<sup>499</sup> Vgl. *Hagedorn et al.* (1997), S. 601.

<sup>500</sup> Vgl. *Swift* (2001a), S. 94.

## 6 Prozesslandkarte

Ziel dieses Kapitels ist es, die Zusammenhänge zwischen den Prozessstypen beispielhaft darzustellen. Zu diesem Zwecke wird auf die **Darstellungsform** der Prozesslandkarte und auf die in den Kapiteln 4 und 5 abgeleiteten Erkenntnisse zu den Prozessen zurückgegriffen.

Im Rahmen der Methode PROMET-BPR stellt die Prozesslandkarte ein Ergebnisdokument innerhalb der Technik „Architekturplanung“ (in der Phase *Vorstudie* des Prozessentwurfs) dar und wird angefertigt, nachdem Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozesse definiert worden sind.<sup>501</sup> Da ein PROMET BPR konformes Vorgehen jedoch aus den in Kapitel 4 genannten Gründen nicht weiter verfolgt werden konnte, wird auf die Notation der *Prozesslandkarte* lediglich für den Zweck der **grafischen Darstellung** der Beziehungszusammenhänge zwischen den Prozesskategorien zurückgegriffen, so dass hier keine eigene Definition der Syntax erfolgt. Die Verwendung des von PROMET BPR geprägten *Begriffs* der Prozesslandkarte soll daher nicht implizieren, es würde die für dieses Ergebnisdokument durchzuführende Technik der *Architekturplanung* für die Darstellung der Prozesse und deren Beziehungen untereinander Anwendung finden. Dies erscheint zudem vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Prozesslandkarte in PROMET BPR am Anfang des Prozessentwurfs steht (Phase der *Vorstudie*) und im Rahmen dieser Arbeit diese Übersicht über die Prozesse (Prozesslandkarte) im Kundenbeziehungsmanagement am Ende des Prozessentwurfs (ex post) als Zusammenfassung präsentiert wird, als ungeeignet. Nichtsdestotrotz beinhaltet vor allem der Begriff „Prozesslandkarte“ deutlich den Sinn und Zweck einer solchen Darstellung. Denn im Vordergrund steht hier die Abbildung der wesentlichen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements und deren Beziehungen zueinander, wie sie in dieser Arbeit identifiziert wurden. Der Begriff „Prozesslandkarte“ soll daher den Gesichtspunkt einer grafischen Übersicht über die Prozesse widerspiegeln und die Verwendung der Notation des PROMET BPR-Ergebnisdokuments „Prozesslandkarte“ die Abbildung dieser Übersicht ermöglichen bzw. vereinfachen. Im Folgenden wird der Begriff der Prozesslandkarte nochmals näher beschrieben und anschliessend die Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement vorgestellt.

---

<sup>501</sup> Vgl. IMG (1997), S. TECH 17. Die Definition der Prozesskategorien fand bereits im Rahmen der Kapitel 4 und 5 statt, so dass zur Erstellung der Prozesslandkarte im Kundenbeziehungsmanagement auf diese Ergebnisse zurückgegriffen werden kann.

## 6.1 Begriff der Prozesslandkarte

Eine Prozesslandkarte ist „(...) eine grafische Übersicht über alle Prozesse mit ihren Leistungsbeziehungen zu anderen Prozessen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens.“<sup>502</sup>

Sinn und Zweck einer Prozesslandkarte ist es, Notwendigkeiten, Abhängigkeiten und Schnittstellen aufzuzeigen. Unter Notwendigkeiten sind hierbei die Elemente einer Organisation zu verstehen, welche unverzichtbar für ein Bestehen am Markt sind (z. B. F&E, Personalmanagement). Die Abhängigkeiten und Schnittstellen sollen dabei den Zusammenhang und das Zusammenspiel der unterschiedlichen Prozesse verdeutlichen.<sup>503</sup> Fehlt ein derart zusammenhängendes Bild aller Prozesse, wie es die Prozesslandkarte wiedergibt, entsteht oftmals eine Vielzahl von Prozessmodellen, deren Zusammenhänge nicht transparent sind. Damit bleibt häufig das Verbesserungspotential von Prozessen ungenutzt.<sup>504</sup> Um dieses Manko einzudämmen, wird eine Übersicht über die Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement vorgestellt, welche die Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Prozesskategorien näher bezeichnet.

Die Notation der Prozesslandkarte in Anlehnung an der in der Methode PROMET-BPR verwendeten Form stellt sich wie folgt dar:<sup>505</sup>

---

<sup>502</sup> Brogli *et al.* (1994), S. 6. Ähnlich bei IMG (1997), S. TECH 17.

<sup>503</sup> Vgl. Brogli *et al.* (1994), S. 6. Vgl. hierzu auch Abbildung 2-20.

<sup>504</sup> Vgl. Gruhn/Wellen (2000), S. 297.

<sup>505</sup> Vgl. IMG (1997), S. ERGE 14.

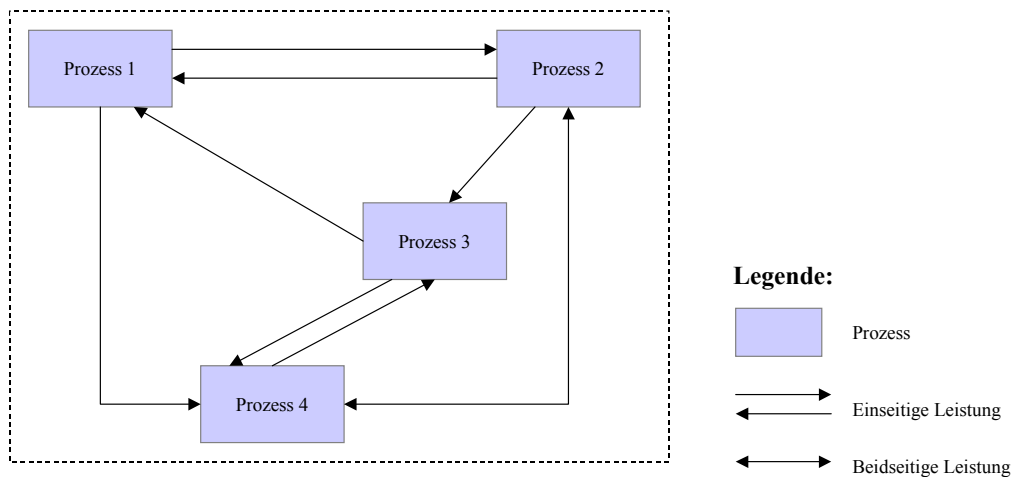


Abbildung 6-1: Notation der Prozesslandkarte

Quelle: in Anlehnung an IMG (1997), S. ERGE 14

Prozesse sind dabei in Form von Rechtecken, die Art ihres Zusammenhangs mit Pfeilen dargestellt. Die Zusammenhänge werden jeweils näher durch die Beschriftung der Pfeile beschrieben.

## 6.2 Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement

Die Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement wird im Folgenden auf der Ebene der generischen Prozesse (vgl. Abbildung 4-20) dargestellt werden, da eine Beschreibung für den jeweiligen Kundentyp („berechnender, bequemer“ bzw. „aufgeklärter“ Kundentyp) auch eine Zuordnung der phasenspezifischen Prozesse (z. B. Krisenmanagement, Kundenbindungsmanagement, Beschwerdemanagement oder Kundenrückgewinnungsmanagement) zu Unterstützungs- bzw. Führungsprozessen notwendig machen würde. Da jedoch diese Betrachtung bzw. deren Herleitung und Zuordnung aufgrund der Fokussierung der Leistungsprozesse nicht durchgeführt wurde, müssten Erkenntnisse diesbezüglich als unzureichend bzw. ungesichert angesehen werden und sollen aus diesem Grunde nicht betrachtet werden. In Bezug auf die in den Kapiteln 4 und 5 gewonnenen Erkenntnisse über die Leistungsprozesse und die in den Abschnitten 5.10 und 5.11 getroffenen Aussagen betreffend die Führungs- bzw. Unterstützungsprozesse kann beispielhaft folgende Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement aufgestellt werden:



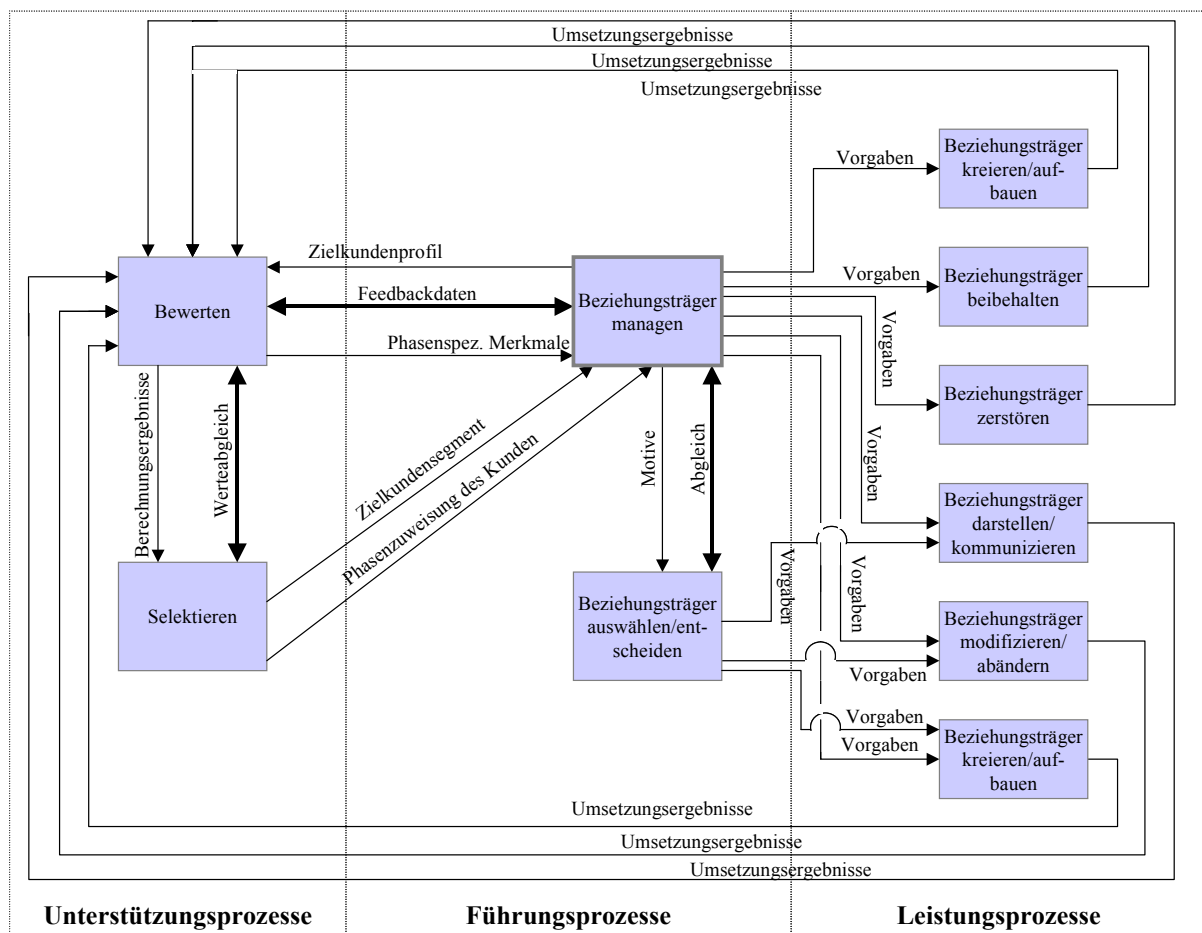


Abbildung 6-2: Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement

Der Prozess „Beziehungsträger managen“ ist ein übergeordneter Führungsprozess, der die übrigen Prozesse koordiniert. Dieser Prozess beinhaltet Toleranzzonen, welche das auslösende Moment für angrenzende Prozesse darstellen. Bei Über- oder Unterschreitung bestimmter Toleranzwerte und damit dem Verlassen der Toleranzzone stösst dieser Führungsprozess weitere Prozesse an. Um eine Beziehung zu initiieren gibt der Führungsprozess „Beziehungsträger managen“ das Zielkundenprofil (Charakteristisches über die Zielkunden) zur Auswertung und Verarbeitung an den *Bewertungsprozess* weiter. Dort laufen Berechnungen über das Potential und die mögliche Profitabilität der Zielkundengruppe ab. Die Berechnungsergebnisse dienen dem *Selektionsprozess* als Input für eine Zielkundensegmentierung. Die Ergebnisse hieraus werden wiederum dem Prozess „Beziehungsträger managen“ zur Verfügung gestellt. Basierend auf den Daten der Segmentierung werden die Motive des Zielkundentyps analysiert und dem Prozess „Beziehungsträger auswählen/entscheiden“ übergeben. Auf dieser Basis kann der adäquate Beziehungsträger zur Beziehungsinitiierung ausgewählt werden. Das Ergebnis dieses Prozesses wird in einem gegenseitigen Abgleich zwischen den Führungsprozessen optimiert, bis schliesslich die gewonnenen Erkenntnisse als

Vorgaben (z. B. welcher Beziehungsträger „bearbeitet“ werden soll etc.) an den jeweiligen Leistungsprozess weitergeleitet werden können. Im Falle der Beziehungsinitiierung wären die Vorgaben an den Leistungsprozess „Beziehungsträger darstellen/kommunizieren“ zu übergeben. Dieser greift auf die Massnahmen zur Konstituierung des jeweiligen Beziehungsträgers zurück und initiiert deren Ausführung. Die Ergebnisse dieser Umsetzung („Umsetzungsergebnisse“ vgl. Abbildung 6-2) gelangen als Feedback an den Bewertungsprozess. Diese „Feedbackdaten“ finden einen gegenseitigen Austausch zwischen dem Bewertungsprozess und dem Prozess „Beziehungsträger managen“. So kann beispielsweise bei Feststellen geringer Resonanz der Massnahmen zur Darstellung des gewählten Beziehungsträgers ein erneuter Abgleich der Motive mit dem Führungsprozess „Beziehungsträger auswählen/entscheiden“ eingeleitet werden und ein neuer, passenderer Beziehungsträger zur Beziehungsinitiierung ausgewählt werden.

Der Bewertungsprozess (evtl. zurückgreifend auf Data Mining als Hilfsmittel) verarbeitet und analysiert alle Daten, die er den Kundenkontakten oder aber dem Feedback (bzw. *Umsetzungsergebnisse*) der jeweiligen eingeleiteten Massnahmen entnehmen kann (z. B. Event-Detection in der Kundenbeziehung). Diese Daten können unter anderem auch Hinweise auf das Eintreten des Kunden in eine neue Phase der Beziehung (z. B. Übergang von der Startphase in die Phase der Penetration und Reife) beinhalten. Solche „phasenspezifischen Merkmale“ dienen dem Prozess „Beziehungsträger managen“ wiederum als Input für weitere Aktionen. An den *Selektionsprozess* weitergegeben, ermöglichen diese Daten dann eine Phasenzuweisung des Kunden, welche wiederum zu einer Verarbeitung im Prozess „Beziehungsträger managen“ führt. Auf dieser Basis werden entweder (je nach Toleranzwerten) Vorgaben für die „Weiterbearbeitung“ der bisher verwendeten Beziehungsträger in Abstimmung mit der neuen Beziehungsphase (z. B. Übergang von „Beziehungsträger kreieren/aufbauen“ zu „Beziehungsträger beibehalten“ bei einem Phasenübergang von der Start- in die Penetrations- & Reifephase) gemacht oder nach einem Abgleich mit dem Führungsprozess „Beziehungsträger auswählen/entscheiden“ von diesem neue Vorgaben für die Auswahl eines neuen Beziehungsträgers gemacht. Führt beispielsweise der Abgleich zwischen „Beziehungsträger managen“ und „Beziehungsträger auswählen/entscheiden“ zu der Erkenntnis, dass der bisher verwendete Beziehungsträger z. B. in der Penetrations- und Reifephase zur Aufrechterhaltung der Beziehung nicht weiter geeignet ist (z. B. aufgrund veränderter Werte bzw. Motive beim Kunden im Beziehungsverlauf), muss ein neuer Beziehungsträger gewählt werden, welcher der Situation entspricht.

---

Beziehungen zwischen den Leistungsprozessen sind indirekt über den Prozess „Beziehungsträger managen“ bzw. über die von den Leistungsprozessen an den Bewertungsprozess übermittelten Umsetzungsergebnisse zu konstatieren. Eine direkte Verbindung zwischen den Leistungsprozessen soll daher nicht dargestellt und erörtert werden.

Mit der Darstellungsform der Prozesslandkarte ist es gelungen, die Beziehungen zwischen den Prozessen (bzw. Prozesskategorien) im Kundenbeziehungsmanagement überblicksartig zu visualisieren und zu beschreiben. Aufgrund einer hier verwendeten generellen und relativ abstrakten Abbildungsweise auf Ebene der „generischen Prozesse“ steht damit vor allem der Beispielcharakter der präsentierten Prozesslandkarte im Vordergrund.

## 7 Anwendbarkeit der Konzeption

In Bezug auf die in Abschnitt 1.3.2 geäußerte Anwendungsorientierung der Disziplin Wirtschaftsinformatik ist es Ziel dieses Kapitels, die Anwendbarkeit des im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Konzepts zur Identifizierung und Beschreibung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement in der Praxis zu überprüfen.

Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die in dieser Arbeit vorgeschlagenen Konstrukte – zum einen aufgrund deren Ableitung aus der Theorie und zum anderen aufgrund der Innovativität der Thematik – derzeit im kompletten Umfange in der Praxis Anwendung finden, wird vorgeschlagen, eine *Teilvalidierung* einzelner Konstrukte mittels unterschiedlicher Fallstudien durchzuführen. Dabei liegt der Fokus auf der Anwendbarkeit der Konzeption in der Praxis und auf ähnlichen Vorgehensweisen der Praxis im Umgang mit der Thematik, so dass die praktische Relevanz und Tauglichkeit der Konzeption gezeigt werden kann.

Kritikpunkt bei der Anwendung von Fallstudien ist im Allgemeinen, dass eine Generalisierbarkeit oder Repräsentativität der Ergebnisse nicht gefolgert werden kann.<sup>506</sup> Zudem gelten sie für die Erklärung bestimmter Modelle und Theorien als ungeeignet. Nichtsdestotrotz finden sie bei der Neu- und Weiterentwicklung von Theorien und Modellen ihre Berechtigung.<sup>507</sup> Daher scheint die Verwendung von Fallstudien zur Teilvalidierung der vorgestellten Inhalte insofern als geeignet, als der Fokus der Arbeit auf die Neu- bzw. Weiterentwicklung des Kundenbeziehungsmanagements aus Prozesssicht gerichtet ist. Des Weiteren ist aufgrund der Komplexität der verwendeten Konstrukte eine qualitative und eher detaillierte Untersuchungsform, wie sie die Fallstudie darstellt<sup>508</sup>, einer quantitativen Untersuchungsform vorzuziehen, zumal nicht die allgemeingültige Aussagen generiert werden sollen, sondern lediglich die Relevanz und Anwendbarkeit der vorgeschlagenen Konstrukte in der Praxis aufgezeigt werden soll. Damit stellt die Fallstudienarbeit eine begründbare und geeignete Verfahrensweise dar.

Wegen der praktischen Bedeutsamkeit und Brisanz der Thematik war es aus Gründen der Vertraulichkeit teilweise notwendig, die Inhalte der dargestellten Fallstudien derart

---

<sup>506</sup> Vgl. hierzu Yin (1989), S. 21, Harper (1992), S. 139-143, und Müller-Böling/Klandt (1993), S. 81 bzw. Abschnitt 1.3.2.

<sup>507</sup> Vgl. Yin (1994), S. 10.

<sup>508</sup> Vgl. Lamnek (1995), S. 5 und Kepper (1996), S. 126/127.

zu formulieren, dass die tatsächlichen Gegebenheiten beim jeweiligen Fallstudienpartner nicht für die Allgemeinheit offen ersichtlich werden. Aus diesem Grunde war es bedauerlicherweise notwendig eine weitere durchgeführte Fallstudie mit einem Partner aus dem Automobilbereich für die Publikation der Arbeit zu entfernen.<sup>509</sup> Diese Massnahme ist insofern akzeptabel, als die Zielsetzung der Fallstudienarbeit lediglich im Nachweis der Anwendbarkeit der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Vorgehensweise liegt bzw. eine Bestätigung der jeweiligen Konstrukte durch die Praxis gesucht wurde. Um den Umfang der gewählten Fallstudien zu begrenzen beschränkt sich die Analyse in den Fallstudien auf die für diese Arbeit wesentlichen Konstrukte (vgl. Kapitel 4 und 5).

