

Johannes Frauscher

Matrikelnummer: 22760

## **Kundenbindungsinstrumente & CRM**

eingereicht als

### **Bachelorarbeit**

Fachbereich Marketing

bei

Prof. Dr. Klaus Vollert

Wippenham, 2011/12

## Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Customer Relations Management	4
2.1 Grundlagen des CRM	4
2.2 Gestaltungsbereiche des CRM	4
2.3 Zielsetzungen des CRM	6
2.4 Ausprägungen des CRM im Unternehmen	8
2.4.1 Einteilung der Handlungsfelder	8
2.4.2 Operatives CRM	9
2.4.3 Analytisches CRM	9
2.4.4 Kommunikatives CRM	10
2.5 Problematiken des CRM	10
2.5.1 Implementierungsprobleme	10
2.5.2 Akzeptanzprobleme im Unternehmen	11
2.5.3 Verständnisprobleme des CRM	11
2.5.4 Komplexität von CRM	12
2.5.5 CRM im Mittelstand	13
2.6 CRM aus Kundensicht	14
2.6.1 Sichtweise der Geschäftsbeziehung	14
2.6.2 Die Kundenbeziehung	15
2.6.3 Benefits der Beziehung aus Kundensicht	16
2.6.4 Grenzen der Beziehungsorientierung	16

3 Instrumente der Kundenbindung	21
3.1 Das Kundenbindungs-konstrukt	21
3.1.1 Zum Begriff Kundenbindung	21
3.1.2 Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	22
3.2 Ansätze der Kundenbindung	24
3.3 Maßnahmen der Kundenbindung	28
3.3.1 Zuordnung der Instrumente	28
3.3.2 Instrumente der Produktpolitik	29
3.3.3 Instrumente der Preispolitik	30
3.3.4 Instrumente der Kommunikationspolitik	31
3.3.5 Instrumente der Distributionspolitik	34
3.3.6 Der Kundenclub als integrierter Ansatz der Kundenbindung	34
3.4 Bedeutungen der Kundenbindung für das CRM	39
3.4.1 Die Erfolgskette des CRM	39
3.4.2 Erfolgsmessung von Kundenbindungsinstrumenten	41
4 CRM in der Praxis	43
4.1 Branchenüberblick Automobilindustrie	43
4.1.1 Notwendigkeit von Kundenbindung in der Branche	43
4.1.2 CRM in der Automobilindustrie	44
4.1.3 Kundenbindungsinstrumente in der Automobilindustrie	46
4.1.4 CRM im vertikalen Vertrieb	49
5 Schlussbetrachtung	52
Literaturverzeichnis	54
Selbständigkeitserklärung	65

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Ziele des CRM	6
Abbildung 2:	Kosten- und Nutzensvorteile durch CRM	8
Abbildung 3:	Steigerung der Kundenprofitabilität im Zeitablauf	15
Abbildung 4:	Bereitschaft zur Preisgabe persönlicher Daten	18
Abbildung 5:	Kundenzufriedenheit als notwendige Basis für Kundenbindung	22
Abbildung 6:	Arten der Kundenbindung	25
Abbildung 7:	Instrumente des Kundenbindungsmanagements im Überblick	29
Abbildung 8:	Kundenbindungsinstrumente im Verbund	36
Abbildung 9:	Die zunehmende Bedeutung von Kundenclubs	38
Abbildung 10:	Exemplarische Erfolgskette des CRM	40
Abbildung 11:	Einsatz eines Marketing-Mitters in der Automobilindustrie	50

**Abkürzungsverzeichnis**

C/D-Paradigma:	Confirmation/Disconfirmation-Paradigma
CRM:	Customer Relationship Management
E-CRM:	Electronic Customer Relationship Management
ERP:	Enterprise Resource Planning
et al.:	et alii / et alia / et alteri
IT:	Informationstechnologie
KMU:	Kleine und mittlere Unternehmen
VDA:	Verband Deutscher Automobilindustrie
Vol.:	Volume
VW:	Volkswagen

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

In der heutigen Wirtschaft ist es für Unternehmen zunehmend von Bedeutung, einen starken Fokus auf Wettbewerbsvorteile und Umsatzgenerierung zu richten, um eine langfristige Existenzhaltung sicherstellen zu können. Da sich in den letzten Jahren ein starker Wandel der wirtschaftlichen Bedingungen, verursacht durch eine zunehmende Sättigung der Märkte sowie der Internationalisierung des Wettbewerbs, vollzogen hat, sind Unternehmen gefordert, zusätzliche Erfolgspotenziale zu schaffen und dauerhaft optimal nutzen zu können.

Diese Arbeit wird sich mit dem Erfolgsfaktor Kundenbindung beschäftigen, der in der jüngsten Vergangenheit immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Der Ansatzpunkt hierbei liegt auf dem Customer Relationship Management, wobei Kundenbindung durch die Herstellung und den Erhalt einer Beziehung zum Kunden erreicht werden soll.

Es findet sich zunehmend Literatur zu diesem Thema, und Instrumente und Methoden zur Kundenbindung werden vorgestellt und erörtert. Inzwischen ist eine wachsende Vielfalt der Maßnahmen und Strategien entstanden, was zu einer geringen Übersichtlichkeit führt. Zudem werden verschiedene Maßnahmen häufig als „standardisierte Optimallösung“ angesehen, deren bedingte Anwendbarkeit und der Einfluss von externen und internen Faktoren aber vernachlässigt. Dass aber nicht selten die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung von Kundenbindungsstrategien fehlen und die Auswahl der sinnvollsten Instrumente schwer fällt, wird häufig nicht beachtet und führt unweigerlich zum Scheitern der geplanten strategischen Ausrichtung. Erschwerend kommt hinzu, dass unterschiedliche Ansatzpunkte für Befürworter und Gegner der Kundenbindung bestehen und die Kundenbindung einerseits als durchaus förderlich für den Umsatz, andererseits aber von Kritikern als kosten- und zeitverschwendend angesehen wird. Ein weiteres Problem im Bezug zur Kundenbindung ist die schwierige Bewertung der Effizienz der Maßnahmen. Denn so genannte „intangible“ Vermögensgegenstände wie zum Beispiel der Kundenwert sind schwer bis gar nicht quantifizierbar, und hierdurch entsteht eine Problematik der Investitionsintensität.

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Die zunehmende Anzahl wissenschaftlicher Dokumentationen zum Thema Kundenbindung durch Customer Relationship Management zeigt die wachsende Bedeutung dieses Erfolgspotenzials.

Die Arbeit verfolgt daher drei Ziele: Zum einen soll eine systematische Aufarbeitung der konzeptionellen Maßnahmen und Instrumente erfolgen, um die wichtigsten Methoden genau untersuchen und erläutern zu können. Zudem werden Aufbau und Wirkungsweise sowie Vor- und Nachteile des Customer Relationship Managements auch aus Sicht des Kunden aufgearbeitet. Hierfür wird die vorhandene Literatur aufbereitet und so zusammengefasst, dass ein strukturierter Überblick über die möglichen Handlungsweisen je nach verfolgtem Unternehmensziel entstehen kann. Weiterhin soll diese Aufarbeitung eine erhöhte Transparenz über die oben beschriebene unübersichtliche Vielfalt der angewandten Strategien schaffen und mögliche Erfolgspotenziale und Gefahren beim Einsatz CRM-basierter Kundenbindungsmaßnahmen aufdecken.

Anschließend sollen die Instrumente beim Einsatz in der Praxis analysiert werden, welche die Möglichkeit bieten, eine individuelle Erfassung der Kundendaten vorzunehmen und ein gezieltes Marketing anzustreben, unter der Voraussetzung, durch langfristige Kundenbindung einen möglichst hohen Unternehmenserfolg zu sichern. Auf diese Weise können Handlungsempfehlungen zu jeweils gegebener Unternehmenssituation erfolgen, wodurch die Formulierung einer Kundenbindungsstrategie erleichtert wird.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Um das Customer Relationship Management zur Unterstützung der Kundenbindung strukturiert darlegen zu können, werden in Kapitel 2 der Arbeit systematische Grundlagen und Zielsetzungen des Ansatzes erläutert. Weiterhin werden Vorteile und Problematiken aufgezeigt, wobei auch ein besonderes Augenmerk auf die Sicht des Kunden gelegt wird. Dazu wird vorhandene Literatur zusammengefasst und aufgearbeitet.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Vorstellung und detaillierten Analyse der bedeutendsten Kundenbindungsinstrumente, die auf der individuellen Kundenansprache und dem Beziehungsmanagement beruhen. An dieser Stelle sollen auch insbesondere die Einsatzmöglichkeiten und die mit dem jeweiligen Instrument

verfolgten Absichten erläutert werden. Die Erfolgchancen und Risiken sowie deren Auswirkungen stellen einen weiteren wichtigen Bestandteil dieses Kapitels dar.

Im vierten Kapitel folgt die Darstellung CRM-basierter Kundenbindungsinstrumente in der Praxis. Hierzu wird die Branchen Automobilindustrie auf die Einsatzmöglichkeiten von verschiedenen Maßnahmen geprüft.

Eine kritische Beurteilung schließt die Arbeit.



## **2. Customer Relationship Management**

### **2.1 Grundlagen des CRM**

Customer Relationship Management (im Folgenden auch CRM) ist ein wissenschaftlicher Ansatz, der hauptsächlich von den Universitäten von Atlanta, Cranfield und Stockholm entwickelt wurde.<sup>1</sup> Die eigentliche Bedeutung des Begriffs CRM liegt im Management von Kundenbeziehungen. Hierbei werden die Ziele Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung von erfolgreichen Beziehungen zu einzelnen Kunden verfolgt.<sup>2</sup>

Als Begründung für den CRM-Ansatz wird eine zunehmende Erwartungshaltung der Kunden hinsichtlich individueller Behandlung angeführt, die sich in einer steigenden Kundenorientierung der Unternehmen äußert.<sup>3</sup> Diese Veränderung der Marktbedingungen in Verbindung mit gesättigten Märkten erschwert es den Unternehmen, sich vom Wettbewerb abzugrenzen und den Kunden langfristig zu binden. Hierbei ist das Ziel der Kundenbindung unter der Bedingung zu beachten, dass die Kosten der Neukundengewinnung in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche drei- bis siebenmal höher sind als die Kosten für die Erhaltung bestehender Kunden.<sup>4</sup>

Dementsprechend dient CRM der Steigerung des langfristigen Unternehmenserfolges durch die Ausgestaltung profitabler Kundenbeziehungen. Welche Aspekte hierbei beachtet werden müssen und welche Teilziele verfolgt werden, soll in diesem Kapitel diskutiert werden.

### **2.2 Gestaltungsbereiche des CRM**

Eine eindeutige Definition von Customer Relationship Management ist bisher in der Literatur nicht entstanden, aber es zeigt sich, dass es unterschiedliche Auffassungen und Sichtweisen hierzu gibt. Zwei zentrale Gestaltungsbereiche sind von besonderer Bedeutung:

1. Strategisch-konzeptioneller Aspekt: Customer Relationship Management wird als kundenorientierte Unternehmensphilosophie betrachtet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Rapp (2001), S. 42

<sup>2</sup> Vgl. Link/Tiedtke (2001), S. 13

<sup>3</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 2f

<sup>4</sup> Vgl. Pepels, (2003), S. 235 ff

Geschäftsprozesse und Tätigkeiten müssen auf den Kunden ausgerichtet werden, um ein erfolgreiches CRM gestalten zu können.<sup>5</sup>

2. Informationstechnologischer Aspekt: In dieser Sichtweise stehen die CRM-Systeme im Vordergrund, deren Aufgabe in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten liegt. Dabei entsteht die Problematik, dass die eigentlich zur Unterstützung gedachten Systeme die wichtigen Rahmenbedingungen zur Einführung von CRM im Unternehmen aus dem Fokus drängen.<sup>6</sup>

In dem zunehmend bedeutungsträchtigen Bereich der Kundenbindung durch Beziehung zum Kunden sind verschiedene Ausprägungen und Begrifflichkeiten entstanden, die in der Praxis aber häufig synonym verwendet werden. So wird CRM nicht selten mit Begriffen wie Beziehungsmarketing (Relationship Marketing), Beziehungsmanagement (Relationship Management) oder Kundenbindungsmanagement (Customer Retention Management) gleichgesetzt.<sup>7</sup> Demzufolge ist eine Abgrenzung dieser Begriffe notwendig, um den spezifischen Aufgabenbereich des CRM genauer untersuchen zu können. Nach BRUHN umfasst das 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.“<sup>8</sup>

Beziehungsmanagement oder Relationship Management wird hingegen von DILLER als „die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen“<sup>9</sup> verstanden. Grundlegender Unterschied der beiden Definitionen ist der Umfang der Beziehungsansätze. Zwar sind beim Relationship Marketing nicht nur Kunden-, sondern auch z. B. Lieferantenbeziehungen von Bedeutung, doch das Relationship Management wird als umfassendes, langfristig ausgerichtetes Konzept verstanden,

---

<sup>5</sup> Vgl. Grabner-Käuter/Schwarz-Musch (2006), S. 176 f

<sup>6</sup> Vgl. Hippner, (2006), S. 17

<sup>7</sup> Vgl. Hippner, (2006), S. 18

<sup>8</sup> Bruhn (2001), S. 8

<sup>9</sup> Diller (1995a), S. 442

das alle Arten von Geschäftsbeziehungen (auch zu Behörden sowie unternehmensinterne Beziehungen) einbezieht.<sup>10</sup>

Das Kundenbindungsmanagement befasst sich hauptsächlich mit den bereits bestehenden Kunden und schließt die Akquisition potenzieller Kunden aus. Es hat das Ziel, bestehende Geschäftsbeziehungen zu stärken und aufrechtzuerhalten<sup>11</sup>. Das Customer Relationship Management hingegen umfasst ebenso die Kontaktaufnahme zum Kunden (Herstellung der Beziehung) wie die Aufrechterhaltung und Pflege erfolgversprechender Kundenbeziehungen auf lange Sicht.

### 2.3 Zielsetzungen des CRM

Durch CRM soll ein Unternehmen die Möglichkeit erhalten, in der Unternehmensstrategie Entwicklungen der Absatzmärkte und veränderte Konsumentenverhaltensweisen zu berücksichtigen<sup>12</sup>. Zusätzlich zum Unternehmensziel der langfristigen Gewinnerzielung zählen die Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit zu den Hauptzielen von CRM-orientierten Unternehmen<sup>13</sup>. Wie in Abbildung 1 dargestellt, dient das CRM der langfristigen Generierung wirtschaftlicher Vorteile, indem es auf allen Stufen des Kundenbindungsprozesses wirkt.

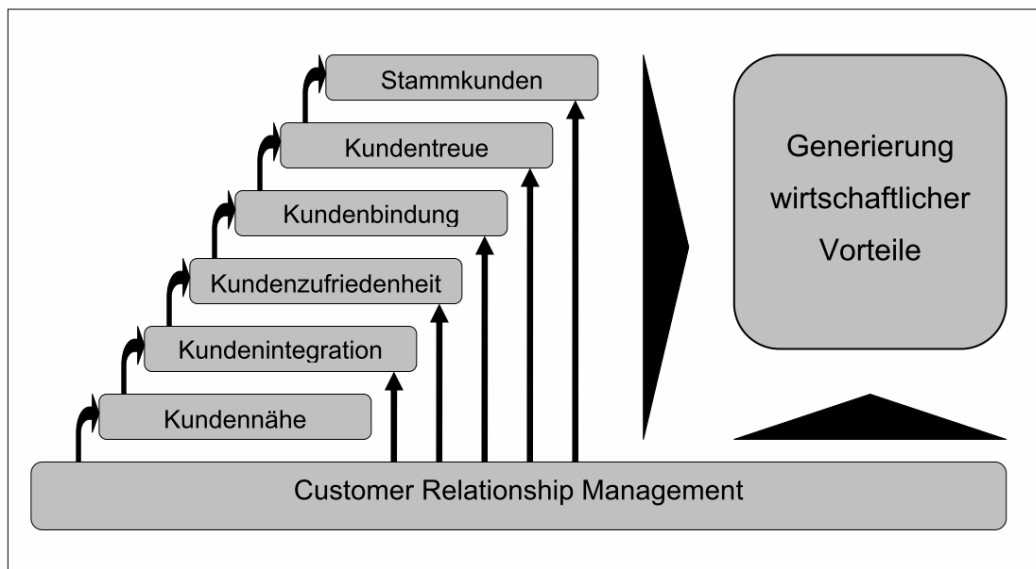


Abbildung 1: Ziele des CRM

Quelle: In Anlehnung an Schumacher/Meyer (2004), S. 26

<sup>10</sup> Vgl. Diller/Kusterer, (1998), S. 212

<sup>11</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 8

<sup>12</sup> Vgl. Helmke/Dangelmaier (2001), s. 3 f

<sup>13</sup> Vgl. Wenzel (1998), S. 45

Zwar wird die Kundenzufriedenheit dem Unternehmensziel der Gewinnerwirtschaftung untergeordnet, aber es lassen sich hier verschiedene Unterziele des CRM ableiten, die bei erfolgreicher Umsetzung gleichzeitig einige Vorteile des CRM-Ansatzes darstellen:

1. Aufrechterhaltung bestehender Kundenbeziehungen als wirtschaftlicher Vorteil im Gegensatz zur kostenintensiveren Akquisition neuer Kunden.
2. Mit zunehmender Dauer einer Kundenbeziehung werden Kosten eines Kundenverhältnisses reduziert. Denn je länger ein Unternehmen mit einem Kunden in Kontakt steht, umso besser kennt es die Bedürfnisse und Anforderungen, was den Koordinationsaufwand für Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement senkt.<sup>14</sup>
3. Steigerung der Wiederkauftrate mit der Dauer der Kundenbeziehung. Wiederholungskäufe sind ein wichtiges Umsatzpotenzial, ihre Wahrscheinlichkeit steigt bei langfristigen Beziehungen.<sup>15</sup>
4. Cross-Selling-Potenziale werden aufgedeckt. Durch ein andauerndes Verhältnis zum Kunden lernt das Unternehmen die Bedürfnisse nach möglichen weiteren Produkten kennen, die es dem Kunden gezielt anbieten kann.<sup>16</sup>
5. Steigerung eines positiven Unternehmensimages durch die Erhaltung von Stammkunden, die ihre guten Erfahrungen an andere, potenzielle Kunden weitergeben.<sup>17</sup>

Abbildung 2 fasst die Vorteile des CRM bezüglich der Kosten und des Nutzens in einer Übersicht zusammen.