## 7.1 SYSTOR AG Schweiz

### 7.1.1 Beschreibung der Fallstudie

Die *SYSTOR AG Schweiz* ist ein Unternehmen der **SYSTOR Gruppe** mit Sitz in Zürich. SYSTOR wurde im Jahre 1970 in Zürich gegründet und entwickelte sich im Verlauf der Zeit zu einer international tätigen Unternehmensgruppe mit 1800 Mitarbeitern, die im Jahre 2001 einen Dienstleistungsumsatz von 375 Mio. CHF verzeichnen konnte.<sup>510</sup> Die SYSTOR AG ist ein führender IT-Dienstleister, der in den Bereichen Consulting, Systemintegration und Outsourcing tätig ist. Dabei werden Lösungen von der IT-Strategie bis hin zur IT-Infrastruktur erarbeitet.<sup>511</sup> Partner der Fallstudie und Ansprechpartner war die Business Unit „*Corporate Consulting*“ der SYSTOR AG Schweiz.<sup>512</sup>

Die Fallstudie wurde „überschattet“ von der Übernahme der SYSTOR AG Schweiz durch *Accenture* (Februar/März 2003). Von der SYSTOR AG sollen jedoch alle Mitarbeitenden übernommen werden<sup>513</sup>, so dass die bisherige erworbene Kompetenz im Bereich Consulting fortbestehen und vertieft werden kann. Damit ist auch der Praxis-

---

<sup>509</sup> Mit Hilfe dieser dritten Fallstudie konnte die Praxisrelevanz der Konstrukte *Lebenszykluskonzept* und *Kundentypenkonzept* vollständig und die Praxisrelevanz der Konstrukte *Business Engineering*, *Vorgaben aus Strategieebene* und *Übereinstimmung der Prozesse* teilweise nachgewiesen werden (zur Praxisrelevanz der jeweiligen Konstrukte hinsichtlich der im Folgenden dargestellten Fallstudien vgl. Abbildung 7-12). Die Konstrukte *Generische Aktivitäten* und *Prozessdarstellung* konnten in dieser Fallstudie nicht nachgewiesen werden.

<sup>510</sup> Die Mitarbeiterzahlen beziehen sich ebenfalls auf das Jahr 2001, vgl. *o. V.* (2002e).

<sup>511</sup> Vgl. *o. V.* (2002d).

<sup>512</sup> Im Folgenden als BUCC (**B**usiness Unit **C**orporate **C**onsulting) SYSTOR AG abgekürzt.

<sup>513</sup> Vgl. *o. V.* (2003b).

bezug dieser Fallstudie weiterhin gewährleistet, da eine Anwendung der erarbeiteten Konzepte, die auch im Rahmen dieser Fallstudie näher vorgestellt und mit der eigenen Vorgehensweise verglichen werden sollen, in der Praxis weiterhin ermöglicht wird.<sup>514</sup>

### 7.1.2 Auswahl der Fallstudie

Für die Auswahl dieser Fallstudie waren massgeblich folgende Aspekte ausschlaggebend:

- Als Beratungsgesellschaft erbringt die BUCC SYSTOR AG Beratungsleistungen, welche den Kontraktgütern (vgl. Abschnitt 4.1.2.2) gleichzusetzen sind. Damit ist sie bei der Erstellung ihrer Dienstleistung im Wesentlichen von der Zusammenarbeit mit dem Kunden abhängig und strebt langfristig gesehen (z. B. Folgeaufträge etc.) eine beziehungsorientierte Vorgehensweise an.
- Die BUCC SYSTOR AG Schweiz ist im Rahmen ihrer Tätigkeiten unter anderem massgeblich an der Umsetzung von Projekten im Kundenbeziehungsmanagement bei ihren Mandanten tätig. Für die Umsetzung findet ein eigens entwickeltes Vorgehensmodell Anwendung.
- Die Verwendung des *Phios Process Compass* (bzw. des *Phios Process Repository*) in Beratungsprojekten der BUCC SYSTOR AG Schweiz gibt Aufschluss über die Anwendungsorientierung der Vorgehensweise mittels generischer Strukturen.
- Als ehemaliges Partnerunternehmen des CC BAI ist die BUCC SYSTOR AG Schweiz vertraut mit Methoden und Ansätzen der Universität St. Gallen und verwendet diese teilweise im Beratungsalltag (z. B. Methode PROMET-BPR und Ebenenansatz des St. Galler Business Engineering).

Die Fallstudie liefert damit die Argumente für die Identifizierung von Prozessen mit Hilfe generischer Strukturen und bestätigt in Ansätzen die Verwendung weiterer in dieser Arbeit vorgeschlagener Konstrukte.

### 7.1.3 Ergebnisse der Fallstudie

Wie schon kurz erwähnt, greifen die Berater der BUCC SYSTOR AG in Ihren Mandaten unter anderem auf Methoden bzw. Ansätze der Universität St. Gallen zurück. Be-

---

<sup>514</sup> Da zum Zeitpunkt der Fallstudie noch Unklarheit über die Benennung des Unternehmens bestand, wird im Folgenden weiterhin von der BUCC SYSTOR AG und nicht von Accenture die Rede sein.

sonders hervorzuheben sind hierbei der St. Galler Ansatz des Business Engineering (vgl. Abschnitte 1.2.1 und 4.1.1) und die Methode PROMET<sup>®</sup>.

Im Vorgehensmodell der BUCC SYSTOR AG zur Einführung von CRM stellt das Vorgehen im Business Engineering einen wesentlichen Bestandteil dar (vgl. Abbildung 7-1). So wird übereinstimmend mit der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Vorgehensweise, ausgehend von strategischen Überlegungen im Bereich CRM, eine Umsetzung der jeweiligen Massnahmen mittels strukturierter Abläufe bzw. Handlungsanweisungen angestrebt (Prozessebene des BE), welche in einem nächsten Schritt durch Informationstechnologie unterstützt werden sollen.

Dabei liegt das Ziel darin, eine „Integrierte Umsetzung von Business-Strategie, Geschäftsprozessen und IT-Systemen auf Basis standardisierter Methoden wie PROMET, Process Compass u. a.“<sup>515</sup> zu erreichen. Das heisst, dass im Sinne einer Durchgängigkeit, wie dies im Ebenen-Modell des St. Galler Ansatzes des Business Engineering gefordert wird, von der Formulierung der CRM-Strategie bis hin zum operativen System alle Schritte aufeinander abgestimmt durchgeführt werden sollen.

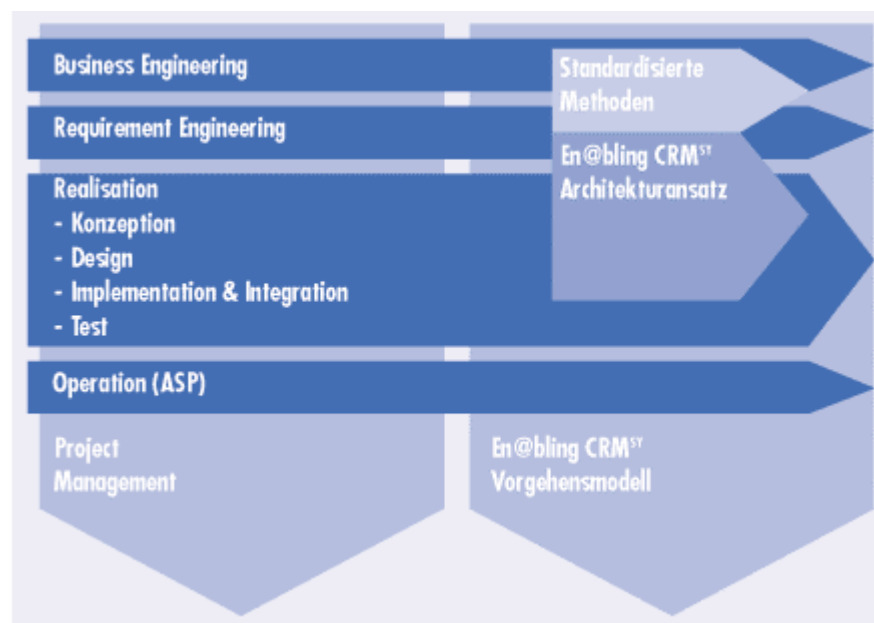


Abbildung 7-1: En@bling CRM – Vorgehensmodell

Quelle: o. V. (2002b)

Eine Verwendung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Vorgehensweise im Sinne des St. Galler Ansatzes des Business Engineering kann damit die Relevanz und Anwend-

<sup>515</sup> o. V. (2002b).

barkeit in der Praxis auch im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements zugeschrieben werden, wie das Beispiel der BUCC SYSTOR AG zeigt.

Neben der Verwendung des Ansatzes des Business Engineering stellt vor allen Dingen das Konstrukt der generischen Aktivitäten einen weiteren Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit dar.

Dass die Verwendung generischer Strukturen nicht nur theoretisch zur Identifizierung von neuen bzw. innovativen Prozessen führen kann, sondern auch in der Praxis von Relevanz ist, wird am Beispiel des *Phios Process Repository* deutlich.

„Beim *Phios Process Repository* handelt es sich um die kommerzielle Version der am MIT entwickelten toolunterstützten Methode namens *Process Handbook*.“<sup>516</sup> Basierend auf den Arbeiten von *Malone et al.* (1999) im Rahmen des Projekts „Process Handbook“<sup>517</sup> und nach der Entstehung mehrerer Prototypen wurde durch die eigens gegründete Firma **Phios** die Weiterentwicklung und der Vertrieb des nun als *Process Repository* bezeichneten Tools forciert.<sup>518</sup>

Dabei orientiert sich das Tool in seiner Struktur an den von *Malone et al.* (1999) identifizierten generischen Aktivitäten (generic activities).<sup>519</sup> Die Navigation durch die Datenbank (Repository) erfolgt mit Hilfe des *Process Compass*, der mittels Aggregation bzw. Dekomposition und Generalisierung bzw. Spezialisierung die jeweiligen Prozesse ausfindig macht.<sup>520</sup>

---

<sup>516</sup> *Born* (2002), S. 153.

<sup>517</sup> Vgl. hierzu *Malone et al.* (1999) bzw. Abschnitt 4.1.3.1.

<sup>518</sup> Vgl. hierzu auch *Phios* (1999), S. 4ff.

<sup>519</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.3.1.

<sup>520</sup> Zur Beschreibung des *Process Compass* siehe Abschnitt 4.1.3.1.



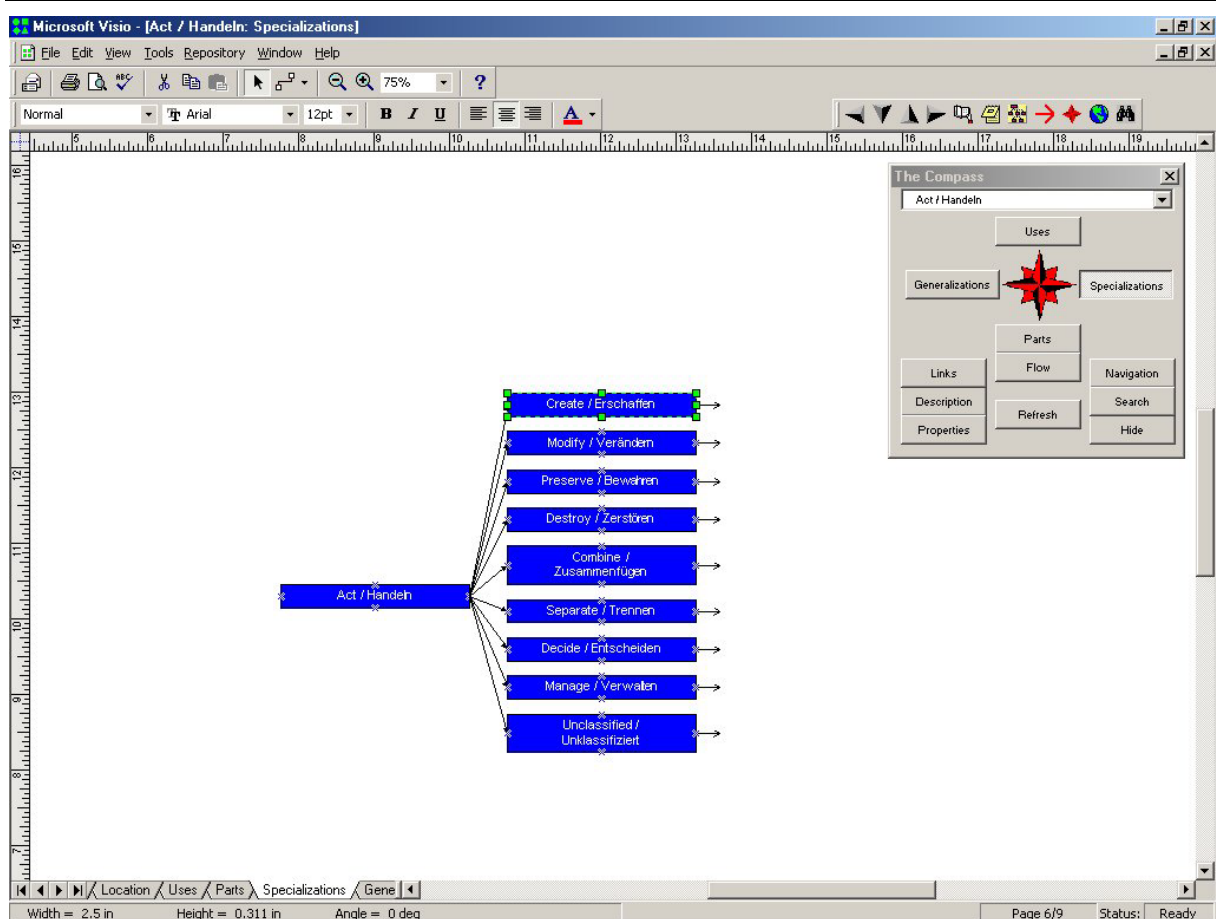


Abbildung 7-2: Generische Aktivitäten im Phios Process Repository

In obiger Abbildung 7-2 sind die generischen Aktivitäten, wie sie im *Phios Process Repository* Verwendung finden, dargestellt. Dabei handelt es sich um die ebenfalls in dieser Arbeit verwendeten generischen Aktivitäten von *Malone et al.* (1999), nämlich:

- Create/Erschaffen
- Modify/Verändern
- Preserve/Bewahren
- Destroy/Zerstören
- Combine/Zusammenfügen
- Separate/Trennen
- Decide/Entscheiden
- Manage/Verwalten

In unten stehender Abbildung 7-3 sind der Prozess „Satisfy customer relationships“ (der Firma IBM) respektive dessen Subprozesse dargestellt. Unter Nutzung des Phios Process Compass lässt sich aus der Aktivität „manage“ der Prozess „Manage customer

satisfaction“ ableiten, der wiederum in seiner Dekomposition dargestellt werden kann. Wie zu erkennen ist, kann der Prozess „Manage customer satisfaction“ als eine Kombination der generischen Aktivität „manage“ und des Objekts „customer satisfaction“ mit Hilfe des Process Compass im Repository gefunden und abgebildet werden. Bei einer weiteren Dekomposition („Parts“-Button des Process Compass) dieses Subprozesses würden die einzelnen Aufgaben dieses Prozesses dargestellt werden.<sup>521</sup>

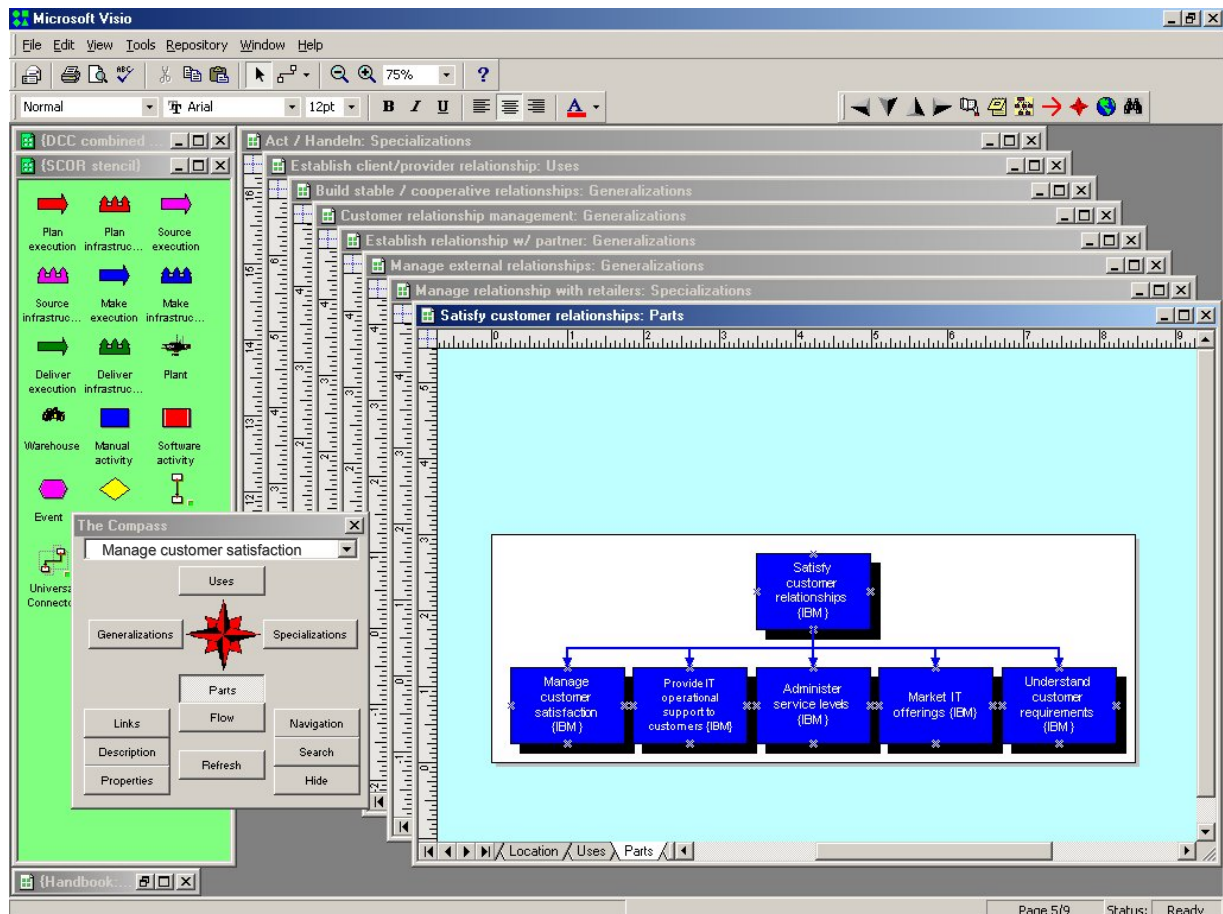


Abbildung 7-3: Phios Process Repository

Die Qualität der Prozesse ist dementsprechend von der Qualität und dem Umfang des verwendeten *Repository* abhängig. Der Umfang dieser *Repositories* kann dabei mehrere tausend Prozesse umfassen und wird jeweils von der Firma *Phios* überarbeitet und ergänzt.

Die BUCC SYSTOR AG verfolgt mit der Verwendung der generischen Aktivitäten in Form des Tools *Phios Process Repository* neben dem Aspekt der Visualisierung vor allen Dingen die Möglichkeit zur Identifizierung und genaueren Betrachtung ähnlicher

<sup>521</sup> Da es sich um IBM-spezifische Abläufe handelt, muss eine Detaillierung des Subprozesses an dieser Stelle unterbleiben.

Prozesse und die Möglichkeit zur Abbildung von Prozessen, wie sie bisher in der Mandanten-gleichen Branche Verwendung fanden. Dabei stand stets die Anwendung **gemeinsam** mit dem Kunden im Vordergrund. Ziel ist es zudem, mit Hilfe des *Process Repository* eine Dokumentation der Prozesse zu ermöglichen und diese damit innerhalb der BUCC SYSTOR AG zu Kommunikationszwecken zur Verfügung stellen zu können. So gibt es in der BUCC SYSTOR AG die Möglichkeit, die in einer Web-Applikation des *Phios Process Repository* innerhalb des Intranets abzurufenden Prozesse direkt in Foren zu diskutieren und anschliessend zu überarbeiten.

Des Weiteren konnte mittels der Vorgehensweise in Anlehnung an die generischen Aktivitäten der „**Reuse**“-Aspekt (Widerverwendungsaspekt) entscheidend verbessert werden. Es besteht beispielsweise die Möglichkeit, alle CRM-Prozesse abzufragen und mit der eigenen Problemstellung zu vergleichen und damit evtl. Subprozesse oder Aufgaben wieder zu verwenden.

Die Struktur der generischen Aktivitäten liefert in diesem Anwendungszusammenhang den Input für die Identifizierung und die Neugestaltung innovativer Prozesse im Beratungsalltag der BUCC SYSTOR AG.

Ein wesentlicher Aspekt im Kundenbeziehungsmanagement der BUCC SYSTOR AG besteht – wie für die Beratungsbranche im Allgemeinen – im Aufbau von Vertrauen gegenüber den Kunden bzw. Mandaten.<sup>522</sup> Dabei konnte innerhalb der Fallstudie eine nahezu vollkommene Übereinstimmung mit den allgemeinen Massnahmen zum Aufbau von Vertrauen innerhalb einer Kundenbeziehung, wie sie im Rahmen dieser Arbeit vorgeschlagen werden, gefunden werden. Abbildung 7-4 zeigt, wie innerhalb der SYSTOR AG das Vertrauen zum Mandanten bzw. Kunden aufgebaut wird.

---

<sup>522</sup> Der Aufbau von Vertrauen respektive des Beziehungsträgers *Vertrauen* an sich ist vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit verwendeten Kundentypologie nach *Heinrich* (2002c, S. 188ff) bis auf den „geltungssuchenden“ und den „bequemen, berechnenden“ Kundentyp für alle Kundentypen zu berücksichtigen.

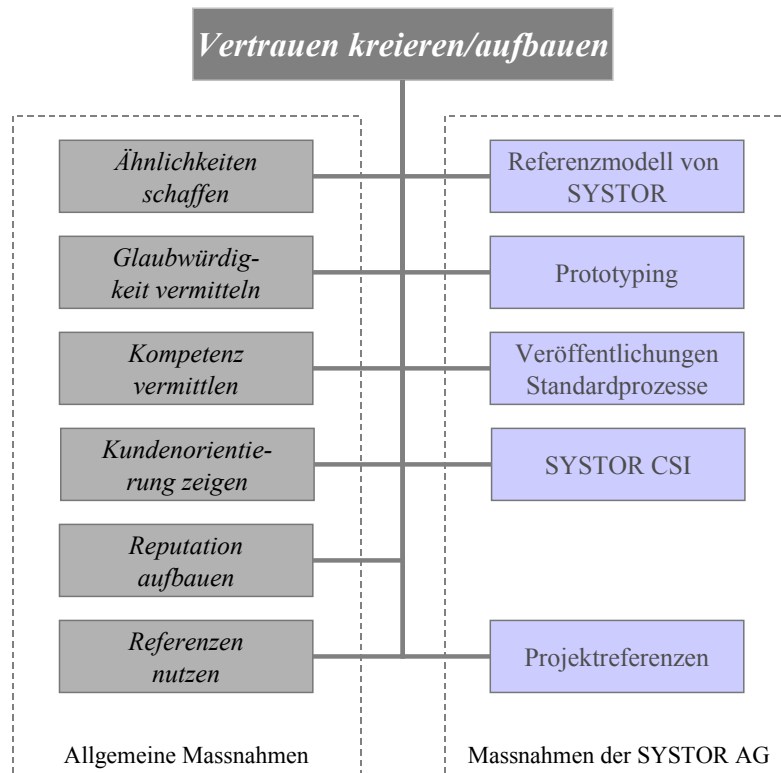


Abbildung 7-4: Vertrauen kreieren/aufbauen bei der SYSTOR AG (Massnahmen)

Im Folgenden werden die in der Abbildung dargestellten Massnahmen zur Vertrauensbildung näher dargestellt.<sup>523</sup>

*Ähnlichkeiten schaffen:* Dieser Aspekt ist insofern zu betrachten, als es für die SYSTOR AG wichtig ist, dem Kunden gegenüber zu signalisieren, dass die Kundenbedürfnisse erkannt und verstanden wurden und lediglich eine Ausgestaltung der Details nötig ist. Zu diesem Zwecke werden vor allem **Referenzmodelle** eingesetzt, wie beispielsweise ein von SYSTOR erarbeitetes Modell generischer Kreditprozesse, welches dem Finanzdienstleister eine Identifizierung mit der Problematik erlaubt.

*Glaubwürdigkeit vermitteln:* Glaubwürdigkeit kann vor allem dann vermittelt werden, wenn das Gesagte tatsächlich eine Umsetzung erfährt. Die SYSTOR AG setzt daher in diesem Bereich auf **Prototyping**. Aber auch Referenzen können Glaubwürdigkeit vermitteln, wenn durch diese gezeigt werden kann, dass ähnliche Probleme mit anderen Mandanten schon erfolgreich gelöst werden konnten.

<sup>523</sup> In den Fallstudien (SYSTOR AG und MIGROSBANK) wurden lediglich *allgemeine Massnahmen* zum Vertrauensaufbau zu einem Kundentyp, der hauptsächlich über vertrauensbildende Massnahmen zur Kooperationsbeziehung zu bewegen ist, erörtert. Betrachtet wurde dabei die Startphase, in der das Vertrauen aufzubauen ist. Es fanden keine weiteren Spezifizierungen hinsichtlich anderer Beziehungsphasen oder Kundentypen statt. Die allgemeinen Massnahmen sind in Anlehnung an den in Abschnitt 5.5.2.1 erarbeiteten Prozess dargestellt.

*Kompetenz vermitteln:* Massnahmen hierfür seitens der SYSTOR AG sind unter anderem die Teilnahme am **wissenschaftlichen Diskurs** beispielsweise in Zeitungs- oder Zeitschriftenartikeln oder durch die Teilnahme an Konferenzen. Aber auch die Standardisierung des Beratungsablaufes beispielsweise im Sinne eines Projektmanagementprozesses gewährleistet, dass Beratungsprojekte stets in gleicher Weise ablaufen und der Kunde sich auf ein bestimmtes Vorgehen bzw. einen bestimmten Ablauf verlassen kann (beispielsweise beinhaltet jedes Projekt einen monatlichen „Highlight“-Report usw.). Die hier zu treffenden Massnahmen stehen dabei in enger Verbindung mit der Vermittlung von Glaubwürdigkeit.

*Kundenorientierung zeigen:* Kundenorientierung spiegelt sich bei der SYSTOR AG im **Customer Satisfaction Index (CSI)** wider. Hierbei bewertet der Kunde die Arbeit der Systor-Mitarbeiter innerhalb eines Projekts und äussert damit seine Zufriedenheit respektive Unzufriedenheit. Der CSI wiederum hat einen Einfluss auf die Bonusprämie des Mitarbeiters, so dass kundenorientierte Dienstleistungen direkt belohnt werden, was der Kunde auch weiss.

*Reputation aufbauen:* Dieser Aspekt tritt eher in den Hintergrund und wird von der SYSTOR AG nicht forciert, da kein eigenständiges „Branding“ für das SYSTOR-Corporate-Consulting besteht. Erfolgreich durchgeführte Projekte mit ähnlicher Problemstellung werden eher im Sinne der Vermittlung von Glaubwürdigkeit an den Kunden herangetragen.

*Referenzen nutzen:* Diese Massnahme findet bei der SYSTOR AG vor allen Dingen in Form von Projektreferenzen bei der Akquisition Anwendung.

Die einzelnen Massnahmen sind nicht immer strikt voneinander zu trennen, so bestehen Zusammenhänge bzw. Überschneidungen zwischen Glaubwürdigkeit und Kompetenz vermitteln und Ähnlichkeiten schaffen und Referenzen nutzen.

Bei der Modellierung der Prozesse wird innerhalb der BUCC SYSTOR AG teilweise auf Aufgabenkettendiagrammen, wie sie in PROMET-BPR vorgeschlagen werden, oder aber auf die Visualisierung der Prozesse in Form von Microsoft-Visio Symbolen, wie sie im *Phios Process Repository*-Tool Verwendung finden, zurückgegriffen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit Hilfe der Fallstudie BUCC SYSTOR AG die praktische Anwendung sowohl des St. Galler Ansatzes des Business Engineering als auch der Einsatz von generischen Aktivitäten, wie sie in dieser Arbeit zur Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement Verwendung finden,

bestätigt werden konnte und damit der Sinn dieses Vorgehens auch für die Praxis – für den vorliegenden Fall – belegt werden konnte.

Durch die Verwendung von PROMET-BPR greift die BUCC SYSTOR AG je nach Mandant und Modellierungsziel auf Aufgabenkettendiagramme zur Prozessdarstellung zurück. Da die Prozessdarstellung nicht ausschliesslich in dieser Form vorgenommen wird, kann dieser Aspekt lediglich als teilweise erfüllt gelten. Ebenso verhält es sich mit der Verwendung von Vorgaben aus der Strategieebene bei Beratungsprojekten im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements. Je nach Know-how und Affinität des Mandanten wird versucht, basierend auf den strategischen Vorarbeiten, die jeweiligen Prozesse für ein probates Kundenbeziehungsmanagement beim Mandanten abzuleiten. Da es jedoch oftmals an strategischen Vorgaben mangelt respektive die Strategieebene bei einer Vielzahl von Mandanten im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements aufgrund einer lediglich softwaretechnischen Betrachtung oftmals nicht berücksichtigt wird, muss häufig ausgehend von Referenzprozessen und nicht basierend auf Vorgaben aus der Strategieebene modelliert werden.

Des Weiteren konnte anhand des Prozesses „Vertrauen kreieren/aufbauen“, wie er in der SYSTOR AG auftritt, eine fast vollständige Übereinstimmung mit den in dieser Arbeit vorgeschlagenen allgemeinen Massnahmen präsentiert werden.

		Fallstudie SYSTOR AG
Aspekte der Konzeption	Business Engineering	●
	Generische Aktivitäten	●
	Lebenszykluskonzept	○
	Kudentypen	○
	Prozessdarstellung (PROMET)	◐
	Vorgaben aus Strategieebene	◐
	Übereinstimmung der Prozesse	◐

**Legende:** ● Erfüllt    ◐ Teilweise erfüllt bzw. erörtert    ○ Nicht erfüllt bzw. nicht erörtert

*Abbildung 7-5: Teilvalidierung mit der Fallstudie BUCC SYSTOR AG*

Abbildung 7-5 gibt einen Überblick über die Deckungsgleichheit wesentlicher Aspekte der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Konzeption und der Fallstudie BUCC SYSTOR AG. Mit diesen übereinstimmenden Aspekten soll jedoch – wie auch eingangs in Kapitel 7 dargestellt – keinesfalls der Rückschluss auf eine Allgemeingültigkeit der Aussagen hinsichtlich der Relevanz und Anwendung in der Praxis gezogen werden, sondern lediglich ein Beispiel für die Anwendbarkeit gegeben werden.

## 7.2 MIGROSBANK

### 7.2.1 Beschreibung der Fallstudie

Die MIGROSBANK, eine Tochtergesellschaft des MIGROS-Genossenschaftsbundes, agiert als Retailbank am schweizerischen Bankenmarkt. Durch ihre Verbundenheit zu den Idealen der MIGROS-Idee<sup>524</sup> steht vor allem die *Kundenorientierung* im Vordergrund des Handelns innerhalb der Organisation.<sup>525</sup> Der MIGROS-Idee folgend, stellt sich das Leitbild der MIGROSBANK wie folgt dar:<sup>526</sup>

Der *Unternehmenszweck* der MIGROSBANK als Dienstleistungsunternehmen der MIGROS-Gemeinschaft ist es, qualitativ gute Bankdienstleistungen zu günstigen Konditionen zu erbringen.

Dabei beschränken sich die *Marktleistung* und das *Tätigkeitsgebiet* auf die hauptsächlichen Bankdienstleistungen und damit auf die Bereiche Spar- und Kreditgeschäfte, Hypotheken und Wertschriften. Die Beurteilung von Risiken ist von höchster Priorität und soll dem Vertrauen des Kunden Rechnung tragen.

Hinsichtlich der *Vertriebsorganisation* wird eine gesamtschweizerische Marktpräsenz angestrebt, die zudem die elektronischen Bankdienstleistungen forcieren soll.

Als *finanzieller Grundsatz* werden eine massvolle Verzinsung des Eigenkapitals und die Bildung von Reserven für die anvertrauten Mittel angestrebt.<sup>527</sup>

Interessante und angemessen entschädigte Arbeit soll zur Förderung des positiven Arbeitsklimas im Dienste des Kunden beitragen (*Führungs- und Personalpolitik*).

In Verantwortung gegenüber *Staat* und *Gesellschaft* verfolgt die MIGROSBANK eine konsumentenfreundliche Politik im Umfeld einer sozialen Marktwirtschaft und eines fairen Wettbewerbs.

Das Leitbild der MIGROSBANK ist damit ebenfalls konform zur MIGROS-Idee vollständig am Kunden orientiert und soll durch einen Wandlungsprozess zum Service-

---

<sup>524</sup> Die Grundideale und Leitbilder des späteren MIGROS-Genossenschaftsverbundes finden ihren Fortbestand in den vom Gründungspaar Gottlieb und Adele Duttweiler 1950 formulierten 15 Thesen, welche den persönlichen Willen und das Vermächtnis der Stifter darstellen. Vgl. hierzu o. V. (2003d).

<sup>525</sup> Vgl. Reich/Stucki (2002), S. 111.

<sup>526</sup> Vgl. o. V. (2003c).

<sup>527</sup> Mit dieser Strategie konnte die MIGROSBANK seit ihrer Gründung einen stetigen Anstieg der Bilanzsumme und des Reingewinns erreichen. So konnten diese beiden Grössen im Vergleich zum Vorjahr 2001 um 7,9% auf CHF 24,9 Mrd. bzw. um 3,2% auf CHF 53,4 Mio. gesteigert werden. Vgl. hierzu o. V. (2003a).

Integrator und der dadurch ermöglichten, ganzheitlichen Unterstützung und Abdeckung der Kundenbedürfnisse weiter umgesetzt werden.<sup>528</sup>

Der Schwerpunkt für das Vorhaben zur Umsetzung der Kundenorientierung liegt somit auf einem integrierten Kundenbeziehungsmanagement, welches eine Optimierung der Kundengewinnung in erster Linie aber eine Steigerung der Kundenbindung ermöglichen soll.<sup>529</sup> Dabei wird das Vorgehen der MIGROSBANK nicht von einzusetzenden Softwarelösungen bestimmt, sondern muss „(...) das Ergebnis einer strukturierten Fach- und Prozesskonzeption (...)“<sup>530</sup> sein.

### 7.2.2 Auswahl der Fallstudie

Für die Auswahl der Fallstudie MIGROSBANK wurden folgende Aspekte als wesentlich erachtet:

- Die Hauptdienstleistung der MIGROSBANK stellt die Beratungsleistung dar. Diese Leistung ist geprägt von der Zusammenarbeit mit dem Kunden (Kontraktgut; vgl. Abschnitt 4.1.2.2) und strebt eine längerfristige Beziehung mit dem Kunden an. Vor diesem Hintergrund passt die MIGROSBANK in den durch die Definition der Forschungsfrage und der Beschreibung des Handlungsbedarfs vorgestellten Forschungsbereich und stellt einen geeigneten Partner für die Überprüfung der gewonnenen Erkenntnisse dar.
- Mit dem Ziel des Aufbaus und Erhalts von längerfristigen, intensiven Kundenbeziehungen fällt die strategische Ausrichtung der MIGROSBANK hinsichtlich des Managements von Kundenbeziehungen in das Themenfeld dieser Arbeit.
- Als ehemaliges Mitglied des CC BAI stellt die MIGROSBANK einen kompetenten Ansprechpartner dar, der mit dem Ebenenmodell des Business Engineering vertraut ist und dieses bei der strategischen Planung im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements zur Gewährleistung der Durchgängigkeit verwendet.
- Einige Aspekte der von *Heinrich* (2002c) auf Strategieebene erarbeiteten Vorgaben wurden in der MIGROSBANK bereits diskutiert und teilweise umge-

---

<sup>528</sup> Vgl. *Joss* (2002), S. 306ff.

<sup>529</sup> Vgl. *Reich/Stucki* (2002), S. 120.

<sup>530</sup> *Reich/Stucki* (2002), S. 120.



setzt. Dies trifft vor allen Dingen auf die Stellgrößen einer Beziehung (Beziehungsträger) und die Kundentypologie nach *Heinrich* (2002c) zu.

Die Fallstudie MIGROSBANK soll dazu beitragen, die Anwendbarkeit und Praxisrelevanz einiger in dieser Arbeit verwendeter Konstrukte zu verdeutlichen und einen Einblick in die Vorgehensweise der Praxis zu gewähren. Aufgrund der oben dargestellten Parallelen mit der dieser Arbeit zugrunde liegenden Thematik und Überschneidungen mit den verwendeten Konstrukten wird die Wahl dieser Fallstudie als sinnvoll und gerechtfertigt erachtet.

### 7.2.3 Ergebnisse der Fallstudie

Dass die Ausrichtung der MIGROSBANK gemäss ihrem Leitbild stark kundenorientiert ist, wurde eingangs bereits dargelegt. Die Zeichen der Zeit sind hier früh erkannt worden, wie unter anderem der Weg zum *Service Integrator* und damit hin zu einer konsequenteren Befriedigung der Kundenbedürfnisse beweist.<sup>531</sup> Es ist daher nicht verwunderlich, dass mögliche und künftige Konstellationen im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements mit Nachdruck in einem eigenen „Kreativ-Team“ erarbeitet und prognostiziert werden. Ziel ist es, die Innovationsfähigkeit in diesem Bereich aufrechtzuerhalten und das Kundenbeziehungsmanagement aus mehreren Perspektiven zu betrachten und nicht lediglich den Blick auf Softwarelösungen zu richten. Diese Konstellation bildet den Nährboden für die Umsetzungsmöglichkeit neuer Ideen und Ansätze, wie sie beispielsweise von *Heinrich* (2002c) hinsichtlich der Steuerung von Kundenbeziehungen erörtert wurden. Zudem ist die MIGROSBANK als ehemaliges Mitglied im CC BAI ebenfalls mit den St. Galler Ansätzen und Methoden vertraut.

So stellt innerhalb der MIGROSBANK der St. Galler Ansatz des Business Engineering die Basis für durchgängig greifende Massnahmen im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements dar. Ausgangspunkt sind nicht Softwarelösungen und deren Funktionalitäten, sondern die strategische Ausrichtung im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements ist massgebend. Erst danach werden vorhandene und benötigte Prozesse zur Umsetzung der strategischen Vorgaben herausgearbeitet. In einem letzten Schritt wird eine Unterstützung von Prozessen oder Prozessschritten mittels Applikationen geprüft und forciert.

Eine Identifizierung der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement wird von der MIGROSBANK zwar nicht mit Hilfe generischer Strukturen vorgenommen, die Sinn-

haftigkeit dieser Vorgehensweise konnte jedoch im Rahmen von Gesprächen innerhalb der Fallstudie bestätigt werden. Bislang stehen vor allen Dingen aus Zeitgründen die Verwendung von Referenzmodellen und die Schwachstellenanalyse der vorhandenen Prozesse im Vordergrund.

Anders präsentiert sich hier die Situation hinsichtlich der Vorgaben aus der Strategieebene. In Zusammenarbeit mit *Heinrich* (2002c) konnten bereits der „kritische“ und der „partnerschaftliche“ Kundentyp identifiziert werden als Kundentypen, welche die MIGROSBANK potentiell fokussieren könnte.<sup>532</sup>

Zusätzlich zu diesen konnten im Verlauf der Fallstudie als weitere Kundentypen der „aufgeklärte“ und der „bequeme, berechnende“ Kundentyp identifiziert werden. Dabei stellt der lediglich monetär- und kontaktmediumsbezogene „bequeme, berechnende“ Kundentyp eine von der MIGROSBANK nicht fokussierte Zielgruppe dar. Es soll durch „Überzeugungsarbeit“ zu einer Migration in einen anderen Kundentyp „verleitet“ werden. Dieser „neue“ Kundentyp könnte im Falle der MIGROSBANK der „partnerschaftliche“ oder der „aufgeklärte“ Kundentyp sein. Um eine Migration (Motivänderung beim Kunden) herbeiführen zu können, setzt die MIGROSBANK vor allen Dingen auf qualitativ hochwertige und preisgünstige Produkte bzw. Dienstleistungen, die der Kunde kauft, wenn er seiner Bank vertraut. Da für die MIGROSBANK der Beziehungsträger „Vertrauen“ für die Gestaltung von Kundenbeziehungen ausschlaggebend ist, könnten – der Kundentypologie nach *Heinrich* (2002c) folgend – durch vertrauensbildende Massnahmen alle Kundentypen mit Ausnahme des „geltungssuchenden“ und des „bequemen, berechnenden“ Kundentyps erreicht werden. Die Bemühungen konzentrieren sich allerdings hauptsächlich auf den „partnerschaftlichen“ und den „aufgeklärten“ Kundentyp.

---

<sup>531</sup> Vgl. hierzu *Reich/Stucki* (2002), *Joss* (2002) und *Heinrich* (2002c), S 211ff.

<sup>532</sup> Vgl. *Heinrich* (2002c), S. 220.