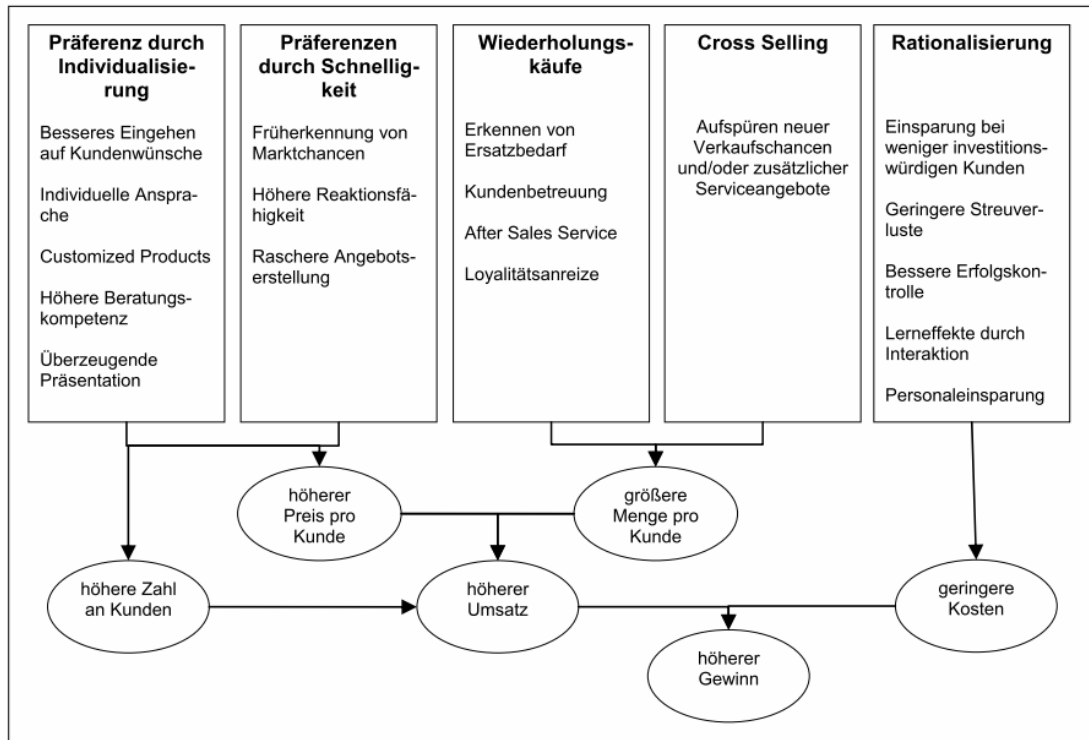
---

<sup>14</sup> Vgl. Stahl (1998), S. 17 ff

<sup>15</sup> Vgl. Griffin et al. (1995), S. 68 f

<sup>16</sup> Cross Selling bedeutet einen Überkreuz- bzw. Zusatzverkauf von weiteren Produkten aus dem Sortiment eines Unternehmens. Die Verkaufschancen sind dabei sehr hoch, da es leichter ist, Stammkunden mehr zu verkaufen, als neue Kunden zu werben, vgl. Lauer (2004), S. 84 f

<sup>17</sup> Vgl. Heskett et al. (1994), S. 53 f



**Abbildung 2: Kosten- und Nutzevorteile durch CRM**

Quelle: In Anlehnung an Link/Hildebrandt (1995), S. 18.

Customer Relationship Management ermöglicht demnach die Realisierung verschiedener Kosten- und Nutzevorteile, die aus der Herstellung und Erhaltung von Kundenbeziehungen entstehen. Die Kundenbeziehungen tragen wesentlich zur Generierung wirtschaftlicher Vorteile bei und unterstützen das Unternehmen bei der kundenorientierten Steuerung.<sup>18</sup>

## 2.4 Ausprägungen des CRM im Unternehmen

### 2.4.1 Einteilung der Handlungsfelder

CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die einer kontinuierlichen und längerfristigen Implementierung bedarf, und kein einmaliges, zeitlich oder abteilungsbezogenes begrenztes Projekt. Daher ist eine IT-Unterstützung zur erfolgreichen Einführung und Nutzung der kundenorientierten Strategie unverzichtbar. Sie erfolgt über den Einsatz so genannter CRM-Systeme.<sup>19</sup> Der Aufbau solcher CRM-Systeme ist den Handlungsfeldern des CRM sehr ähnlich und

<sup>18</sup> Vgl. Link/Hildebrandt (1995), S. 18

<sup>19</sup> Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2006), S. 47

lässt sich in die drei Kategorien operatives CRM, analytisches CRM und kommunikatives CRM<sup>20</sup> unterteilen, welche im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

### **2.4.2 Operatives CRM**

Das operative CRM kann in den Bereichen eingesetzt werden, in denen ein direkter Kontakt zum Kunden besteht. Die Funktionsbereiche des operativen CRM gliedern sich in die Unternehmensabteilungen Marketing, Vertrieb und Service.<sup>21</sup> Hierzu muss das Front Office durch verschiedene Systeme wie zum Beispiel das Supply Chain Management oder das Enterprise Resource Management (ERP) mit dem Back Office verknüpft sein.<sup>22</sup> Für den Bereich Marketing übernimmt das CRM Aufgaben der Konzeption und Durchführung der kundenbezogenen Kommunikation. Das wichtigste Instrument hierbei ist das Kampagnenmanagement, durch welches die richtige Art der Kommunikation (auch Kommunikationszeitpunkt, -medium und -stil) und die richtige Botschaft an den Kunden gesendet bzw. von ihm empfangen werden sollen.<sup>23</sup> Im Vertrieb unterstützt das CRM Routine- und Administrationsaufgaben, wie z. B. Terminplanung und Abrechnungen. Weiterhin soll ein Kontaktmanagement geschaffen werden, da der Vertrieb die wichtigste Schnittstelle zum Kunden darstellt.<sup>24</sup> Der Service wird vom CRM vor allem im Beschwerdemanagement unterstützt, sodass hier Aufschluss über Qualität der Beschwerdebearbeitung und zugleich über Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen gegeben werden kann.<sup>25</sup>

### **2.4.3 Analytisches CRM**

Das analytische CRM ist eine Erweiterung des operativen CRM und besteht im Wesentlichen aus der Datenerfassung und Datenauswertung der gesammelten Kundeninformationen. Stammdaten und Kaufverhalten einzelner Kunden können in dieser Datenbank (Customer Data Warehouse) gesammelt und analysiert werden.<sup>26</sup> Mit einer solchen IT-Lösung lassen sich die gespeicherten Daten als

<sup>20</sup> Vgl. Grabner-Käuter/Schwarz-Musch (2006), S. 179 f., in der Literatur auch abweichende Begrifflichkeiten wie z. B. kollaboratives CRM, siehe hierzu auch Schnauffer/Jung (2004), S. 27

<sup>21</sup> Vgl. Grabner-Käuter/Schwarz-Musch (2006), S. 180

<sup>22</sup> Vgl. Eller/Jung/Speiser (2003), S. 39 ff

<sup>23</sup> Vgl. Studie der Katholischen Universität Eichstätt (2001), S. 29

<sup>24</sup> Vgl. Grabner-Käuter/Schwarz-Musch (2006), S. 181

<sup>25</sup> Vgl. Rapp (2001), S. 161 ff

<sup>26</sup> Vgl. Grabner-Käuter/Schwarz-Musch (2006), S. 181

Wettbewerbsvorteil nutzen, denn wenn sie richtig analysiert und ausgewertet werden, können sie entscheidungsrelevante Informationen liefern.<sup>27</sup>

#### **2.4.4 Kommunikatives CRM**

Dem kommunikativen CRM unterliegt das Management aller Kommunikationskanäle, die den Kontakt zum Kunden ermöglichen. Ein integrierter Einsatz dieser Instrumente erhöht die Effizienz des Kundenkontaktes.<sup>28</sup> Hier wird in Instrumente des CRM im Offline- und im Online-Kommunikationsmix unterschieden. Der Online-Kommunikationsmix beinhaltet hauptsächlich die herkömmlichen Instrumente des Direkt- und Dialogmarketings, wie beispielsweise eine modifizierte Direktwerbung, die den Kunden individuell ansprechen soll. Weiterhin wird der Einsatz eines Customer Interaction Centers ermöglicht, in dem alle Kommunikationskanäle (z. B. Internet, Telefon, Fax) zur gezielten Kontaktaufnahme verwendet werden.<sup>29</sup> Instrumente des Online-Kommunikationsmix benutzen das Internet zur Bekanntmachung der Markennamen und zur Festigung der Markenpräferenzen der Kunden durch eine Intensivierung der Kundenbeziehungen.<sup>30</sup>

### **2.5 Problematiken des Customer Relationship Managements**

#### **2.5.1 Implementierungsprobleme**

Mit der Einführung von CRM in ein Unternehmen sind immer grundlegende Veränderungen der Strukturen verbunden. Mitarbeiter müssen sich auf neue Arbeitsweisen und Abläufe einstellen, die vorher über einen langen Zeitraum anders gehandhabt wurden. Weiterhin führen die Umgestaltungen, die mit der Einführung der notwendigen CRM-Software verbunden sind, zwangsläufig zu Veränderungen und Erweiterungen der Aufgabenbereiche und Arbeitstechniken.<sup>31</sup> In diesem Abschnitt sollen daher die möglichen Probleme aufgezeigt werden, die bei der Einführung von CRM und dessen Nutzung entstehen können.

---

<sup>27</sup> Vgl. Schnauffer/Jung (2004), S. 21 f

<sup>28</sup> Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 55 f

<sup>29</sup> Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 57

<sup>30</sup> Vgl. Gawlik/Kellner/Seifert (2002), S. 74

<sup>31</sup> Vgl. Uebel/Helmke/Dangelmaier (2004), S.185

### **2.5.2 Akzeptanzprobleme im Unternehmen**

Für eine erfolgreiche Implementierung von CRM muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter auch damit umgehen können und die Veränderungen der Arbeitsabläufe akzeptieren. Denn ohne Akzeptanz wird die Zielerreichung erheblich erschwert und der wirtschaftliche Nutzen kann unter Umständen nicht realisiert werden.<sup>32</sup> Aus mangelnder Akzeptanz können bei den Mitarbeitern Widerstände entstehen, deren Ursachen auf Unsicherheiten bezüglich der Neuerungen des Arbeitsalltags beruhen. An dieser Stelle ist es die Aufgabe des Change Managements, die Einstellungen zu analysieren und den Reaktionen frühzeitig entgegenzuwirken.<sup>33</sup>

Da Widerstände häufig auf Angst des Mitarbeiters vor negativen Folgen von Veränderungen am Arbeitsplatz beruhen, müssen diese Ängste durch Klarheit über die Neuerungen im Vorhinein beseitigt werden. Grundsätzlich ist hiermit also eine Transparenz über die mit der CRM-Einführung verfolgten Ziele von großer Bedeutung.<sup>34</sup> Denn durch Transparenz können die Ziele und Notwendigkeiten der Einführung des CRM in das Unternehmen den Mitarbeitern verständlich gemacht und somit die Widerstände minimiert werden.<sup>35</sup>

### **2.5.3 Verständnisprobleme des CRM**

In Kapitel 2.4 wurden bereits die verschiedenen Ausprägungen des CRM im Unternehmen angesprochen. Aus der Unterteilung in die Komponenten operatives, analytisches und kommunikatives CRM ergeben sich gleichzeitig Zuständigkeiten der einzelnen Abteilungen.<sup>36</sup> Dies wirft eine Problematik im Verständnis des CRM auf, die aus der Sichtweise des jeweils zuständigen Mitarbeiters resultiert. Abteilungen und Aufgabenbereiche des CRM sind daher klar voneinander abzugrenzen und transparent zu gestalten. In Bezug zu den in Kapitel 2.2 angesprochenen Gestaltungsbereichen bestehen häufig Interessensdivergenzen und unterschiedliche Auffassungen. Denn in der konzeptionellen Sicht ist CRM eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit einem dauerhaften

---

<sup>32</sup> Vgl. Schmidt (1994), S. 410 f

<sup>33</sup> Vgl. Uebel/Helmke/Dangelmaier (2004), S.185

<sup>34</sup> Vgl. Andersen/Jacobsen (2000), S. 273

<sup>35</sup> Vgl. Flopp/Schiessl (1999), S. 53

<sup>36</sup> Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2006), S. 48 ff



organisatorischen Lernprozess verbunden ist.<sup>37</sup> Dem steht die Auffassung von CRM als reines IT-Konzept gegenüber, das mit seinen Applikationen die Herstellung und Intensivierung der Kundenbeziehungen unterstützt. Diese Sichtweise wird häufig als IT-lastig und zu wenig strategisch angesehen, da hierbei die Implementierung von Software (CRM-Systeme) und nicht der systematische Aufbau von Kundenbeziehungen im Vordergrund steht.<sup>38</sup> Eine Gleichsetzung von CRM mit Informations- und Kommunikationstechnologien führt zwangsläufig zur Vernachlässigung der relevanten Rahmenbedingungen.<sup>39</sup> Zwar sind die CRM-Systeme von hoher Bedeutung für die erfolgreiche Einführung von Customer Relationship Management in das Unternehmen, aber sie haben lediglich eine Unterstützungsfunktion bei der Kommunikation und Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden. Der Nachteil besteht in dem Umfang der betroffenen Unternehmensbereiche, da alle Abteilungen (u. a. Service, EDV, Verwaltung, Marketing) die neuen IT-Lösungen erlernen und anwenden müssen. Erst mit dieser Voraussetzung und zusätzlichen Kundenanalysen kann CRM in die Unternehmensstrukturen implementiert werden.<sup>40</sup>

#### **2.5.4 Komplexität von CRM**

Die direkte Übersetzung von CRM mit dem Begriff Kundenbeziehungsmanagement ist unzureichend, da mit CRM mehr erreicht werden soll. Vielmehr ist CRM die vollständige Ausrichtung der unternehmerischen Geschäftstätigkeit auf den Kunden. Hierbei sind die Analyse und Auswertung von Kundenprozessen von großer Bedeutung.<sup>41</sup> Daher sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung von CRM in ein Unternehmen sehr umfangreich, denn die gesamten Organisationsstrukturen, die internen Prozesse sowie die angesprochenen IT-Systeme müssen der Strategie und den Zielen angepasst werden.<sup>42</sup> Das Institut für Wirtschaftsinformatik hat hierzu ein 5-stufiges Phasenmodell entwickelt, das die Komplexität und den Umfang der Einführung von CRM widerspiegelt.<sup>43</sup> Es beginnt mit der Phase der Planung, in der Voraussetzungen geschaffen und Ziele definiert werden. Anschließend erfolgt die Vorstudie, in der eine Kundenpotenzialanalyse

<sup>37</sup> Vgl. Grabner-Käuter/Schwarz-Musch (2006), S. 176

<sup>38</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 10 f

<sup>39</sup> Vgl. Hippner, (2006), S. 17

<sup>40</sup> Vgl. Grabner-Käuter/Schwarz-Musch (2006), S. 188

<sup>41</sup> Vgl. Österle (1995), S. 52 ff

<sup>42</sup> Vgl. Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 19

<sup>43</sup> Zur Darstellung des veröffentlichten Modells siehe Schulze (2000), S. 118 ff

durchgeführt und das Absatzpotenzial von Marktleistungen bestimmt werden soll. In der Phase der Konzeption werden die CRM-Prozesse entwickelt, was eine Anpassung der Organisation und Strukturen sowie eine Systemplanung einschließt. In der Umsetzungsphase werden die CRM-Prozesse mit den damit verbundenen organisatorischen Veränderungen eingeführt und die notwendigen Informationssysteme implementiert. In der Nutzungsphase muss das CRM dauerhaft auf seine Richtigkeit und Vollständigkeit überprüft und gegebenenfalls an die veränderten Kundenbedürfnisse angepasst werden. Wie an diesem Phasenmodell zu sehen ist, gestaltet sich die Implementierung eines CRM sehr umfangreich und komplex und setzt eine strukturierte Planung auf strategischer, prozessualer und informationstechnologischer Ebene voraus.<sup>44</sup>

### **2.5.5 CRM im Mittelstand**

Zum Thema Kundenmanagement und CRM gibt es in Bezug auf mittelständische Unternehmen geteilte Meinungen. Zwar geht die Ansicht, CRM sei nur für Großunternehmen interessant, zurück, aber kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sehen sich bei der Einführung eines CRM-Systems noch immer mit Problemen konfrontiert. Denn bei geringer Unternehmensgröße verfügen KMU über wenig freie Kapazitäten, die das Arbeitsaufkommen bei einer Systemumstellung bewältigen könnten. Der zusätzliche administrative Aufwand betrifft alle Hierarchieebenen, und die große IT-Komponente der CRM-Software kostet weitere Ressourcen.<sup>45</sup> Hinzu kommen Investitionskosten für die Software und für aufwändige Schulungen der Mitarbeiter. Daher meiden viele KMU die Einführung von CRM, und Schätzungen zufolge verwendet nicht einmal jedes dritte mittelständische Unternehmen eine CRM-Software.<sup>46</sup> Bei den Unternehmen, die CRM betreiben, wird es häufig nur im Vertriebsinnendienst eingesetzt und nur selten im Marketing oder Außendienst. Besonders im Service-Bereich ist der Einsatz sehr begrenzt,<sup>47</sup> wodurch Rückmeldungen von Kunden an das Beschwerdemanagement nicht in Produktion und Entwicklung einfließen können. Aber aus der konsequenten Weiterentwicklung der CRM-Systeme haben sich für den Mittelstand auch Chancen ergeben. Denn das gezielte

---

<sup>44</sup> Vgl. Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 29

<sup>45</sup> Vgl. Dell (2011), S. 2

<sup>46</sup> Vgl. Reppesgaard (2006), S. 108

<sup>47</sup> Laut einer Marktstudie von Schwetz Consulting liegt der Einsatz des CRM im Service-Bereich unter 50%, vgl. Schwetz-Report (2003), S. 4

Kundenbeziehungsmanagement bietet Effizienzsteigerungen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service. Durch eine einheitliche Datenbasis können Kundendaten schneller abgerufen werden und der Wettbewerbsvorteil der mittelständischen Unternehmen, die Kundennähe und Erreichbarkeit, wird durch eine zielgerichtete Kundenansprache noch gesteigert. Für Unternehmen, die eine zeit- und kostenintensive Einführung eines CRM-Systems scheuen, gibt es zudem ein CRM-on-Demand. Hierbei werden Kapazitäten bei Bedarf abgerufen, das heißt, externe Anbieter übernehmen die Datenhaltung, während der Nutzer die Anwendungen über einen Internet-Browser steuern kann. Allerdings muss erwähnt werden, dass viele kleine und mittlere Unternehmen aus Vertrauensgründen nicht bereit sind, ihre Kundendaten aus der Hand zu geben, und dem CRM-on-Demand zurückhaltend gegenüberstehen.<sup>48</sup>

## **2.6 CRM aus Kundensicht**

### **2.6.1 Sichtweise der Geschäftsbeziehung**

Das Customer Relationship Management ist ein strategischer Ansatz zur Ausgestaltung der Kundeninteraktion mit dem Ziel einer intensiven und langfristigen Kundenbeziehung. Die Vorteile der sich daraus ergebenden Kundenbindung liegen hauptsächlich in der höheren Preisbereitschaft, einer höheren Empfänglichkeit für Cross Buying<sup>49</sup> und einer gesteigerten Kauffrequenz von gebunden Kunden.<sup>50</sup> Ebenso positive Effekte lassen sich bei den Kosten realisieren, denn eine erfolgreiche Kundenbindung, die aus einer zufrieden stellenden Betreuung entsteht, ist wesentlich günstiger als die Gewinnung neuer Kunden.<sup>51</sup> In diesem Abschnitt soll nun geklärt werden, inwieweit die vom CRM verfolgte Intensität der Kundenbeziehung vom Kunden gewünscht wird. Denn die Entscheidung, ob eine Geschäftsbeziehung mit einem Unternehmen eingegangen wird, liegt letztendlich bei ihm. Weiterhin wird untersucht, wo die eventuellen Schwachstellen der CRM-Strategie aus Sicht der Kunden liegen könnten.

---

<sup>48</sup> Vgl. Reppesgaard (2006), S. 108

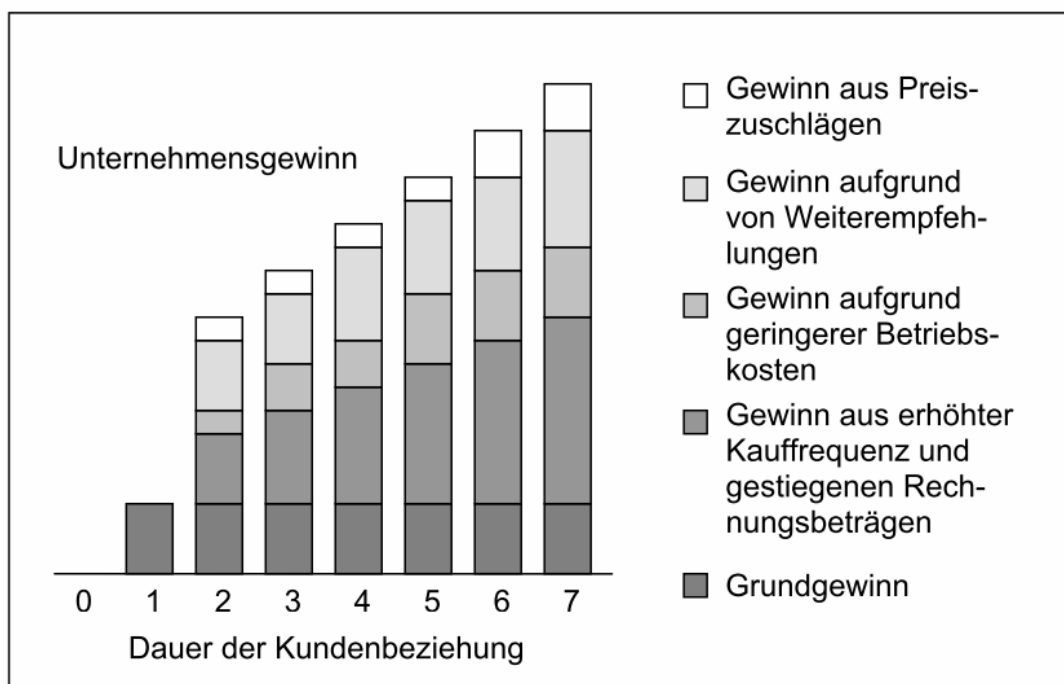
<sup>49</sup> Cross Buying im Gegensatz zum Cross Selling bedeutet, dass Kunden zusätzliche Leistungsangebote eines Unternehmens nutzen, vgl. Lauer (2004), S. 83

<sup>50</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 17

<sup>51</sup> Vgl. Lessmann (2003), S. 190

### 2.6.2 Die Kundenbeziehung

Entscheidend für das Management der Kundenbeziehungen ist die Frage, warum eine Person nach einer einmaligen Transaktion Kunde eines Anbieters bleibt. Da das Verhältnis von Kunde und Anbieter auf dem Gegenseitigkeitsprinzip beruht (Austausch von Waren), wird hier immer eine Win-Win-Situation gewährleistet.<sup>52</sup> Dabei ist nicht der kurzfristige Verkaufserfolg, sondern die langfristige Kundenbeziehung und der kontinuierliche Austausch von Waren das zentrale Element der CRM-Strategie.<sup>53</sup> Im Vordergrund stehen bei steigender Produkt- und Servicehomogenität die Austauschprozesse, bei denen der Kunde vom Angebot erreicht wird, und somit ist „das, was früher eine Randleistung war, heute zur Kernleistung geworden“.<sup>54</sup> Der Profitabilitätsgewinn aus der langfristigen Kundenbeziehung lässt sich in Abbildung 3 ablesen.



**Abbildung 3: Steigerung der Kundenprofitabilität im Zeitablauf**

Quelle: In Anlehnung an Reichheld/Sasser (2003), S. 153.

Zwar sollten bei einer Kundenbeziehung verschiedene Kommunikations- und Interaktionsprozesse vom Unternehmen implementiert werden, aber die Entscheidung, ob sich eine aktive Beziehung entwickelt oder nicht, liegt beim

<sup>52</sup> Vgl. Wessling (2001), S. 42

<sup>53</sup> Vgl. Hippner/Leber/Wilde (2002), S. 270

<sup>54</sup> Wessling, (2001), S. 43

Kunden.<sup>55</sup> Diese Entscheidung ist abhängig von den Vorteilen, die der Kunde aus der Beziehung zum Unternehmen erzielen kann. Verfolgte Ziele sind beispielsweise Preisvorteile oder räumliche Nähe. Die Konsequenz eines Wegfalls dieser Vorteile ist der Wechsel des Kunden zur Konkurrenz.<sup>56</sup> HANSEN teilt den Nutzen, den der Kunde aus einer Beziehung zum Unternehmen ziehen kann, in drei Kategorien ein.<sup>57</sup>

### **2.6.3 Benefits der Beziehung aus Kundensicht**

Die Vorteile des CRM und der damit verfolgten Beziehungsstrategie der Unternehmen wurden in Kapitel 2.3 unter anderem durch die Darstellung der Ziele des CRM erläutert. Nun sollen die Verbraucherbefits einer solchen Kundenbeziehung aufgezeigt werden. In der Literatur werden die Beziehungsbefits auf der Kundenseite allgemein in die drei Arten ökonomische, soziale und psychologische Befits eingeteilt.<sup>58</sup> Ökonomische Befits kommen vor allem durch individuelle Bevorzugung einzelner Kunden in Form von Preisnachlässen sowie sonstigen geldwerten Sonderleistungen zum Tragen.

Weitere ökonomische Befits sind Transaktionskostensparnisse wie z. B. verringerter Zeit- und Wegeaufwand und Informationskosten bei der Suche nach Alternativen.

Bei den psychologischen Befits wird ein Vertrauen in die Beziehung vorausgesetzt, durch das sich der Kunde in seiner Kaufentscheidung sicher fühlt und das Risiko als minimal ansieht. DILLER bezeichnet diese Ausprägung auch als „Vorteile durch Kontinuität“.<sup>59</sup> Soziale Befits können realisiert werden, wenn durch die Kundenbeziehung ein Kontakt zu Unternehmensangehörigen oder anderen Kunden des Unternehmens entsteht. Hierunter werden Aspekte wie soziale Anerkennung, Freundschaft und Zugehörigkeitsgefühle zusammengefasst.

### **2.6.4 Grenzen der Beziehungsorientierung**

Häufig wird CRM als durchweg positiver, kontinuierlicher Aufbau von Kundenbeziehungen dargestellt, wobei aber die Grenzen der Anwendbarkeit von CRM-Strategien manchmal vernachlässigt werden. Hingegen sagt FOURNIER, dass

---

<sup>55</sup> Vgl. Grönroos (2000), S. 32 f

<sup>56</sup> Vgl. Grönroos (2000), S. 33

<sup>57</sup> Vgl. Hansen (2000), S. 420

<sup>58</sup> Für die Darstellung der verschiedenen Arten von Befits wird sich im Folgenden an der häufig gewählten Einteilung von Hansen orientiert, vgl. Hansen 2006, S. 151

<sup>59</sup> Diller (2000), S. 40

die hohe Anzahl der intensiven Abnehmer-Anbieter-Beziehungen für die Unternehmen nicht haltbar ist und dass die Konsumenten in ihrem Privatleben häufig nur sehr wenige intensive Beziehungen haben.<sup>60</sup> Hieraus leitet sich die Frage ab, warum die Kunden mehr oder genauso viele Beziehungen zu Unternehmen aufbauen und halten sollten wie in ihrem Privatleben. Das Streben nach einer Beziehung kann durch verschiedene Barrieren eingeschränkt sein:<sup>61</sup>

1. Streben nach Unabhängigkeit
2. Wahlfreiheit
3. Variety Seeking Behavior<sup>62</sup>
4. Bedürfnis nach Privatsphäre

Das Bedürfnis des Kunden, Produkte und Anbieter frei auszuwählen, sowie der Wunsch nach Unabhängigkeit von den Produzenten können durch eine enge Beziehung zu einem Unternehmen eingeschränkt werden. Möchte der Kunde sich nicht auf ein Unternehmen festlegen, sondern sich eine Vielzahl von Alternativen offen halten, kann die Einschränkung dieser Wahlfreiheit dazu führen, dass der Aufbau bzw. Erhalt einer Beziehung vermieden wird.<sup>63</sup> Denn in Konsequenz aus der CRM-Strategie wird der Konsument so stark an das Unternehmen gebunden, dass der Wechsel zur Konkurrenz nicht in Frage kommt. Wünscht ein Kunde aber die freie Auswahl zwischen Produkten und Dienstleistungen verschiedener Anbieter, so empfindet er den Nutzen, den er aus einer Beziehung und Gebundenheit zu nur einem Unternehmen ziehen kann, als nicht relevant oder gering. Dies wird dazu führen, dass er vor der kundenorientierten Unternehmensführung des einen Anbieters zurückschreckt, wodurch ein Wiederholungskauf unwahrscheinlich wird. Ebenso kann beim Kunden ein Hemmnis auftreten, eine Beziehung einzugehen, wenn er dafür persönliche Informationen preisgeben muss. Denn nicht jeder Kunde wünscht seine Informationen in einer Unternehmensdatenbank, wo diese analysiert und gespeichert werden. Zwar ist hierdurch ein direktes und individuelles Marketing möglich, aber zuerst müssen diese Daten gesammelt und ggf. vom Kunden direkt

---

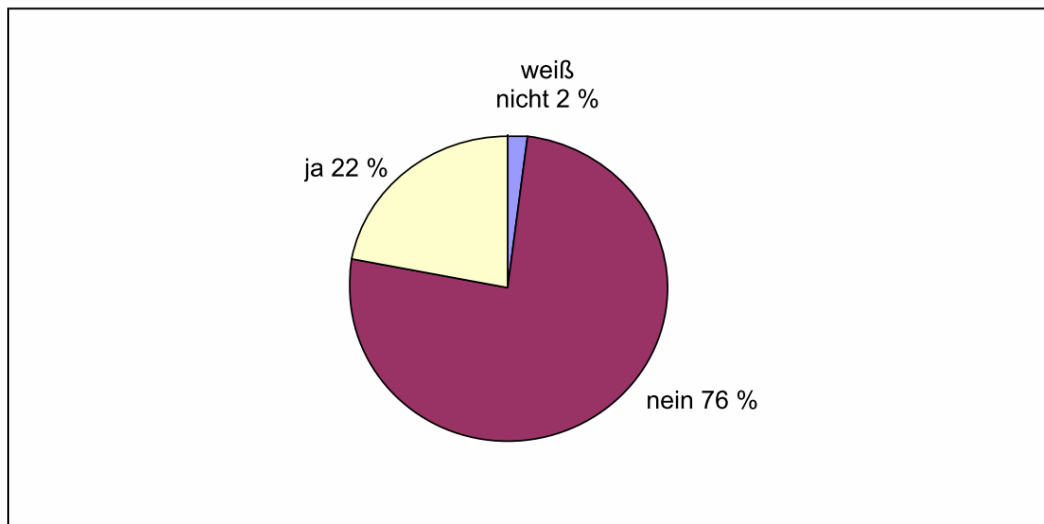
<sup>60</sup> Vgl. Fournier/Dobscha/Mick (1998), S. 44

<sup>61</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler (2000), S. 378

<sup>62</sup> Variety Seeking Behavior ist ein beobachtetes Phänomen, welches zeigt, dass Konsumenten Wechselneigungen aufzeigen, welche auf einem Bedürfnis nach Abwechslung beruhen, vgl. hierzu ter Haseborg/Mäßen (1997), S. 164 f

<sup>63</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler (2000), S. 378

erfragt werden.<sup>64</sup> In diesem Fall kann der Kunde seine Privatsphäre gefährdet sehen und die intensive Beziehung zum Unternehmen meiden. Dies bedeutet, die Kosten (das Preisgeben persönlicher Informationen) der Beziehung für den Kunden übersteigen den gewonnenen Nutzen, woraus die Entscheidung gegen eine Beziehung resultiert.<sup>65</sup>



**Abbildung 4: Bereitschaft zur Preisgabe persönlicher Daten**

Quelle: Hippner/Rentzmann/Wilde (2006), S. 211.

Abbildung 4 zeigt, dass nur wenige Kunden eine Bereitschaft zur Preisgabe ihrer persönlichen Daten zeigen, was die Erstellung von Kundendatenbanken erschwert. Um eine ausreichende Datenbasis schaffen zu können, muss der Kunde in einem solchen Fall von den Vorteilen der individuellen Betreuung überzeugt werden. Weiterhin kann der Grad des Involvements für die Herstellung einer Kundenbeziehung von Bedeutung sein. Je geringer das Involvement des Kunden bei dem betreffenden Produkt ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er die Bemühungen des Unternehmens zur Beziehungsbildung ablehnt.<sup>66</sup> Bei so genannten Low Involvement-Käufen<sup>67</sup> zeigt der Kunde also weniger Bereitschaft, eine

<sup>64</sup> Im Zuge des operativen CRM sind diejenigen Bereiche, die im direkten Kundenkontakt stehen (z.B. Marketing, Service, Vertrieb) verantwortlich für die Sammlung der Informationen, welche im Back Office (analytisches CRM) ausgewertet werden, vgl. hierzu Schnauffer/Jung (2004), S. 17 f., sowie Kap. 2.4.2 Operatives CRM

<sup>65</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler (2000), S. 378

<sup>66</sup> Vgl. Hansen (2000), S. 431

<sup>67</sup> Low Involvement hat für den Kunden weniger Bedeutung und ist mit geringeren finanziellen, sozialen und psychologischen Risiken verbunden. Unter Involvement ist der Grad der Aktiviertheit eines Kunden beim Kauf eines Produktes zu verstehen, vgl. Meffert (1998), S. 107; Geml (2004), S. 175

intensive Beziehung zum Anbieter einzugehen, als bei Produkten, bei denen Informationssuche und Alternativenvergleich mühevoller sind. Aber nicht nur das Involvement und die Beziehungsbarrieren sind ausschlaggebend für die Bereitschaft des Kunden, mit dem Unternehmen eine Beziehung einzugehen. Es kommt auch auf den Typ Kunden an und seine Einschätzung der Vor- und Nachteile der Beziehung. Nach GRÖNROOS werden drei unterschiedliche Kundentypen nach ihrem Beziehungsverständnis unterschieden.<sup>68</sup>

1. Transaktional: Vorherrschend ist eine hohe Preisorientierung und in den Zwischenräumen der einzelnen Käufe wird keine Zusammenarbeit mit dem Unternehmen gewünscht.
2. Passiv relational: Dieser Kundentyp möchte aus eigenem Antrieb mit dem Unternehmen in Kontakt treten können, wenn er selbst dies wünscht. Angebote seitens des Unternehmens werden aber häufig ignoriert.
3. Aktiv relational: Der Kunde sieht einen hohen persönlichen Nutzen durch eine Beziehung zum Unternehmen und tritt aktiv mit diesem in Kontakt.

Aufgrund dieser Verschiedenheiten der Kundengruppen, die in sich auch noch unterschiedlich auf bestimmte Beziehungsangebote reagieren, ist es wichtig, dem Kunden alle Leistungen (bez. Produkt, Services, Informationen) transparent darzulegen und ihm die Entscheidung über das Beziehungsmodell zu überlassen.<sup>69</sup> Im Gegensatz zu den im Kapitel 2.6.2 dargestellten Benefits der Kunden können auch direkte Verbraucherkosten aus einer Kundenbeziehung entstehen. Diese sind insbesondere beim Erhalt der Geschäftsbeziehung zu berücksichtigen. Kosten der Beziehung aus Kundensicht sind diejenigen Kosten, die beim einmaligen Kauf eines Wirtschaftsgutes nicht angefallen wären, sondern nur in Verbindung mit der langfristigen Geschäftsbeziehung entstehen. Als monetäre Kosten können beispielsweise Entgelte für Mitgliedschaften in Kundenclubs oder Kosten für den Kommunikationsaufwand (Porto-, E-Mail- oder Telefonkosten) angesehen werden.<sup>70</sup> Nicht monetäre Kosten sind Kraft- und Zeitaufwand, den der Kunde in die Beziehung investieren muss. Hierbei ist zu unterscheiden, ob er die investierte Zeit als Benefit des Zeitvertreibs oder als nicht monetäre Kosten empfindet.<sup>71</sup> In jedem

---

<sup>68</sup> Vgl. Grönroos (2000), S. 35 f

<sup>69</sup> Vgl. Rapp (2001), S. 117

<sup>70</sup> Vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004), S. 36 f

<sup>71</sup> Vgl. Hansen (2006), S. 152



Fall müssen die Verbraucherkosten der Beziehung klar definiert und transparent sein, um zu wissen, ob der Kunde bereit ist, trotz des jeweiligen Aufwandes die Beziehung einzugehen. Ein weiterer negativer Effekt der strategisch verfolgten Beziehungsorientierung kann durch Inflationierung der Angebote von Unternehmen entstehen. Eine hohe Anzahl und große Vielfalt ausgewählter Methoden, die den Kunden ansprechen sollen, kann zur Unübersichtlichkeit führen und ihm zur Last fallen. Durch eine solche Flut von Werbebotschaften wird die Kapazitätsgrenze der Aufnahmefähigkeit von Konsumenten schnell erreicht oder überschritten, was zur Abneigung gegen die Produkte des Anbieters oder den Anbieter selbst führen kann.<sup>72</sup> Denn die hohe Informationsmenge, die der Kunde aufnehmen und verarbeiten muss und dabei eventuell gar nicht will, kann ein Reaktanzverhalten hervorrufen. Dieses wird noch gesteigert, wenn der Kunde die Anzahl der Alternativen sinken sieht und sich in seiner Freiheit eingeschränkt fühlt, was zur Frustration führen kann.<sup>73</sup>

Abschließend bleibt zu diesem Kapitel zu erwähnen, dass die angebotenen Leistungen vom Kunden erwünscht sein müssen, um mit ihm eine Beziehung eingehen zu können und ihn dadurch langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies umfasst ebenso Umfang und Art der Kontaktaufnahme sowie auch die notwendige Bereitschaft des Kunden, in eine Beziehung zu treten und dafür auch eventuelle materielle und nicht materielle Kosten auf sich zu nehmen.

---

<sup>72</sup> Vgl. Hansen (2006), S. 155

<sup>73</sup> Vgl. Stahl (2006), S. 95 f

## **3 Instrumente der Kundenbindung**

### **3.1 Das Kundenbindungskonstrukt**

#### **3.1.1 Zum Begriff Kundenbindung**

In diesem Teil der Arbeit soll die Kundenbindung insbesondere vor dem Hintergrund des CRM und in Verbindung mit der Strategie des Beziehungsmanagements genauer betrachtet werden. Von den verschiedenen Möglichkeiten, die Kunden an ein Unternehmen zu binden, ist die Herstellung und Aufrechterhaltung einer Beziehung zu ihm eine immer populärer werdende Methode, die hier analysiert werden soll. Um diese spezifiziert darstellen zu können, wird hier vorab eine kurze Erläuterung des Kundenbindungskonstrukts folgen. Kundenbindung wird in der Literatur als nicht zufällige Folge von Markttransaktionen zwischen Lieferant und Kunde mit dem Ziel der Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen bezeichnet.<sup>74</sup> Hierzu werden von der Anbieterseite Marketingmaßnahmen angewendet, auf der Nachfragerseite lässt sich Kundenbindung in Weiterempfehlungen und Wiederkäufen erkennen. Auf der Nachfragerseite wird das Konstrukt Kundenbindung in der Verhaltenswissenschaft hierzu in die zwei Dimensionen Verbundenheit mit und Gebundenheit an ein bestimmtes Unternehmen eingeteilt. Die Determinanten gliedern sich in bisheriges Verhalten des Konsumenten (z.B. Wiederkauftrate, Anzahl der Weiterempfehlungen, Kundenabwanderungsrate) und in seine zukünftige Verhaltensabsicht (z.B. Wiederkaufabsicht, Preiserhöhungstoleranz).<sup>75</sup>

Als wesentliche Bestimmungsgrößen der Kundenbindung werden allgemein vier beeinflussende Faktoren genannt. Diese sind Kundenzufriedenheit, Variety Seeking, die Attraktivität der Konkurrenzangebote sowie ökonomische, soziale und physische Wechselbarrieren.<sup>76</sup> Zusätzlich wird die Bedeutung der transferierten Leistung als zentrale Bestimmungsgröße herangezogen.<sup>77</sup> Ein ausgeprägtes Variety Seeking Behavior und eine hohe Attraktivität der Konkurrenzangebote wirken sich negativ auf die Kundenbindung aus. Ähnlich wie bei den Einflussgrößen des

---

<sup>74</sup> Vgl. Diller (1996), S. 84; Krüger (1997), S. 22

<sup>75</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 104

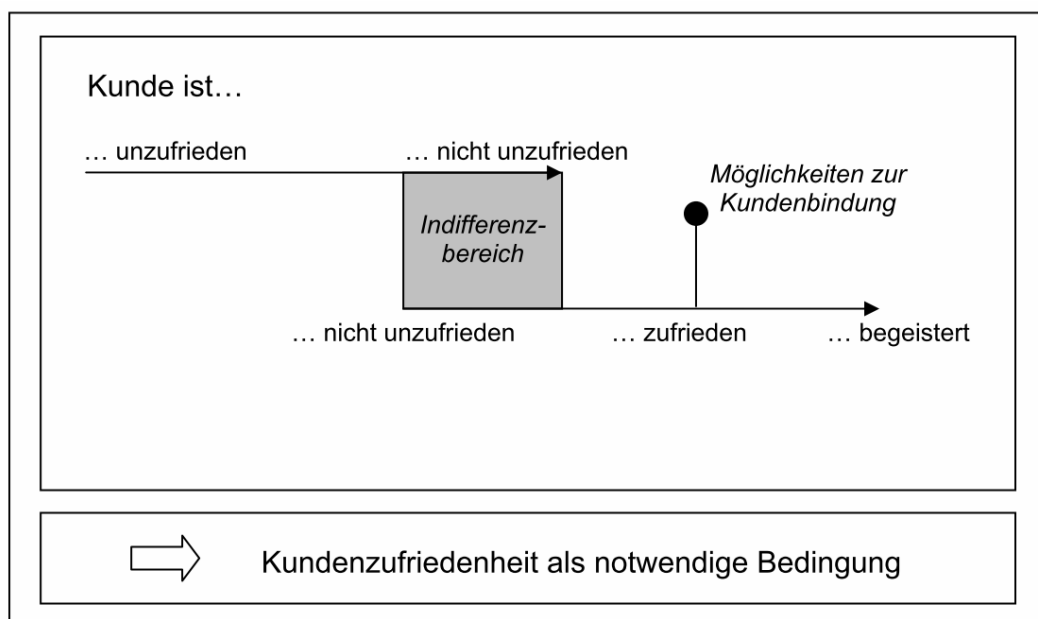
<sup>76</sup> Vgl. Peter (1997), S. 82-103

<sup>77</sup> Vgl. Krafft (2002), S. 23

beziehungsorientierten Ansatzes bestärken sie den Kunden in der Absicht, den Anbieter zu wechseln.<sup>78</sup> Hingegen werden Wechselbarrieren vom Anbieter versucht aufzubauen, die Vorteile für den Kunden bergen und ihn daran hindern, sich an die Konkurrenz zu wenden. Die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung sind unterschiedlich zu betrachten und sollen daher im folgenden Abschnitt genauer untersucht werden.