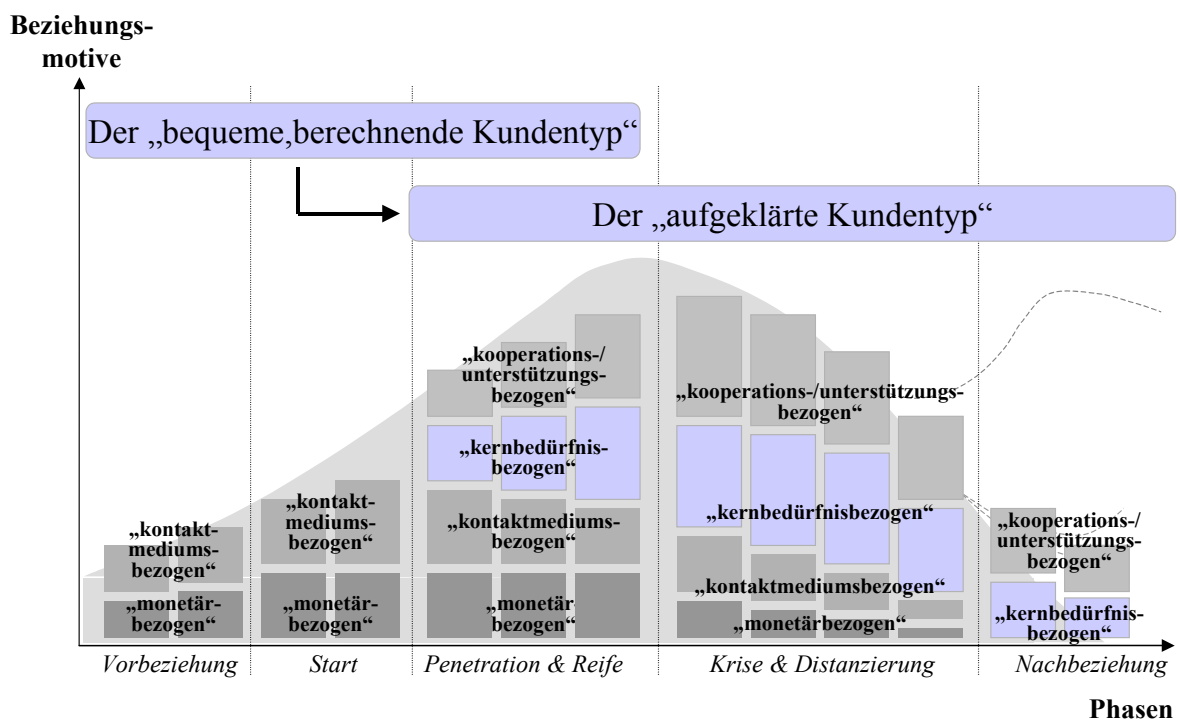


Abbildung 7-6: Beziehungsverlaufdiagramm MIGROSBANK

Da beim „bequemen, berechnenden“ Kundentyp vertrauensbildende Massnahmen keinen Effekt auf die Kundenbindung haben, soll versucht werden, diesen Kundentyp mit seiner monetär- und kontaktmediumsbezogenen Haltung über günstige Preise und einen vorteilhaften Zugang zur Leistung anzusprechen und so in eine Kooperationsbeziehung einzubinden. Denn aus Sicht der MIGROSBANK ist eine Beziehung zum Kunden langfristig nicht über materielle Werte, sondern hauptsächlich über immaterielle Werte wie beispielsweise Vertrauen zu erhalten, so dass versucht werden muss, diese Werte beim Kunden zu wecken bzw. aufzubauen. In Abbildung 7-6 ist die Migration des „bequemen, berechnenden“ Kundentyps zum „aufgeklärten“ Kundentyp idealtypisch dargestellt. Wie der Abbildung zu entnehmen ist, stehen ab der Penetrations- & Reifephase die kooperations- bzw. unterstützungsbezogenen und die kernbedürfnisbezogenen Motive im Mittelpunkt, während die kontaktmediums- und monetärbezogenen Motive abnehmen bzw. verschwinden. Damit soll zum einen angedeutet werden, dass über den Beziehungslebenszyklus hinweg die MIGROSBANK keine langfristige Beziehung zum „bequemen, berechnenden“ Kundentyp aufbauen kann und zum anderen immaterielle Werte, wie sie beispielsweise die kooperations- bzw. unterstützungs- und kernbedürfnisbezogenen Motive repräsentieren, keine Bedeutung für diesen Kundentyp haben.

Ein weiteres Konstrukt, welches im Kundenbeziehungsmanagement der MIGROSBANK Anwendung findet, ist der Beziehungslebenszyklus. Neben einer Verwendung

in Beziehungsverlaufdiagrammen (vgl. Abbildung 7-6) wird er sowohl zur Darstellung der Aktionsintensität der MIGROSBANK im Vergleich zur Beziehungsintensität und als auch zur Verteilung von Massnahmen im Kundenbeziehungsmanagement verwendet.

Abbildung 7-7 gibt wieder, wie sich die Aktivitäten der MIGROSBANK im Hinblick auf den Beziehungsverlauf verhalten.

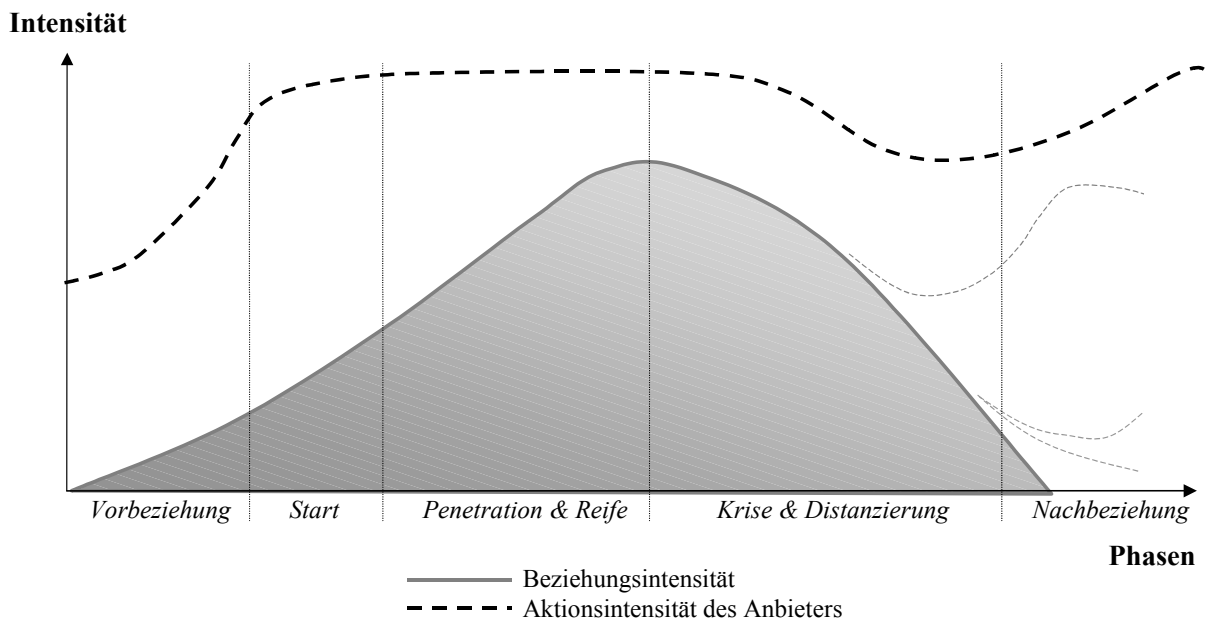


Abbildung 7-7: Bindungsintensität und unternehmerischer Aktionismus

In der Phase der Vorbeziehung ist die Aktionsintensität im Verhältnis zur Bindungsintensität verhältnismässig hoch, was primär auf heftige Kommunikationsaktivitäten, die zur Kundengewinnung eingeleitet werden müssen, zurückzuführen ist. Kommt die Beziehung dann in Gang, versucht die MIGROSBANK mit einer Vielzahl von Massnahmen die Beziehung aufrecht und die Beziehungsintensität auf hohem Niveau zu halten. Dabei soll der ab der Startphase waagerechte Verlauf andeuten, dass trotz aller Bemühungen zum Beziehungserhalt kein übertriebener Aktionismus verfolgt wird, der ins Negative umschlagen und den Kunden verärgern könnte.

Ein weiteres Anwendungsfeld der Phasen des Lebenszykluskonzeptes innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements der MIGROSBANK findet sich in der Zuordnung der Massnahmen zur Gestaltung der Kundenbeziehung. In Anlehnung an die in dieser Arbeit vorgeschlagene Vorgehensweise und in Anlehnung an das Konstrukt der Beziehungsträger nach *Heinrich* (2002c) werden in einem internen Projekt der MIGROSBANK abhängig von den Phasen des Beziehungsverlaufs die jeweiligen Massnahmen zur Steuerung der Beziehung erarbeitet.

		<b>Kundentyp</b>						
		<b>Beziehungsmotive/-träger</b>						
		„der partnerschaftliche Kundentyp“	„der geltungssuchende Kundentyp“	„der emanzipierte Kundentyp“	„der aufgeklärte Kundentyp“	„der kritische Kundentyp“	„der bequeme, berechnende Kundentyp“	
Beziehungsmotive	selbstbezogen			●				
	wertebezogen			●				
	dankbarkeitsbezogen	●		●				
	prestigebezogen		●					
	kollektivbezogen	●	●					
	erlebnisbezogen	●	●					
	sicherheitsbezogen	●		●		●		
	kooperationsbezogen	○			●			
	unterstützungsbezogen			●	●			
	kernbedürfnisbezogen			○	●	●		
	monetärbezogen					●	●	
	kontaktmediumsbezogen						●	
Beziehungsträger	DL-/Produktartinvolverment			●				
	Unternehmensinvolverment		●	●				
	Beraterinvolverment	●	●					
	Umfeldinvolverment	●	●					
	Commitment	●		●				
	Vertrauen	●		●	●	●		
	Spezifische Investition	●		●	●	●	●	
	Anreiz-/Kontrollmechanismen	●		●		●		
	Belohnung & Sanktionierung					●	●	
	<b>Beziehungsphasen</b>							
	Vorbeziehung	Start	Penetration & Reife	Krise & Distanzierung	Nachbeziehung			
	M 1	M 10	...	...	M 37			
	M2	M 11	...	...	...			
	M 3	M 12	...	...	...			
	M 4	M 13	...	...	...			
	M 5	...	...	...	...			
	M 6	...	...	...	...			
	M 7	...	M 25	...	M 43			
	M 8	...	...	...	...			
	M 9	...	M 27	...	M 45			

Abbildung 7-8: Internes Projekt der MIGROSBANK

Abbildung 7-8 zeigt die Zusammenhänge im Überblick. Ausgehend vom jeweilig fokussierten Kundentyp und unter Berücksichtigung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten werden abhängig von der Beziehungsphase Massnahmen zur Konstituierung der jeweilig „benötigten“ Beziehungsträger erarbeitet bzw., wenn vorhanden, identifiziert. Damit soll ein grobes Massnahmenraster zur Verfügung gestellt werden, das zumindest die jeweils minimal notwendigen Massnahmen zur Beziehungssteuerung aufzeigen soll. So müssten beispielsweise in der Startphase beim „geltungssuchenden Kundentyp“ die Massnahmen M 11, M 12 und M 13 durchgeführt werden. Dieses Raster soll dabei im Sinne einer Checkliste gesehen werden und mögliche Handlungsanweisungen zur Verfügung stellen. So wäre es beispielsweise denkbar, Massnahmen aus diesem Katalog zu verwenden, um unrentable Kunden zu einer Beziehungsbeendigung zu bewegen. Zu denken wäre hierbei zum Beispiel an den generischen Prozess „Vertrauen zerstören“ (vorausgesetzt, der jeweilige Kundentyp „reagiert“ auf diesen Beziehungsträger), der in der Krisenphase eine spezifische Ausgestaltung erfährt.

Da sich das Projekt noch in der Anfangsphase befindet, sollen zunächst die jeweils kundentypenspezifischen Massnahmen, wie sie beispielsweise für das Beschwerdemanagement in der Penetrations- & Reifephase oder für das Kundenrückgewinnungsma-

nagement in der Nachbeziehungsphase zu verwenden sind, erörtert und aufgenommen werden.

Dabei konnten bisher Übereinstimmungen des allgemeinen Ablaufs des Beschwerdemanagements, wie es in der MIGROSBANK vorhanden ist, mit dem in der vorliegenden Arbeit vorgeschlagenen Ablauf identifiziert und bestätigt werden. In Abbildung 7-9 ist das Vorgehen im Beschwerdemanagement der MIGROSBANK verallgemeinert dargestellt.

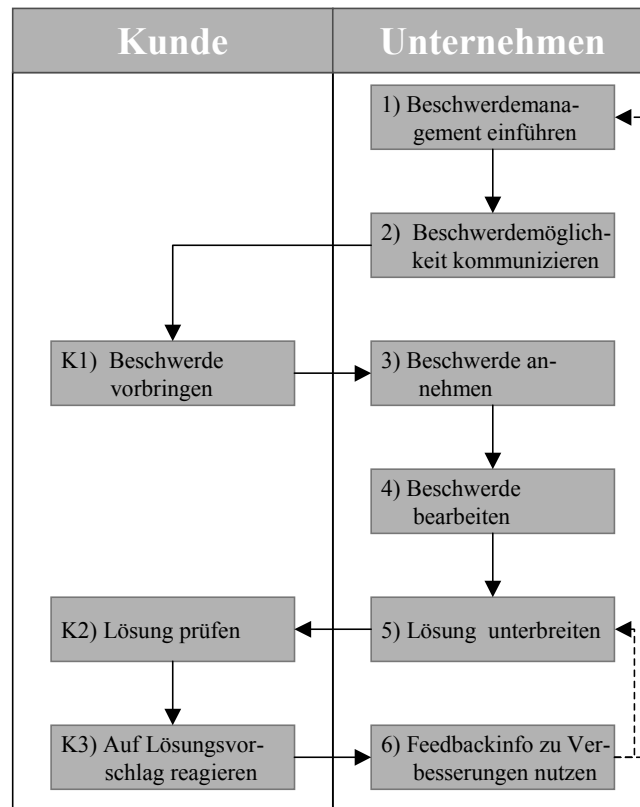


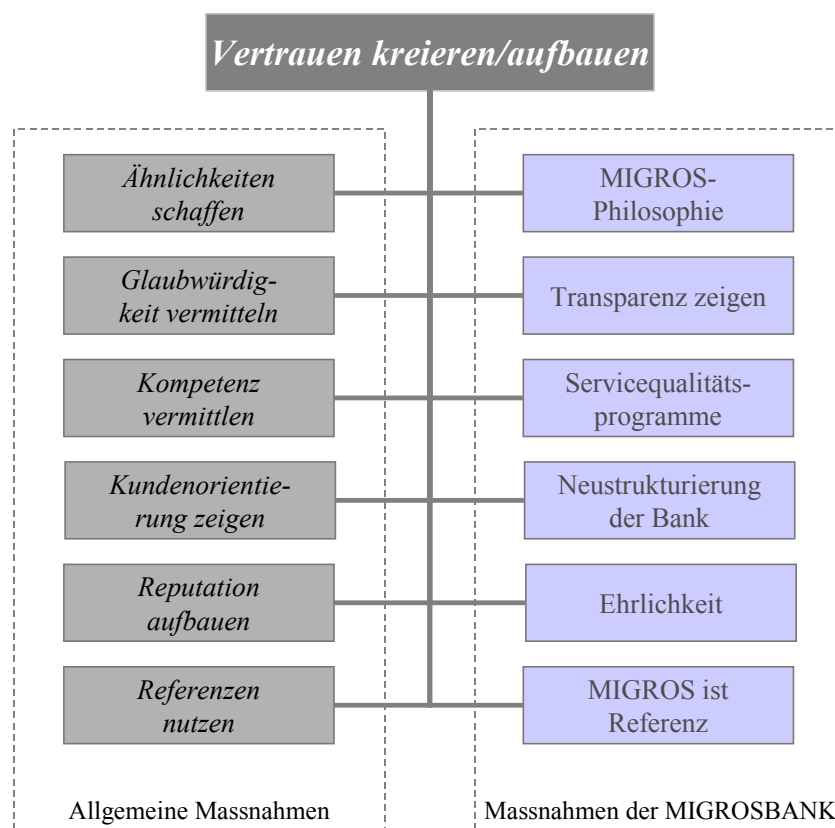
Abbildung 7-9: Aufgaben im Beschwerdemanagement der MIGROSBANK<sup>533</sup>

Bevor Beschwerden entgegengenommen werden können, sind eine steuernde Organisationseinheit oder zumindest die Verantwortlichkeiten zu definieren, damit einerseits ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden kann und andererseits die Informationen der Beschwerden sinnvoll genutzt werden können. In einem weiteren Schritt ist der Kunde auf die Möglichkeiten zur Beschwerde hinzuweisen. Gehen Beschwerden ein, so sind diese anzunehmen, zu dokumentieren und zu speichern. Es erscheint trivial und logisch, dass Beschwerden anzunehmen sind, doch in der Beschwerdeannahme entscheidet sich bereits häufig der weitere Verlauf der Kundenbeziehung. So können

<sup>533</sup> Die Darstellung der Prozesse erfolgt innerhalb der MIGROSBANK mit VISIO oder ARIS und wurde lediglich aus Gründen einer durchgängig einheitlichen Darstellung in Aufgabenketten vorgenommen.

die Reaktionen von ungeschultem Personal auf eine Beschwerde beispielsweise mit Schuldzuweisungen an den Kunden schon an diesem Punkt zu einem Abbruch der Beziehung führen, während eine zuvorkommende Behandlung evtl. den Effekt einer Beziehungsintensivierung zur Folge haben kann. Die eingegangene Beschwerde ist zu bearbeiten und ein Lösungskonzept für den Kunden zu erarbeiten. Informationen aus dem Feedback des Kunden können dann in ein evtl. zweites Lösungsangebot einfließen oder aber eine grundlegende Änderung des Beschwerdemanagements bewirken.

Ein weiterer Prozess im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements der MIGROS-BANK, der mit den allgemeinen Massnahmen, die in dieser Arbeit propagiert werden übereinstimmt, ist der Prozess „Vertrauen kreieren/aufbauen“ (Abbildung 7-10).



*Abbildung 7-10: Vertrauen kreieren/aufbauen bei der MIGROSBANK (Massnahmen)*  
 Um **Ähnlichkeiten** mit dem Kunden zu schaffen, übernimmt und zeigt die MIGROSBANK die Kultur und den Gedanken der MIGROS, wie auch am eingangs dargestellten Leitbild zu erkennen ist. Da sich viele Bürger der Schweiz mit dem „Phänomen“ MIGROS identifizieren, kann die MIGROSBANK durch Übernahme der Leitgedanken auf gefestigte Werte zurückgreifen.

**Glaubwürdigkeit** soll vor allen Dingen durch die Schaffung von Transparenz erzeugt werden. Dies wird unter anderem im Bereich des Product-Pricing verfolgt, indem die

Konditionen nachvollziehbar und offen dargelegt werden. Zur Transparenz tragen zudem einfache, klare und erklärbare Produkte bei.

Da die MIGROSBANK ihre Kernkompetenzen vor allem in einfach verständlichen, klar strukturierten Produkten und Prozessen sieht, trat bisher die Beratungskompetenz eher in den Hintergrund. Um dem entgegenzuwirken und **Kompetenz** zu vermitteln, führt die MIGROSBANK so genannte Servicequalitätsprogramme durch, in denen dem Kunden wesentliche Aspekte der Beraterqualität näher gebracht werden.

Um **kundenorientiert** zu agieren, fand im Jahre 2000 eine organisatorische Umgestaltung der MIGROSBANK mit dem Motiv einer stärkeren Kundenfokussierung statt.

**Reputation** soll hauptsächlich durch Authentizität und Transparenz aufgebaut werden. Mit Kampagnen wird auf die „Ehrlichkeit“ der MIGROSBANK hingewiesen. So hat sich die MIGROSBANK beispielsweise dazu entschieden, keine Risikopreisfestlegung vorzunehmen, da dies abhängig vom jeweilig gewählten Risiko zu einer intransparenten Preisbildung führt.

Als **Referenz** nutzt die MIGROSBANK in allen Beziehungen die MIGROS.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich aus der mit der MIGROSBANK durchgeführten Fallstudie einige Überschneidungen mit den in der vorliegenden Arbeit verwendeten Konstrukten und Vorgehensweise ergeben (vgl. Abbildung 7-11).