### 3.1.2 Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Die wohl wichtigste Intention einer kundenorientierten Unternehmensführung ist die Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden. Kann der Kunde durch die Leistung eines Produkts oder einer Dienstleistung zufrieden gestellt werden, ist dies eine gute Voraussetzung, ihn an das Unternehmen zu binden und es erhöht die Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufens.<sup>79</sup> TÖPFER sieht die Kundenzufriedenheit als notwendige Basis für die Kundenbindung, wie in Abbildung 5 ersichtlich.



**Abbildung 5: Kundenzufriedenheit als notwendige Basis für Kundenbindung**

Quelle: In Anlehnung an Töpfer/Wieder (1996), S. 304.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu Kap. 2.6.4 Grenzen der Beziehungsorientierung

<sup>79</sup> Vgl. Herrmann/Johnson (1999), S. 579

Um den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung weiter zu analysieren, wurde eine Vielzahl von Untersuchungen durchgeführt, die eine positive Korrelation der beiden Faktoren ergaben.<sup>80</sup> Der Prozess der Zufriedenheitsbildung bezieht sich in der Literatur meistens auf verhaltenswissenschaftliche Ansätze, die die Entstehung der Zufriedenheit sowie mögliche Folgen erklären.<sup>81</sup> Einer der bedeutendsten Ansätze ist das Confirmation/Disconfirmation-Paradigm (C/D-Paradigma), das die vom Kunden erwarteten Soll-Leistungen und die tatsächlich erbrachten Ist-Leistungen des Unternehmens gegenüberstellt.<sup>82</sup> Disconfirmation (engl. Nichtbestätigung) bedeutet hierbei den Vergleich von Erwartung und wahrgenommener Leistung<sup>83</sup> und darüber hinaus eine individuelle Bewertung und einen Abgleich. Ergibt dieser Vergleich eine Übereinstimmung von Soll- und Ist-Leistungen, so liegt eine Confirmation vor, was nach OLIVER auf Zufriedenheit schließen lässt.<sup>84</sup> Wird vom Kunden keine Übereinstimmung wahrgenommen, so kann dies einerseits auf einer mangelnden Erfüllung der Erwartungen beruhen, was als negative Disconfirmation bezeichnet wird, die zu Unzufriedenheit führt. Eine Übererfüllung der erwarteten Performance, also (qualitativ oder quantitativ) mehr erbrachte Leistung als erwartet, ergibt eine positive Disconfirmation und zieht wie die Confirmation Zufriedenheit nach sich.<sup>85</sup> Die Bestimmungsgrößen der Kundenzufriedenheit äußern sich weniger in den Einzelzufriedenheiten mit verschiedenen Teilleistungen, sondern in dem gesamten Konstrukt der Kundenzufriedenheit, das aus der Summe der Erwartungen entsteht. Dies bestätigt, dass es sich hierbei um ein mehrstufiges, multidimensionales Konstrukt handelt.<sup>86</sup> Zufriedenheit als Folge eines Soll-/Ist-Vergleichs nach dem C/D-Paradigma findet somit seine Determinanten in dem Vergleichsprozess. Hierzu werden von RAPP die fünf Faktoren technische Produktqualität, Servicequalität, Reputationsqualität, Beziehungsqualität und Preiswahrnehmung als Bestimmungsgrößen angeführt.<sup>87</sup> KRÜGER fügt dem verschiedene

---

<sup>80</sup> Vgl. Rapp (1995), S. 136 ff.; Krüger (1997), S. 224 ff.; Peter (1997), S. 220 ff

<sup>81</sup> Vgl. Krafft (2002), S. 15

<sup>82</sup> Insbesondere dargestellt von Oliver (1980), S. 460 ff

<sup>83</sup> In der Literatur häufig als „Performance“ bezeichnet; vgl. bspw. Dittmar (1999), S. 26 f

<sup>84</sup> Vgl. Oliver/DeSarbo (1988), S. 495 f

<sup>85</sup> Vgl. Anderson (1994), S. 20; Krüger (1997), S. 58 ff.; Stauss/Seidel (1998), S. 204 f

<sup>86</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 6 f

<sup>87</sup> Vgl. Rapp (1995), S. 119 ff

Leistungsmerkmale wie After-Sales-Support und Kunden-Mitarbeiter-Interaktion als mögliche Determinanten der Zufriedenheitsbildung hinzu.<sup>88</sup>

Eine kritische Beurteilung finden diese Arbeiten zu Determinanten der Kundenzufriedenheit, wenn sie auf ihre Unvollständigkeit geprüft werden. Denn Kundenzufriedenheit wird als Ergebnis aus der Qualität des erlebten Produktes gesehen und vernachlässigt alternative Leistungen von Wettbewerbern.<sup>89</sup> Daher ist es verwunderlich, dass die Kundenzufriedenheit häufig mit ausschließlich positivem Einfluss auf die Kundenbindung gesehen wird, die Wechselbarrieren hingegen nur die Verhinderung der Abwanderung bewirken sollen und die Konkurrenzprodukte sowie das Variety Seeking Behavior die Bindung an das Unternehmen nur geringfügig beeinträchtigen.<sup>90</sup>

Doch diese in der Literatur häufig beschriebene Sichtweise wird eingeschränkt durch umfangreiche Studien, z. B. von REICHHELD, wo Unternehmen mit hohen Zufriedenheitsraten von 80 % bis 90 % nur eine durchschnittliche Kundenloyalität von 40 % aufweisen können.<sup>91</sup> Kundenzufriedenheit scheint also nicht den unmittelbar größten Einfluss auf die Kundenbindung zu haben. Viel eher ist sie nur eine der möglichen Determinanten des Konstrukts Kundenbindung und nicht die absolute Bestimmungsgröße.<sup>92</sup>

### **3.2 Ansätze der Kundenbindung**

Um die verschiedenen Maßnahmen und Instrumente zur Kundenbindung systematisch darstellen zu können, ist es sinnvoll, vorab eine Einteilung nach ihrer Art vorzunehmen. MEYER und OEVERMANN haben hierzu eine Systematik mit fünf Ansatzpunkten entwickelt:<sup>93</sup>

1. Situative Bindungsursachen, beispielsweise der günstige Standort des Anbieters, sind für den Kunden von Vorteil und bewegen ihn zum Wiederkauf. Weiterhin werden hierzu alle Leistungsvorteile und der Preisvorteil gezählt.
2. Bei vertraglichen Bindungen wird der Kunde durch rechtliche Gründe daran gehindert, den Anbieter zu wechseln.

---

<sup>88</sup> Vgl. Krüger (1997), S. 70 f., siehe hierzu auch Schütze (1994), S. 212 ff

<sup>89</sup> Vgl. Herrmann/Huber/Wricke (1999), S. 677 ff

<sup>90</sup> Vgl. Krafft (2002), S. 24

<sup>91</sup> Vgl. Reichheld (1993), S. 71

<sup>92</sup> Vgl. Herrmann/Johnson (1999), S. 580

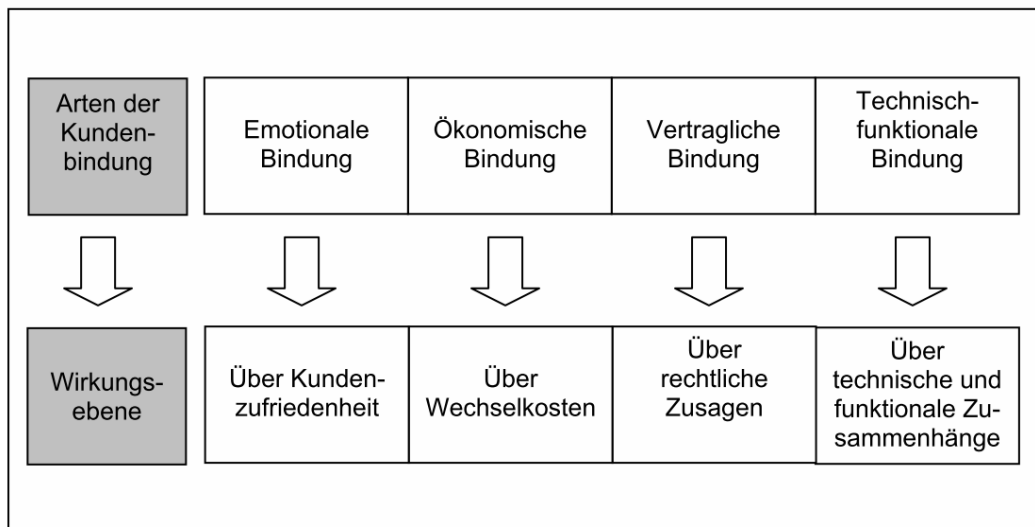
<sup>93</sup> Vgl. Meyer/Oevermann (1995), S. 1340 ff

3. Bei ökonomischen Bindungsursachen wird der Wechsel zu einem anderen Unternehmen aufgrund zu hoher Wechselkosten nicht durchgeführt. Wechselkosten entstehen aus Informations- und Anbahnungskosten und sind mit finanziellen, sozialen oder psychologischen Risiken verbunden.<sup>94</sup>

4. Technisch-funktionale Bindungsursachen sind dann vorhanden, wenn technische Abhängigkeiten bestehen und einer oder beide Geschäftspartner factorspezifische Anforderungen haben.

5. Psychologische Bindungsursachen sind persönliche Beziehungen sowie Kundenzufriedenheit und Gewohnheitsverhalten des Kunden.

Eine abweichende Systematik zur Einteilung der Kundenbindung findet sich bei BRUHN und HOMBURG. Sie nennen vier Arten der Kundenbindung und teilen diesen direkte Ansatzpunkte zu. So steht die emotionale Kundenbindung im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit, die ökonomische Kundenbindung erfolgt über die Wechselkosten, vertragliche Bindung über rechtliche Zusagen und eine technischfunktionale Kundenbindung bezieht sich auf die technischen und funktionalen Zusammenhänge eines Produkts oder einer Dienstleistung des Anbieters und den spezifischen Gegebenheiten beim Abnehmer.<sup>95</sup> Einen Überblick über die Arten der Kundenbindung gibt Abbildung 6.



**Abbildung 6: Arten der Kundenbindung**

Quelle: In Anlehnung an Homburg/Bruhn (2005), S. 10 f.

<sup>94</sup> Vgl. Rapp (1992), S. 13

<sup>95</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 10 f

Auffällig sind die Überschneidungen der beiden Systematiken bezüglich der „harten“ Faktoren wie ökonomisch, vertraglich und technisch-funktional. Die emotionale Kundenbindung ist weitgehend mit der psychologischen Bindung gleichzusetzen und die situativen Bindungsursachen fallen bei BRUHN/HOMBURG unter ökonomische Bindung, da durch regionale Nähe bezüglich der Kosten ein Vorteil entsteht.

Für die Einteilung der Instrumente in dieser Arbeit soll allerdings eine weitgehend neue Abgrenzung der Bindungsursachen verwendet werden, die von KAAS, MÜLLER-HAGEDORN und STAUDACHER entwickelt wurde. Im Gegensatz zu den vorgenannten Systematiken zeigen sie die Kundenbindungsinstrumente aus der Perspektive des Anbieters und nicht die Sachverhalte, durch die Kunden sich gebunden fühlen können.<sup>96</sup> Hierbei werden drei Ansatzpunkte angeführt, die die Kundenbindungsmaßnahmen einteilen sollen:

1. Bindungen durch Leistungsvorteile: Die Leistungsvorteile beziehen sich auf die Absatzpolitik eines Unternehmens. Das bedeutet, die absatzpolitischen Instrumente werden für den Kunden vorteilhaft eingesetzt, um den Wettbewerbsvorteil der Kundenorientierung generieren zu können. Es stellt sich dem Unternehmen hierbei die Aufgabe, nach Instrumenten zu suchen, die bei einer einzigen Transaktion zwar unrentabel sind, sich in einer langfristigen Geschäftsbeziehung aber durchaus lohnen. Hierzu muss allerdings vorab schon die Sicherheit gegeben sein, dass sich der Kunde auch nach der ersten Transaktion nicht vom Unternehmen abwendet. Um dies zu gewährleisten, müssen vom Anbieter teilweise hohe Investitionen (spezifische Investitionen<sup>97</sup>) getätigt werden, die im Laufe der Beziehung auch an Wert verlieren können. Weiterhin stehen solche durch Faktorspezifität gekennzeichneten Investitionen in Verbindung mit vertraglichen Mindestlaufzeiten oder -abnahmemengen, damit der Anbieter ausreichend abgesichert ist. Diese Art der Kundenbindung ermöglicht die stärkste Bindung an den Anbieter.

---

<sup>96</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (2001), S. 28, die oben genannte Systematik soll deshalb hier Anwendung finden, damit die Spezifizierung der Instrumente für die Branchen im folgenden Teil der Arbeit besser veranschaulicht werden kann. Zwar soll die Kundensicht nicht vernachlässigt, aber durch Verknüpfung der genannten Systematiken können die Instrumente im Folgenden umfangreicher und aus beiden Perspektiven dargestellt und bewertet werden.

<sup>97</sup> Z.B. eine Spedition kauft für einen Großkunden einen Lkw, der aufgrund technischer Besonderheiten nur in dieser einen Geschäftsbeziehung angewendet werden kann. Dauert die Beziehung nicht lange genug an, ist die Investition für die Spedition nicht rentabel.

2. Bindungen durch Preisvorteile: Auch Preise können eine starke Bindung beim Kunden herstellen. So können längerfristige Geschäftsbeziehungen beispielsweise auch durch Rabattsysteme, Sonderangebote und Punktekarten entstehen. Die angebotenen Prämien können zwar den Gewinn des Unternehmens schmälern, aber wenn hierdurch neue Stammkunden ihre Treue erweisen, lassen sich die Umsätze pro Kunde langfristig sichern.
3. Emotionale Bindungen: Auch in dieser Systematik wird emotionale Bindung als Ansatz aufgeführt, allerdings mit Verweis auf die Möglichkeiten des Anbieters, die Einstellung des Kunden positiv zu entwickeln. Dies setzt einen gezielten Einsatz der absatzpolitischen Instrumente, insbesondere der Kommunikationspolitik, voraus. Aber auch bestimmte verkaufsfördernde Maßnahmen, wie zum Beispiel Events und Sonderaktionen, können Präferenzvorsprünge schaffen und dadurch eine psychologische Bindung erzeugen.

In der dargestellten Systematik von KAAS, MÜLLER-HAGEDORN und STAUDACHER wird die emotionale Bindung im Weiteren als schwächste Bindung an den Anbieter genannt.<sup>98</sup> Zwar spielt insbesondere die Verkaufsatmosphäre eine entscheidende Rolle, aber leistungs- und preisbezogene Bindungen werden als gravierender bewertet. Dem setzt BRUHN entgegen, dass die emotionale Kundenbindung auf einer freien Entscheidung des Kunden basiert und daher auf ein hohes Maß an Zufriedenheit zurückzuführen ist.<sup>99</sup>

Die Argumentation, der strategische Ansatz der Kundenbindung sollte aus diesem Grund auf der emotionalen Bindung basieren und die anderen Arten sollten „lediglich flankierend“ eingesetzt werden, ist deshalb irreführend, weil die Zufriedenheit (wie in Abschnitt 3.1.1 dargestellt) nicht den unmittelbar bedeutsamsten Einfluss auf die Kundenbindung hat. Allerdings ist ein Zusammenspiel der verschiedenen Arten der Kundenbindungsinstrumente und deren gezielter Einsatz die Methode, die wohl den größten Erfolg verspricht. Denn eine reine Konzentration auf eine der Möglichkeiten (z. B. Preisbonus) hätte eine Vernachlässigung der sonstigen Einflussgrößen (z. B. Zufriedenheit) zur Folge.

---

<sup>98</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (2001), S. 31

<sup>99</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 115



### **3.3 Maßnahmen der Kundenbindung**

#### **3.3.1 Zuordnung der Instrumente**

In diesem Abschnitt sollen die Instrumente und Maßnahmen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um seine Kunden erfolgreich binden zu können, dargestellt werden. Diese Maßnahmen sind vor allem dann für ein Unternehmen von großer Bedeutung, wenn die Gewinnung von Neukunden schwierig und kostenintensiv ist. Weiterhin sind sie dann anzuwenden, wenn der Anbieter auf wenige Großkunden ausgerichtet und daher von ihnen abhängig ist. Aber auch im Einzelhandel können Kundenbindungsprogramme den Vorteil bergen, dass auf Kundendateien basierende, gezielte Marketingaktionen weniger Streuverluste aufweisen als eine allgemeine Werbepolitik zur Bearbeitung des Gesamtmarktes.<sup>100</sup>

Um die Instrumente strukturiert darzustellen, werden die drei Bindungsarten auf die absatzpolitischen Instrumente verteilt. Es erfolgt hierbei eine Zuteilung zu den Instrumentenbereichen Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik, da die einfache Zuordnung zu den Bindungsarten Ziel und Wirkungsweise der einzelnen Instrumente nicht genau genug darstellen würde. Einen tabellarischen Überblick über die Einteilung der Instrumente gibt Abbildung 7.

---

<sup>100</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (2001), S. 15

Primäre Wirkung Instrumente	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
	Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame Produktentwicklung</li> <li>▪ Internalisierung/ Externalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Angebote</li> <li>▪ Qualitätsstandards</li> <li>▪ Servicestandards</li> <li>▪ Zusatzleistungen</li> <li>▪ Besonderes Produktdesign</li> <li>▪ Leistungsgarantien</li> </ul>
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenkarten (Bei reiner Informationserhebung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preisgarantien</li> <li>▪ Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rabatt- und Bonussysteme</li> <li>▪ Preisdifferenzierung</li> <li>▪ Finanzielle Anreize</li> <li>▪ Kundenkarten (bei Rabattgewährung)</li> </ul>
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direct Mail</li> <li>▪ Event-Marketing</li> <li>▪ Online-Marketing</li> <li>▪ Proaktive Kundenkontakte</li> <li>▪ Servicenummern</li> <li>▪ Kundenforen/-beiräte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenclubs</li> <li>▪ Kundenzeitschriften</li> <li>▪ Telefonmarketing</li> <li>▪ Beschwerdemanagement</li> <li>▪ Persönliche Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mailings, die sehr individuelle Informationen (hoher Nutzen für den Kunden) übermitteln</li> <li>▪ Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle</li> </ul>
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet/Gewinnspiele</li> <li>▪ Produkt Sampling</li> <li>▪ Werkstattbesuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Online-Bestellung</li> <li>▪ Katalogverkauf</li> <li>▪ Direktlieferung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abonnements</li> <li>▪ Ubiquität<sup>102</sup></li> <li>▪ Kundenorientierte Standortwahl</li> </ul>

Abbildung 7: Instrumente des Kundenbindungsmanagements im Überblick

Quelle: In Anlehnung an Diller (1995b), S. 51 ff.

### 3.3.2 Instrumente der Produktpolitik

Die Instrumente der Produktpolitik zielen im Wesentlichen darauf ab, die Leistungskomponenten der Produkte so zu variieren, dass die Zufriedenheit der Kunden mit der Gesamtleistung gesteigert wird. Hierzu bedarf es einer Differenzierung derjenigen Komponenten, durch die sich ein Unternehmen vom Wettbewerb abgrenzen kann, und insbesondere müssen sie für den Kunden von großer Bedeutung sein (Motivatoren).<sup>101</sup> Wird hierbei auf den Fokus der Interaktion mit dem Kunden gesetzt, kann eine gemeinsame Produktentwicklung einen wesentlichen Bindungsvorteil herstellen. Durch flexible Fertigungsverfahren und

<sup>101</sup> Unter Ubiquität versteht man einen Wirtschaftsartikel, der überall und in jeder Menge zu haben ist, vgl. Lauer (2004), S. 411

<sup>102</sup> Vgl. Krafft (2002), S. 235, in der Literatur auch als „Satisfaction Driver“ bezeichnet, vgl. bspw. Bruhn (2003), S. 1

Einbindung individueller Kundenwünsche lassen sich Informations- und Kommunikationstechnologien mit der Produktion verknüpfen.<sup>103</sup> Dies birgt für den Anbieter unter anderem den Vorteil, dass die Kunden als Ideenlieferanten dienen, indem sie die Produktentwicklung mitgestalten und als Innovationstreiber fungieren.<sup>104</sup>

Weiterhin werden produktpolitische Instrumente zur Kundenbindung im Qualitätsmanagement eingesetzt. Dies ist eine immer häufigere Maßnahme zur Steigerung der Kundenbindung.<sup>105</sup> Zur Steigerung bzw. zum Erhalt der Produktqualität kommen diverse sekundäre Leistungsbestandteile, die nicht unbedingt produktbezogen sein müssen. Diese äußern sich zum Beispiel in Zusatzleistungen, hohem Service in der Vor- und Nachkaufphase (Nachkaufmarketing<sup>106</sup>) sowie individuellen und besonderen Produktangeboten.

### **3.3.3 Instrumente der Preispolitik**

Die Instrumente der Preispolitik werden insbesondere zur Steigerung von Wechselbarrieren zu anderen Anbietern verwendet. Hauptsächlich werden hierzu Erlösschmälerungen sowie Investitionen der Kunden in die Geschäftsbeziehungen eingesetzt. Allgemein werden fünf Instrumente der Preispolitik unterschieden.<sup>107</sup>

Zum einen gibt es mengenbezogene Preise, die in Form von Umsatz- und Mengenrabatten zur Geltung kommen und den Kunden zu einer intensiven Nutzung des Leistungsangebotes veranlassen sollen. Weiterhin können Verträge und Garantien, wie zum Beispiel langfristige Lieferverträge unter Einbehalt von festgelegten Preisen und Preisgarantien, eine starke Kundenbindung insbesondere im Industriegüterbereich erzeugen. Dazu kommen Mehrpersonen-Preise (z. B. in der Reisebranche), mit deren Hilfe sich neue Kunden durch den Zusammenschluss mit einem bestehenden Kunden an das Unternehmen binden lassen. Die Preisnachlässe dienen hierbei vorerst der Akquirierung der Kunden, die im Anschluss daran dem Anbieter treu bleiben sollen.

Eine weitere Möglichkeit der Kundenbindung durch Preispolitik ist die Preisbündelung, die ein Angebot von Produktpaketen umfasst. Hierbei soll dem Kunden die Befriedigung der Bedürfnisse mit Hilfe von kombinierten

---

<sup>103</sup> Vgl. Peter (1997), S. 243

<sup>104</sup> Vgl. Hauschildt (1993), S. 136

<sup>105</sup> Vgl. USW (1997), S. 58

<sup>106</sup> Vgl. hierzu Hansen/Jeschke (1992), S. 89 ff

<sup>107</sup> Vgl. hierzu Homburg/Daum (1997), S. 183 ff.; Peter (1997), S. 245 ff

Einzelleistungen in einem zusammengestellten Paket ermöglicht werden. Dies beinhaltet zugleich den Vorteil einer möglichen Steigerung des Absatzes pro Kunde. Ein ebenfalls wirkungsvolles Instrument der Preispolitik sind treuebasierte Preise, welche die Treue eines Kunden zu einem Anbieter honorieren sollen. Hierbei ermöglichen Rabattsysteme dem Kunden Vergünstigungen finanzieller Art, so genannte Bonussysteme beinhalten darüber hinaus spezielle Prämien für besonders loyale Kunden.<sup>108</sup> In Deutschland sind Bonusprogramme seit dem Wegfall des Rabattgesetzes ein verbreitetes Marketinginstrument geworden, sodass inzwischen jeder zweite Deutsche Bonuspunkte sammelt.<sup>109</sup> Über die ökonomische Erfolgswirkung dieser Bonusprogramme ist allerdings trotz der hohen Verbreitung wenig bekannt, was eventuell darauf zurückzuführen ist, dass die Unternehmen eine negative Auswirkung auf ihr Image befürchten.

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass beim Einsatz von preispolitischen Instrumenten immer darauf zu achten ist, dass sie auch erlösschmälernd wirken, was die Geschäftsbeziehung unattraktiver macht, und sie außerdem von der Konkurrenz leicht imitiert werden können.

### **3.3.4 Instrumente der Kommunikationspolitik**

Die Instrumente der Kommunikationspolitik beinhalten zwei übergeordnete Hauptziele. Zuerst soll ein kontinuierlicher Dialog mit dem Kunden aufgebaut werden, der die Kundenerwartungen stabilisieren oder verändern soll. Zweitens kann der Kunde durch gezielte Informationen in seiner Kaufentscheidung im Nachhinein bestätigt werden, was ihn dazu veranlasst, weitere Käufe beim Anbieter zu tätigen.<sup>110</sup> Hierzu ist es wichtig, dass mit Hilfe umfassender Kundendatenbanken, in denen für jeden Kunden spezifische Informationen gespeichert werden, die Leistungen und Ansprachetermine den Kundenpräferenzen entsprechen und zum richtigen Zeitpunkt stattfinden.<sup>111</sup> Diese Kundeninformationssysteme können wesentlich zur Individualisierung der Kommunikationspolitik beitragen, setzen aber eine laufende Überwachung der

---

<sup>108</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 130

<sup>109</sup> Vgl. Glusac (2006), S. 515

<sup>110</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 121

<sup>111</sup> Hier lässt sich eine Parallele zu der informationstechnologischen CRM-Komponente erkennen, welche bei der Unterstützung der kommunikativen Kundenbindungsinstrumente von großer Bedeutung sein kann.

Daten voraus.<sup>112</sup> Da die Instrumente der Kommunikationspolitik aufgrund ihres Bezugs zu den Kundendaten besonders für den Einsatz im Zusammenhang mit einem Customer Relationship Management geeignet sind, werden nachfolgend einige von ihnen genauer betrachtet.

Ein wichtiges Instrument der Kundenbindung durch Kommunikationspolitik sind zum Beispiel Direct Mails. Eine Direct Mail kann verschiedenen Inhalt haben; so werden beispielsweise häufig Anschreiben, Kataloge oder Prospekte beigelegt und ausgewählten Kunden zugesandt. Meistens erfolgen Direct Mails zu einem bestimmten Anlass, wie Geburtstag des Kunden, Vertragsablauf oder eine Einladung zu einem Event beim Unternehmen.<sup>113</sup> Ein weiteres Instrument der Kommunikationspolitik sind Kundenzeitschriften, die regelmäßig erscheinen und an die aktuellen Kunden des Unternehmens verschickt werden.<sup>114</sup> Ihre Bedeutung hat in letzten Jahren stark zugenommen und sie sind zu einem weit verbreiteten Instrument des Kundenbindungsmanagements geworden, das von vielen Unternehmen genutzt wird.

Auch der Einsatz von Kundenkarten hat sich stark erhöht. Sie werden überwiegend vom Einzelhandel (Anteil der Kundenkarten in Deutschland > 40 %) ausgegeben und sind mit über 24 Millionen Stück eines der am weitesten verbreiteten Kundenbindungsinstrumente. Die besonderen Vorteile der Kundenkarten sind zum einen der Aufbau eines individuellen Dialoges mit dem Kunden, zum anderen können Informationen über das Kaufverhalten des Kunden gewonnen werden, denn bei der Nutzung der Kundenkarte werden alle Kaufinformationen gespeichert.<sup>115</sup> Diese Funktion ist insbesondere für die Kundendatenbanken im CRM von zentraler Bedeutung, da sie die Datenerfassung und Analyse des Kaufverhaltens ermöglicht. Damit ein Unternehmen Kundenkarten erfolgreich emittieren kann, muss sichergestellt sein, dass es die notwendige Vertrauenswürdigkeit besitzt und die Kunden die Karten (und damit die Preisgabe persönlicher Daten) überhaupt akzeptieren. Hierzu muss dem Kunden ein gewisser Zusatznutzen geboten werden, damit er die Kundenkarte nutzt und einen Vorteil in der Wiederwahl des Anbieters sieht.<sup>116</sup> Dabei bietet sich die Kombination aus kommunikationspolitischen (Kundenkarte) und preispolitischen (z. B. Bonuspunkte)

---

<sup>112</sup> Vgl. Peter (1997), S. 239 ff

<sup>113</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 121 f

<sup>114</sup> Vgl. Oschmann (1997), S. 23

<sup>115</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 122 f

<sup>116</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 124

Kundenbindungsinstrumenten an, wobei die Prämien möglichst attraktiv gestaltet werden sollten.

Als weiteres kommunikatives Bindungsinstrument ist das Telemarketing eine häufig verwendete Variante geworden, wobei das Call Center eine große Bedeutung einnimmt. Häufig dient das Telemarketing in Verbindung mit Direct Mail-Aktionen zur Informationsgenerierung über Zufriedenheit einzelner Kunden mit bestimmten Produkten oder Leistungen.<sup>117</sup> So können zugleich der Kontakt zum Kunden gepflegt und die jeweiligen Reaktionsdaten in das Kundeninformationssystem eingegeben werden.<sup>118</sup> Aber auch für den Servicebereich hat das Call Center einen bedeutsamen Stellenwert. Anrufende Kunden sollen möglichst schnell an die zuständigen Sachbearbeiter vermittelt werden, während diese die entsprechenden Informationen über den Kunden erhalten sollen. Das Call Center hat somit den früheren Telefonservice abgelöst, bei dem die Suche nach dem richtigen Gesprächspartner noch Aufgabe des Kunden war.<sup>119</sup>

Ein ebenfalls an Bedeutung gewinnendes Kundenbindungsinstrument der Kommunikationspolitik ist das Online Marketing, da sich hier viele kostengünstige Gestaltungsmöglichkeiten der Kundenansprache, wie zum Beispiel Unternehmenswebsite, E-Mail-Aktionen sowie Chats und Kundenforen, bieten. Die besonderen Vorteile des Online Marketings im Kundenbindungsbereich sind zum einen die Beeinflussbarkeit der Kundenzufriedenheit durch Servicefunktionen und Beratungssysteme. Weiterhin kann die Kundeninformationsdatenbank durch Abfrage persönlicher Daten kundenspezifisch erweitert werden.<sup>120</sup> Zudem ermöglicht das Online Marketing kostengünstige Zufriedenheitsbefragungen mit hohem Teilnehmerpotenzial, wovon im Rahmen des Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagements auch der Kunde profitieren kann, sodass dessen Bindung erhöht wird.<sup>121</sup> Auch das Event Marketing gilt als ein Bereich der Kundenbindung im Sinne der Kommunikationspolitik. Hierbei werden vom Unternehmen Veranstaltungen und Ereignisse initiiert und durchgeführt, an denen ausgewählte Kunden teilnehmen. Durch die Anwesenheit der Kunden wird die Kommunikation und Interaktion mit ihnen gefördert und auf diese Weise die Kundenbindung angeregt.

---

<sup>117</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 127

<sup>118</sup> Vgl. Alber/Weber (1998), S. 482 ff.; Peter (1997), S. 239 ff

<sup>119</sup> Vgl. Schuler/Henn (1999), S. 109 ff

<sup>120</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 127 f

<sup>121</sup> Vgl. Günther (1998), S. 283 ff

### 3.3.5 Instrumente der Distributionspolitik

Die distributionspolitischen Maßnahmen sollen die Kundenzufriedenheit steigern und soziale und psychische Wechselbarrieren erhöhen.<sup>122</sup> Bei diesen Instrumenten werden besondere Distributionswege für Stammkunden verwendet, die diesen einen besseren Zugang zu den Produkten und Leistungen des Anbieters bieten sollen. Eine große Bedeutung erhalten hierbei insbesondere neue Medien, wie zum Beispiel interaktives Fernsehen<sup>123</sup> oder Internet. Alle Produkte, die online erworben werden können, bieten dem Kunden einen bequemen Zugang (z. B. beim electronic shopping) und teilweise ist sogar eine qualifizierte Beratung bei der Kaufentscheidung möglich (z. B. virtuelle Reisebüros, in denen Flüge gebucht werden können). Unter Verwendung angelegter Stammdaten des Kunden können ihm maßgeschneiderte Angebote offeriert werden. Für den Anbieter bergen diese Distributionsinstrumente den Vorteil der Personal- und Transaktionskosteneinsparung.

Im Business-to-Business-Bereich kann unter Umständen auch die Standortentscheidung für Produktionsstätten und Auslieferungslager ein Bestandteil eines distributionspolitischen Kundenbindungskonzeptes sein. Hierfür sind allerdings wieder die vertraglichen Langzeitbindungen erforderlich, um bei Verlust des Kunden keine Fehlinvestition getätigt zu haben. Eine weitere bedeutende Maßnahme ist die Redistribution, bei der die Anbieter die alten Produkte zurücknehmen.<sup>124</sup> Insbesondere in der Automobilindustrie ist die Redistribution ein häufig angewandtes Marketinginstrument, da der Kunde von den Kosten der Entsorgung seines ausgedienten Autos entlastet wird.

### 3.3.6 Der Kundenclub als integrierter Ansatz der Kundenbindung

Die dargestellten Instrumente der Kundenbindung sind keine vollständige Auflistung aller verfügbaren Maßnahmen. Vielmehr stehen sie vor dem Hintergrund der CRM-Strategie, also der Herstellung und Aufrechterhaltung einer profitablen Geschäftsbeziehung. Zudem ist die Anwendung einzelner Instrumente keine Garantie für eine wirkungsvolle Kundenbindung, denn diese kann nur durch Kombination und gezielten Einsatz der Maßnahmen erfolgen. Als strategisch

---

<sup>122</sup> Vgl. Peter (1997), S. 252

<sup>123</sup> Ein Beispiel hierfür ist Video on demand, welches dem Zuschauer die Nutzung von digitalen Medien unabhängig von Öffnungs- und Sendezeiten ermöglicht.

<sup>124</sup> Vgl. Peter (1997), S. 244

integrierter Ansatz soll hierzu die Möglichkeit eines Kundenclubs dargestellt werden.

Unter einem integriertem Kundenbindungsmanagement versteht man einen „Koordinationsprozess, der darauf ausgerichtet ist, aus den einzelnen, isolierten kommunikations-, preis-, leistungs- und vertriebsbezogenen Maßnahmen der Kundenbindung eine Einheit herzustellen, die in der Lage ist, den Kunden in verschiedenen Situationen seiner Geschäftsbeziehung an das Unternehmen zu binden“.<sup>125</sup> Der Kundenclub beinhaltet diese Eigenschaften und wird daher in der Literatur auch häufig als anspruchsvollste und intensivste Methode der Kundenbindung durch Beziehungsaufbau angesehen.<sup>126</sup> Kundenclubs verkörpern einen ganzheitlichen Ansatz der Kundenbindung und sind in Lage, die Instrumente des Marketing-Mix in sich zu vereinen.<sup>127</sup> Sie eignen sich besonders für langfristige Kundenbindung und basieren überwiegend auf nicht-monetären Vorteilen für ihre Mitglieder. Sie werden definiert als „kommunikative Einheit von Personen und/oder Organisationen, welche von einem Unternehmen initiiert und betrieben wird, um mit den Mitgliedern in regelmäßigem, direktem Kontakt zu stehen und ihnen ein Leistungspaket mit hohem wahrgenommenen Nutzen anzubieten“.<sup>128</sup>

Hierdurch soll eine Aktivierung der Mitglieder erfolgen und die Kundenbindung durch den Aufbau einer Beziehung zu ihnen gestärkt werden. Abbildung 8 zeigt das Zusammenwirken einzelner Instrumente zu einem integrierten Kundenbindungsmanagement.

---

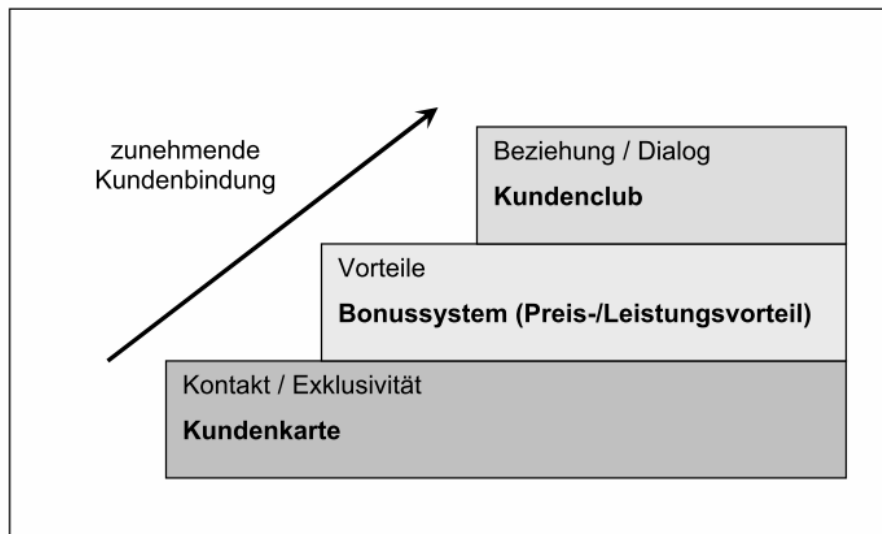
<sup>125</sup> Bruhn (2003), S. 139

<sup>126</sup> Vgl. Butscher/Müller (2006), S. 385, teilweise wird sogar vom „Königsweg der Kundenbindung“, siehe Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004), S. 5 oder der „hohen Schule“ der Kundenbindung gesprochen, siehe Wieder (2006), S. 583

<sup>127</sup> Aufgrund der starken Ausrichtung an der Kommunikationspolitik wird der Kundenclub von einigen Autoren auch dieser als Instrument zugeordnet, so bei Bruhn (2003), S. 125; Diller (1995a), S. 445

<sup>128</sup> Butscher/Müller (2006), S. 386





**Abbildung 8: Kundenbindungsinstrumente im Verbund**

Quelle: In Anlehnung an Wieder (2006), S. 585.