		Fallstudie MIGROSBANK
Aspekte der Konzeption	Business Engineering	●
	Generische Aktivitäten	○
	Lebenszykluskonzept	●
	Kudentypen	●
	Prozessdarstellung (PROMET)	○
	Vorgaben aus Strategieebene	●
	Übereinstimmung der Prozesse	◐

**Legende:** ● Erfüllt    ◐ Teilweise erfüllt bzw. erörtert    ○ Nicht erfüllt bzw. nicht erörtert

Abbildung 7-11: Teilvalidierung mit der Fallstudie MIGROSBANK

Zur Erarbeitung der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement wird ebenfalls auf den St. Galler Ansatz des Business Engineering zurückgegriffen und damit die Vorgaben aus der Strategieebene voll berücksichtigt.

Eine Verwendung generischer Strukturen zur Identifizierung neuer Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement konnte nicht beobachtet werden, wurde jedoch generell als sinnvoll erachtet, will man sich doch von bisherigen, eingefahrenen Lösungen distanzieren und neu orientieren. Die Identifizierung bzw. Modellierung von Prozessen im



Kundenbeziehungsmanagement der MIGROSBANK geschieht nicht überblicksartig, sondern fallspezifisch (z. B. Vertrauen aufbauen für Kundensegment XY) und orientiert sich intern am Modellierungszweck und der Zielgruppe. Modelliert wird mit „VISIO“, und die Prozessbeschreibung findet mit Wertschöpfungsketten, Aktivitätsdiagrammen und Beschreibungen in Microsoft WORD statt.

Das Lebenszykluskonzept findet bei der MIGROSBANK ebenfalls Anwendung. Ähnlich der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Funktion zur Rahmgebung der Prozesse bzw. Aufgaben im Kundenbeziehungsmanagement werden die Phasen des Lebenszyklus als Raster für Massnahmen im Kundenbeziehungsmanagement verwendet. Zudem wird das Beziehungsverlaufdiagramm verwendet, in welchem die Motive eines Kundentyps im zeitlichen Verlauf der Beziehung (Lebenszyklus) in ihrer Intensität dargestellt sind (vgl. Abbildung 7-6).

Damit kann auch die von *Heinrich* (2002c) vorgeschlagene und in dieser Arbeit verwendete Kundentypologie in ihrer praktischen Relevanz zumindest für die MIGROSBANK bestätigt werden. Viel wesentlicher jedoch erscheint in diesem Zusammenhang, dass es innerhalb der MIGROSBANK Bestrebungen gibt, tatsächlich vereinzelt Massnahmen abhängig vom jeweiligen Kundentyp zu erarbeiten. Dabei wird nicht ausgeschlossen, dass weitere Kundentypen speziell für die MIGROSBANK identifiziert werden, welche nur eine geringe Übereinstimmung mit den hier in Anlehnung an *Heinrich* (2002c) verwendeten Kundentypen aufweisen.

Die Prozessdarstellung wurde innerhalb der MIGROSBANK teils in VISIO, teils in ARIS vorgenommen, so dass die Darstellung in Aufgabekettendiagrammen hier nicht nachgewiesen werden konnte.

Eine Übereinstimmung der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement der MIGROSBANK mit den in dieser Arbeit vorgeschlagenen konnte zumindest für die oben dargestellten Prozesse gezeigt werden. Ein vollständiger Abgleich aller Prozesse war zum einen wegen zeitlichen Restriktionen der Fallstudienteilnehmer und zum anderen aus Gründen der Geheimhaltung nicht möglich. Daher kann dieser Punkt nur als teilweise erfüllt gewertet werden, was jedoch die Anwendbarkeit in der Praxis nicht einschränkt.

### **7.3 Zusammenfassung**

Wie die Auswahl der Fallstudien erkennen lässt, wurde kein Branchenfokus gesetzt, um nicht einschränkend zu wirken und die in der Arbeit verfolgte Linie hinsichtlich

einer übergreifenden Identifizierung und Beschreibung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement nicht zu verlassen.

In Abbildung 7-12 ist der Deckungsgrad der jeweiligen Fallstudie mit den Aspekten der hier vorgestellten Konzeption zusammenfassend beschrieben.

		Fallstudien	
		SYSTOR AG	MIGROSBANK
Aspekte der Konzeption	Business Engineering	●	●
	Generische Aktivitäten	●	○
	Lebenszykluskonzept	○	●
	Kumentypen	○	●
	Prozessdarstellung (PROMET)	◐	○
	Vorgaben aus Strategiebene	◐	●
	Übereinstimmung der Prozesse	◐	◐

**Legende:** ● Erfüllt ◐ Teilweise erfüllt bzw. erörtert ○ Nicht erfüllt bzw. nicht erörtert

Abbildung 7-12: Deckungsgrad der Fallstudien

Der Legende folgend gilt ein Aspekt als „erfüllt“, wenn die Konzeption im jeweiligen Unternehmen gänzlich Anwendung findet und damit deren Praxisbezug nachgewiesen werden konnte. Als „teilweise erfüllt bzw. erörtert“ gelten diejenigen Aspekte, welche entweder nur *teilweise* im untersuchten Unternehmen auftreten oder aber innerhalb der Fallstudie *nicht vollständig* geprüft werden konnten, beispielsweise aus Gründen der Geheimhaltung. „Nicht erfüllt bzw. nicht erörtert“ sind Aspekte der Konzeption, welche im Kundenbeziehungsmanagement des Fallstudienpartners *nicht* angewendet wurden oder aber im Rahmen der Fallstudienarbeit *nicht* erörtert wurden.

Da eine nähere Beschreibung der jeweiligen Deckungsgrade und -punkte in den vorherigen Abschnitten ausführlich stattgefunden hat, soll an dieser Stelle lediglich erwähnt werden, dass alle Aspekte der Konzeption zumindest von jeweils einer Fallstudie „nachgewiesen“ werden konnten, wobei die Prozessdarstellung in PROMET sowie eine vollständige Übereinstimmung der Prozesse nur partiell belegt werden konnte. Dies ist im Wesentlichen auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Ein Vergleich *aller* möglichen Prozesse bzw. Massnahmen (abhängig vom jeweiligen Kundentyp und der jeweiligen Beziehungsphase) wäre für den Rahmen dieser Arbeit zu umfangreich und nicht handhabbar gewesen.
- Hinsichtlich der Prozesse im Beziehungsmanagement lagen bei den Fallstudienteilnehmern intern unterschiedliche Entwicklungsstadien vor oder es wurden

---

unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, so dass eine Ausarbeitung der vorgefundenen Inhalte erschwert wurde.

- Die gebotene Geheimhaltung wesentlicher Aspekte zur Reorganisation bzw. Ausgestaltung des Kundenbeziehungsmanagements beim jeweiligen Fallstudienpartner verhinderte ebenfalls die Darstellung und den Abgleich bestimmter Prozesse.

Zusammenfassend kann jedoch festgestellt werden, dass mit Hilfe der vorgestellten Fallstudien die wesentlichen Konstrukte der hier vorgeschlagenen Vorgehensweise zur Identifizierung und Beschreibung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und Praxisrelevanz bestätigt werden konnten. Eine Allgemeingültigkeit der Aussagen wird damit aber nicht propagiert mit Verweis auf die am Anfang von Kapitel 7 dargestellte Kritik an Fallstudien bezüglich ihrer mangelnder Generalisierbarkeit.

## 8 Schlussbetrachtung

In diesem Kapitel werden das Vorgehen und die Ergebnisse der Arbeit nochmals kurz aufgegriffen und kritisch begutachtet. Zudem wird ein Ausblick hinsichtlich des weiteren Forschungsbedarfs gegeben.

### 8.1 Zusammenfassende Betrachtung

Zielsetzung dieser Arbeit war es, *Leistungsprozesse* im Kundenbeziehungsmanagement zu identifizieren, welche die Steuerung einer Kundenbeziehung über den gesamten Beziehungslebenszyklus hinweg ermöglichen, sowie diese Prozesse für ausgewählte Kundentypen zu modellieren. Dabei wurde bewusst von einer Branchenfokussierung Abstand genommen, da beabsichtigt wurde, ein Konstrukt herzuleiten, welches als Rahmen für die jeweiligen spezifischen Betrachtungen dienen kann.

Motivation für dieses Unterfangen stellte die bislang mangelhafte beziehungsorientierte Vorgehensweise der wenigen, bisher vorhandenen (meist transaktionsorientierten) Prozessdarstellungen für das Kundenbeziehungsmanagement dar. Neben einer Herleitung beziehungsorientierter Prozesse fehlt es zudem seit jeher an einer Konzeption zur flexiblen Steuerung der Kundenbeziehung über den Beziehungslebenszyklus hinweg, da die meisten Konzepte häufig lediglich eine bestimmte Phase näher betrachten.

Diese Lücke versucht die Arbeit zu schliessen, indem sie allgemeine Handlungsanweisungen aus Unternehmenssicht liefert, anhand derer das Management von Kundenbeziehungen, losgelöst von einer rein transaktionsorientierten Sichtweise, vollzogen werden kann.

Um in einem ersten Schritt beziehungsorientierte Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement zu identifizieren (vgl. Kapitel 4), wurde auf mehrere Konzepte zurückgegriffen, welche dann auf die Beziehung zu übertragen waren. Rahmengebend für die Vorgehensweise war der St. Galler Ansatz des Business Engineering, welcher im Sinne einer durchgängigen Betrachtungsweise Vorgaben aus der Strategieebene für die „Arbeiten“ auf der Prozessebene propagiert. Bei diesen Vorgaben handelt es sich um Konzepte, welche die Steuerung einer Beziehung auf strategischer Ebene erklären können. Das Konstrukt der „Beziehungsträger“ stellt die Verbindung zwischen den Beziehungsmotiven und den einzusetzenden Beziehungsinstrumenten dar, welche notwendig sind, um eine Beziehung zu steuern. Nachdem diese Stellgrößen einer Beziehung näher betrachtet wurden, war es notwendig abzuleiten, wie diese Stellgrößen

im Rahmen einer Kundenbeziehung einzusetzen seien. D. h. neben den bereits identifizierten „Objekten“ einer Beziehung (Beziehungsträger) mussten die zugehörigen „Aktivitäten“ identifiziert werden. Zu diesem Zweck wurde auf das Konzept der „generischen Aktivitäten“ zurückgegriffen. Diese allgemeinen Tätigkeiten erlauben es, unabhängig vom zugrunde liegenden Objekt, ein generalisiertes Konzept abzuleiten. Durch die Verknüpfung der generischen Tätigkeiten mit den Stellgrößen einer Beziehung können also generische Aufgaben und damit Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement abgeleitet werden. Um die Auswahl der verwendeten generischen Aktivitäten abzusichern, wurden zudem mögliche Input-Output-Relationen von Prozessen hinzugezogen, so dass die (minimal) benötigten „Aktivitäts-Objekt-Kombinationen“ bestätigt werden konnten. Zur weiteren Absicherung der somit identifizierten generischen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements wurde als Rahmenumgebung das Konzept des Kundenlebenszyklus angewandt, damit die zur Steuerung einer Kundenbeziehung – über deren zeitlichen Verlauf (Lebenszyklus) – minimal „benötigten“ Prozesse abgesichert werden konnten.

Aufbauend auf dieser Identifizierung konnten sodann (vgl. Kapitel 5) Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements für ausgewählte Kundentypen modelliert werden. Dabei waren die jeweiligen Handlungsanweisungen zum einen abhängig von den Motiven des Kunden (und damit von den Beziehungsträgern) und zum anderen abhängig von der Phase, in der sich die Beziehung befand, zu gestalten. Der Anschaulichkeit halber wurden einerseits Prozesse für einen Kundentyp modelliert, welcher hauptsächlich mittels monetärer Werte innerhalb einer Beziehung zu steuern ist (hier: „spezifische Investitionen“) und andererseits ein Kundentyp zugrunde gelegt, der hauptsächlich auf nicht-monetäre Werte (hier: „Vertrauen“) reagiert. Durch den Verzicht auf Spezifizierungen für eine Branche konnten so generelle Handlungsanweisungen für den Anbieter erarbeitet werden.

Um einen Einblick zu erhalten in die Komplexität der Beziehungen der Prozesse untereinander, wurden im Rahmen der Darstellung einer Prozesslandkarte (Kapitel 6) neben den Leistungsprozessen zudem die Führungs- und Unterstützungsprozesse kurz näher betrachtet. Diese Darstellung fand in Abstrahierung spezifischer Kundentypen statt, so dass ein allgemeines Beziehungsgeflecht innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements aufgezeigt werden konnte. Es verdeutlicht im Wesentlichen die Abhängigkeiten der beteiligten Prozesse untereinander und gibt einen Überblick über deren Zusammenspiel.

Zur Absicherung der Anwendbarkeit der vorgestellten Vorgehensweise zur Identifizierung und Darstellung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement wurde abschliessend auf Fallstudienarbeit (vgl. Kapitel 7) zurückgegriffen. Mit Hilfe von ausgewählten Praxispartnern (wiederum ohne Branchenfokus) konnte die Relevanz und die Anwendbarkeit der verwendeten Konstrukte zur Herleitung der in der Arbeit beschriebenen Vorgehensweise bestätigt werden.

Dem Aspekt der kritischen Würdigung der erarbeiteten Ergebnisse soll im folgenden Abschnitt Rechnung getragen werden.

## 8.2 Kritische Würdigung

Mit dem hier präsentierten Ansatz konnte gezeigt werden, wie Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement zu identifizieren und für ausgewählte Kundentypen zu modellieren sind. Es soll jedoch nicht versäumt werden, die vorgestellte Vorgehensweise einer kritischen Würdigung zu unterwerfen und damit Hinweise auf weiteren Forschungsbedarf zu geben.

Wie so viele theoretische Konzeptionen unterliegt auch die hier dargestellte Vorgehensweise *Prämissen* (vgl. Abschnitt 5.2), um die Problematik handhabbar und verständlich zu machen. Dieser Eingriff kann stets als Basis für entstehende Kritik dienen. So wurde beispielsweise unterstellt, dass:

- Beziehungen mittels des Konstrukts „Beziehungsträger“ gestaltbar sind. Dieses Konstrukt wurde als Vorarbeit auf Strategieebene im Rahmen des Business Engineering Ansatzes übernommen und keiner weiteren Prüfung unterzogen.
- der Beziehungslebenszyklus in idealtypischer Form vorliegt, d. h. die Phasenübergänge klar abgrenzbar sind und der Verlauf sich in der dargestellten Form abspielt. Es ist jedoch nur schwer bestimmbar, wann welcher generische Prozess anfängt bzw. endet, wie dies in Abbildung 4-19 idealtypisch dargestellt wurde.
- das Unternehmen den Zielkundentyp und vor allem dessen Motive (und damit die „benötigten“ Beziehungsträger) genau kennt bzw. erkennt. Dabei dürfte sich in erster Linie der Gewinn von Informationen über die Motive des Kunden im Praxisalltag als eher kompliziert herausstellen. Ausserdem wurde einschränkend eine Betrachtung für zwei Kundentypen und hier wiederum für jeweils einen Beziehungsträger durchgeführt. Zur genaueren Kenntnis über die Steuerbarkeit von Kundenbeziehungen müsste zudem das Zusammenspiel der Beziehungsträger und ihr abgestimmter Einsatz noch näher betrachtet werden. Des Weiteren geht der vorge-

stellte Ansatz davon aus, dass sich die Motive der Kundentypen (und damit die Beziehungsträger) über den Beziehungsverlauf *nicht* ändern. D. h. es wird nicht berücksichtigt, dass sich ein bestimmter Kundentyp innerhalb des Beziehungszyklus in einen anderen umwandeln kann oder dass sich beispielsweise seine Motive und Einstellungen verändern können.

Ebenfalls kritisch zu hinterfragen ist die Beschränkung auf *dyadische* Geschäftsbeziehungen, also Beziehungen zwischen lediglich Anbieter und Kunde. Das Umfeld und weitere Konkurrenten wurden bisher nicht näher betrachtet. Vor allem in Krisenphasen aber ist das Verhalten von Dritten (z. B. Konkurrenten) wichtig für die Gestaltung der Beziehung zum Kunden, da Abwerbeangebote und opportunistisches Verhalten des Mitbewerbers zu berücksichtigen sind.

Aufgrund einer nicht verfolgten Branchen- bzw. Produktorientierung musste eine detaillierte Ausgestaltung der Leistungsprozesse unterbleiben, so dass die Handlungsanweisungen nicht allzu spezifisch dargestellt werden konnten. Für eine genauere Betrachtungsweise müsste daher ein Branchenfokus gesetzt werden.

Des Weiteren ist einzuräumen, dass die Arbeitsweise der Modellierung ein von subjektiven Einflüssen geprägter Prozess ist, welcher stets den Ermessensspielraum des Modellierers mit einbezieht.<sup>534</sup> Eine Objektivierung der Prozessdarstellungen kann daher nie vollständig gewährleistet werden.

Durch Fokussierung auf die Leistungsprozesse des Kundenbeziehungsmanagements wurden die weiteren Prozesskategorien, Führungs- und Unterstützungsprozesse, nur rudimentär abgehandelt. Wie jedoch der dargestellten Prozesslandkarte (vgl. Abbildung 6-2) zu entnehmen ist, sind die Beziehungen und das Zusammenspiel aller Prozesskategorien verantwortlich für ein funktionierendes Kundenbeziehungsmanagement, so dass eine genauere Betrachtung derselben stattfinden muss.

### **8.3 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick**

Basierend auf diesen kritischen Anmerkungen lässt sich der weitere Forschungsbedarf auf dem Gebiet der Prozesse im Kundenbeziehungsmanagement ableiten. Dabei sollen die im Folgenden angestellten Anmerkungen lediglich als Hinweise gewertet werden, da es sich bei dem Forschungsgebiet des Kundenbeziehungsmanagements um ein sehr umfassendes handelt, welches zudem stark von Interdisziplinarität (Marketing, Psy-

---

<sup>534</sup> Vgl. Lang (1997), S. 2.

chologie, Organisationstheorie etc.) gekennzeichnet ist und damit ein „globaler“ Handlungsbedarf nicht identifiziert werden kann, sondern lediglich „Baustellen“ aufgezeigt werden können.

Wie im Rahmen dieser Arbeit bereits dargestellt, sind die theoretischen Abhandlungen zu Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement bisher eher rar und wenn, dann oftmals transaktionsorientiert (vgl. Kapitel 3). Diesem Manko soll die vorliegende Arbeit begegnen. Ein weiterer Bedarf kann allerdings in der Identifizierung und Modellierung von Führungs- und Unterstützungsprozessen im Kundenbeziehungsmanagement gesehen werden. Wie in der Prozesslandkarte angedeutet, ist nämlich das Zusammenspiel der Prozesstypen ein weiterer wesentlicher Aspekt der Steuerung von Kundenbeziehungen. Zwar findet bereits eine Diskussion von „Hilfsmitteln“ für das Kundenbeziehungsmanagement statt (z. B. Data Mining<sup>535</sup>), eine Identifizierung von Unterstützungs- und vor allem Führungsprozessen wurde bisher jedoch nicht expliziert. Auch eine Bestimmung der Mess- und Führungsgrößen wäre in diesem Zusammenhang äusserst wünschenswert, zumal diese den Ausschlag für die Einleitung von Massnahmen und damit für die Steuerung der Beziehung geben.

Des Weiteren wäre eine Anwendung der hier vorgestellten Vorgehensweise auf eine bestimmte Branche (z. B. Finanzdienstleister) wünschenswert, so dass das erarbeitete „Gerüst“ zur Ableitung detaillierter Handlungsanweisungen verwendet werden kann.

Hinsichtlich einer Betrachtung unter Wettbewerbsbedingungen ist die Erweiterung des Blickfelds einer rein dyadischen Beziehung auf zumindest einen Mitwettbewerber zu forcieren. Die Einflüsse dieser „dritten Person“ sind hinsichtlich der Handlungsanweisungen mit in das Kalkül einzubeziehen.

Ausgehend vom St. Galler Ansatz des Business Engineering (vgl. Abschnitte 1.2.1 und 4.1.1) kann nach abgeschlossener Betrachtung der Strategie- und Prozessebene die Ausgestaltung der **Informationssystemebene** als weiterer wichtiger Punkt einer durchgängigen Konzeption im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements gesehen werden. Von Interesse wäre hierbei die Anbindung von Informationssystemen an Prozesse bzw. Prozessbausteine des Kundenbeziehungsmanagements und die damit einhergehende Abkehr von den bislang meist transaktionsorientierten CRM-Systemen.

Abschliessend kann festgestellt werden, dass der Kunde als „kritische Ressource“ wie jeher auf den Märkten hart umkämpft sein wird und damit neben der Kundenakquisiti-

---

<sup>535</sup> Vgl. hierzu u. a. Hippner et al. (2001) und Rapp/Guth (1999).



---

on vor allem die Aufrechterhaltung und Steuerung der Beziehung zum Kunden im Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten stehen werden. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu dieser Thematik, wobei primär darauf abgestellt wurde, strategische Überlegungen hinsichtlich der Steuerung von Kundenbeziehungen („Was“) zu operationalisieren, indem Handlungsanweisungen („Wie“) abgeleitet wurden; aufgrund des schier unbegrenzten Umfangs der Thematik oft eine Gratwanderung zwischen den Disziplinen.

## Anhang : Ansprechpartner zu den Fallstudien

Fallstudie	Ansprechpartner
SYSTOR AG (Abschnitt 7.1)	Urs Born Urs.Born@systor.com  SYSTOR AG Baslerstrasse 60 CH-8048 Zürich Schweiz
MIGROSBANK (Abschnitt 7.2)	Christa Joss Christa.Joss@migrosbank.ch  Thomas Stucki Thomas.Stucki@migrosbank.ch  MIGROSBANK Industriestrasse 17 CH-8304 Wallisellen Schweiz

*Tabelle 8-1: Ansprechpartner zu den Fallstudien*

---

## Literaturverzeichnis

*Achrol/Kotler (1999)*

*Achrol, R. S., Kotler, P.:* Marketing in the Network Economy, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, 1999, S. 146-163.

*Alderson (1957)*

*Alderson, W.:* Marketing Behavior and Executive Action, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL 1957.

*Auth (2002)*

*Auth, G.:* Prozessorientierte Organisation des Metadatenmanagements für Data-Warehouse-Systeme, Dissertation der Universität St. Gallen, im Druck befindlich, 2002.

*Bach et al. (2000)*

*Bach, V., Gronover, S., Schmid, R.:* Customer Relationship Management: Der Weg zur profitablen Kundenbeziehung, in: *Österle, H., Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering - Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*, Springer, Heidelberg et al. 2000, S. 125-139.

*Backhaus (1992)*

*Backhaus, K.:* Investitionsgütermarketing, 3. Auflage, Vahlen, München 1992.

*Backhaus (1999)*

*Backhaus, K.:* Industriegütermarketing, 6. Auflage, Vahlen, München 1999.

*Back-Hock (1988)*

*Back-Hock, A.:* Lebenszyklusorientiertes Produktcontrolling - Ansätze zur computergestützten Realisierung mit einer Rechnungswesen-Daten- und Methodenbank, Dissertation der Universität Erlangen-Nürnberg, Springer, Berlin et al. 1988.

*Barksdale/Harris (1982)*

*Barksdale, H. C., Harris, C. E.:* Portfolio Analysis and the Product Life Cycle, in: Long Range Planning, Vol. 15, No. 6, 1982, S. 74-83.

*Bartl (1992)*

*Bartl, A.:* Gewinner im Licht der Sonne, in: Absatzwirtschaft, Sonderheft, 10/1992, S. 38-43.

*Becker (1990)*

*Becker, J.:* Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 3. Auflage, Vahlen, München 1990.

*Becker (1994)*

*Becker, J.:* Die strategischen Dimensionen der Kundenorientierung, in: Markenartikel, 56. Jg., 11/ 1994, S. 516-519.

*Becker/Kahn (2000)*

*Becker, J., Kahn, D.:* Der Prozess im Fokus, in: *Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (Hrsg.):* Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Unternehmensgestaltung, Springer, Berlin 2000, S. 1-13.

*Becker et al. (1995)*

*Becker, J., Rosemann, M., Schütte, R.:* Grundsätze ordnungsmässiger Modellierung, in: Wirtschaftsinformatik, Jg. 37, Heft 5, 1995, S. 435-445.

*Becker/Vossen (1996)*

*Becker, J., Vossen, G.:* Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management: Eine Einführung, in: *Becker, J., Vossen, G. (Hrsg.):* Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management - Modelle, Methoden, Werkzeuge, 1. Auflage, Internat. Thomson Publ., Bonn, Albany 1996, S. 17-26.

*Belz (1993)*

*Belz, C.:* Management von Geschäftsbeziehungen, in: THEXIS Fachzeitschrift für Marketing, 3/ 1993, S. 23-27.

*Belz/Schindler (1994)*

*Belz, C., Schindler, H.:* Preisaggressive Fachmärkte - Revolution im schweizerischen Einzelhandel?, Fachbericht für Marketing, 94/6, St. Gallen 1994.

*Berry (1983)*

*Berry, L. L.*: Relationship Marketing, in: *Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, S. 25-28.

*Berry/Parasuraman (1991)*

*Berry, L. L., Parasuraman, A.*: Marketing Service. Competing Through Quality, Free Press, New York et al. 1991.

*Bertram (1996)*

*Bertram, M.*: Das Unternehmensmodell als Basis der Wiederverwendung bei der Geschäftsprozessmodellierung, in: *Becker, J., Vossen, G. (Hrsg.): Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management - Modelle, Methoden, Werkzeuge*, 1. Auflage, Internat. Thomson Publ., Bonn, Albany 1996, S. 81-100.

*Binner (1996)*

*Binner, H. F.*: Die Kernkompetenz bündeln - Prozessmanagement macht Schwachstellen und Potentiale in der Wertschöpfungskette deutlich, in: *Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, Vol. 45, No. 1, 1996, S. 12-15.

*Born (2002)*

*Born, U.*: Innovatives und flexibles Prozessmanagement mit dem Phios Process Repository, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene*, Springer, Berlin et al. 2002, S. 149-166.

*Bouncken (2000)*

*Bouncken, R.*: Vertrauen - Kundenbindung - Erfolg?: Zum Aspekt des Vertrauens bei Dienstleistungen, in: *Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000 - Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich*, Gabler, Wiesbaden 2000, S. 3-22.

*Braunstein (2001)*

*Braunstein, C.*: Einstellungsforschung und Kundenbindung: zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten, Gabler, Wiesbaden 2001.

*Brogli et al. (1994)*

*Brogli, M., Brecht, L., Österle, H.:* Prozesslandkarte und Prozessverzeichnis der Informatik, Bericht Nr.: HSG/IWI/IM HSG/CC PRO 15, Vers. 1.0, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, 1. November 1994.

*Brownlie (1999)*

*Brownlie, D.:* Benchmarking your Marketing Process, in: Long Range Planning, Vol. 32, H. 1, 1999, S. 88-95.

*Bruhn (1985)*

*Bruhn, M.:* Marketing und Konsumentenzufriedenheit, in: Das Wirtschaftsstudium, 14. Jg., Nr. 6, 1985, S. 300-307.

*Bruhn (2001)*

*Bruhn, M.:* Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, Vahlen, München 2001.

*Bruhn et al. (2000)*

*Bruhn, M., Georgi, D., Treyer, M., Leumann, S.:* Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Heft 3, 2000, S. 167-187.

*Bruhn/Hennig (1993)*

*Bruhn, M., Hennig, K.:* Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen - auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute (Teil 1), in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 39. Jg., 3/ 1993, S. 214-238.

*Bruhn/Michalski (2001)*

*Bruhn, M., Michalski, S.:* Rückgewinnungsmanagement - eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagements bei Banken und Versicherungen, in: Die Unternehmung, 55. Jg., Heft 2, 2001, S. 111-125.

*Buchwalter et al. (2002)*

*Buchwalter, J., Brenner, W., Zarnekow, R.:* Referenzprozesse für elektronische Ausschreibungen aus Sicht des industriellen Einkaufs, in: Wirtschaftsinformatik, Jg. 44, Nr. 4, 2002, S. 345-353.

*Butzer-Strothmann (1999)*

*Butzer-Strothmann, K.:* Krisen in Geschäftsbeziehungen, Gabler, Wiesbaden 1999.

*Choinowski (2002)*

*Choinowski, S.:* Das PIT-Modell, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.):* Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 183-206.

*Coase (1937)*

*Coase, R. H.:* The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, 1937, S. 386-405.

*Cornelsen (2000)*

*Cornelsen, J.:* Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Dissertation der Universität Erlangen-Nürnberg, GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e. V., Nürnberg 2000.

*Croaten/Shere (1994)*

*Croaten, D. J., Shere, A.:* Terms of Trust in a Buyer-Seller Relationship, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, July 1994, S. 39-52.

*Davenport (1993)*

*Davenport, T. H.:* Process Innovation - Reengineering Work Through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, MA 1993.

*Davenport/Short (1990)*

*Davenport, T. H., Short, J. E.:* The Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, in: *Sloan Management Review*, Vol. 31, Summer 1990, S. 11-27.

*Day (1981)*

*Day, G. S.:* The Product Life Cycle: Analysis and Application Issues, in: *Journal of Marketing*, No. 4, 1981, S. 60-67.

*Delto (1999)*

*Delto, A.:* Umsatzmaschine Data Warehouse, in: *SALESPROFI*, Nr. 2, 1999, S. 28-32.

*Dichtl/Schneider (1994)*

*Dichtl, E., Schneider, W.:* Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagements, in: *Belz, Ch., M., Schögel, M., Kramer (Hrsg.):* Lean Management und Lean Marketing, Fachbuch für Marketing, THEXIS, St. Gallen 1994, S. 6-12.

*Diller (1994)*

*Diller, H.:* State of the art: Beziehungsmanagement, Arbeitspapier Nr. 31, April 1994.

*Diller (1995a)*

*Diller, H.:* Beziehungs-Marketing, in: *WiSt*, 24. Jg., Heft 9, September 1995, S. 442-447.

*Diller (1995b)*

*Diller, H.:* Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen, Nürnberg 1995.

*Diller (1996)*

*Diller, H.:* Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 18 Jg., Nr. 2, 1996, S. 81-93.

*Diller (1997)*

*Diller, H.:* Beziehungsmanagement, in: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg., Heft 4/1997, S. 572-575.

*Diller/Kusterer (1988)*

*Diller, H., Kusterer, M.:* Beziehungsmanagement: Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 9. Jg., Heft 3, August 1988, S. 211-220.

*Diller et al. (1992)*

*Diller, H., Lücking, J., Prechtel, W.:* Gibt es Kundenlebenszyklen im Investitionsgütergeschäft?, Arbeitspapier Nr. 12 des Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1992.



*Dittrich (2002)*

*Dittrich, S.:* Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing - Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen, 2. Auflage, Verlag THEXIS, St. Gallen 2002.

*Dubs (1998)*

*Dubs, P.:* Strategisches Kundenmanagement und Retention Marketing im Retail Banking, in: *Bernet, B., Held, P. (Hrsg.):* Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Gabler, Wiesbaden 1998, S. 69-90.

*Duncan/Moriarty (1998)*

*Duncan, T., Moriarty, S. E.:* A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, 1998, S. 1-13.

*Dwyer (1984)*

*Dwyer, F. R.:* Are Two Better Than One? Bargaining Behavior and Outcomes in an Asymmetrical Power Relationship, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, September 1984, S. 680-693.

*Dwyer et al. (1987)*

*Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S.:* Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, April 1987, S. 11-27.

*ECCS (2002)*

*ECCS:* Defining customer relationship marketing and management, 2002, <http://www.eccs.uk.com/resources/define.asp> (Zugriff: 11.05.2002).

*Edwards/Peppard (1994)*

*Edwards, C., Peppard, J.:* Forging a Link Between Business Strategy and Business Reengineering, in: *European Management Journal*, Vol. 12, No. 4, 1994, S. 407-416.

*Eiff (1993)*

*Eiff, W. v.:* Geschäftsprozessorientierter Einsatz von Cax-Technologien, in: *Office Management*, Vol. 41, No. 6, 1993, S. 18-23.

*Ellinger (2000)*

*Ellinger, A. E.:* Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, H. 1, 2000, S. 85-96.

*Ferstl/Sinz (1994)*

*Ferstl, O. K., Sinz, E. J.:* From Business Process Modelling to the Specification of Distributed Business Application Systems - An Object Oriented Approach, *Bamberger Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 20*, Bamberg 1994.

*Ferstl/Sinz (2001)*

*Ferstl, O. K., Sinz, E. J.:* Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, 4. Auflage, Oldenburg, München/Wien 2001.

*Finsterwalder et al. (2001)*

*Finsterwalder, J., Reinecke, S., Stadelmann, M., Wolter, S.:* CRM bei Schweizer Dienstleistern, in: *Marketing & Kommunikation*, 29. Jg., Nr. 5, 5/ 2001, S. 10-13.

*Ford/Ryan (1981)*

*Ford, D., Ryan, C.:* Taking technology to market, in: *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 2, 1981, S. 117-126.

*Frank (1994)*

*Frank, U.:* Multiperspektivische Unternehmensmodellierung: theoretischer Hintergrund und Entwurf einer objektorientierten Entwicklungsumgebung, Oldenburg, München et al. 1994.

*Frank et al. (1999)*

*Frank, U., Klein, S., Krcmar, H., Teubner, A.:* Aktionsforschung in der WI - Einsatzpotentiale und Einsatzprobleme, in: *Schütte, R., Siedentopf, J., Zelewski, S. (Hrsg.):* Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie - Grundpositionen und Theoriekerne, Arbeitsbericht Nr. 4 des Instituts für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, <http://www.pim.uni-essen.de/publikationen/Schütte/Bericht4.pdf>, Universität GH Essen, Essen 1999, S. 71-90.

*Freeland (2001)*

*Freeland, J. G.:* The Evolution of CRM: Revitalizing Sales, Service and Marketing, in: Defeating the Limits: Setting a Course for CRM Success (S. 10-16), Edition 2001, <http://freeland.CRMproject.com> (Zugriff: 04.05.2002).

*Frielitz et al. (2000a)*

*Frielitz, C., Hippner, H., Martin, S., Wilde, K.:* CRM-2000: Aufklärung tut Not, in: Absatzwirtschaft, 7/ 2000, S. 100-104.

*Frielitz et al. (2000b)*

*Frielitz, C., Hippner, H., Martin, S., Wilde, K.:* Customer Relationship Management: Nutzen, Komponenten und Trends, in: *Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.): CRM 2000: Customer Relationship Management - So binden Sie Ihre Kunden*, Düsseldorf 2000, S. 9-44.

*Frielitz et al. (2001)*

*Frielitz, C., Hippner, H., Martin, S., Wilde, K.:* eCRM 2001 - Kundenbindung im Internet, in: eCRM 2001 - Innovative Kundenbindung im Internet, <http://www.absatzwirtschaft.de> bzw. [www.ecrm2001.de](http://www.ecrm2001.de), 2001, S. 9-36.

*Fröhling (1990)*

*Fröhling, O.:* Integriertes Personal-Controlling - ein zyklusorientiertes Konzept, in: Controller Magazin, o. Jg., Nr. 3, 1990, S. 117-122.

*Fugmann et al. (1999)*

*Fugmann, T., Heinrich, B., Leist, S., Winter, R.:* Banking im Informationszeitalter - Formen und Gestaltungsfragen von Wertschöpfungsnetzwerken im Bankbereich, in: *Steiner, M., Dittmar, T., Willinsky, C. (Hrsg.): Elektronische Dienstleistungswirtschaft und Financial Engineering*, Schöling, Münster 1999, S. 237-261.

*Gadenne (1999)*

*Gadenne, V.:* Der kritische Rationalismus und die Rolle von Theorien in der Wirtschaftsinformatik, in: *Schütte, R., Siedentopf, J., Zelewski, S. (Hrsg.):* Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie - Grundpositionen und Theoriekerne, Arbeitsbericht Nr. 4 des Instituts für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, <http://www.pim.uni-essen.de/publikationen/Schütte/Bericht4.pdf>, Universität GH Essen, Essen 1999, S. 5-19.

*Gaitanides (1983)*

*Gaitanides, M.:* Prozessorganisation - Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, Vahlen, München 1983.

*Gaitanides et al. (1994)*

*Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohling, A.:* Prozessmanagement - Grundlagen und Zielsetzungen, in: *Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohling, A., Raster, M. (Hrsg.):* Prozessmanagement - Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, Hanser, München et al. 1994, S. 1-20.

*Ganesan (1994)*

*Ganesan, S.:* Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, April 1994, S. 1-19.

*Greiner (1972)*

*Greiner, L. E.:* Evolution and revolution as organizations grow, in: *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4, 1972, S. 37-46.

*Gronover et al. (2002a)*

*Gronover, S., Reichhold, A., Riempp, G.:* Trends im Kampagnenmanagement: Veränderte Herausforderungen und neue Konzepte, in: *Direkt Marketing*, 3/2002, S. 26-29.

*Gronover et al. (2002b)*

*Gronover, S., Riempp, G., Gebert, H., Bach, V.:* Customer Relationship Management - Ausrichtung von Marketing, Verkauf und Service am Kunden, in: *Österle, H., Winter, R. (Hrsg.):* Business Engineering, 2. Auflage, 1. Bd., Springer, Berlin et al. 2002, i. D.

*Grönroos (1990)*

*Grönroos, C.:* Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, Vol. 20, No. 1, January 1990, S. 3-11.

*Grönroos (1999)*

*Grönroos, C.:* Relationship Marketing: Challenges for the Organization, in: Journal of Business Research, Vol. 46, H. 3, 1999, S. 327-335.

*Grover et al. (1993)*

*Grover, V., Teng, J., Fiedler, K.:* Information technology enabled business process redesign: an integrated planning framework, in: International Journal of Management Science, Vol. 21, No. 4, 1993, S. 443-447.

*Gruhn/Wellen (2000)*

*Gruhn, V., Wellen, U.:* Process Landscaping - eine Methode zur Geschäftsprozessmodellierung, in: Wirtschaftsinformatik, Jg. 42, Nr. 4, 2000, S. 297-309.

*Grunert/Bader (1986)*

*Grunert, K. G., Bader, M.:* Die Weiterverarbeitung qualitativer Daten durch computergestützte Inhaltsanalyse, in: Marketing ZFP, 8. Jg., 1986, S. 238-247.

*Gummesson (1987)*

*Gummesson, E.:* The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships, in: Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, 1987, S. 10-20.

*Gutzwiller (1994)*

*Gutzwiller, T., A.:* Das CC RIM-Referenzmodell für den Entwurf von betrieblichen, transaktionsorientierten Informationssystemen, Physica-Verlag, Heidelberg 1994.

*Hagedorn et al. (1997)*

*Hagedorn, J., Bissantz, N., Mertens, P.:* Data Mining (Datenmustererkennung): Stand der Forschung und Entwicklung, in: Wirtschaftsinformatik, Nr. 39, 1997, S. 601-612.

*Hagemeyer/Rolles (1997)*

*Hagemeyer, J., Rolles, R.:* Aus Informationsmodellen weltweit verfügbares Wissen machen: Ein Modell-Thesaurus zur Erhöhung von Verständlichkeit und Wiederverwendbarkeit, in: *IM Information Management & Controlling*, Sonderheft, 1997, S. 56-59.

*Hammer (1990)*

*Hammer, M.:* Reengineering Work: Don't Automate-Obliterate, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, July-August 1990, S. 104-111.

*Hammer (1996)*

*Hammer, M.:* Beyond Reengineering, Harper Business, New York 1996.

*Hammer/Champy (1993)*

*Hammer, M., Champy, J.:* Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York 1993.

*Harper (1992)*

*Harper, D.:* Small N's and Community Case Studies, in: *Ragin, C.C., Becker, H. S. (Hrsg.):* What is a Case? Exploring the foundation of social inquiry, Cambridge University Press, Cambridge et al. 1992, S. 139-158.

*Harrington (1991)*

*Harrington, H. J.:* Business Process Improvement, McGraw-Hill, New York 1991.

*Hatten/Rosenthal (1999)*

*Hatten, K. J., Rosenthal, S. R.:* Managing the Process-centred Enterprise, in: *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 3, 1999, S. 293-310.

*Hax (1991)*

*Hax, H.:* Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: *Ordelleide, D., Rudolph, B., Büsselmann, E. (Hrsg.):* Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Poeschel, Stuttgart 1991, S. 51-72.

*Heinen (1991)*

*Heinen, E.:* Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: *Heinen, E. (Hrsg.):* Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1991, S. 1-71.

*Heinrich (2000)*

*Heinrich, B.:* Dimensionen zur Beschreibung eines Geschäftsmodells für Kreditinstitute im Bereich Privatkunden, Arbeitsbericht BE HSG/CC BAI/01, Version 1.0, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen 2000.

*Heinrich (2002a)*

*Heinrich, B.:* Das Geschäftsmodell als Instrument zur Positionierung des Unternehmens, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.):* Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 53-72.

*Heinrich (2002b)*

*Heinrich, B.:* Die konzeptionelle Gestaltung des Multichannel-Vertriebs anhand von Kundenbedürfnissen, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.):* Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 73-92.

*Heinrich (2002c)*

*Heinrich, B.:* Methode zur wertorientierten Analyse und Gestaltung der Kundeninteraktion: Zur Rolle eines Service Integrators im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten, Dissertation der Universität St. Gallen, Logos, Berlin 2002.

*Heinrich/Leist (2000)*

*Heinrich, B., Leist, S.:* Bankenarchitekturen im Informationszeitalter - Zur Rolle des Geschäftsmodells, in: *Österle, H., Winter, R. (Hrsg.):* Business Engineering, Springer, Berlin et al. 2000, S. 141-165.

*Heinrich (1995)*

*Heinrich, L. J.:* Forschungsziele und Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik, in: *Wächter, H. (Hrsg.):* Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre: Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Gabler, Wiesbaden 1995, S. 27-54.

*Helfert/Vith (1999)*

*Helfert, G., Vith, K.:* Relationship Marketing Teams: Improving the Utilization of Customer Relationship Potentials through a High Team Design Quality, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, H. 5, 1999, S. 553-564.

---

*Henderson/Venkatraman (1993)*

*Henderson, J. C., Venkatraman, N.:* Strategic Alognment, Leveraging information technology for transforming organizations, in: IBM Systems Journal, Vol. 32, No. 1, 1993, S. 4-15.

*Herborg (2001)*

*Herborg, R.-T.:* Krisenmanagement mit verteilten Informationssystemen, Dissertation der Universität St. Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2001.

*Hermann (1972)*

*Hermann, C. F.:* International Crisis: Insights From Behavioral Research, The Free Press, New York 1972.

*Hess (1996)*

*Hess, T.:* Entwurf betrieblicher Prozesse, Dissertation der Universität St. Gallen, Gabler, Wiesbaden 1996.

*Hess et al. (1995)*

*Hess, T., Brecht, L., Österle, H.:* Geschäftsstrategie - Prozess - Informationssystem, in: *König, W. (Hrsg.):* Wirtschaftsinformatik '95 - Wettbewerbsfähigkeit, Innovation, Wirtschaftlichkeit, Physica-Verlag, Heidelberg 1995, S. 531-545.

*Hettich et al. (2000)*

*Hettich, S., Hippner, H., Wilde, K.:* Customer Relationship Management (CRM), in: WISU, 29. Jg., Heft 10, Oktober 2000, S. 1346-1366.

*Hill (1986)*

*Hill, D. J.:* Satisfaction and Consumer Services, in: Advances in Consumer Research, 13. Jg., 1986, S. 311-315.

*Hippner et al. (2001)*

*Hippner, H., Küsters, U., Meyer, M., Wilde, K. (Hrsg.):* Handbuch Data Mining im Marketing: Knowledge Discovery in Marketing Databases, Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden 2001.

*Hippner/Wilde (2001a)*

*Hippner, H., Wilde, K.:* CRM - Ein Überblick, in: *Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.):* Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, Gabler, Wiesbaden 2001, S. 3-37.



*Hippner/Wilde (2001b)*

*Hippner, H., Wilde, K.:* Data Mining im CRM, in: *Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.):* Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, Gabler, Wiesbaden 2001, S. 211-231.

*Hirschmann (1974)*

*Hirschmann, A. O.:* Abwanderung und Widerspruch. Reaktion auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten, Tübingen 1974.

*Hiss (2002)*

*Hiss, R.:* Architekturen, Strategie und CRM: Architecture follows Strategy - CRM Blueprint als Basis für erfolgreiche Umsetzung, 2002, [http://www.crm-competence-center.de/crm.nsf/5C108DE211FC588EC1256C1D005D4CC2/\\$File/crm002\\_crm\\_architekturen\\_hiss.pdf](http://www.crm-competence-center.de/crm.nsf/5C108DE211FC588EC1256C1D005D4CC2/$File/crm002_crm_architekturen_hiss.pdf) (Zugriff: 25.12.2002).

*Hoffmann (1972)*

*Hoffmann, K.:* Der Produktlebenszyklus - Eine kritische Analyse, 1. Auflage, Rombach, Freiburg i. Br. 1972.

*Hofmann/Mertiens (2000)*

*Hofmann, M., Mertiens, M. (Hrsg.):* Customer-Lifetime-Value-Management: Kundenwert schaffen und erhöhen: Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele, Gabler, Wiesbaden 2000.

*Höft (1992)*

*Höft, U.:* Lebenszykluskonzepte - Grundlage für das strategische Marketing- und Technologiemanagement, Dissertation der Universität der TU Berlin, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1992.

*Homans (1964)*

*Homans, G. C.:* A Theory of Social Interaction, in: Transactions of the 5th world congress, 4/ 1964.

*Homburg/Sieben (2000)*

*Homburg, C., Sieben, F.:* Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktionismus, Reihe Management Know How, Nr. M 52, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim, Mannheim 2000.

*Homburg/Stock (2001)*

*Homburg, C., Stock, R.:* Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: *Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2001, S. 17-50.

*IDS\_Scheer (2001)*

*IDS\_Scheer:* CRM Reference Model: a tool for Customer Relationship Management (CRM), Präsentationsfolien der IDS Scheer AG, September 2001.

*IMG (1997)*

*IMG:* PROMET Methodenhandbuch für den Entwurf von Geschäftsprozessen Vers. 2.0, 1997.

*Ivens (2002)*

*Ivens, B. S.:* Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft: Formen, Erfolgswirkungen und Determinanten einer Differenzierung des Beziehungsmarketing in industriellen Geschäftsbeziehungen, Dissertation der Universität Erlangen-Nürnberg, GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V., Nürnberg 2002.

*Jackson (1985)*

*Jackson, B. B.:* Build customer relationships that last, in: *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3, 1985, S. 120-128.

*Jacob (1995)*

*Jacob, F.:* Produktindividualisierung : Ein Ansatz zur innovativen Leistungsgestaltung im Business-to-Business-Bereich, Gabler, Wiesbaden 1995.

*James (1973)*

*James, B. G.:* The Theory of Corporate Life Cycle, in: *Long Range Planning*, Vol. 6, No. 2, 1973, S. 68-74.

*Joss (2002)*

*Joss, C.:* Change Management auf dem Weg zum Service Integrator, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.):* Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 305-316.

*Jung (2002)*

*Jung, R.:* Datenintegration im Kontext unternehmerischer Strategien und Konzepte - Ein Ansatz zur Spezifikation von Anforderungen, in: *Österle, H., Winter, R. (Hrsg.):* Business Engineering, Springer, Berlin et al. 2002, S. im Druck.

*Kaas (1992)*

*Kaas, K. P.:* Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: *ZfbF (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung)*, Jg. 44, Nr. 10, 1992, S. 884-901.

*Kaas (1995)*

*Kaas, K. P.:* Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: *Kaas, K. P. (Hrsg.):* Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomik, Verl.-Gruppe Handelsblatt (*Zfbf: Sonderheft 35*), Frankfurt 1995, S. 19-42.

*Kaltenberger (1997)*

*Kaltenberger, B.:* BPR und die Konsequenzen für das Marketing, in: *Weinhold-Stünzi, H. (Hrsg.):* Marketingdynamik, St. Gallen 1997, S. 124-131.

*Kaplan/Murdock (1991)*

*Kaplan, R. B., Murdock, L.:* Core Process Redesign, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 28, No. 2, 1991, S. 27-43.

*Kepper (1996)*

*Kepper, G.:* Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1996.

*Khirallah (2000)*

*Khirallah, K.*: Pseudo-Suites: IBM and NCR Weigh in with Differing Approaches to Customer Relationship Management, January 2000,  
[http://www.teradatalibrary.com/pdf/tower\\_010200.pdf](http://www.teradatalibrary.com/pdf/tower_010200.pdf) (Zugriff: 21.05.2002).

*Khirallah (2001)*

*Khirallah, K.*: CRM Case Study: Optimizing Relationships at National Australia Bank, Ltd., January 2001,  
<http://www.teradata.com/library/display.asp?dest=407&type=pd> (Zugriff: 03.05.2002).

*Koller (1997)*

*Koller, M.*: Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze, in: *Schweer, M. (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen - Theorien und empirische Befunde*, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 13-26.

*Körner (2002)*

*Körner, V.*: Management der Kundenbeziehung in den neuen Geschäftsmedien, Dissertation der Universität St. Gallen, EDIS HSG (Elektronische Dissertationen), 2002, <http://www.unisg.ch/www/edis.nsf>.

*Kosiol (1976)*

*Kosiol, E.*: Organisation der Unternehmung, 2. durchgesehene Auflage, Gabler, Wiesbaden 1976.

*Kosiol (1980)*

*Kosiol, E.*: Grundprobleme der Ablauforganisation, in: *Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation*, 2. Auflage, Poeschel, Stuttgart 1980, S. 1-8.

*Kotler/Bliemel (2001)*

*Kotler, P., Bliemel, F.*: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001.

*Krafft (2002)*

*Krafft, M.*: Kundenbindung und Kundenwert, Physica-Verlag, Heidelberg 2002.

*Kramer (2002a)*

*Kramer, M. I.:* Comparing CRM-Architectures: How the Architectures of E.piphany's, Oracle's, PeopleSoft's, SAP's and Siebel's CRM Product Suites Stack up against Each Other, 2002,  
[http://www.epiphany.com/e/seybold/downloads/Comparing\\_CRM\\_Architecture.pdf](http://www.epiphany.com/e/seybold/downloads/Comparing_CRM_Architecture.pdf) (Zugriff: 24.12.2002).

*Kramer (2002b)*

*Kramer, M. I.:* E.piphany E.6 Architecture: How This CRM Architecture Stacks Up against Our Framework, Juli 2002,  
[http://www.epiphany.com/e/seybold/downloads/Epiphany\\_E6.pdf](http://www.epiphany.com/e/seybold/downloads/Epiphany_E6.pdf) (Zugriff: 24.12.2002).

*Kromrey (1995)*

*Kromrey, H.:* Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, 7. Auflage, Leske + Budrich, Opladen 1995.

*Kunz (1996)*

*Kunz, H.:* Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden, Orell Füssli, Zürich 1996.

*Küsters (2001)*

*Küsters, U.:* Data Mining Methoden: Einordnung und Überblick, in: *Hippner, H., Küsters, U., Meyer, M., Wilde, K. (Hrsg.):* Handbuch Data Mining im Marketing: Knowledge Discovery in Marketing Databases, Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden 2001, S. 95-130.

*Kutnick (2000)*

*Kutnick, D.:* Mastering the CRM Process, Meta Group Inc., 28 August 2000,  
<http://www.metagroup.com/metaview/mv0361/mv361.html> (Zugriff: 21.03.2002).

*Lamnek (1995)*

*Lamnek, S.:* Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim 1995.

*Lang (1997)*

*Lang, K.:* Gestaltung von Geschäftsprozessen mit Referenzprozessbausteinen, Dissertation der Universität Erlangen-Nürnberg, Gabler, Wiesbaden 1997.

*Lehmann/Jocz (1997)*

*Lehmann, D. R., Jocz, K. E. (Hrsg.):* Reflections on the Futures of Marketing, MA: Marketing Science Institute, Cambridge 1997.

*Leist (2002)*

*Leist, S.:* Bankenarchitektur des Informationszeitalters - Zielsetzung und Gestaltungsebenen, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.):* Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 3-28.

*Leist/Winter (1999)*

*Leist, S., Winter, R.:* Banking in the information age - Vision, transformation, and design principles, research report BE HSG/FP BAI/01, Institute of Information Management, University of St. Gallen 1999.

*Leist/Winter (2000)*

*Leist, S., Winter, R.:* Finanzdienstleistungen im Informationszeitalter - Vision, Referenzmodell und Transformation, in: *Belz, Ch., Bieger, T. (Hrsg.):* Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, THEXIS, St. Gallen 2000, S. 150-166.

*Leplin (1986)*

*Leplin, J.:* Methodological Realism and Scientific Rationality, in: *Philosophy of Sciences*, Vol. 53, 1986, S. 31-51.

*Link (2001)*

*Link, J.:* Customer Relationship Management - Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin et al. 2001.

*Lischka (2000)*

*Lischka, A.:* Dialogkommunikation im Relationship Marketing. Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen, Dissertation der Universität Basel, Gabler, Wiesbaden 2000.

*Löhneysen v. (1982)*

*Löhneysen v., G.:* Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmungskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, Göttingen 1982.

*Loos (1996)*

*Loos, P.:* Geschäftsprozessadäquate Informationssystemadaption durch generische Strukturen, in: *Becker, J., Vossen, G. (Hrsg.):* Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management - Modelle, Methoden, Werkzeuge, 1. Auflage, Internat. Thomson Publ., Bonn, Albany 1996, S. 163-175.

*Lovelock (1996)*

*Lovelock, C. H.:* Services Marketing. Text, Cases and Readings, 3. Auflage, Prentice Hall International, Englewood Cliffs 1996.

*Luef (2001)*

*Luef, W.:* Customer Relationship Management, MBE Refresher, Weiterbildungszentrum (WBZ) St. Gallen 13./14. Dez. 2001.

*Luhmann (1989)*

*Luhmann, N.:* Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Auflage, Enke, Stuttgart 1989.

*Luhmann (2000)*

*Luhmann, N.:* Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2000.

*Malone et al. (1999)*

*Malone, T. W., Crowston, K., Lee, J., Pentland, B., Dellarocas, C., Wyner, G., Quimby, J., Osborn, C. S., Bernstein, A., Herman, G., Klein, M., O'Donnell, E.:* Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes, in: *Management Science*, Vol. 45, No. 3, March 1999, S. 425-443.

*Männel (1991)*

*Männel, W.:* Zulieferleistung - Erfolgspotential für den Einkauf, in: *Beschaffung aktuell*, o. Jg., Nr. 3, 1991, S. 32-42.

*Maoz (2001)*

*Maoz, M.:* The 10 Imperatives of World-Class CRM, Commentary, 28 June 2001,  
<http://poseidon.iwi3.unisg.ch/gartner/content/research/ras/99000/99073/99073.html> (Zugriff: 20.02.2002).

*Mattmüller/Tunder (1999)*

*Mattmüller, R., Tunder, R.:* Das Prozessorientierte Marketingverständnis. Eine neoinstitutionenökonomische Begründung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Vol. 45, No. 4, 1999, S. 435-451.

*Mayring (1993)*

*Mayring, P.:* Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken, 2. Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim 1993.

*McEachern (2001)*

*McEachern, C.:* Good CRM = Good Process, in: Wall Street & Technology, Vol. 19 Issue 9, August 2001, S. 7.

*Meffert (1992)*

*Meffert, H.:* Marketing, in: *Diller, H. (Hrsg.):* Vahlens Grosses Marketinglexikon, Beck et al., München 1992, S. 648-653.

*Meffert (2000)*

*Meffert, H.:* Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2000.

*Mello (2002)*

*Mello, A.:* Six mistakes that will sink your CRM, 18 March 2002,  
<http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/0,14179,2854618,00.html> (Zugriff: 21.03.2002).

*Mertens/Rackelmann (1979)*

*Mertens, P., Rackelmann, G.:* Konzept eines Frühwarnsystems auf der Basis von Produktlebenszyklen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., Ergänzungsheft 2: Frühwarnsysteme, 1979, S. 70-88.



*Meyer/Ertl (1998)*

*Meyer, A., Ertl, R.:* Kundenorientierung als Wettbewerbsvorteil, in: *Betsch, O., Hooven, E. v., Krupp, G. (Hrsg.):* Handbuch Privatkundengeschäft: Entwicklung, State of the art, Zukunftsperspektiven, Knapp, Frankfurt a. M. 1998, S. 171-188.

*Michalski (2002)*

*Michalski, S.:* Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse: Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken, Gabler, Wiesbaden 2002.

*Moorman et al. (1992)*

*Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R.:* Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, August 1992, S. 314-328.

*Morgan/Hunt (1994)*

*Morgan, R. M., Hunt, S. D.:* The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, July 1994, S. 20-38.

*Morgan/Hunt (1999)*

*Morgan, R. M., Hunt, S. D.:* Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy, in: *Journal of Business Research*, Vol. 46, 1999, S. 281-290.

*Mühlbacher (1988)*

*Mühlbacher, H.:* Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung bei Werbekontakten, in: *Marketing ZFP*, Nr. 2, 1988, S. 85-94.

*Müller-Böling/Klandt (1993)*

*Müller-Böling, D., Klandt, H.:* Methoden empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung: eine Einführung mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt, Förderkreis Gründungs-Forschung, Köln/Dortmund 1993.

*Neilson et al. (2002)*

*Neilson, G., Gulati, R., Kletter, D.:* Organizing for Success in the 21st Century: The Relationship-Centric Organization, Study by Booz Allen Hamilton and the Kellogg School of Management at Northwestern University, 2002, <http://www.boozallen.com> (Zugriff: 12.09.2002).

*Nelson (2002a)*

*Nelson, S.:* Process Design: The Best Starting Place for Successful CRM, in: GartnerG2 REPORT, 22 March 2002, <http://www.gartnerg2.com/researchDocs/PDF/rpt-0302-0045.pdf> (Zugriff: 20.05.2002).

*Nelson (2002b)*

*Nelson, S.:* What's happening to CRM in 2002, Gartner Group Research, January 2002.

*Nicklisch (1922)*

*Nicklisch, H.:* Der Weg aufwärts: Organisation - Versuch einer Grundlegung, 2. Auflage, Poeschel, Stuttgart 1922.

*Nickols (1998)*

*Nickols, F.:* The Difficult Process of Identifying Processes, in: Knowledge and Process Management, Vol. 5, Nr. 1, 1998, S. 14-19.

*Nordsieck (1931)*

*Nordsieck, F.:* Aufgabenverteilung und Instanzenaufbau im Betrieb, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 7, 1931, S. 204-210.

*Nordsieck (1934)*

*Nordsieck, F.:* Grundlagen der Organisationslehre, Poeschel, Stuttgart 1934.

*Nordsieck (1955)*

*Nordsieck, F.:* Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Auflage, Poeschel, Stuttgart 1955.

*Nordsieck (1956)*

*Nordsieck, F.:* Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, 5. Auflage, Poeschel, Stuttgart 1956.

*Nordsieck (1961a)*

*Nordsieck, F.:* Betriebsorganisation - Betriebsaufbau und Betriebsablauf, Poeschel, Stuttgart 1961.

*Nordsieck (1961b)*

*Nordsieck, F.:* Betriebsorganisation - Lehre und Technik, Poeschel, Stuttgart 1961.

*Nordsieck-Schröer (1961)*

*Nordsieck-Schröer, H.:* Organisationslehren - Eine vergleichende Darstellung, Poeschel, Stuttgart 1961.

*o. V. (2002a)*

*o. V.:* A Business View of mySAP CRM, 2002,  
<http://www.sap.com/solutions/crm/brochures.asp> (Zugriff: 24.12.2002).

*o. V. (2002b)*

*o. V.:* En@bling CRM Dienstleistungen, Systor AG, 2002,  
[http://www.systor.com/index/core/core\\_ebus\\_home/core\\_ebus\\_crm\\_home/core\\_ebus\\_crm\\_dien.htm](http://www.systor.com/index/core/core_ebus_home/core_ebus_crm_home/core_ebus_crm_dien.htm) (Zugriff: 18.02.2003).

*o. V. (2002c)*

*o. V.:* How to do CRM right, 18 März 2002,  
<http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/0,14179,2854884,00.html>  
(Zugriff: 21.03.2002).

*o. V. (2002d)*

*o. V.:* Portrait eine führenden Informatikunternehmens, Systor AG, 2002,  
[http://www.systor.com/index/face/face\\_profile.htm](http://www.systor.com/index/face/face_profile.htm) (Zugriff: 18.02.2003).

*o. V. (2002e)*

*o. V.:* Zahlen & Fakten, Systor AG, 2002,  
[http://www.systor.com/index/face/face\\_orga\\_home/face\\_orga\\_ssb\\_home/face\\_facts.htm](http://www.systor.com/index/face/face_orga_home/face_orga_ssb_home/face_facts.htm) (Zugriff: 18.02.2003).

*o. V. (2003a)*

*o. V.:* Abschluss per 31. Dezember 2002, Januar 2003,  
<http://www.migrosbank.ch/bancolino/german/PDFServe.asp?PDF=AboutUsPressRelease1.pdf> (Zugriff: 16.02.2003).

*o. V.* (2003b)

*o. V.*: Accenture übernimmt SYSTOR AG, Systor AG, 14. Februar 2003, [http://www.systor.com/index/news/news\\_newsmessage.htm?newsid=8066](http://www.systor.com/index/news/news_newsmessage.htm?newsid=8066) (Zugriff: 18.02.2003).

*o. V.* (2003c)

*o. V.*: Das Leitbild der Migrosbank, 2003, <http://www.migrosbank.ch/bancolino/german/AboutUsExample.asp> (Zugriff: 16.02.2003).

*o. V.* (2003d)

*o. V.*: Die 15 Thesen von Gottlieb und Adele Duttweiler 1950, 2003, [http://www.migros.ch/Migros\\_DE/Content/UeberMigros/LeitbildWerte/blip\\_re\\_d\\_15\\_thesen.htm](http://www.migros.ch/Migros_DE/Content/UeberMigros/LeitbildWerte/blip_re_d_15_thesen.htm) (Zugriff: 16.2.2003).

*o. V.* (2003e)

*o. V.*: Jobs@MLP, 2003, <http://www.mlp.de/mlpjobs/berater/zwei.cfm> (Zugriff: 14.02.2003).

*o. V.* (2003f)

*o. V.*: Volkswagen AG - Geschäftsbericht 2002, 2003, [http://www.volkswagen-ir.de/download/Q1\\_03/vw\\_gb\\_2002\\_dt.pdf](http://www.volkswagen-ir.de/download/Q1_03/vw_gb_2002_dt.pdf) (Zugriff: 12.03.2003).

*Österle* (1995)

*Österle, H.*: Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, 2. verb. Auflage, Springer, Berlin et al. 1995.

*Österle et al.* (1991)

*Österle, H., Brenner, W., Hilbers, K.*: Unternehmensführung und Informationssystem: Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements, Teubner, Stuttgart 1991.

*Österle/Winter* (2000)

*Österle, H., Winter, R.*: Business Engineering, in: *Österle, H., Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering - Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*, Springer, Heidelberg et al. 2000, S. 3-20.

*Pampel (1993)*

*Pampel, J.:* Kooperation mit Zulieferern - Theorie und Management, Dissertation der Universität Erlangen-Nürnberg, Gabler, Wiesbaden 1993.

*Pepels (2001)*

*Pepels, W.:* Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business to Business-Marketing, in: *Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.):* Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation, Gabler, Wiesbaden 2001, S. 49-84.

*Peppard (2000)*

*Peppard, J.:* Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services, in: *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, June 2000, S. 312-327.

*Peter (1997)*

*Peter, S. I.:* Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Gabler, Wiesbaden 1997.

*Petermann (1992)*

*Petermann, F.:* Psychologie des Vertrauens, 2. Auflage, Quintessenz, München 1992.

*Pfingsten (1998)*

*Pfingsten, F.:* Shareholder-Value im Lebenszyklus: Methoden einer marktwertorientierten Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden 1998.

*Phios (1999)*

*Phios:* New Tools for Managing Business Processes, White Paper der Phios Corporation, März 1999, <http://www.phios.com/phioswhitepaper.pdf> (Zugriff: 20.12.2002).

*Picot (1991)*

*Picot, A.:* Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43 Jg., Nr. 4, 1991, S. 336-357.

*Picot et al. (1996)*

*Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T.:* Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1996.

*Plinke (1989)*

*Plinke, W.:* Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: *Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W. H. (Hrsg.):* Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S. 305-325.

*Plötner (1995)*

*Plötner, O.:* Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Dissertation der Universität Berlin, Gabler, Wiesbaden 1995.

*Porter (1992)*

*Porter, M. E.:* Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt/Main et al. 1992.

*Probst/Raub (1995)*

*Probst, G., Raub, S.:* Action Research - Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: *Die Unternehmung*, 49. Jg., Nr. 1, 1995, S. 3-19.

*Rapp (2000)*

*Rapp, R.:* Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2000.

*Rapp/Guth (1999)*

*Rapp, R., Guth, S.:* Data Mining Anwendungen im Relationship Marketing, in: *Payne, A., Rapp, R. (Hrsg.):* Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, Vahlen, München 1999, S. 245-260.

*Reich/Stucki (2002)*

*Reich, F., Stucki, T.:* Definition eines Geschäftsmodells für die MIGROSBANK als Grundlage für ein Multichannel-Management, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.):* Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 109-122.

*Reichheld (1993)*

*Reichheld, F.:* Loyalty-Based Management, in: *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 3/4, 1993, S. 64-73.

*Reichheld/Sasser (1990)*

*Reichheld, F., Sasser, W.:* Zero-Defection. Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, 1990, S. S. 105-111.

*Reichheld/Sasser (1991)*

*Reichheld, F., Sasser, W. E.:* Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., IV. Quartal 1991, S. 108-116.

*Richter-Mundani (1999)*

*Richter-Mundani, S.:* Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute, Gabler, Wiesbaden 1999.

*Ritter (2000)*

*Ritter, V.:* CRM @ LGT, in: *Bach, V., Österle, H. (Hrsg.):* Customer Relationship Management in der Praxis - Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Springer, Berlin et al. 2000, S. 169-185.

*Rittgen (1998)*

*Rittgen, P.:* Prozesstheorie der Ablaufplanung: Algebraische Modellierung von Prozessen, Ressourcenrestriktionen und Zeit, Teubner, Stuttgart/Leipzig 1998.

*Rosemann (1994)*

*Rosemann, M.:* Beschreibung und Gestaltung der Produktion auf der Basis von Grundsätzen ordnungsmässiger Prozessmodellierung, in: Tagungsband Reengineering-Kongress, Computerwoche Verlag, München 1994, S. 52-86.

*Rosemann (1998)*

*Rosemann, M.:* Die Grundsätze ordnungsmässiger Modellierung. Intention, Entwicklung, Architektur und Multiperspektivität, in: *Maicher, M., Scheruhn, H.-J. (Hrsg.):* Informationsmodellierung: Referenzmodelle und Werkzeuge, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1998, S. 1-21.

*Rosenkranz (2002)*

*Rosenkranz, F.:* Geschäftsprozesse: Modell- und computergestützte Planung, Springer, Berlin et al. 2002.

*Rudolf-Sipötz (2001)*

*Rudolf-Sipötz, E.:* Kundenwert: Konzeption-Determinanten-Management, Dissertation der Universität St. Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2001.

*Rüegg-Stürm (2000)*

*Rüegg-Stürm, J.:* Was 'ist' eine Unternehmung? - Ein Unternehmensmodell zur Einführung in die Grundkategorien einer modernen Managementlehre, Diskussionsbeiträge Nr. 36, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen, November 2000.

*Rupprecht et al. (1999)*

*Rupprecht, C., Peter, G., Rose, T.:* Ein modellgestützter Ansatz zur kontextspezifischen Individualisierung von Prozessmodellen, in: Scheer, A.-W., Nüttgens, M. (Hrsg.): Electronic Business Engineering, 4. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Physica-Verlag, Heidelberg 1999, S. 353-373.

*Saatkamp (2002)*

*Saatkamp, J.:* Business Process Reengineering von Marketingprozessen: Theoretischer Bezugsrahmen und explorative empirische Untersuchung, Dissertation der Universität Erlangen-Nürnberg, GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V., Nürnberg 2002.

*Sanchez (1999)*

*Sanchez, R.:* Modular Architectures in the Marketing Process, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, 1999, S. 92-111.

*Sauerbrey (1999)*

*Sauerbrey, C.:* Studie zum Customer Recovery Management von Dienstleistern, Arbeitspapier Nr. 45/00, Fachhochschule Hannover, Hannover 1999.

*Sauerbrey/Henning (2000)*

*Sauerbrey, C., Henning, R.:* Kunden-Rückgewinnung: erfolgreiches Management für Dienstleister, Vahlen, München 2000.

*Scanzoni (1979)*

*Scanzoni, J.:* Social Exchange and Behavioral Interdependence, in: *Burgess, R. L., Huston, T. L. (Hrsg.): Social Exchange in Developing Relationships*, Academic Press Inc., New York 1979,



*Schade/Schott (1993a)*

*Schade, C., Schott, E.:* Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, Jg. 53, Nr. 4, 1993, S. 491-511.

*Schade/Schott (1993b)*

*Schade, C., Schott, E.:* Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, 15 Jg., 1993, S. 15-25.

*Scheer (1997)*

*Scheer, A.-W.:* Wirtschaftsinformatik - Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 7. durchges. Auflage, Springer, Berlin et al. 1997.

*Scheer (1998)*

*Scheer, A.-W.:* ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, Springer, Berlin et al. 1998.

*Scheitlin (1987)*

*Scheitlin, V.:* Kommunikation - Die Brücke zum anderen, 2. Auflage, Fachmed AG Verlag für Fachmedien, St. Gallen et al. 1987.

*Schelling (1960)*

*Schelling, T.:* The Strategy of Conflict, Harvard University Press, Cambridge, MA 1960.

*Scheuerer-Englisch/Zimmermann (1997)*

*Scheuerer-Englisch, H., Zimmermann, P.:* Vertrauensentwicklung in Kindheit und Jugend, in: *Schweer, M. (Hrsg.):* Interpersonales Vertrauen - Theorien und empirische Befunde, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 27-48.

*Schmid (2001)*

*Schmid, R.:* Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, Dissertation der Universität St. Gallen, Difo-Druck OHG, Bamberg 2001.

*Schmid/Bach (2000)*

*Schmid, R., Bach, V.:* Customer Relationship Management bei Banken, Bericht Nr.: BE HSG / CC BKM / 4, Vers. 1.5, Institut für Wirtschaftsinformatik (Lehrstuhl Prof. Dr. Hubert Österle), St. Gallen, 22. März 2000.

*Schmid et al.* (2000)

*Schmid, R., Bach, V., Österle, H.:* Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: *Bach, V., Österle, H. (Hrsg.): Customer Relationship Management in der Praxis - Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen*, Springer, Berlin et al. 2000, S. 3-55.

*Schramm* (1936)

*Schramm, W.:* Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, de Gruyter, Berlin/Leipzig 1936.

*Schröder* (2003)

*Schröder, H.:* Der Hersteller als Category Captain in der Kooperation zwischen Industrie und Handel - eine Analyse im Licht der Prinzipal-Agenten-Theorie, 2003, [http://www.category-management.net/KongresseVortraege/2003-02-11\\_Euroforum/Euroforum-PAT.pdf](http://www.category-management.net/KongresseVortraege/2003-02-11_Euroforum/Euroforum-PAT.pdf) (Zugriff: 10.6.2002).

*Schulz* (1995)

*Schulz, B.:* Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd./Vol. 1787, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main et al. 1995.

*Schulze* (2000)

*Schulze, J.:* Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, Dissertation der Universität St. Gallen, Difo-Druck OHG, Bamberg 2000.

*Schütte* (1998)

*Schütte, R.:* Grundsätze ordnungsmässiger Referenzmodellierung: Konstruktion konfigurations- und anpassungsorientierter Modelle, Gabler, Wiesbaden 1998.

*Schütte/Zellner* (2002)

*Schütte, R., Zellner, G.:* Qualitätssicherung im CC BAI, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene*, Springer, Berlin et al. 2002, S. 239-266.

*Schwede/Spies (2001)*

*Schwede, S., Spies, R.:* Customer Relationship Management: Rettende Oase oder Fata Morgana in der Servicewüste? - Eine internationale Betrachtung durch die META Group, in: *Moormann, J., Rossbach, P. (Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken*, Bankakademie-Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2001, S. 21-41.

*Schweiger/Schrattenecker (1995)*

*Schweiger, G., Schrattenecker, G.:* Werbung - Eine Einführung, 4. Auflage, Fischer, Stuttgart 1995.

*Schweitzer (1964)*

*Schweitzer, M.:* Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen, Duncker & Humblot, Berlin 1964.

*Schwickert/Fischer (1996)*

*Schwickert, A. C., Fischer, K.:* Der Geschäftsprozess als formaler Prozess - Definition, Eigenschaften und Arten, in: *Arbeitspapiere WI*, Nr. 4/1996, Hrsg.: Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz 1996.

*Seligmann (2000)*

*Seligmann, A. B.:* The problem of trust, 2nd printing, and 1st paperback printing, Princeton University Press, New Jersey 2000.

*Sexauer (2002)*

*Sexauer, H. J.:* Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM), in: *WiSt*, Heft 4, April 2002, S. 218-222.

*Sheth (2000)*

*Sheth, J. N.:* From International to Integrated Marketing, in: *Journal of Business Research*, Vol. 51, No. 1, 2000, S. 5-9.

*Sheth/Parvatiyar (1995)*

*Sheth, J. N., Parvatiyar, A.:* Relationship Marketing in Consumer Markets. Antecedents and Consequences, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, S. 255-271.

*Smith/Smith (1977)*

*Smith, J. M., Smith, D. C.:* Database Abstractions: Aggregation and Generalization, in: *ACM Transaction on Database Systems* 2, 1977, S. 105-133.

*Sommerlatte/Deschamps (1985)*

*Sommerlatte, T., Deschamps, J.-P.:* Der strategische Einsatz von Technologien - Konzepte und Methoden zur Einbeziehung von Technologien in die Strategieentwicklung des Unternehmens, in: *Little, Arthur D. (Hrsg.): Management im Zeitalter der strategischen Führung*, Wiesbaden 1985, S. 37-76.

*Sommerlatte/Wedekind (1990)*

*Sommerlatte, T., Wedekind, E.:* Leistungsprozesse und Organisationsstruktur, in: *Little, Arthur D. (Hrsg.): Management der Hochleistungsorganisation*, Gabler, Wiesbaden 1990, S. 23-41.

*Spremann (1988)*

*Spremann, K.:* Reputation, Garantie, Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58. Jg., H. 5/6, 1988, S. 613-629.

*Spremann (1989)*

*Spremann, K.:* Stakeholder-Ansatz versus Agency-Theorie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59. Jg., H. 7, 1989, S. 742-746.

*Spremann (1990)*

*Spremann, K.:* Asymmetrische Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60 Jg., H. 5/6, 1990, S. 561-586.

*Srivastava et al. (1999)*

*Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L.:* Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, 1999, S. 168-179.

*Stauss (2000)*

*Stauss, B.:* Rückgewinnungsmanagement (Regain Management), in: *Das Wirtschaftsstudium (WiSt)*, 29. Jg., Nr. 10, 2000, S. 579-582.

*Stauss/Friege (1999)*

*Stauss, B., Friege, C.:* Regaining Service Customers. Cost and Benefits of Re-gain Management, in: Journal of Service Research, Vol. 1, No. 4, 1999, S. 347-361.

*Stauss/Seidel (2002)*

*Stauss, B., Seidel, W.:* Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Auflage, Hanser, München/Wien 2002.

*Steinmann/Schreyögg (1990)*

*Steinmann, H., Schreyögg, G.:* Management - Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte, Funktionen, Praxisfälle, Gabler, Wiesbaden 1990.

*Swift (2001a)*

*Swift, R., S.:* Accelerating Customer Relationships - Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall PTR, New Jersey et al. 2001.

*Swift (2001b)*

*Swift, R., S.:* The New Economic Opportunity for Business - Creating Increased Profitability through CRM, in: Defeating the Limits: Setting a Course for CRM Success (S. 38-42), Edition 2001, <http://swift.CRMproject.com> (Zugriff: 04.05.2002).

*Swift (2002)*

*Swift, R., S.:* Analytical CRM Powers Profitable Relationships: Creating Success by Letting Customers Guide You, in: DM Review, February 2002, <http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=198&EdID=4622> (Zugriff: 04.05.2002).

*Talwar (1993)*

*Talwar, R.:* Business Reengineering - a Strategy-driven Approach, in: Long Range Planning, Vol. 26, No. 6, 1993, S. 22-40.

*Tomczak et al. (2000)*

*Tomczak, T., Reinecke, S., Finsterwalder, J.:* Kundenausgrenzung: Umgang mit unerwünschten Dienstleistungskunden, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000 - Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Gabler, Wiesbaden 2000, S. 399-421.

*Tomczak/Sausen (2001)*

*Tomczak, T., Sausen, K.:* Was ist neu an CRM?, Newsflash - Informationsmedium im Rahmen des Projekts "Best Practice in Marketing", 3/ 2001, [http://verdi.unisg.ch/org/fah/fah\\_web.nsf/23adb26d5cc0068fc12567e7002fff14/beb2bbb3c24c903ec125681f0052cab8/\\$FILE/Newsflash3-01.pdf](http://verdi.unisg.ch/org/fah/fah_web.nsf/23adb26d5cc0068fc12567e7002fff14/beb2bbb3c24c903ec125681f0052cab8/$FILE/Newsflash3-01.pdf) (Zugriff: 15.04.2002).

*Turowski (1996)*

*Turowski, K.:* Prozessorientierung in der Produktionsplanung und -steuerung, in: *Becker, J., Vossen, G. (Hrsg.):* Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management - Modelle, Methoden, Werkzeuge, 1. Auflage, Internat. Thomson Publ., Bonn, Albany 1996, S. 209- 223.

*Ulrich (1984)*

*Ulrich, H.:* Management, Haupt, Bern 1984.

*Warnecke et al. (1996)*

*Warnecke, G., Augustin, H., Förster, H., Rauch, C., Sepet, D. N.:* Aufbau und Anwendungen eines integrierten Prozessmodells für die Produktion, in: *Industrie Management*, Heft 12, 1996, S. 21-25.

*Warnecke et al. (1998)*

*Warnecke, G., Stammwitz, G., Hallfell, F., Förster, H.:* Evolutionskonzept für Referenzmodelle, in: *Industrie Management*, Heft 14, 1998, S. 60-64.

*Watson (1913)*

*Watson, J. B.:* Psychology as a Behaviorist Views It, in: *Psychological Review*, Vol. 20, 1913, S. 158-177.

*Watzlik (1995)*

*Watzlik, S.:* Die Bedeutung von Involvement und kognitiven Strukturen für das Marketing von Dienstleistungen am Beispiel von Finanzdienstleistungen, in: *Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.):* Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen, Gabler, Wiesbaden 1995, S. 89-109.

*Wehrli/Wirtz (1996)*

*Wehrli, H., Wirtz, B.:* Relationship Marketing - Auf welchem Niveau bewegt sich Europa?, in: *Absatzwirtschaft*, Sondernummer Oktober 1996, S. 24-30.

*Wehrmeister (2001)*

*Wehrmeister, D.:* Customer Relationship Management: Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH & Co. KG, Köln 2001.

*Weinhold-Stünzi (1997)*

*Weinhold-Stünzi, H.:* Re-Marketing, in: *Weinhold-Stünzi, H., Reinecke, S., Schlögel, M. (Hrsg.):* Marketingdynamik, St. Gallen 1997, S. 8-16.

*Westerlund (2001)*

*Westerlund, M.:* Implement Strategies, not IT Systems!, in: Explore!, <http://www.crmgroup.com>, 2/ 2001, S. 1.

*Wild (1965)*

*Wild, J.:* Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1965.

*Wilde (2001)*

*Wilde, K.:* Data Warehouse, OLAP und Data Mining im Marketing - Moderne Informationstechnologien im Zusammenspiel, in: *Hippner, H., Küsters, U., Meyer, M., Wilde, K. (Hrsg.):* Handbuch Data Mining im Marketing: Knowledge Discovery in Marketing Databases, Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden 2001, S. 1-19.

*Williamson (1975)*

*Williamson, O. E.:* Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, Free Press et al., New York 1975.

*Williamson (1985)*

*Williamson, O. E.:* The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Free Press et al., New York 1985.

*Williamson (1990)*

*Williamson, O. E.:* Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Mohr, Tübingen 1990.

*Winter (2002a)*

*Winter, R.:* Ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement für Finanzdienstleistungen, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.):* Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 269-286.

*Winter (2002b)*

*Winter, R.:* Konzeptionelle Grundlagen von Kundenbeziehungsmanagement-Systemen - Unter besonderer Berücksichtigung des Finanzdienstleistungssektors, bisher unveröffentlichter Konferenzbeitrag, 2002, S. 1-18.

*Wiswede (1985)*

*Wiswede, G.:* Eine Lerntheorie des Konsumverhaltens, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 45, Nr. 5, 1985, S. 544-557.

*Yin (1989)*

*Yin, R. K.:* Case Study Research: Design and Methods, SAGE Publications, Newbury Park et al. 1989.

*Yin (1994)*

*Yin, R. K.:* Case study research: design and methods, 2. Edition, SAGE Publications, Thousand Oaks et al. 1994.

*Yu (2001)*

*Yu, L.:* Successful Customer-Relationship Management, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42 Issue 4, Summer 2001, S. 18/19.

*Zehbold (1996)*

*Zehbold, C.:* Lebenszykluskostenrechnung, Gabler, Wiesbaden 1996.

*Zellner (2002a)*

*Zellner, G.:* Beziehungsmanagement im Fokus - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitsbericht BE HSG/CC RMA/01, Version 1.0, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen 2002.



---

*Zellner (2002b)*

*Zellner, G.:* Vorgehensmodell auf Prozessebene, in: *Leist, S., Winter, R. (Hrsg.):* Retail Banking im Informationszeitalter - Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al. 2002, S. 123-147.



# Lebenslauf

## Persönliche Angaben

Vorname, Name	Gregor Zellner
Geburtsdatum	12. November 1972
Geburtsort	Ingolstadt
Nationalität	Deutsch

## Bildungsweg

2000 – 2003	<i>Universität St. Gallen, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Wirtschaftsinformatik</i>
1999 – 2000	<i>Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpolitik</i>
1995 – 1999	Studium der Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt (Dipl. Kfm.)
1992 – 1994	Studium der Betriebswirtschaftslehre, Ludwig-Maximilians-Universität, München (Vordiplom)
1985 – 1992	Reuchlin-Gymnasium Ingolstadt (Allgemeine Hochschulreife)
1983 – 1985	Benediktiner Gymnasium Ettal
1979 – 1983	Grundschule in Ingolstadt