Darüber hinaus ermöglicht es der Kundenclub dem Unternehmen, umfangreiche Daten zu erheben, die auch in anderen Unternehmensbereichen verwendet werden können. Den dabei verfolgten Zielen werden in der Literatur unterschiedliche Schwerpunkte beigemessen. So werden von TOMCZAK und DITTRICH die Anregung der intensiven und dialogorientierten Kommunikation mit den Kunden sowie das Angebot exklusiver und individueller Serviceleistungen für die Mitglieder als zentrale Ziele des Kundenclubs angeführt.<sup>129</sup>

BUTSCHER hingegen sieht diese Komponenten als Sekundärziele und fokussiert die Ziele des Kundenclubs primär auf:

- Kundenbindung,
- Gewinnung von Neukunden,
- Aufbau und Optimierung einer Kundendatenbank,
- Steigerung des Umsatzes und/oder des Marktanteils.<sup>130</sup>

Schon an diesen unterschiedlichen Auffassungen der Ziele lassen sich der Umfang und die Komplexität des Kundenbindungsinstruments Kundenclub erkennen. Die Vorteile der Clubmitgliedschaft für die Kunden ergeben sich überwiegend aus den Zusatzleistungen, die durch den Beitritt in den Club erworben werden können. Denn

<sup>129</sup> Vgl. Tomczak/Dittrich (2000), S. 254

<sup>130</sup> Vgl. Butscher/Müller (2006), S. 386

auch wenn der Kunde eine hohe emotionale Bindung zu den Produkten oder Themen des Kundenclubs aufweist, reicht dies noch nicht für eine aktive Mitgliedschaft.<sup>131</sup>

Die Clubleistungen lassen sich in produktbezogene und produktfremde Leistungen unterteilen, wobei sich die produktbezogenen Leistungen stark an dem Kernprodukt orientieren und auf seine Qualität aufmerksam machen sollen. Die produktfremden Leistungen beinhalten auf den ersten Blick wenige Gemeinsamkeiten mit dem Kernprodukt. Ihr Ziel ist es, die Kompetenz des Anbieters zu kommunizieren und die Attraktivität des Clubs zu steigern.<sup>132</sup> Ein wichtiger Aspekt bei der Anwendung des Kundenclubs zur Kundenbindung (sowie auch für weitere Instrumente) ist die richtige Qualität der Kernleistung. Denn sind mit dem Produkt Qualitäts-, Distributions-, Design- oder Preisproblematiken verbunden, kann auch ein Kundenclub keine Kundenbindung an das Unternehmen erzeugen. Nur eine wettbewerbsfähige Kernleistung kann durch die Kundenbindungsinstrumente gestärkt werden und eine langfristige Geschäftsbeziehung herstellen.<sup>133</sup> Weiterhin ist das Involvement ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Kundenclubs. Low Involvement-Produkte sind weniger attraktiv und prestigeträchtig und haben daher überwiegend Aspekte wie Bequemlichkeit und Service als wesentlichen Vorteil eines Kundenclubs. Branchen wie die Automobilindustrie mit einem hohen emotionalen Motivationsanteil sind in einer besseren Ausgangsposition zur Generierung von Clubmitgliedern.<sup>134</sup>

Um einen erfolgreichen Kundenclub realisieren zu können, darf er nicht als organisatorisch und inhaltlich abgegrenzte Einheit im Unternehmen angesehen werden, sondern muss als zentrales Element im CRM verankert sein. Denn eine fehlende strategische Einordnung der Kundenbindungsinstrumente ohne maßgeblichen Zusammenhang mit der CRM-Strategie führt häufig zum Scheitern des Gesamtkonzeptes.<sup>135</sup> Um dem entgegenzuwirken, bietet eine Kundendatenbank die notwendige informatorische Grundlage, an der sich ausgerichtet wird und die es zu optimieren

gilt. So werden integrierte Kundenbindungsansätze durch Informationsversorgung vom CRM ermöglicht und können diesem im Gegenzug unter Verwendung von

---

<sup>131</sup> Vgl. Bergmann (1998), S.152

<sup>132</sup> Vgl. Butscher (1996), S. 47 f

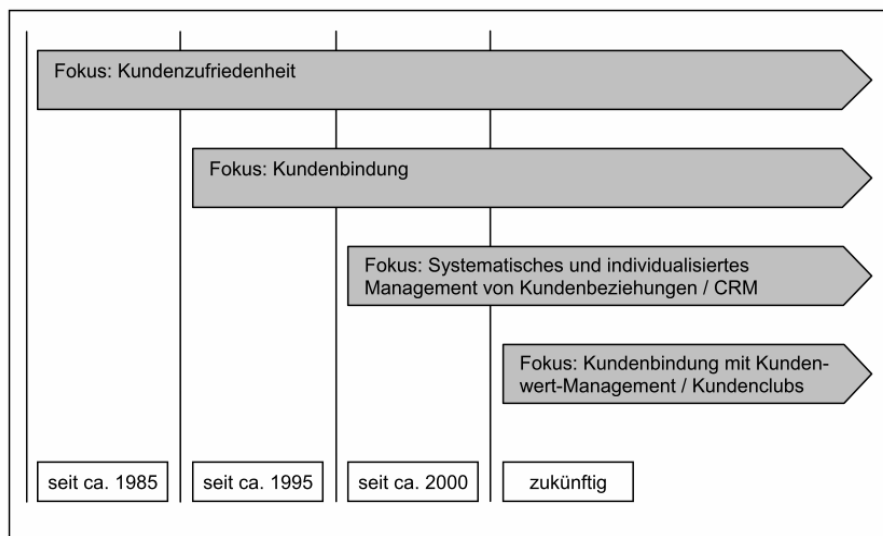
<sup>133</sup> Vgl. Butscher/Müller (2006), S. 387

<sup>134</sup> Vgl. Wieder (2006), S. 583

<sup>135</sup> Vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004), S. 42

Hilfsmitteln wie der Kundenkarte zur Pflege und Aktualisierung von kundenspezifischen Daten dienen.<sup>136</sup>

In der folgenden Abbildung ist die stufenweise Orientierung hin zu leistungsstarken Kundenbindungssystemen im Zeitverlauf der letzten zwanzig Jahre zu sehen. Seitdem ab circa 1995 konzeptionelle Ansätze zur Schaffung von Kundenbindung gesucht wurden, traten immer mehr nicht-monetäre Anreize in den Vordergrund. Auf der Basis des CRM wurden dann Kundenclub-Konzepte entwickelt, welche die langfristige und profitable Kundenbeziehung sicherstellen sollten.



**Abbildung 9: Die zunehmende Bedeutung von Kundenclubs**

Quelle: In Anlehnung an Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004), S. 1.

Abschließend kann dem Kundenclub als integrierter Kundenbindungsmaßnahme die positive Eigenschaft zugesagt werden, dass er eine segmentierende Funktion hat, indem sich nur die wertvollen Kunden zur Mitgliedschaft bereit erklären und die besonderen Angebote nutzen.<sup>137</sup> Ein tragfähiges Clubkonzept und sich vom Wettbewerb abgrenzende Zusatzleistungen sind dabei wichtige Faktoren zur erfolgreichen Implementierung und langfristigen Fortführung des Kundenclubs.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Vgl. Krafft (2002), S. 247

<sup>137</sup> Vgl. Krafft (2002), S. 247; Tomczak/Dittrich (2000), S. 266

<sup>138</sup> Vgl. Tomczak/Dittrich (2000), S. 266

### **3.4 Bedeutung der Kundenbindung für das CRM**

#### **3.4.1 Die Erfolgskette des CRM**

Das auf die Kundenbindung gerichtete zentrale Element des CRM umfasst vor allem die Herstellung und Aufrechterhaltung der Beziehung zum Kunden, damit diese langfristig intensiviert werden kann.<sup>139</sup> Bei einer Studie der Unternehmensberatung CapGemini gaben die befragten Unternehmen die Kundenbindung mit 78 % als Hauptziel des CRM an.<sup>140</sup> Im Vorjahr hatte noch die Erhöhung des Kundenwissens an erster Stelle gestanden.

Dabei lassen sich die konkreten Aufgaben für das Kundenbindungsmanagement aus der Erfolgskette des CRM ableiten. Die in Abbildung 10 dargestellte Erfolgskette steht vor dem Hintergrund des Kundenlebenszyklus, der die verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung umfasst. Das Durchlaufen dieser Phasen ist eine notwendige Bedingung zum Erreichen der Kundenbindung und daraus resultierender ökonomischer Effekte.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 8

<sup>140</sup> Vgl. CRM-Barometer 2006, S. 7

<sup>141</sup> Vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 9 f

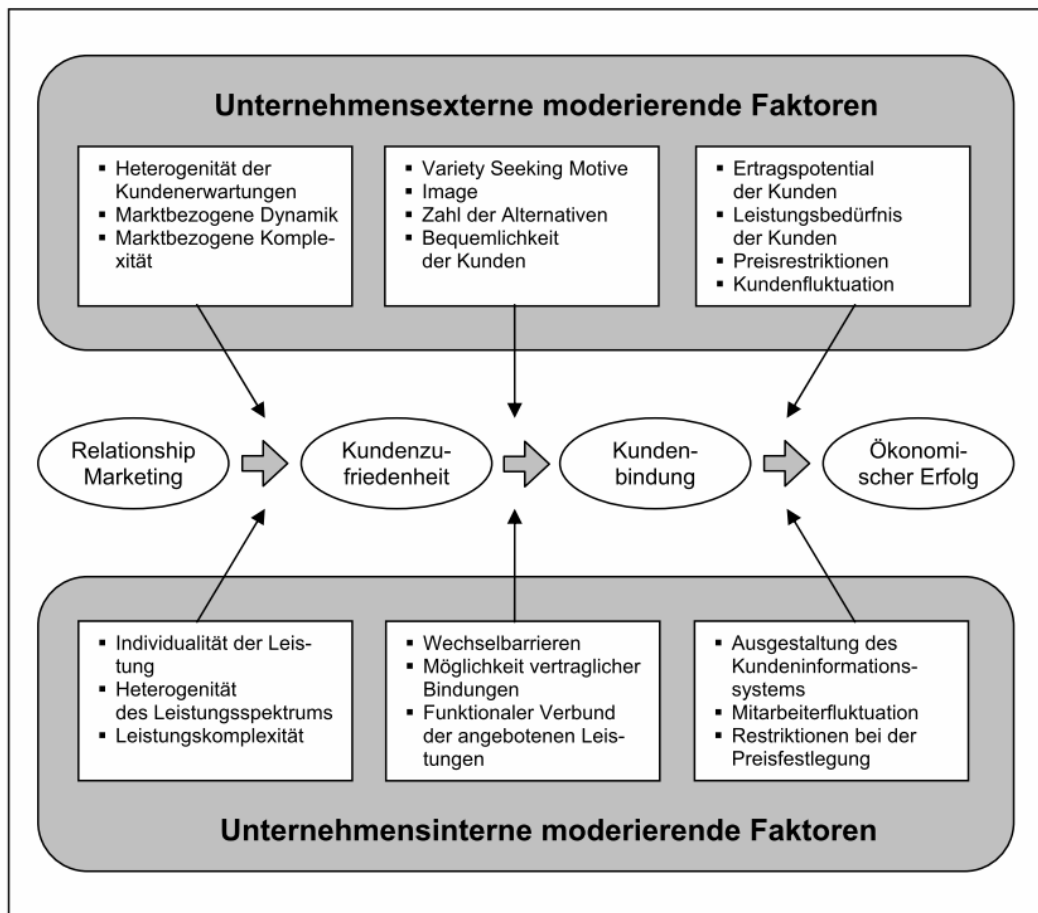


Abbildung 10: Exemplarische Erfolgskette des CRM

Quelle: In Anlehnung an Bruhn (2001), S. 58.

Der grundlegende Aufbau dieser Erfolgskette lässt sich in drei Dimensionen untergliedern. Zum einen in die Unternehmensaktivitäten, die den Input des Unternehmens in Form von CRM-Aktivitäten beschreiben. Des Weiteren die Wirkungen dieser Aktivitäten auf den Kunden und zuletzt der ökonomische Erfolg, der als Output des Unternehmens, z. B. als steigender Kundendeckungsbeitrag oder Umsatzsteigerung, sichtbar wird. Diese Erfolgskette kann durch eine Vielzahl stärkender oder abschwächender Faktoren beeinflusst werden. So ergeben sich aus unterschiedlichen Kundenerwartungen abweichende Leistungsansprüche, denen der Anbieter nicht gleichzeitig gerecht werden kann, sodass keine vollständige Zufriedenheit aller Kunden gewährleistet werden kann, obwohl eine hohe Leistungsqualität erbracht wird.<sup>142</sup>In diesem Fall ist es von großer Bedeutung, dass

<sup>142</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 513 f

das Unternehmen sich auf die umsatzstärksten und wertvollsten Kunden fokussiert und eine intensive Beziehung vorwiegend zu diesen Abnehmern aufbaut.

### **3.4.2 Erfolgsmessung von Kundenbindungsinstrumenten**

Um den Erfolg des instrumentenbezogenen Kundenbindungsmanagements messen zu können, wird das bisherige (faktische) und das zukünftige Kaufverhalten der Kunden analysiert.<sup>143</sup> Hiervon abzugrenzen ist der ökonomische Erfolg des Unternehmens, der sich aus einer Wirtschaftlichkeitsanalyse der Kundenbindungsmaßnahmen ergibt. Um diesen zu ermitteln, werden die Kosten und der Nutzen der einzelnen Maßnahmen berechnet sowie eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse des gesamten Kundenbindungsmanagements durchgeführt.<sup>144</sup> Die Messung des bisherigen Kaufverhaltens basiert auf objektiven Daten, die nicht durch unterschiedliche subjektive Wahrnehmungsdifferenzen einzelner Kunden verfälscht wurden. Ein wichtiger Indikator hierbei ist die Wiederkauftrate, deren Analyse über die Kundendatenbank des Unternehmens erfolgen kann.<sup>145</sup> Zudem können mit Hilfe der Kundendateien Aussagen über den Cross Buying-Anteil getroffen werden, wobei die getätigten Zusatzkäufe der Kunden beim Unternehmen analysiert werden.

Ein weiterer Indikator zur Erfolgswirksamkeit der Kundenbindung ist die Anzahl an Weiterempfehlungen, die durch den Anteil der Neukunden, die auf Empfehlung von Stammkunden zum Unternehmen gewechselt sind, gemessen wird.<sup>146</sup> Weiterhin gilt die Preiserhöhungsakzeptanz als wichtiger Messfaktor. Sie bestätigt die Bindung der Stammkunden, die trotz gestiegener Preise aufgrund von hoher wahrgenommener Qualität und vermeintlich längerer Lebensdauer der Produkte nicht zur Konkurrenz abwandern.<sup>147</sup> Gemessen werden kann die Preiserhöhungsakzeptanz beispielsweise durch die preisbedingte Kundenabwanderungsquote.

Insgesamt sind die Messmethoden des bisherigen Kaufverhaltens nur eingeschränkt zur Erfolgsmessung des Kundenbindungsmanagements geeignet, da sie keine Aussagen darüber zulassen, welche Entscheidungen der Kunde in der Zukunft

---

<sup>143</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 104

<sup>144</sup> Vgl. Bruhn/Georgi (2000), S. 531 ff. für weitere Informationen zu kostenrechnungsbasierten Wirtschaftlichkeitsanalysen des Kundenbindungsmanagements siehe auch Reichheld (1993), S. 105 ff.; Bruhn/Georgi (1998), S. 98 ff

<sup>145</sup> Vgl. Brusa (1995), S. 20 f

<sup>146</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 147

<sup>147</sup> Vgl. Hentschel (1992), S. 42

treffen wird.<sup>148</sup> Aus diesem Grund sollten zusätzliche Informationen aus der Analyse der Verhaltensabsicht gewonnen werden. Den Messgrößen des bisherigen Kaufverhaltens entsprechend werden hierzu die Wiederkauf-, Cross Buying- und Weiterempfehlungsabsicht sowie die Preiserhöhungstoleranz prognostiziert. Ermittelt werden können diese Faktoren durch Kundenbefragungen im Rahmen von Marktforschungsstudien.<sup>149</sup> Abschließend bleibt zu der Erfolgsmessung des Kundenbindungsmanagements zu erwähnen, dass hier keine Auswertung des Erfolges einzelner Instrumente möglich ist, sondern nur die Gesamtwirkung der Maßnahmen auf den Kunden oder die Kundensegmente gemessen werden kann.

---

<sup>148</sup> Vgl. Meyer/Oevermann (1995), S. 1344

<sup>149</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 145

## 4 CRM in der Praxis

### 4.1 Branchenüberblick Automobilindustrie

#### 4.1.1 Notwendigkeit von Kundenbindung in der Branche

Die Automobilindustrie ist zu einer der wichtigsten Branchen in der heutigen Wirtschaft geworden. Mit einem Anteil von über 15 % des Welt-Bruttosozialprodukts und über neun Millionen Beschäftigten gilt sie als einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige überhaupt.<sup>150</sup> Die bedeutendsten Absatzmärkte finden sich in den USA, Europa und Japan, wo sich die Absatzzahlen für Automobile in den letzten Jahrzehnten verdoppelt haben. Doch nun durchlebt die Automobilindustrie einen starken Wandel. Dieser ist hauptsächlich dadurch gekennzeichnet, dass die ehemals wachsenden Märkte in Europa, den USA und Japan auf hohem Niveau stagnieren. Hierdurch entsteht ein starker Verdrängungswettbewerb, der eine Anpassung der eingefahrenen Strategien der Hersteller erfordert.<sup>151</sup> Diese Sättigung des Marktes fordert von den Automobilherstellern eine konsequente Ausweitung ihrer Modelle und das Erschließen von Nischenmärkten, die vorher nicht zum Kerngeschäft gehörten. Beispiele hierfür sind Volkswagen mit dem Phaeton, der dem Premiumsegment zuzuordnen ist, das vorher nie von VW angestrebt wurde, sowie Mercedes mit dem SMART, dessen Käufer lange Zeit nicht als Zielgruppe von Mercedes definiert worden sind. Diese Strategien müssen von den Herstellern verfolgt werden, um neue Kundensegmente zu erreichen und sich gegen rückläufige Verkaufszahlen in den Kernsegmenten abzusichern.<sup>152</sup> Gleichzeitig dürfen aktuelle Kunden nicht vernachlässigt werden, denn das Umsatzpotenzial von Stammkunden hat großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Durch die Öffnung der Märkte und die zunehmende Globalisierung begann zudem ein Exportwettbewerb, der in der Erschließung der Absatzmärkte China, Indien und Osteuropa gipfelte. Dieser Verdrängungswettbewerb war allerdings auch ausschlaggebend für die Schrumpfung der eigenständigen Automobilhersteller. So waren 1964 noch 64 Hersteller am Markt vorhanden, deren Anzahl heute auf

---

<sup>150</sup> Vgl. VDA Jahresbericht (2006), S. 26 ff

<sup>151</sup> Vgl. Claasen/Ellßel, (1997), S. 125 ff

<sup>152</sup> Vgl. Dudenhöffer (1997)



zunehmend zwölft Unternehmen gesunken ist, und eine weitere Verringerung wird prognostiziert. Dieser enorme Wettbewerbsdruck zwingt die Hersteller, ständig neue Fahrzeuge auf den Markt zu bringen um einerseits Neukunden anwerben zu können, andererseits aber auch den Ansprüchen ihrer bisherigen Kunden gerecht zu werden. Innovative Technologien und hohe Qualitätsmaßstäbe zu marktfähigen Preisen sind hierbei ein grundlegender Bestandteil für eine langfristige Kundenbindung.<sup>153</sup>

#### **4.1.2 CRM in der Automobilindustrie**

Customer Relationship Management und Kundenbindungsmanagement haben in der Automobilindustrie einen besonderen Stellenwert. Dies ist zum einen dadurch begründet, dass mit dem Kauf ein hohes finanzielles Risiko verbunden ist, zum anderen wird das Automobil als Prestigeobjekt angesehen.<sup>154</sup> Hieraus ergibt sich ein besonders hohes Involvement, das eine Vielzahl an Motiven und beeinflussenden Faktoren beim Autokauf mit sich bringt. Darunter befinden sich psychische Determinanten wie der Wunsch nach Zuverlässigkeit und Sicherheit des Fahrzeugs sowie ökonomische Determinanten wie die Wirtschaftlichkeit und die Auswirkung auf das eigene verfügbare Einkommen. Aber auch soziale Faktoren sind von großer Bedeutung, denn das Auto wird häufig auch als Statussymbol angesehen und soziokulturelle Aspekte wie Normen und Werte können das Käuferverhalten stark beeinflussen.<sup>155</sup>

Da das Automobil ein vergleichsweise langlebiges Produkt ist, steht der Kunde bei einem Neukauf jedes Mal vor der Entscheidung, welchen Anbieter er wählen soll. Diese sich aus den verschiedenen Einflussgrößen ergebenden Barrieren eines früheren Kunden gilt es mit den Instrumenten der Kundenbindung und des CRM zu überwinden. Kann der Kunde durch Zufriedenheit mit der Qualität des Produktes und dem Unternehmen insgesamt zum Wiederkauf angeregt werden, so ist die Chance, ihn als Stammkunden binden zu können, sehr groß.<sup>156</sup> Daher ist die Zeit nach dem Erstkauf eines Autos sehr wichtig für einen eventuellen Wiederkauf und deshalb der entscheidende Ansatzpunkt für die Maßnahmen der Kundenbindung.

Der Bezugsrahmen der CRM-Strategie muss im Hinblick auf die Automobilbranche insofern abgegrenzt werden, als dass hier ein vertikales Vertriebssystem besteht, an

---

<sup>153</sup> Vgl. Pander/Wagner (2005), S. 13 f

<sup>154</sup> Vgl. Holland (2006), S. 567

<sup>155</sup> Vgl. Diez (2001), S. 58 ff

<sup>156</sup> Vgl. Holland/Heeg (1998), S. 55 f

dem Hersteller, Händler und Kunde teilhaben. Dass bedeutet, es muss unterschieden werden, ob Hersteller oder Händler ihre CRM-Strategie anwenden wollen, um Kunden langfristig zu binden. Die Auswirkungen des Auffassungsunterschiedes und der entstehende Interessenskonflikt sowie ein möglicher Lösungsansatz sollen in einem späteren Abschnitt der Arbeit folgen, nachdem die Methoden der Kundenbindung in der Automobilindustrie erarbeitet wurden.<sup>157</sup>

Führt man die bei einer Geschäftsbeziehung in der Automobilindustrie wesentlichen Aspekte auf die Gründe für die Bindung zurück, so lässt sich erkennen, dass die emotionalen Bindungsgründe in dieser Branche die Hauptursache darstellen. Die sonstigen Bindungsursachen sind hier nur von geringerer Bedeutung. So ist eine vertragliche Bindung zum Beispiel nur im Rahmen eines mehrjährigen Leasingvertrages, eine ökonomische Bindung bei einer firmeneigenen Werkstatt vorhanden. Eine technisch-funktionale Bindung (z. B. besondere Anforderungen an Geländetauglichkeit oder Ladevolumen) ist selten nur von einem Anbieter möglich, da die hohe Konkurrenz in der Branche zu einer annähernden Gleichartigkeit der Produkte geführt hat.<sup>158</sup> Emotionale Bindungsansätze hingegen machen den Schwerpunkt der CRM-Strategie aus, indem sie auf Bindungselemente wie Vertrauen, Commitment oder Individualität setzen. Der Vorteil für den Kunden aus der Beziehung ergibt sich dann aus einer individuellen Kommunikation sowie einem hohen Informationsstand über das Produktprogramm des Anbieters.<sup>159</sup> Da die emotionale Kundenbindung überwiegend durch einen hohen Zufriedenheitsgrad erreichbar ist,<sup>160</sup> sollte der Strategieschwerpunkt auf dem Aufbau und der Erhaltung einer hohen Kundenzufriedenheit liegen, um den Kunden zu einer starken Hersteller-, Marken- und Einkaufsstättenpräferenz zu führen. Hieraus ergibt sich bei positiver Einstellung des Kunden dann eine verringerte Bereitschaft zum Anbieterwechsel.<sup>161</sup> Die Bedeutung des CRM als Kundenbindungsstrategie wird ersichtlich, wenn bedacht wird, dass der jährliche Absatz eines Automobilherstellers zu 50 % bis 80 % an Kunden geht, die bereits ein Fahrzeug dieser Marke gefahren haben.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> Siehe Kapitel 4.1.3 CRM im vertikalen Vertrieb

<sup>158</sup> Vgl. Holland (2006), S. 570

<sup>159</sup> Vgl. Röttig (2004), S. 505

<sup>160</sup> Vgl. Bruhn (2003), S. 117

<sup>161</sup> Vgl. Holland (2006), S. 571

<sup>162</sup> Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 105-111

### 4.1.3 Kundenbindungsinstrumente in der Automobilindustrie

In diesem Abschnitt der Arbeit sollen die CRM-basierten Kundenbindungsinstrumente, die sich besonders für die Automobilindustrie eignen, dargestellt und analysiert werden. Als spezifische Instrumente des CRM in der Automobilbranche haben sich insbesondere drei Ansätze gefestigt:<sup>163</sup>

1. Kundenkontaktprogramme
2. interaktionsorientierte Kundenkontaktflächen
3. Kundenclubs

Das Kundenkontaktprogramm stellt den Mittelpunkt der kommunikationspolitischen Instrumente dar und beschreibt einen „Plan zur systematischen Durchführung kundengerichteter Aktivitäten mit dem Ziel der Herstellung persönlicher Kontakte“.<sup>164</sup> Da die zeitlichen Abstände der Neuwagenbeschaffung sowie der Reparatur- und Wartungsarbeiten immer länger werden, muss der Kontakt zum Kunden aktiv gesucht werden, um die Beziehung nicht abreißen zu lassen. Über die einzelnen Phasen der Kundenbeziehung soll daher die Kundenloyalität gesteigert werden, indem psychische und soziale Wechselbarrieren aufgebaut werden, wodurch der Kunde an das Unternehmen gebunden wird.

Das Beispiel Porsche AG verdeutlicht sehr gut, in welchem Umfang und mit welcher Wirkung ein solches Kundenkontaktprogramm im Unternehmen angewendet werden kann. Dieses Programm umfasst einen Online-Service, Direct Mails mit kundenspezifischen Inhalten (z. B. Geburtstagsglückwünsche) und eine Telefon Hotline für ein aktives Beschwerdemanagement. Weiterhin sind im Kundenkontaktprogramm der Porsche AG eine Kundenkarte und eine Kundenzeitschrift, das „Christophorus“-Magazin, enthalten, die aber vorwiegend zur Neukunden- und Interessentengewinnung eingesetzt werden.<sup>165</sup>

Als produktpolitischer Bestandteil der Kundenbindung durch das Kundenkontaktprogramm hat der Kunde durch das Programm „Porsche Exclusive“ die Möglichkeit der individuellen Gestaltung technischer und optischer Elemente des Fahrzeuges ab Werk. Einen weiteren Zusatznutzen bieten produktfremde Leistungen, wie zum Beispiel finanzwirtschaftliche Dienstleistungen der „Porsche Financial Services“ oder ein umfangreiches Accessoire-Programm mit vielfältigen

---

<sup>163</sup> Vgl. Diez (2004), S. 681

<sup>164</sup> Diez (2001), S. 431

<sup>165</sup> Vgl. Holland (2006), S. 572 f

markenbezogenen Artikeln.<sup>166</sup> Um die individuelle Kundenbetreuung sicherzustellen, wird nach den Maßstäben der CRM-Strategie auf umfangreiche Kundendatenbanken zurückgegriffen, die ständig gepflegt und aktualisiert werden. Hierzu ist jeder Vertragshändler des Automobilherstellers angehalten, bei einem Neuwagenverkauf alle wesentlichen Kundendaten an diese zentrale Datenbank weiterzuleiten. Dies mag er anfangs als Nachteil empfinden, aber im Nachhinein profitiert er stark von den umfangreichen Kundenbindungsinstrumenten des Unternehmens, wobei er noch selbst bei der Steuerung der Maßnahmen mitwirken kann.<sup>167</sup>

Zur Bewertung des Kundenkontaktprogramms der Porsche AG bleibt zu sagen, dass es dem Unternehmen gelungen ist, als exklusiver Hersteller mit einer starken Marke wirkungsvolle Kundenbindungsinstrumente einzusetzen. Insbesondere bei einer solch imageträchtigen Marke ist die Individualität der Kundenansprache von großer Bedeutung. Für die umfangreiche Marketingtätigkeit des Kundenkontaktprogramms wurde Porsche deshalb mit dem Deutschen Marketingpreis 2004 ausgezeichnet.<sup>168</sup>

Das zweite wesentliche Kundenbindungsinstrument der Automobilbranche, die interaktionsorientierten Kundenkontaktflächen, steht in direktem Zusammenhang zu den Kundenkontaktprogrammen. Der Unterschied besteht darin, dass dem Kunden die Möglichkeit eingeräumt wird, jederzeit mit dem Automobilhändler und dem Hersteller in Kontakt zu treten. Der entscheidende Vorteil ist, dass der Kunde aktiv mit dem Unternehmen Kontakt aufnimmt<sup>169</sup> und bei hoher Problemlösungskompetenz der Kontaktperson Zufriedenheit empfindet.<sup>170</sup> Ermöglicht wird diese Kontaktaufnahme zum einen durch die bereits beschriebenen Call Center,<sup>171</sup> zum anderen durch das Internet. Auch bei der Anwendung dieser Kommunikationsmittel als Kundenbindungsinstrument sollte ein möglichst hohes Maß an Individualisierung (z. B. durch persönliche Ansprache in Call Centern und kundenspezifische Websites durch Zugangsregistrierung) vorhanden sein. Hinter diesen Maßnahmen steht wiederum die Kundendatenbank, in der Informationen aus

---

<sup>166</sup> Vgl. Dresselhaus (2000), S. 750 f

<sup>167</sup> Vgl. Holland (2006), S. 573

<sup>168</sup> Vgl. Deutscher Marketingverband (2007)

<sup>169</sup> Vgl. Hettich/Hippner/Wilde (2000), S. 1362

<sup>170</sup> Vgl. Diez (2001), S. 439

<sup>171</sup> Zum Thema Call Center als Kundenbindungsinstrument siehe Kapitel 3.3.4 Instrumente der Kommunikationspolitik.

beiden Medien verknüpft werden können, um eine optimale Analyse der einzelnen Kunden und Kundensegmente zu gewährleisten.<sup>172</sup>

Abschließend soll der Kundenclub als Kundenbindungsinstrument des CRM in der Automobilindustrie dargestellt werden. Diese umfassende Maßnahme soll hier am Beispiel des Volkswagen Clubs aufgezeigt werden. Denn der 1995 gegründete Volkswagen Club ist mit über 750 000 Mitgliedern ein großes Kundenbindungssystem und das bisher erfolgreichste Konzept der Kundenbindung in der Automobilindustrie in Europa. Anlass zur Gründung dieser Initiative waren eine abnehmende Markenloyalität und die Notwendigkeit einer Differenzierung vom Wettbewerb. Insbesondere der Aufbau von Wechselbarrieren (hohen switching costs) und die Steigerung der Kundenzufriedenheit mit dem Produkt und dem Unternehmen waren Ausgangspunkt für die Clubgründung. Die Zielsetzungen umfassten vorrangig die Kundenbindung und im Weiteren die Erschließung von Cross Selling-Potenzialen der Kunden.<sup>173</sup>

Wie in Kapitel 3.3.5 dargestellt, ist der Kundenclub ein integrierter Ansatz zur Kundenbindung, der eine Kombination aus verschiedenen Instrumenten umfasst. So gibt es auch beim Volkswagen Club eine Vielzahl von Clubleistungen, die attraktive Angebote für die Kunden enthalten und zum Aufbau und Erhalt von langfristigen Geschäftsbeziehungen beitragen. Die Kundenkarte gilt als Erkennungsmedium für die Mitglieder des Clubs. Die Hauptfunktion der Club-Karte ist das Sammeln von Treuepunkten, das bei dem Begleichen von Rechnungen für Serviceleistungen, beim Neu- oder Gebrauchtwagenkauf und beim Kauf von Zubehörteilen möglich ist. Die Treuepunkte können mit dem Wert von 100 Punkten zu 1 Euro umgerechnet werden, womit ein finanzieller Vorteil für den Kunden entsteht. Hier werden ökonomische Wechselbarrieren insofern deutlich, als dass nach einer Maximalsammelleistung von 25 000 Punkten pro Jahr nach mehreren Jahren ein hoher finanzieller Gegenwert entstanden ist. Durch ein viermal im Jahr erscheinendes Clubmagazin und einen Newsletter per Direct Mail wird der regelmäßige Kontakt zu den Clubmitgliedern aufrechterhalten und sie werden über Produktneuheiten und besondere Club Events sowie Reisen informiert. Eine enge Kooperation mit Unternehmen wie Holiday Inn, Eurocamp und Sofitel ermöglicht dem Club das Angebot verschiedener Vorteile in der Touristikbranche (z. B. Direktrabatte, Erwerb von Treuepunkten). Aber auch bei Finanzdienstleistungen

---

<sup>172</sup> Vgl. Diez (2001), S. 440

<sup>173</sup> Vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004), S. 179 ff.

lassen sich Angebote der Volkswagen Bank und des Volkswagen Versicherungsdienstes von den Mitgliedern nutzen. Ein Club Service Center steht Mitgliedern des Volkswagen Clubs bei Pannen oder Stauinformationen als Call Center und Nothilfedienst zur Seite.<sup>174</sup>

Eine außergewöhnliche Clubleistung bietet der Ticketservice, bei dem per Anruf Eintrittskarten für eine große Anzahl und Vielfalt von Veranstaltungen bestellt werden können. Die Kosten für die Clubmitgliedschaft tragen Hersteller und Händler gemeinsam, wodurch für die Mitglieder keine Gebühren anfallen. Aufgrund dieses Kostenfaktors für den Händler liegt die Entscheidung, ob einem Kunden eine Mitgliedschaft angeboten wird und in welchem Umfang der Kunde Clubleistungen erhalten soll, bei ihm. Im Hinblick auf die Kundendatenbank gehören somit auch dem Händler die betreuten Adressen und es unterliegt seiner Entscheidung, welche Kundenbindungsmaßnahmen auf welche Kunden angewendet werden.<sup>175</sup>

Als zentraler Bestandteil der CRM-Strategie des Unternehmens können die durch die Mitgliedschaft gewonnenen Kundendaten für eine optimierte Ansprache der Kunden genutzt und der Effekt der Kundenbindung erhöht werden. Zwar ist eine Erfolgsmessung des Clubkonzepts aufgrund vieler weiterer Einflüsse auf die Kundenloyalität schwer durchzuführen, aber eine Untersuchung hat ergeben, dass die Loyalität bei aktiven Clubmitgliedern 30 % höher liegt als bei Kunden, die nicht Mitglieder des Volkswagen Clubs sind. Auch die Zufriedenheit mit Volkswagen liegt bei den Mitgliedern deutlich höher, was unter anderem zu dem Effekt führt, dass Mitglieder eine intensivere Verbundenheit zum Unternehmen sowie eine höhere Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsabsicht zeigen.<sup>176</sup>

#### **4.1.4 CRM im vertikalen Vertrieb**

Durch das in der Automobilbranche vorhandene Vertriebssystem über Hersteller, Handel und Endkunde tritt im Bezug auf eine CRM-Strategie eine bedeutende Problematik in Erscheinung. Diese ist begründet durch eine Informationsasymmetrie über die Kundendaten. Auf der einen Seite steht der Handel im ständigen und direkten Kontakt zum Kunden. Auf der anderen Seite hat der Hersteller nur sehr wenige Informationen über seine Käufer und deren Verhalten und sieht den Handel

---

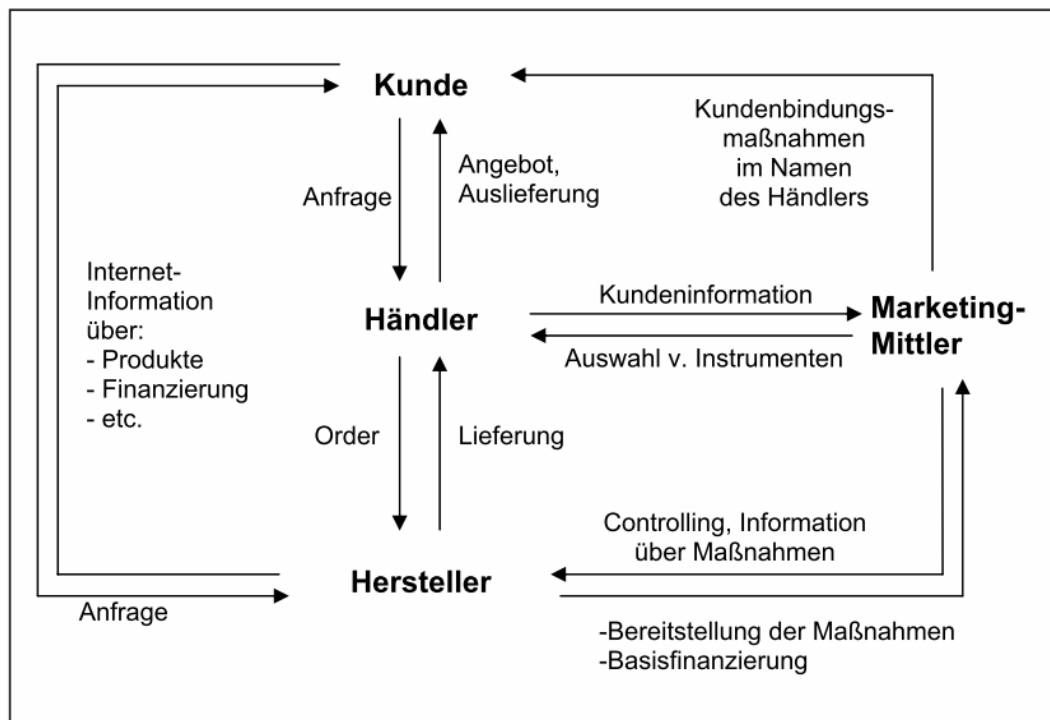
<sup>174</sup> Vgl. Volkswagen Club (2011)

<sup>175</sup> Vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004), S. 182

<sup>176</sup> Vgl. Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß (2004), S. 191 f

lediglich als Verteiler seiner Automobile.<sup>177</sup> Da er aber keine umfangreichen Kundendaten hat,<sup>178</sup> kann er seine Kundenbindungsmaßnahmen nicht wirkungsvoll einsetzen. Aus dieser Situation entsteht ein Konflikt, denn die Händler haben die Sorge bei der Preisgabe „ihrer“ Kundendaten an den Hersteller, bei zukünftigen Transaktionen übergangen zu werden.

Ein wirkungsvoller Lösungsansatz hierzu ist die Implementierung eines Marketing-Mittlers, dessen Aufgabe die Speicherung und Auswertung der Daten ist. Die Abbildung 11 zeigt, wie ein solcher Marketing-Mittler im Automobilvertrieb zwischen Händler und Hersteller tätig werden kann. Auf diese Weise kann der Händler die Maßnahmen des Herstellers nutzen, ohne sich um die Verwendung seiner Kundendaten sorgen zu müssen, während der Hersteller die Sicherheit hat, dass seine Kundenbindungsinstrumente wirkungsvoll eingesetzt werden.



**Abbildung 11: Einsatz eines Marketing-Mittlers in der Automobilindustrie**

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>177</sup> Vgl. Lauer (2004), S. 427

<sup>178</sup> Einem Hersteller in der Automobilindustrie sind im Durchschnitt nur etwa zehn Prozent seiner Kunden bekannt, vgl. Röttig (2004), S. 503

Da nicht in jedem Vertriebssystem eine so klare Ordnung bei Kundendaten und Verantwortlichkeit des Maßnahmeneinsatzes wie bei der Porsche AG herrscht, ist die Einstellung eines Marketing-Mittlers, der die Aufgaben der Planung und der Datenauswertung übernimmt, eine Möglichkeit für den effizienten Einsatz von Instrumenten zur Kundenbindung.



## 5 Schlussbetrachtung

Das Customer Relationship Management steht für einen Ansatz eines umfassenden Beziehungsmanagements, das sowohl die Kontaktaufnahme zum potenziellen Kunden als auch die Herstellung und Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung zu bestehenden Kunden einbezieht. Um diesen Ansprüchen Folge leisten zu können, bedarf es einer Informations- und Kommunikationstechnologie, ohne deren Unterstützung die Implementierung und der erfolgreiche Einsatz im Unternehmen nicht möglich wären. Einerseits ist zwar die Generierung von Kosten- und Nutzensvorteilen möglich, andererseits können aber auch massive Probleme beim Einsatz eines CRM-Systems entstehen. Missverständnisse und Akzeptanzprobleme sind nicht selten und die Komplexität sowie die hohe IT-Lastigkeit der Systeme führen häufig zu Widerständen im Unternehmen. Auch auf Seiten der Kunden können Schwierigkeiten auftreten, seien sie mit der Problematik des Variety Seeking Behavior oder mit der Verweigerung der persönlichen Daten verbunden. Die wenigsten Verbraucher möchten „gläserne Kunden“ sein und ihre Daten beim Anbieter gespeichert wissen. Hier ist das Unternehmen gefordert, auf die einzelnen Problemfelder einzugehen und gegebenenfalls die Einführung eines CRM auf einen Zeitpunkt zu verschieben, zu dem Kundenstruktur und Einstellung zum Unternehmen für die notwendigen Veränderungen bereit sind. Denn Customer Relationship Management ist keine Garantie für Unternehmenserfolg und loyale Kunden, sondern ein strategischer Ansatz des Beziehungs- und Kundenbindungsmanagements in Zeiten von gesättigten Märkten, homogenen Produkten und stetig wachsendem Wettbewerbsdruck.

Die mit dem CRM verbundenen Instrumente zur Kundenbindung dienen zum Erhalt der Geschäftsbeziehungen. Kundenbindung wird heutzutage nicht mehr ausschließlich durch ein gutes Preis-/Leistungs-Verhältnis erreicht. Denn hochwertige Produkte und kostengünstige Herstellung bieten zwar eine grundlegende Voraussetzung für eine Beziehung, aber erst die Orientierung an den Bedürfnissen, Wünschen, Problemen und Erwartungen der Kunden macht diese zu wirklich treuen Geschäftspartnern. Insbesondere bei den guten Vergleichsmöglichkeiten durch das Internet, durch die das nächstbeste Angebot „nur einen Mausklick entfernt“ ist, müssen dem Kunden besondere Leistungsvorteile geboten werden.

Für eine Integration der Kundenbindung in das CRM muss das Kundenbindungskonstrukt in allen seinen Dimensionen untersucht werden, wobei auf die Schaffung und den Erhalt der Kundenzufriedenheit besonderes Augenmerk gerichtet wird. Der Ausgangspunkt dieser Arbeit war die mangelnde Übersichtlichkeit in der Methodik eines kundenbindungsorientierten CRM. Befürworter und Gegner des CRM als Weg zu mehr Kundenbindung haben häufig einseitige Ansichten zu diesem Thema und es finden sich zwar Auflistungen von Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung, aber die Auswirkungen des Einsatzes werden nur selten dargestellt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten unter Verwendung eines bestehenden CRM bei konsequenter Umsetzung gute Möglichkeiten zur Festigung einer Geschäftsbeziehung bietet. Doch ein unter Zwang geführtes Aufdrängen von emotionalen Bindungsfaktoren und Leistungsvorteilen seitens des Unternehmens kann vom Kunden als belästigend empfunden werden und in der Folge zu einer erhöhten Abwanderung führen.

## Literatur

**Alber, S./Weber S.** (1998): Kundenbindung im Verlagsbereich: Das Beispiel der Bertelsmann Club AG, in: Bruhn, M./Homburg, C. (HRSG.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 477-491.

**Andersen, H/Jacobsen, P.O.** (2000): Implementierung CRM: 20 Steps to Success, in: Brown, S.A. (HRSG.): Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business”, Ontario, S. 267-282.

**Anderson, E.W.** (1994): Cross-Category Variation in Consumer Satisfaction and Retention”, in: Marketing Letters, Vol. 5, S. 19-30.

**Bergmann, K.** (1998): Angewandtes Kundenbindungsmanagement, Frankfurt am Main.

**Bruhn, M.** (2001): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, München.

**Bruhn, M.** (2003): Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), München.

**Bruhn, M.** (2006): Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, in: Hippner, H./Wilde, K. (HRSG): Grundlagen des CRM, Wiesbaden, S. 509-539.

**Bruhn M./Georgi, D.** (1998): Kundenbezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, Nr. 2, S. 98-108.

**Bruhn M./Georgi, D.** (2000): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (HRSG.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 529-558.

**Brusa, G.** (1995): Markenbindung. Analyse, Messung, Bedeutung, in: Index-Fachmagazin-Betriebswirtschaft, Nr. 4, S. 20-23.

**Butscher, S.** (1996): Kunden-Bindung durch Kunden-Clubs: kein Erfolgsrezept für jedermann, in: Marketing Journal, Heft 1, S. 46-49.

**Butscher, S./Müller, L.** (2006): Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (HRSG.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 383-397.

**Capgemini Deutschland GmbH** (2006): CRM-Barometer 2006.

**Claaßen, U./Eilßel, R.** (1997): Produkt Business Pläne als operative Umsetzung von Target Costing und Target Investment, in Franz, K.; Kajüter, P. (HRSG.): Kostenmanagement – Wettbewerbsvorteile durch systematische Kostensteuerung, Stuttgart.

**Dell, E.** (2011): Erfolgreiche Einführung von CRM in kleinen und mittelständische Unternehmen: Wenige Prämissen entscheiden, URL: [http://www.competence-site.de/downloads/68/5a/i\\_file\\_5359/Einfuehrung\\_eines\\_CRM\\_in\\_mittelstaendische\\_n\\_Unternehmen.pdf](http://www.competence-site.de/downloads/68/5a/i_file_5359/Einfuehrung_eines_CRM_in_mittelstaendische_n_Unternehmen.pdf), [Zugriff am 07.12.2011].

**Deutscher Marketing Verband** (2007): Preisträger des deutschen Marketing Preises, URL: <http://www.marketingverband.de/deutscher-marketing-verband/preise-und-auszeichnungen/deutscher-marketing-preis/preistraeger.html> [Zugriff am 28.11.2011].

**Diez, W.** (2001): Automobilmarketing: erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente, Landsberg/Lech.

**Diez, W.** (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Automobilwirtschaft, in: Ebel, B./Hofer, M./Al-Sibai, J. (HRSG.): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York, S. 673-694.

**Diller, H.** (1995A): Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 9, S. 442-447.

**Diller, H.** (1995B): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg.

**Diller, H.** (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Vol. 18, S. 81-94.

**Diller, H.** (2000): Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal?, in: Hennigthureau, T./Hansen, U. (HRSG.): Relationship Marketing", Berlin, S. 29-48.

**Diller, H./Kusterer, M.** (1998): Beziehungsmanagement, in: Marketing ZFP, Nr. 3, S. 211-220.

**Dittmar, M.** (1999): Profitabilität durch das Management von Kundentreue – Theoretische Diskussion, Methodik und empirische Ergebnisse am Beispiel der Automobilindustrie, (Diss.), Magdeburg.

**Dresselhaus, D.** (2000): Kundenbindung in der Automobilbranche: Das Kundenbindungssystem der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, Wiesbaden, S. 735-754.

**Dudenhöfer, F.** (1997): Produktstrategie statt Produktwirbelei, Vortrag auf der Konferenz: Automobil-Forum – Zulieferchancen am 16./17. April 1997, Stuttgart, Veranstalter: MI-Verlag, Landsberg.

**Eller, P./Jung, H./Speiser, R.** (2003): Integriertes Customer und Supplier Relationship Management, in: Supply Chain Management, Heft 3.

**Flopp, L./Schiessl, J.C.** (1999): Business Change als neue Management-Disziplin", Frankfurt.

**Fournier, S./Dobscha, S./Mick, D.G.** (1998): Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, in: Harvard Business Review, Vol. 76, Nr. 1, S. 42-49.

**Gawlik, T./Kellner, J./Seifert, D.** (2002): Effiziente Kundenbindung mit CRM, Bonn.

**Geml, R.** (2004): Involvement, in: Geml, R./Lauer, H. (HRSG.): Das kleine Marketing-Lexikon, Düsseldorf, S. 175.

**Glusac, N.** (2006): Bonusprogramme – ein wirkungsvolles Kundenbindungsinstrument?, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (HRSG.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 513-524.

**Grabner-Kräuter, S./Schwarz-Musch, A.** (2006): CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (HRSG.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 173-191.

**Griffin, A./Gleason, G./Preiss, R./Shevenaugh, D.** (1995): Die besten Methoden zu mehr Kundenzufriedenheit, in: Harvard Business Manager, Heft 3, S. 65-76.

**Gronover, S./Kolbe, L./Österle, H.** (2004): Methodisches Vorgehen zur Einführung von CRM, in: Hippner, H./Wilde, K. (HRSG.): Management von CRM-Projekten, Wiesbaden, S. 13-32.

**Grönroos, C.** (2000): Service Management und Marketing, Chicester.

**Günther, B.** (1998): Beschwerdemanagement, in: Simon, H.; Homburg, C. (HRSG.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, S. 283-301.

**Hansen, U.** (2000): Lost in Relationship-Marketing Space: The Limitations of Relationship Marketing from the Perspective of the Consumer”, in: Henning-Thurau, T./Hansen, U. (HRSG.): Relationship Marketing”, Berlin, S. 415-435.

**Hansen, U.** (2006): Beziehungslos im Dschungel des Beziehungsmarketing oder: Grenzen des Beziehungsmarketing aus Verbraucherperspektive, in: Hippner, H./Wilde, K. (HRS.G.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden, S. 145-166.

**Hansen, U./Jeschke, K.** (1992): Nachkaufmarketing, in: Marketing ZFP, Vol. 14, S. 88-97.

**Hartmann, W./Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H.** (2004): Kundenclubs & More – Innovative Konzepte zur Kundenbindung, Wiesbaden.

**Hauschildt, J.** (1993): Innovationsmanagement, München.

**Helmke, S./Dangelmaier, W.** (2001): Marktspiegel Customer Relationship Management, Wiesbaden.

**Hennig-Thurau, T./Gwinner, K.P./Gremler, D.D.** (2000): Why Customers Build Relationships with Companies– and Why Not”, in: Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (HRS.G.): Relationship Marketing”, Berlin, S. 369-391.

**Hentschel, B.** (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Wiesbaden.

**Herrmann, A./Huber, F./Wricke, M.** (1999): Die Herausbildung von Zufriedenheitsurteilen bei Alternativbetrachtung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 51, S. 677-692.

**Herrmann, A./Johnson, M.D.** (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 6, S. 579-598.

**Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser, W.E./Schlesinger, L.A.** (1994): Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn Kette nutzen, in: Harvard Business Manager, Heft 4, S. 50-61.

**Hettich, S./Hippner, H./Wilde, K.** (2000): Customer Relationship Management, in: WISU, Nr. 10, S. 1346-1366.

**Hippner, H.** (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte in: Hippner, H./Wilde, K. (HRSG.): Grundlagen des CRM, Wiesbaden, S. 15-44.

**Hippner, H./Leber, M./Wilde, K.** (2002): Bewertung von CRM-Prozessen, in: Meyer, M. (HRSG.): CRM-Systeme mit EAI, Braunschweig, S. 269-293.

**Hippner, H./Rentzmann, R./Wilde, K.** (2006): Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in: Hippner, H./Wilde, K. (HRSG.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 45-74.

**Hippner, H./Rentzmann, R./Wilde, K.** (2006): CRM aus Kundensicht – Eine empirische Untersuchung, in: Hippner, H./Wilde, K. (HRSG.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 195-223.

**Holland, H.** (2006): Kundenbindungsmanagement in der Automobilbranche, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (HRSG.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 561-575.

**Holland, H./Heeg, S.** (1998): Erfolgreiche Strategien für die Kundenbindung – Von der Automobilbranche lernen, Wiesbaden.

**Homburg, C./Bruhn, M.** (2005): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (HRSG.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 3-37.

**Homburg G, C./Giering, A.** (1996): Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Vol. 18, S. 5-24.

**Katholische Universität Eichstätt** (2001): CRM 2001 – So binden Sie ihre Kunden, Studie, Düsseldorf.



**Krafft, M.** (2002): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg.

**Krane, M.** (2001): Vertrauensbonus für die Reisebüros in Sachen CRM, in: FVW, Nr. 24, S. 30-31.

**Krüger, S.M.** (1997): Profibilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement, München.

**Lauer, H.** (2004): Cross Buying, in: Geml, R./Lauer, H. (HRSG.): Das kleine Marketing-Lexikon, Düsseldorf, S. 83.

**Lauer, H.** (2004): Cross Selling, in: Geml, R./Lauer, H. (HRSG.): Das kleine Marketing-Lexikon, Düsseldorf, S. 84-85.

**Lauer, H.** (2004): Ubiquität, in: Geml, R./Lauer, H. (HRSG.): Das kleine Marketing-Lexikon, Düsseldorf, S. 411.

**Lessmann, S.** (2003): Customer Relationship Management, in: WISU, Nr. 2, S. 190-192.

**Link, J./Hildebrandt, V.G.** (1995): EDV-gestütztes Marketing für den Mittelstand – Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Informationssysteme, in: Link, J./Hildebrandt, V.G. (HRSG.): EDV-gestütztes Marketing für den Mittelstand, München, S. 1-21.

**Link, J./Tiedtke, D.** (2001): Von der Corporate Site zum Databased Online Marketing – Grundlagen und Entwicklungsperspektiven, in: Link, J./Tiedtke, D. (HRSG.): Erfolgreiche Praxisbeispiele im Online Marketing, Berlin, S. 1-25.

**Meffert, H.** (1998): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden.

**Meyer, A./Oevermann, D.** (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (HRSG.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, S. 1340-1351.

**Müller-Hagedorn, L.** (2001): Kundenbindung mit System in: Müller-Hagedorn, L. (HRSG.): Kundenbindung im Handel, Frankfurt am Main.

**Oliver, R.L.** (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 17, S. 460-469.

**Oliver, R.L./De Sarbo, W.** (1988): Response Determinants in Satisfaction Judgements”, in: Journal of Consumer Research, Vol. 14, S. 495-507.

**Oschmann, A.** (1997): Versandhandel. Im Land der unbegrenzten Garantie, in: Der Handel, Nr. 11, S. 22-23.

**Österle, H.** (1995): Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, Berlin.

**Pander, S./Wagner, R.** (2005): Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in der Automobilentwicklung – Durch erfahrungsgeleitete Kooperation die Grenzen der Planbarkeit überwinden, München.

**Pepels, W.** (2003): Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwertes im Business to Business Marketing, in: Helmke, S. et al. (HRSG.): Effektives Customer Relationship Management, Wiesbaden, S. 233-268.

**Peter, S.I.** (1997): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden.

**Rapp, R.** (1992): Qualitatives Controlling durch Kundenzufriedenheitsmessung, USW-Working Paper, Nr. 8.

**Rapp, R.** (1995): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption – Messung – Umsetzung, Wiesbaden.

**Rapp, R.** (2001): Customer Relationship Marketing – Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt am Main/New York.

**Reichheld, F.** (1993): Treue Kunden müssen auch rentabel sein, in: Harvard Business Manager, Nr. 3, S. 106-114.

**Reichheld, F./Sasser, W.** (1990): Zero Defections – Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, September, S. 105-111.

**Reichheld, F./Sasser, W.** (2003): Zero-Migration: Im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, M./Homburg, C. (HRSG.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 147-161.

**Reppesgaard, L.** (2006): Aktive Ansprache Mittelstand, in: Wirtschaftswoche, Nr. 49, S.108.

**Röttig, H.-P.** (2004): CRM im vertikalen Automobilvertriebssystem – Herausforderungen und Gestaltungselemente am Beispiel der Marke Mercedes-Benz, in: Ebel, B./Hofer, M./Al-Sibai, J. (HRSG.): Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin/Heidelberg/New York, S. 497-513.

**Schmidt, G.** (1994): Methoden und Techniken der Organisation, Gießen.

**Schnauffer, R./Jung, H.** (2004): CRM-Entscheidungen richtig treffen – Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung von Anbieter-Kunden-Beziehung, Berlin/Heidelberg/New York, S. 27.

**Schuler, H./Henn, H.** (1999): Call Center – der neue Dienst am Kunden, in: Harvard Business Manager, Vol. 21, S. 91-101.

**Schulze, J.** (2000): Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, St. Gallen.

**Schumacher, J./Meyer, M.** (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt: Prozesse, Systeme, Technologien, Berlin.

**Schütze, R.** (1994): Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden.

**Schweiz Consulting** (2003): Schwetz-Report – Marktstudie CRM im Mittelstand.

**Stahl, H.K.** (1998): Modernes Kundenmanagement – wenn der Kunde im Mittelpunkt steht, Renningen.

**Stahl, H.K.** (2006): Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (HRSG.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 85-104.

**Stauss, B./Seidel, W.** (1998): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Simon, H.; Homburg, C. (HRSG.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden, S. 201-227.

**Stauss, B./Seidel, W.** (2002): Customer Relationship Management (CRM) als Herausforderung für das Marketing, in: Thexis, Nr. 1, S. 10-13.

**Ter Haseborg, F./Mößen, A.** (1997): Das Phänomen des Variety-Seeking-Behavior: Modellierung, empirische Befunde und marketingpolitische Implikationen“, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchherforschung, Nr. 2, S. 164-188.

**Tomczak, T./Dittrich, S.** (2000): Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Bruhn, M./Homburg, C. (HRSG.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 251-268.

**Töpfer, A./Wieder, M.** (1996): Effiziente Kundenbindungsprogramme, in: Töpfer, A. (HRSG.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, Neuwied/Kriftel/Berlin, S. 303-342.

**Uebel, M./Helmke, S./Dangelmaier, W.** (2004): Change Management: Ursachen und Möglichkeiten zur Bewältigung von Widerständen bei CRM-Projekten, in: Hippner, H./Wilde, K. (HRSG.): Management von CRM-Projekten, Wiesbaden, S. 183-195.

**USW Universitätsseminar der Wirtschaft/New Mark Väth & Partner/Trustmarkt CFI** (1997): Kundenbindung in deutschen Unternehmen – Wege und Erfolge, Frankfurt.

**VDA – Verband deutscher Automobilindustrie** (2006): Jahresbericht 2006.

**VOLKSWAGEN CLUB** (2011): Club Leistungen, URL: <http://www.vw-club.de/club-leistungen>, [Zugriff am 29.12.2011].

**Wenzel, P.** (1998): Unternehmensseitige Berücksichtigung von Verbraucherinteressen - Customer Care und das Fallbeispiel Migros, Berlin.

**Wessling, H.** (2001): Aktive Kundenbeziehungen mit CRM – Strategien, Praxismodule und Szenarien, Wiesbaden.

**Wieder, M.** (2006): Kundenbindungsinstrumente im Handel – Erfolgspotenziale und Umsetzungsvoraussetzungen, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (HRSG.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 577-592.

## **Selbständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift