

Marktorientierte Unternehmensführung
und Internetmanagement

Hrsg.: Bernd W. Wirtz

Sebastian Lütje

Kundenbeziehungsfähigkeit

Konzeptionalisierung und Erfolgswirkung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Sebastian Lütje

Kundenbeziehungsfähigkeit

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

**Marktorientierte Unternehmensführung
und Internetmanagement**

Herausgegeben von Professor Dr. Bernd W. Wirtz

Die Schriftenreihe publiziert wissenschaftliche Arbeiten im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung und des Internetmanagements. Im Mittelpunkt stehen innovative betriebswirtschaftliche Themenstellungen zu modernen Konzepten der marktorientierten Unternehmensführung und der Bedeutung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für die Unternehmensführung. Die Untersuchungen widmen sich insbesondere wichtigen Managemententscheidungsproblemen auf einer empirischen Basis.

Die Reihe setzt die 2003 gegründete Schriftenreihe „eBusiness-Studien“ fort.

Sebastian Lütje

Kundenbeziehungsfähigkeit

Konzeptionalisierung und Erfolgswirkung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Bernd W. Wirtz

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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

Dissertation Universität Witten/Herdecke, 2008, u.d.T.: Lütje, Sebastian: Kundenbeziehungs-
fähigkeit – Messung, Determinanten und Erfolgswirkung

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



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

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

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1401-9

Geleitwort

Die Gestaltung von Kundenbeziehungen ist von zentraler Bedeutung für die Unternehmenstätigkeit. Kundenbeziehungen stellen werthaltige Ressourcen dar, die es sorgfältig zu entwickeln gilt. Auf der betrieblichen Ebene sorgen erfolgreich geführte Kundenbeziehungen regelmäßig für herausragende und nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Den Potenzialen erfolgreicher Kundenbeziehungen stehen empirische Untersuchungen ebenso wie Resultate der Unternehmenspraxis gegenüber, die auf Probleme hinsichtlich der Erschließung dieser Potenziale hindeuten. Insofern wird unmittelbar die Frage nach den Fähigkeiten evident, die es ermöglichen Kundenbeziehungen einzugehen und effizient auszugestalten.

An dieser für die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis gleichermaßen relevanten Problemstellung setzt die Dissertationsschrift von Herrn Sebastian Lütje an. Zentrale Zielsetzung ist die Konzeptionalisierung und Operationalisierung Konstrukts Kundenbeziehungsfähigkeit, welches auf der Gesamtunternehmensebene verortet ist und so dem funktionsübergreifenden Charakter des Kundenbeziehungsmanagements Respekt zollt.

Hierzu nimmt der Verfasser zunächst eine strukturierte Bestandsaufnahme des Forschungsstands zum Themenfeld vor. Im Anschluss daran integriert Herr Lütje die Erkenntnisse des Dynamic Capabilities Views, der Transaktionskostentheorie sowie der sozialen Austauschtheorie zu einem Bezugsrahmen, innerhalb dessen – unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Literatur zum Kundenbeziehungsmanagement, die Dimensionen des zentralen Konstrukts Kundenbeziehungsfähigkeit abgeleitet werden.

Ferner werden theoriebasiert Hypothesen zur Wirkung von Kundenbeziehungsfähigkeit auf unternehmerische Ergebnisgrößen und zur Wirkung von Determinanten des Kundenbeziehungsfähigkeitskonstrukts deduziert. Zur empirischen Prüfung der Hypothesen zieht Herr Lütje insbesondere Verfahren der Strukturgleichungsanalyse heran. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und der Gewinnung von Implikationen für die weitere Forschung und die Managementpraxis.

Mit seiner Untersuchung ist es Herrn Lütje gelungen, den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt im Bereich der ressourcenorientierten Marketingforschung nicht unwesentlich voranzutreiben. Durch die fundierte und strukturierte Analyse und Aufbereitung der relevanten theoretischen Erklärungsansätze wird eine stringente Ableitung von Hypothesen sichergestellt. Die durch den Einsatz anspruchsvoller multivariater Datenanalyseverfahren gewonnenen Ergebnisse sind sowohl für die Wissenschaft wie auch für die Unternehmenspraxis von hohem Interesse. Zusammenfassend bleibt zu wünschen, dass die Arbeit eine gebührende Verbreitung erfährt.

Prof. Dr. Bernd W. Wirtz

Vorwort

Beziehungen sind nicht nur auf der persönlichen Ebene das Netz, das die Welt zusammen hält. Auch für Unternehmen gewinnen Beziehungen zu wertvollen Kunden zunehmend an Bedeutung. Mit der Vielschichtigkeit des Beziehungsphänomens geht aber auch die immense Herausforderung Hand in Hand, die Kundenbeziehungen erfolgreich zu führen.

Insofern stellen die Fähigkeiten und Ressourcen, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, Kundenbeziehungen besonders erfolgreich zu führen, das zentrale Untersuchungsobjekt meiner Dissertation dar. Die Arbeit wurde von der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke als Dissertation mit dem Originaltitel „Kundenbeziehungsfähigkeit: Messung, Determinanten und Erfolgswirkung“ angenommen und verteidigt.

Eine Dissertation stellt eine selbständig erstellte wissenschaftliche Arbeit dar, für deren Erfolg allerdings maßgeblich eine Reihe von Personen verantwortlich zeichnen. Auch ich möchte es nicht versäumen, denjenigen, die mich während meiner Promotionszeit fachlich, materiell, vor allem aber ideell unterstützt haben, meinen besonderen Dank auszusprechen!

Zunächst möchte ich mich bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Bernd W. Wirtz für die engagierte Betreuung meines Dissertationsprojekts bedanken. Durch seine vielfältigen, konstruktiven Hinweise war er mir stets eine große Hilfe. Mein herzlicher Dank gebührt darüber hinaus Herrn Prof. Dr. Christoph Burmann für zahllose wertvolle Hinweise im Rahmen der Doktorandenseminare. Schließlich gilt mein Dank meinen Zweit- und Drittgutachtern Frau Prof. Dr. Friederike Wall und Herrn Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau für ihr Engagement.

Aus den Reihen meiner Lehrstuhlkollegen gilt mein besonderer Dank Herrn Dr. Oliver Schilke und Herrn Rene Beckmann. Beide waren bei der Erstellung der Dissertation eine unschätzbare Hilfe. Nicht minder hilfreich und deshalb dankenswert waren die inhaltlichen und methodischen Diskussionen mit Frau Dr. Nadine Storm van's Gravesande, Herrn Dr. Jens Giere und Herrn Dr. Richard Pelz.

Darüber hinaus gebührt Herrn Dr. Gerhard Schierz mein Dank für eine in jeder Hinsicht bemerkenswerte Wohngemeinschaft sowie Herrn Dr. Timo Defren und

Herrn Johannes Kerner für die gemeinsame Abendgestaltung, die nicht unwesentlich zur Erbauung während der Promotionszeit beigetragen hat.

Einen wesentlichen Anteil am erfolgreichen Ausgang meines Dissertationsprojektes haben meine engsten Freunde und meine Familie. Zunächst gilt mein Dank meinen Eltern Evelyn Wöhleke und Raimund Lütje, die ganz wesentlich dazu beigetragen haben, die Pforten zum Pfad der Promotion aufzustoßen. Darüber hinaus gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Heinrich Wefelscheid und Ursula Wefelscheid, die nicht müde wurden, verschiedene Steine von beschriebenen Pfad zu entfernen, bevor ich darüber stolpern konnte.

Schließlich möchte ich mich herzlich bei der Wissenschaftsförderung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands für die Unterstützung im Rahmen meiner empirischen Erhebung sowie die großzügige Förderung dieser Publikation bedanken.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Freundin Katharina Wefelscheid, die mit mir zusammen alle Höhen und Tiefen meiner Promotion durchlebt hat und mich dabei immer und in jeder Hinsicht vorbehaltlos unterstützt hat!

Sebastian Lütje

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungen	XIII
Tabellen	XVII
Abkürzungen	XIX
A. Einleitung	1
1. Ausgangssituation	1
2. Problemstellung	13
2.1. Eingrenzung der Untersuchung.....	14
2.1.1. Inhaltliche Eingrenzung.....	14
2.1.2. Eingrenzung der betrachteten Institutionen.....	18
2.2. Zielsetzung und Forschungsfragestellungen.....	21
3. Aufbau der Untersuchung	23
B. Grundlagen	26
1. Theoretische Grundlagen	27
1.1. Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	27
1.1.1. Grundpositionen des kritischen Rationalismus.....	27
1.1.2. Methodologische Leitideen.....	29
1.1.3. Forschungsdesign.....	33
1.2. Wahl des theoretischen Ansatzes.....	34
1.2.1. Transaktionskostentheorie.....	35
1.2.2. Soziale Austauschtheorie.....	40
1.2.3. Ressourcentheorie.....	44

2. Terminologische Grundlagen.....	74
2.1. Kundenbeziehungsmanagement	74
2.1.1. Kundenbeziehungen.....	74
2.1.2. Kundenbeziehungsmanagement	86
2.2. Dynamische organisationale Fähigkeiten.....	99
2.3. Kundenziehungsfähigkeit.....	102
3. Stand der Forschung	105
3.1. Erfolgsfaktoren der CRM-Implementierung.....	106
3.1.1. Arbeiten zu Erfolgsfaktoren der CRM-Implementierung.....	107
3.1.2. Wertung des Forschungsstands zu den Erfolgsfaktoren der CRM-Implementierung und Implikationen für die Untersuchung	110
3.2. Stand der Forschung zur Kundenziehungsfähigkeit.....	112
3.2.1. Konzeptionelle Arbeiten zur Kundenziehungsfähigkeit	113
3.2.2. Bewertung empirischer Untersuchungen zur Kundenziehungsfähigkeit.....	123
3.2.3. Stand der Forschung zur Kundenziehungsfähigkeit	130
C. Konzeptionalisierung und Modellherleitung.....	135
1. Konzeptionalisierung der Kundenziehungsfähigkeit	136
1.1. Dimensionierung dynamischer Fähigkeiten	137
1.1.1. Dimensionen dynamischer Fähigkeiten	137
1.1.2. Kundenziehungsfähigkeit als mehrdimensionales Konstrukt.....	141
1.2. Herleitung der einzelnen Dimensionen der Kundenziehungsfähigkeit.....	143
1.2.1. Lernen	143
1.2.2. Koordination	153
1.2.3. Kundenadaptivität	159
1.3. Zusammenfassung der Konzeptionalisierung.....	166

2. Konzeptionalisierung der Erfolgswirkung	169
2.1. Kundenbeziehungserfolg.....	170
2.2. Wettbewerbsvorteil.....	177
2.3. Zusammenfassung der Konzeptionalisierung.....	181
3. Konzeptionalisierung der Determinanten	182
3.1. Entwicklungspfade und Unternehmenspositionen.....	183
3.2. Physische Ressourcen.....	185
3.3. Humane Ressourcen.....	189
3.4. Organisationale Ressourcen.....	191
3.5. Zusammenfassung der Konzeptionalisierung der Determinanten.....	195
4. Zusammenfassung der Untersuchungshypothesen	197
D. Empirische Untersuchung	199
1. Methodik und Grundlagen der empirischen Untersuchung	199
1.1. Grundlagen von Strukturgleichungsmodellen.....	199
1.1.1. Grundlegender Ansatz von Strukturgleichungsmodellen.....	199
1.1.2. Konfirmatorische Faktorenanalyse.....	206
1.2. Beurteilung von Strukturgleichungsmodellen.....	207
1.2.1. Theorie und Methodik der Operationalisierung von Konstrukten.....	207
1.2.2. Beurteilungskriterien von Strukturgleichungsmodellen.....	212
1.3. Datengrundlage und Datenerhebung.....	226
1.3.1. Vorbereitung und Durchführung der Erhebung.....	227
1.3.2. Datengrundlage.....	236
1.3.3. Datenprüfung und -aufbereitung.....	241
2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	246
2.1. Empirische Befunde zur Kundenbeziehungsfähigkeit.....	246

2.1.1.	Operationalisierung der Kundenbeziehungsfähigkeit	247
2.1.2.	Modell der Kundenbeziehungsfähigkeit	259
2.2.	Empirische Befunde zur Erfolgswirkung der Kundenbeziehungsfähigkeit.....	266
2.2.1.	Operationalisierung der Erfolgswirkung	267
2.2.2.	Erfolgswirkung der Kundenbeziehungsfähigkeit.....	278
2.3.	Empirische Befunde zu den Determinanten der Kundenbeziehungsfähigkeit.....	283
2.3.1.	Operationalisierung der Determinanten.....	284
2.3.2.	Einfluss der Determinanten auf die Kundenbeziehungs- fähigkeit	290
E.	Implikationen	293
	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	293
	Implikationen für die betriebswirtschaftliche Forschung.....	296
	Implikationen für die Unternehmenspraxis.....	300
	Literatur	303

Abbildungen

Teil A

Abbildung 1-1: Entwicklung der Beziehungsorientierung im Marketing.....	4
Abbildung 1-2: Positive Effekte dauerhafter Kundenbeziehungen.....	5
Abbildung 1-3: Entwicklung des Konsumentenverhaltens	8
Abbildung 1-4: Entwicklung der Ausgaben für CRM-Systeme	9
Abbildung 2-1: Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands	17
Abbildung 2-2: Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung.....	23
Abbildung 3-1: Gang der Untersuchung	25
Abbildung 3-1: Einordnung von Teil B in die Untersuchung	26

Teil B

Abbildung 1-1: Ressourcen des sozialen Austauschs	41
Abbildung 1-2: Einordnung von RBV und Dynamic Capabilities View	69
Abbildung 1-3: Grundelemente des Dynamic Capabilities View	72
Abbildung 2-1: Beziehungsnetzwerk eines Unternehmens.....	76
Abbildung 2-2: Episoden einer Kundenbeziehung.....	80
Abbildung 2-3: Entwicklungsstufen einer Kundenbeziehung	83
Abbildung 2-4: Prozess des Kundenbeziehungsmanagements auf der Basis des Kundenlebenszyklus.....	88
Abbildung 2-5: Einordnung und Abgrenzung des Kundenbeziehungs managements	98
Abbildung 3-1: Einfluss marktbasierter Assets auf den Shareholder Value.....	117
Abbildung 3-2: Bezugsrahmen zur Analyse marktbasierter Ressourcen	118
Abbildung 3-3: CRM-Prozess nach Zablah et al. (2004b).....	122
Abbildung 3-4: Kausalmodell der <i>Customer-Relating-Capability</i>	125
Abbildung 3-1: Einordnung von Teil C in die Untersuchung	136

Teil C

Abbildung 1-1: Bezugsrahmen zur Konzeptionalisierung der Kundenbeziehungsfähigkeit.....	141
Abbildung 1-2: Organisationaler Lernprozess.....	145
Abbildung 1-3: Theoriegeleitete Konzeptionalisierung der Dimension Lernen.....	149

Abbildung 1-4: Theoriegeleitete Konzeptionalisierung der Dimension Kundenportfoliokoordination	159
Abbildung 1-5: Theoriegeleitete Konzeptionalisierung der Dimension Kundenadaptivität.....	163
Abbildung 1-6: Theoriegeleitete Konzeptionalisierung der Kunden- beziehungsfähigkeit	168
Abbildung 2-1: Erfolgswirkung der Kundenbeziehungsfähigkeit	170
Abbildung 2-2: Konzeptionalisierung der Erfolgswirkung der Kundenbeziehungsfähigkeit	182
Abbildung 3-1: Ressourcentypologie	185
Abbildung 3-2: Determinante: „Kundenzentrierte IuK-Systeme“	189
Abbildung 3-3: Determinante: „Kundenorientiertes Management“	191
Abbildung 3-4: Determinanten: „Kundenzentrierte Organisation“ und „Kundenorientierte Unternehmenskultur“	195
Abbildung 3-5: Übersicht Konzeptionalisierung der Determinanten	196
Teil D	
Abbildung 1-1: Aufbau eines Strukturgleichungsmodells	204
Abbildung 1-2: Vorgehensweise zur Validierung reflektiver Messmodelle.....	225
Abbildung 1-3: Vorgehen zur Entwicklung des Erhebungsinstruments.....	232
Abbildung 1-4: Position der Antwortenden im Unternehmen.....	237
Abbildung 1-5: Selbsteinschätzung der Kompetenz der Antwortenden.....	238
Abbildung 1-6: Selbsteinschätzung der Sicherheit bei der Beantwortung der Fragen.....	239
Abbildung 1-7: Antworten nach Unternehmensgruppe	240
Abbildung 1-8: Mitarbeiterzahlen der antwortenden Unternehmen.....	241
Abbildung 2-1: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Kundenportfoliokoordination.....	249
Abbildung 2-2: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Anpassung der Kunden- interaktion.....	251
Abbildung 2-3: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Leistungsanpassung.....	253
Abbildung 2-4: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Informationsakquise	255

Abbildung 2-5: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Informationsverteilung.....	257
Abbildung 2-6: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Informationsverarbeitung	259
Abbildung 2-7: Exploratorische Faktorenanalyse für das Konstrukt Kundenbeziehungsfähigkeit	261
Abbildung 2-8: Konfirmatorische Faktorenanalyse erster Ordnung für die sechs Dimensionen der Kundenbeziehungsfähigkeit	262
Abbildung 2-9: Konfirmatorische Faktorenanalyse dritter Ordnung für das Modell der Kundenbeziehungsfähigkeit	264
Abbildung 2-10: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Kundenzufriedenheit.....	268
Abbildung 2-11: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Vertrauen der Kunden.....	270
Abbildung 2-12: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Commitment	272
Abbildung 2-13: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Profitabilität.....	275
Abbildung 2-14: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor Markterfolg.....	277
Abbildung 2-15: Strukturgleichungsmodell zum Einfluss der Kundenbeziehungsfähigkeit auf die Beziehungsqualität und den Wettbewerbsvorteil	279
Abbildung 2-16: Untersuchung der nomologischen Validität des Kundenbeziehungsfähigkeitskonstruktes dritter Ordnung	281
Abbildung 2-17: Harmans-1-Faktor-Test zum Test auf Vorliegen eines Common-Method-Bias.....	283
Abbildung 2-18: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor kundenzentrierte Organisation	285
Abbildung 2-19: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor kundenorientierte Kultur	287
Abbildung 2-20: Reliabilitäts- und Validitätskriterien der ersten und zweiten Generation für den Faktor kundenzentrierte Informations- und Kommunikationssysteme	289
Abbildung 2-21: Einfluss der Determinanten auf die Kundenbeziehungsfähigkeit.....	291

Tabellen

Tabelle B-1:	VRIN-Kriterien zur Klassifizierung von Ressourcen	52
Tabelle B-2:	Übersicht Isolationsmechanismen.....	60
Tabelle B-3:	Ausgewählte Definitionen von Ressourcen	62
Tabelle B-4:	Definition Ressourcen	63
Tabelle B-5:	Ausgewählte Definitionen des Relationship Marketing.....	77
Tabelle B-6:	Definition Beziehungsmarketing.....	78
Tabelle B-7:	Abgrenzung von Transaktions- und Beziehungsmarketing	79
Tabelle B-8:	Einflussgrößen der Beziehungsentwicklung	85
Tabelle B-9:	Ausgewählte Definitionen des CRM	95
Tabelle B-10:	Definition Kundenbeziehungsmanagement.....	97
Tabelle B-11:	Ausgewählte Definitionen von Dynamic Capabilities.....	100
Tabelle B-12:	Definition Dynamische Fähigkeiten.....	102
Tabelle B-13:	Ausgewählte Definitionen der Kundenbeziehungsfähigkeit.....	103
Tabelle B-14:	Kundenbeziehungsfähigkeit als dynamische Fähigkeit	104
Tabelle B-15:	Arbeitsdefinition Kundenbeziehungsfähigkeit	105
Tabelle B-16:	Erfolgsfaktoren der CRM-Implementierung	108
Tabelle B-17:	Erfolgsfaktoren und Barrieren der CRM-Implementierung.....	109
Tabelle B-18:	Erfolgsfaktoren und Barrieren der CRM-Implementierung.....	110
Tabelle B-19:	Konzeptionalisierung von Jarratt (2004).....	127
Tabelle B-20:	Übersicht Literaturüberblick	131
Tabelle C-1:	Ausgewählte Spezifizierung der dynamischen Fähigkeiten zu Grunde liegenden Routinen	138
Tabelle C-2:	Dimensionen dynamischer Fähigkeiten	139
Tabelle C-3:	Definition Informationsakquise.....	148
Tabelle C-4:	Definition Informationsakquise	150
Tabelle C-5:	Definition Informationsverteilung	152
Tabelle C-6:	Definition Informationsverarbeitung.....	153
Tabelle C-7:	Definition Kundenportfoliokoordination.....	158
Tabelle C-8:	Definition Anpassung der Kundeninteraktion.....	162
Tabelle C-9:	Definition Leistungsanpassung	164
Tabelle C-10:	Definition Anpassung der Kundeninteraktion.....	165

Tabelle C-11:	Definition Kundenbeziehungsfähigkeit	167
Tabelle C-12:	Definitionen der Dimensionen der Kundenbeziehungsfähigkeit.....	169
Tabelle C-13:	Definitionen der Dimensionen der Beziehungsqualität.....	176
Tabelle C-14:	Definitionen der Dimensionen des Wettbewerbsvorteils.....	181
Tabelle C-15:	Übersicht Definitionen der Determinanten.....	197
Tabelle C-16:	Hypothesensystem der Untersuchung	198
Tabelle D-1:	Vergleich von kovarianz- und varianzbasierten Ansätzen	202
Tabelle D-2:	Iterative Schätzverfahren bei Strukturgleichungsmodellen.....	205
Tabelle D-3:	Entscheidungskriterien zur Selektion der Korrespondenzregel.....	210
Tabelle D-4:	Zusammenfassung der Gütekriterien.....	223
Tabelle D-5:	Dimensionen der Kundenbeziehungsfähigkeit – Überprüfung der Diskriminanzvalidität mittels Fornell/Larcker-Kriterium	263
Tabelle D-6:	Höhere Dimensionen der Kundenbeziehungsfähigkeit – Überprüfung der Diskriminanzvalidität mittels Fornell/Larcker-Kriterium	265
Tabelle D-7:	Genestete Modellvergleich als Nachweis der 3-Order-Struktur	266
Tabelle D-8:	Dimensionen der Beziehungsqualität - Fornell/Larcker-Kriterium	273
Tabelle D-9:	Dimensionen der Beziehungsqualität – χ^2 -Differenztest	274
Tabelle D-10:	Dimensionen des Wettbewerbsvorteils – Fornell/Larcker-Kriterium	278
Tabelle D-11:	Diskriminanzvalidität der Determinanten.....	290

Abkürzungen

bspw.	beispielsweise
CFI	Comparative Fit Index
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
DCV	Dynamic Capabilities View
df	Degrees of Freedom
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
RBV	Resource-based View
RM	Relationship Marketing
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
TLI	Tucker Lewis Index
z. B.	zum Beispiel

„Businesses succeed by getting, keeping and growing customers. [...] Without customers, you don't have a business. You have a hobby.“¹

A. Einleitung

Der Kunde steht im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Der Geschäftserfolg ist unmittelbar mit kundengerichtetem Handeln verknüpft. Ziel der folgenden einleitenden Abschnitte ist es, in die grundsätzliche Thematik der Untersuchung einzuführen und diese praktisch wie theoretisch kontextuell zu verankern. Dazu wird zunächst die Ausgangssituation der Untersuchung näher betrachtet, um so die Relevanz und Aktualität des Untersuchungsobjekts zu unterstreichen. Auf dieser Basis erfolgt dann die Konkretisierung der Problemstellung. Schließlich wird der weitere Verlauf der Untersuchung dargestellt.

1. Ausgangssituation

In der jüngsten Vergangenheit ist eine verstärkte Abkehr vom Massenmarketing und eine Hinwendung zu beziehungsorientierten Marketingpraktiken zu beobachten.² Der Kunde bzw. die Beziehung zu den Kunden ist in den Fokus der Unternehmensführung gerückt, da angesichts gesättigter Märkte, austauschbarer Produkte und gesteigerter Erwartungen der Kunden hinsichtlich individualisierter Dienstleistungen und Produkte Bemühungen des Einsatzes des klassischen, transaktionsorientierten Marketinginstrumentariums, oftmals charakterisiert durch den Marketingmix - die 4P, ins Leere laufen.³ Dabei bleibt die Bedeutung des erfolgreichen Managements von Kundenbeziehungen nicht auf die Marketingfunktion beschränkt, vielmehr

¹ Peppers/Rogers (2005), S. 1.

² Vgl. Rust et al. (2000), S. 5 ff.; Rapp (2001), S. 23; Grönroos (2003), S. 171; Egan (2004), S. 3 f.; Vargo/Lusch (2004), S. 2.

³ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 1 f.

rückt das Kundenbeziehungsmanagement als Maxime für die Gesamtunternehmenssteuerung in das Zentrum des Interesses.¹

Es ist zu beobachten, dass sich dieser Paradigmenwechsel in reifen Volkswirtschaften mit oftmals saturierten und unter starkem Wettbewerb leidenden Märkten nicht auf einzelne Produkte oder Kundengruppen beschränkt, sondern weithin zutrifft.² Unabhängig davon, ob es um die Vermarktung einer Dienstleistung oder eines materiellen Gutes geht und auch unabhängig davon, ob es sich dabei um institutionelle oder private Kunden handelt, ist eine starke Hinwendung zu beziehungsorientierten Marketingpraktiken festzustellen.³

Wo noch vor wenigen Jahren über die Budgetierung breit angelegter Kommunikationsoffensiven diskutiert wurde, stehen heute Begriffe wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenloyalität und Customer Relationship Management (CRM) im Mittelpunkt. So konnte der Hersteller pharmazeutischer Produkte Roche Diagnostics durch eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit um 10 % seinen Gewinn um 5,7 % steigern. Voraussetzung dafür war die Umsetzung eines umfassenden Programms zur Steigerung von Kundenzufriedenheit und -loyalität.⁴

Dabei ist die Beziehungsorientierung in der Anbieter-Abnehmerbeziehung durchaus kein neues Phänomen. Langfristig orientierte Austauschbeziehungen zwischen Abnehmern und Erzeugern lassen sich weit in das präindustrielle Zeitalter zurückverfolgen. So wurde bereits der Seidenhandel zwischen China und Indien durch Marketingpraktiken geprägt, die heute eindeutig als beziehungsorientiert eingestuft würden. Dazu zählten beziehungspezifische Investitionen ebenso wie kooperative Entwicklungsaktivitäten bei der Seidenproduktion oder der kulturelle Austausch, der auf den zukünftigen Fortbestand der Austauschbeziehung abzielte.⁵

¹ Vgl. Wehrli/Wirtz (1997), S. 116 f.; Rapp (2001), S. 12; Bruhn (2001), S. 2; Kumar/Petersen (2005), S. 507; Kumar et al. (2006), S. 87 f.; Kumar/George (2007), S. 157.

² Vgl. Hougaard/Bjerre (2003), S. 31.

³ Vgl. Sheth/Parvatiyar (1995a), S. 398; Rust et al. (2000), S. 5 f.; Grönroos (2001), S. 6; Helm/Günter (2001), S. 5; Day (2003), S. 77; Lorbeer (2003), S. 1; Egan (2004), S. 5f.; Bolton et al. (2004a), S. 19.

⁴ Vgl. Pfahlert/Fürst (2003), S. 410.

⁵ Vgl. Sheth/Parvatiyar (1995a), S. 404.

Eine Hinwendung zu transaktionsorientierten Marketingpraktiken lässt sich mit der fortschreitenden Industrialisierung und dem Einsetzen von Massenproduktion und -konsumption zu Beginn des letzten Jahrhunderts beobachten. Hersteller und Konsumenten wurden durch die Zwischenschaltung von Vertriebsstufen separiert.¹ Im Mittelpunkt des Interesses stand fortan das Produkt, weniger der individuelle Kunde und seine Bedürfnisse. Damit einher ging eine schon fast mechanistische Betrachtungsweise, in der der Marketingerfolg, gemessen anhand des Umsatzes oder des Marktanteils, als Funktion vom Umfang der Verkaufs- und Werbeaktivitäten angesehen wurde.² Buttle (1996) bezeichnete dieses auf die einmalige Transaktion abzielende Marketing treffend als „hit and run marketing.“³

Erst gegen Ende der 1970er Jahre gewann das beziehungsorientierte Marketing erneut an Bedeutung.⁴ Diese Entwicklung wiederum fand ihre Wurzeln einerseits im industriellen Marketing,⁵ andererseits im Servicemarketing.⁶ In dem Maß, in dem in der Industrie die Bedeutung von Systemlieferanten und der Einbeziehung von Zulieferern in den Entwicklungsprozess zunahm, stieg auch das Verlangen nach langfristigen Geschäftsbeziehungen, die von Vertrauen und Stabilität gekennzeichnet waren.⁷ Gleichzeitig wuchs in den entwickelten Volkswirtschaften die Bedeutung des tertiären Sektors stark an.⁸ Da Services nicht unabhängig von Anbieter und Nachfrager existieren können, nahm in diesem Zusammenhang auch die direkte Interaktion erneut zu, die im Falle der Wiederholung als Grundstein für die Entwicklung einer Kundenbeziehung angesehen werden kann.⁹ Die folgende Abbildung stellt die Entwicklung hinsichtlich der Beziehungsorientierung im Marketing anschaulich dar.

¹ Vgl. Sheth/Parvatiyar (1995a), S. 410.

² Vgl. Egan (2004), S. 17.

³ Buttle (1996), S. vii.

⁴ Vgl. Hougaard/Bjerre (2003), S. 52 f.

⁵ Vgl. Vgl. Hougaard/Bjerre (2003), S. 52.

⁶ Vgl. Hennig-Thurau et al. (2001), S. 331.

⁷ Vgl. Håkansson (1982), S. 381 ff.; Sheth/Parvatiyar (1995a), S. 408.

⁸ Vgl. Egan (2004), S. 13.

⁹ Vgl. Håkansson (1982), S. 393 f.; Grönroos (2001), S. 22.

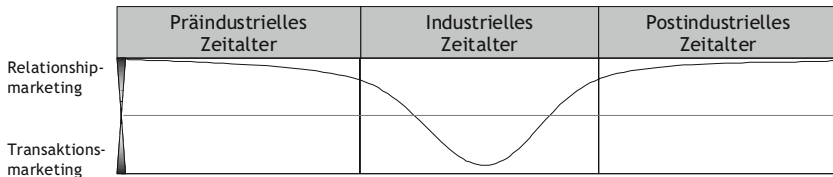


Abbildung 1-1: Entwicklung der Beziehungsorientierung im Marketing¹

Die ökonomische Bedeutung von Kundenbeziehungen, aber auch die Möglichkeiten, diese Beziehungen zu gestalten, sind nicht nur auf Grund des technologischen Fortschritts für Unternehmen heute größer denn je und somit zu einem wichtigen Differenzierungskriterium geworden.² Die Zahl der Kunden ist endlich und die Kosten der Neukundengewinnung entsprechen oftmals dem kundenbezogenen Umsatz mehrerer Jahre.³ Damit einher geht eine starke Hebelwirkung der Kundenbindung hinsichtlich des Profits, so stellen Reichheld/Sasser (1990) fest, dass eine Verringerung der Kundenabwanderungsrate um lediglich 5% die Profitabilität um nahezu 100% steigern kann. Stauss/Friege (1999) konnten in einer Fallstudie nachweisen, dass der Return on Investment (ROI) eines Neukunden 23 % im Vergleich zu 214 % bei einem zurück gewonnenen Kunden beträgt. Die Wiederbelebung einer ehemaligen Kundenbeziehung scheint vor diesem Hintergrund durchaus ökonomisch sinnvoll zu sein.

Im Rahmen von langfristigen Kundenbeziehungen können eine Reihe von Werttreibern identifiziert werden, die Erklärungsansätze für die zuvor beschriebenen positiven Effekte bieten. Zunächst ist die Akquise eines Neukunden in der überwiegenden Zahl der Fälle mit Kosten verbunden, die im Laufe einer Kundenbeziehung amortisiert werden müssen.⁴ Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, den Umsatz mit Bestandskunden auszuweiten, indem auf der Basis der im Laufe der Zeit gewonnenen Erkenntnisse über Wünsche und Bedürfnisse des jeweiligen Kunden gezielt

¹ In Anlehnung an Sheth/Parvatiyar (1995a), S. 409.

² Vgl. Peppers/Rogers (2005), S. 2; Payne/Frow (2006), S. 136.

³ Vgl. Hundacker (2005), S. 29.

⁴ Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 106.

komplementäre oder auch höherwertige Produkte angeboten werden (Up- und Cross-Selling).¹ Gleichzeitig ist zu erwarten, dass auf Grund von Erfahrungs- und Lernkurveneffekten die Transaktionskosten, die innerhalb der Austauschbeziehung anfallen, geringer werden.² Weiterhin konnte nachgewiesen werden, dass die Preissensibilität mit der Dauer einer Kundenbeziehung abnimmt, so dass Bestandskunden einen potenziell höheren Wertbeitrag leisten als Neukunden.³ Schließlich wird den Weiterempfehlungen durch zufriedene Bestandskunden ein hohes ökonomisches Potenzial zugeschrieben.⁴ Die folgende Abbildung fasst die positiven Aspekte einer langfristigen Kundenbeziehung noch einmal zusammen.

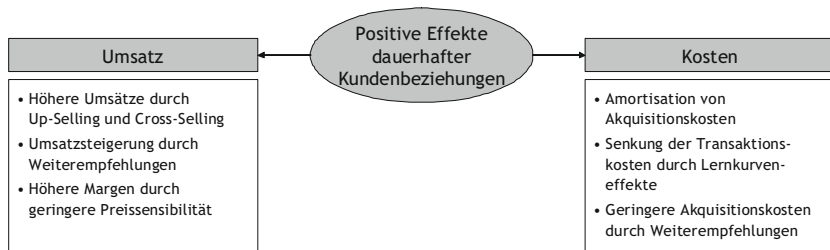


Abbildung 1-2: Positive Effekte dauerhafter Kundenbeziehungen⁵

Die beschriebenen positiven Effekte belegen gleichzeitig die steigende Bedeutung der Kundenbeziehungen im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung.⁶ Lässt sich die zukünftige Rentabilität eines Unternehmens auf tangible wie intangible Unternehmensressourcen zurückführen und gewinnen insbesondere die intangiblen Ressourcen, zu denen auch die Kundenbeziehungen zählen, an Relevanz, so wird

¹ Vgl. Helm/Günter (2001), S. 24.

² Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 107.

³ Vgl. Homburg et al. (2005), S. 46 f.; Duke Hyun et al. (2006), S. 938.

⁴ Vgl. Reichheld (2003), S. 54; Kumar/Petersen (2005), S. 508.

⁵ In Anlehnung an Reichheld/Sasser (1990), S. 108.

⁶ Vgl. Reichheld (2003), S. 48.

deutlich, dass ein erfolgreiches Führen von Kundenbeziehungen und globaler ökonomischer Erfolg unmittelbar miteinander verknüpft sind.¹

„The long term value of the company is largely determined by the value of the company’s customer relationships [...]“²

Sieht man die Kundenzufriedenheit als Ausgangspunkt erfolgreicher Kundenbeziehungen an, so konnte sowohl der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Shareholder Value³ als auch der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und langfristig überdurchschnittlichen Aktienkursentwicklungen empirisch nachgewiesen werden.⁴

Die Bedeutungszunahme einer Beziehungsorientierung in der Interaktion mit den Kunden, gilt umso mehr vor dem Hintergrund eines dynamischen unternehmerischen Umfelds. Unternehmen sehen sich nicht nur stetigen technologischen Veränderungen und einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt, sondern werden darüber hinaus mit signifikanten Veränderungen hinsichtlich des Kundenverhaltens konfrontiert.⁵ Disruptive technologische Innovationen, allen voran die Verbreitung und Evolution des Internets, haben die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kunden interagieren, aber auch die internen Unternehmensabläufe in fundamentaler Weise verändert.⁶ Diese Faktoren sind auch im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements von hoher Bedeutung. Neue Technologien sind hinsichtlich ihres Potenzials als Instrumente des CRM zu evaluieren und ggf. zu integrieren. Veränderungen bei den Unternehmensprozessen bieten Chancen, eine Ausrichtung auf den Kunden vorzunehmen und somit zu einer Verbesserung der Kundenbeziehungen beizutragen.⁷

¹ Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 3; Hundacker (2005), S. 1; Nagar/Rajan (2005), S. 918; Kumar/Petersen (2005), S. 507.

² Rust et al. (2000), S. 4.

³ Vgl. Anderson et al. (2004), S. 177.

⁴ Vgl. Fornell et al. (2006), S. 8.

⁵ Vgl. Bruhn (2001), S. 1; Ballantyne et al. (2003), S. 160 f.

⁶ Vgl. Wall (1999), S. 350 f.; Wirtz (2005), S. 3; Wall (2006), S. 44 ff.

⁷ Vgl. Verhoef/Langerak (2002), S. 71.

Auch der Wettbewerbsdruck hat sich in den letzten Jahren auf Grund einer Vielzahl von Faktoren deutlich erhöht. Durch die fortschreitende Globalisierung sehen sich viele Unternehmen dem Wettbewerb durch neue Marktteilnehmer ausgesetzt.¹ Gleichzeitig stagniert die Nachfrage auf den Heimatmärkten, da in einer Vielzahl von Produktkategorien Sättigungstendenzen festzustellen sind. Vor diesem Hintergrund wird es immer wichtiger, Kunden an das eigene Unternehmen zu binden, da dies einerseits eine wirksame Möglichkeit darstellt, sich vor Wettbewerbern zu schützen, andererseits Chancen bietet, den Umsatz auf der Basis genauer Kenntnisse der eigenen Kunden mit individuellen Angeboten auszuweiten.

Allerdings bleibt kritisch anzumerken, dass es für die Unternehmen nicht nur zunehmend schwieriger wird, Neukunden zu akquirieren, sondern ebenso Bestandskunden langfristig zu binden.² Neben den beschriebenen unternehmensexternen Faktoren ist auch das geänderte Verhalten der Kunden selbst als Ursache für diese Schwierigkeiten anzuführen. Bereits seit Mitte der 1980er Jahren lassen sich Verhaltensweisen auf der Seite der Kunden beobachten, die unter der Bezeichnung „multioptionales Konsumentenverhalten“ Eingang in die Marketingliteratur gefunden haben.³ Dabei kennzeichnet den modernen Verbraucher ein mehrdimensionales, zeitlich instabiles und damit divergentes Verhalten.⁴ Im Gegensatz dazu waren frühere Verhaltensweisen durch Stabilität, zumindest aber durch eine gewisse Vorhersagbarkeit gekennzeichnet. Die folgende Abbildung 1-3 stellt die zeitliche Abfolge dominanter Kundenverhaltensmuster dar.

¹ Vgl. Salmen (2003), S. 8 f.; für eine ausführliche Analyse der Wettbewerbssituation und möglicher Ursachen zunehmenden Wettbewerbs siehe Wiggins/Ruefli (2005).

² Vgl. Buber (2005), S. 183.

³ Vgl. Schüppenauer (1998), S. 8; Diller et al. (2000), S. 8ff.; Buber (2005), S. 183.

⁴ Vgl. Schüppenauer (1998), S. 8 ff.; Eine umfassende Diskussion möglicher Einflussfaktoren, die ein multioptionales Verhalten der Konsumenten fördern, gibt Diller et al. (2000), S. 14 ff. Zu den Faktoren zählen soziodemographische Faktoren, Marktsättigungstendenzen, ein allgemeiner Wertewandel in der Gesellschaft, insgesamt umfassend informierte und damit kritischere Konsumenten und der Einfluss elektronischer Medien auf die Markttransparenz.

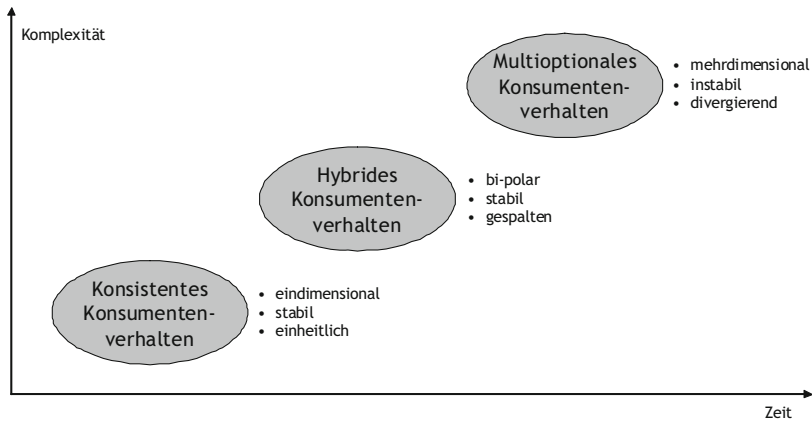


Abbildung 1-3: Entwicklung des Konsumentenverhaltens¹

Im Kontext eines sich wandelnden Kundenverhaltens verlieren Marketingansätze, die auf der gleichartigen Bearbeitung homogener und klar definierter Zielgruppen basieren, angesichts multioptionalen Verhaltens an Bedeutung.² Vielmehr erfolgversprechend sind Praktiken, die auf der Basis der individuellen Ansprüche eines Kunden Lösungen anbieten.³ Dabei wird deutlich, dass die genaue Kenntnis der Wünsche und Ansprüche einzelner Kunden eine intensive und länger andauernde Interaktion – im Rahmen einer Kundenbeziehung – voraussetzt. Gleichzeitig steigt mit dem Grad der Heterogenität der Kunden und dem Individualisierungsgrad des Angebots die Komplexität, die ein Unternehmen bewältigen muss.

Entsprechend den Erkenntnissen bezüglich der Umweltdynamik und Verhaltensänderungen der Konsumenten hat die Beziehungsorientierung im Marketing in den vergangenen 20 Jahren einen stetigen Bedeutungszuwachs auch in der wissenschaftlichen Debatte erfahren.⁴ In jüngster Vergangenheit wird ein genereller Paradig-

¹ In Anlehnung an Schüppenbauer (1998), S. 6.

² Vgl. Evans (2001), S. 5; Buber (2005), S. 184.

³ Vgl. Tuli et al. (2007), S. 1.

⁴ Vgl. Wirtz (1999); Egan (2004), S. 3; Hippner (2005), S. 118; Harker/Egan (2006), S. 223; Wyner (2007), S. 1.

menwechsel hin zu einem beziehungsorientierten Marketingansatz propagiert, diskutiert und zunehmend auch akzeptiert.¹ Tatsächlich hat der Beziehungsaspekt jüngst Eingang in die Marketingdefinition der American Marketing Association gefunden, was als weiterer Beleg für seine Bedeutung gewertet werden kann:

„Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“²

Einen weiteren Indikator, der das Interesse der Praxis an CRM belegt, stellt das Investitionsvolumen in CRM-Lösungen dar. So prognostiziert das Marktforschungsinstitut Forrester für das Jahr 2007 ein Marktvolumen im Bereich CRM von weit mehr als acht Milliarden US-Dollar. Bis 2010 soll das Marktvolumen auf mehr als zehn Milliarden US-Dollar anwachsen. Mit Ausnahme eines konjunkturell bedingten Investitionsrückgangs in den Jahren 2002 und 2003 ist somit insgesamt ein starker Anstieg der Investitionen in CRM-Technologien zu verzeichnen.³

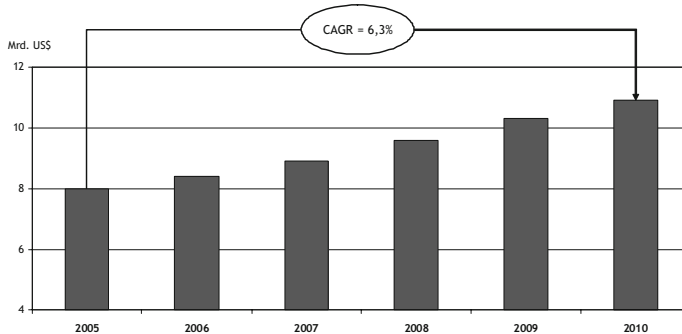


Abbildung 1-4: Entwicklung der Ausgaben für CRM-Systeme⁴

¹ Vgl. Wehrli/Wirtz (1997), S. 116 f.; Vargo/Lusch (2004), S. 11; Bolton et al. (2004a), S. 24; Harker/Egan (2006), S. 216.

² AMA (2007).

³ Vgl. Beal (2006).

⁴ Vgl. Beal (2006).

Unabhängig von der hohen und weiter wachsenden Popularität des beziehungsorientierten Marketings und dem vermeintlich inhärenten ökonomischen Potenzial sind die in der Praxis erzielten Ergebnisse häufig enttäuschend.

„Customer relationship management (CRM) is part of marketing’s new dominant logic (Bolton et al. (2004a)), but it is more likely to fail than to deliver any business results (Zablah et al. (2004a)). Still worse, failed implementation may actually damage customer relationships (Rigby et al. (2002)).“¹

Besonders dann, wenn die Sichtweise auf das CRM auf informationstechnologische Aspekte verengt wird, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die gewünschten Ergebnisse verfehlt werden.² Die Misserfolgsrate von CRM-Projekten konnte quantitativ belegt werden. Beratungsunternehmen geben den Anteil an CRM-Initiativen, die scheitern, mit 35% bis 75% an. Berücksichtigt man weiter die durchschnittliche Projektdauer von etwa 24 Monaten und die damit verbundenen Implementierungskosten, die sich in der Größenordnung zwischen 60 und 130 Millionen US-Dollar bewegen, so wird einerseits das mit einem CRM-Projekt verbundene finanzielle Risiko deutlich, andererseits aber auch die hohe Bedeutung derjenigen Faktoren, die den Erfolg eines solchen Projektes determinieren.³

Auch eine jüngst durchgeführte Befragung von weltweit mehr als 1200 Managern belegt die Probleme, auf die Unternehmen im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements stoßen. So gaben 44 % der befragten Manager an, dass sie sich der Bedeutung von Kundenloyalität bewusst sind, jedoch nicht wissen, wie sie diese profitabel verbessern könnten. Sogar 51 % der Befragten gaben an, dass die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens unter mangelndem Verständnis der Kunden leide.⁴

Als Zwischenergebnis kann also festgehalten werden, dass das Management von Kundenbeziehungen von hoher praktischer Relevanz ist sowie eine zunehmende

¹ Ryals (2005), S. 252.

² Vgl. Reinartz et al. (2004), S. 293; Kale (2004), S. 44; Payne/Frow (2006), S. 138.

³ Vgl. Zablah et al. (2004a), S. 279 f.

⁴ Vgl. Kuhn (2007), S. 11.

Beachtung auch in der Theorie erfährt.¹ Die Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex kann jedoch keineswegs als abgeschlossen betrachtet werden. Bisher scheint es so, dass trotz einer Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen die Ergebnisse nicht als zufriedenstellend bezeichnet werden können.

*"[...] the growing body of literature on CRM is somewhat inconsistent and highly fragmented."*²

Vielmehr lässt sich nicht nur die existierende Literatur hinsichtlich einer mangelnden internen Konsistenz kritisieren; darüber hinaus existieren weiterhin gravierende Lücken den Erkenntnisstand des Kundenbeziehungsmanagements betreffend.

*"[...] further exploration of CRM and its related phenomena was not only warranted, but also desperately needed."*³

Der Fokus bisheriger Untersuchungen im Themenbereich Kundenbeziehungsmanagement lag überwiegend auf der Implementierung von CRM-Systemen. Hierbei muss den meisten Studien ein exploratorisches, deskriptives Untersuchungsdesign attestiert werden, so dass die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse kritisch zu hinterfragen bleibt.⁴ Empirische Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren des Kundenbeziehungsmanagements zielen überwiegend auf Einzelaspekte ab, vernachlässigen dabei aber eine umfassende strategische Perspektive.⁵ Schließlich kann generell eine nur schwache theoretische Fundierung bei der Ermittlung der erfolgsrelevanten Parameter im Rahmen existierender Untersuchungen festgestellt werden.⁶ Die Erarbeitung eines konzeptionellen Bezugsrahmens im Kontext des Kundenbeziehungsmanagements bleibt als Herausforderung weiterhin bestehen.⁷ Insgesamt bleibt also bezüglich des Forschungsstands festzuhalten:

¹ Vgl. Srinivasan/Moorman (2005), S. 193.

² Zablah et al. (2004b), S. 475.

³ Zablah et al. (2003), S. 115.

⁴ Vgl. Boulding et al. (2005), S. 164.

⁵ Vgl. Bruhn (2001), S. 286.

⁶ Vgl. Payne et al. (2005), S. 174.

⁷ Vgl. Bruhn (2001), S. 284.

“Much research remains to be done in the exploration of the multifaceted nature of CRM.”¹

Hier setzen in der jüngsten Vergangenheit einzelne Untersuchungen an, die auf die Ressourcentheorie rekurrieren, um die Herleitung von Erfolgsfaktoren im Kontext des Kundenbeziehungsmanagements zu fundieren und zu systematisieren.²

„Marketing’s evolution [...] requires a focus on the intangible, dynamic resources that form the heart of competitive advantage and performance.”³

Stellt die Identifikation, die Entwicklung und die Pflege des Beziehungsportfolios eines Unternehmens den Schlüssel zu Wettbewerbsvorteilen und ökonomischen Erfolg dar, so sind dementsprechende Ressourcen und Fähigkeiten für Unternehmen von zentraler Bedeutung, die eine derartige Strategie unterstützen.⁴

„In this increasingly customer-driven environment, the call for a customer-centric capability rings out loud and clear. [...] What was once an option is now an imperative.”⁵

Vor diesem Hintergrund gewinnen die Konzeptionalisierung und Messung derartigen Fähigkeiten an Bedeutung. Die Analyse welche organisationalen Fähigkeiten eine Kundenbeziehungsorientierung in besonderem Maße unterstützen und wie diese Fähigkeiten beschaffen sein müssen, kann als ein dementsprechender Forschungsauftrag verstanden werden.

„Therefore, the conceptualization, measurement, and consequences of relationship portfolio management capability can prove fruitful for relationship strategy.”⁶

Die Ausgangssituation der Untersuchung lässt sich hier also wie folgt zusammenfassen:

¹ Payne et al. (2005), S. 174.

² Vgl. Day (2003); Jarratt (2004). Zur Ressourcentheorie siehe ausführlich Abschnitt B.1.2.3.

³ Madhavaram/Hunt (2008), S. 67.

⁴ Vgl. Madhavaram/Hunt (2008), S. 79.

⁵ Galbraith (2005), S. 8.

⁶ Madhavaram/Hunt (2008), S. 79.

- Ein beziehungsorientierter Marketingansatz wird in der Literatur seit längerem thematisiert, als allgemeingültiges Marketingparadigma gewann er jedoch in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung.
- Die praktische Relevanz des Kundenbeziehungsmanagements lässt sich anhand der Zahl der Unternehmen, die einen solchen Marketingansatz verfolgen, und dem damit verbundenen Umsatz in den Bereichen Beratung und informationstechnologische Anwendungen belegen.
- Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass die Misserfolgsrate im Bereich Kundenbeziehungsmanagement als signifikant eingestuft werden muss.
- Daraus lässt sich die Frage nach den Ursachen für den Erfolg bzw. Misserfolg des Kundenbeziehungsmanagements ableiten, um auf der Basis dieser Erkenntnisse entsprechende Implikationen für die Unternehmenspraxis gewinnen zu können.
- Aus dem Widerspruch zwischen Relevanz des Kundenbeziehungsmanagements und dessen Misserfolgswahrscheinlichkeit sowie des noch jungen und stark fragmentierten Forschungsfeldes lässt sich die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen erkennen, die sich mit den Erfolgsfaktoren des Kundenbeziehungsmanagements befassen.
- Erste Hinweise deuten auf eine exaltierte Stellung unternehmensinterner Fähigkeiten und Ressourcen im Hinblick auf ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement hin.

2. Problemstellung

In den einleitenden Abschnitten wurde deutlich, dass dem Kundenbeziehungsmanagement einerseits eine hohe praktische wie theoretische Relevanz innewohnt, in Bezug auf die Ursachen eines erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagements jedoch keine gesicherten Erkenntnisse vorliegen. Dies gilt es nun aufzugreifen und in eine Problemstellung zu überführen, so dass der Forschungsrahmen und die spezifische Zielsetzung dieser Arbeit weiter konkretisiert werden. Dazu wird eine erste Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands vorgenommen. Auf der Basis dieser Eingrenzung erfolgt dann eine Festlegung der Untersuchungsziele anhand einer Präzisierung der Forschungsfragestellungen.

2.1. Eingrenzung der Untersuchung

Beim Kundenbeziehungsmanagement handelt es sich – rekapituliert man die vorangegangenen Ausführungen - um ein besonders vielschichtiges Phänomen; einerseits sind eine Vielzahl von Schnittstellen zur Unternehmensumwelt zu berücksichtigen, zugleich zeugen auch viele unternehmensinterne Facetten von einer hohen Komplexität. Eine simultane Berücksichtigung jeder dieser zahlreichen Komponenten scheint daher im Rahmen einer empirischen Studie weder möglich noch angemessen zu sein. Insofern ist es notwendig, eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands vorzunehmen. Dazu wird im Folgenden zunächst eine Eingrenzung auf inhaltlicher Ebene erfolgen, um dann in einem zweiten Schritt das Untersuchungsobjekt in institutioneller Hinsicht näher zu spezifizieren.

2.1.1. Inhaltliche Eingrenzung

Fokale Themen der einleitenden Ausführungen waren die Bedeutung und die Voraussetzungen erfolgreicher Kundenbeziehungen, so dass es zunächst sinnvoll erscheint dort anzuknüpfen und in diesem Kontext das Betrachtungsobjekt der Untersuchung näher zu bestimmen. Dabei lassen sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Perspektiven ausmachen: Einerseits kann eine Betrachtung auf der Ebene der dyadischen Beziehung zwischen einem Unternehmen und einem Kunden erfolgen, andererseits kann die Analyse von der Gesamtheit der Kundenbeziehungen eines Unternehmens ausgehen.¹ Im erstgenannten Fall stellen die Eigenschaften der beiden Beziehungsteilnehmer sowie der Kontext der individuellen Beziehung eine besondere Rolle.² Fraglich ist jedoch, ob ausgehend von diesen sehr spezifischen Faktoren eine Verallgemeinerung möglich ist, die den Erfolg im Kundenbeziehungsmanagement auf der Ebene des Gesamtunternehmens zu erklären in der Lage ist.

Für die vorliegende Untersuchung erscheint es dagegen im Hinblick darauf, globale Erfolgsfaktoren für das Kundenbeziehungsmanagement zu identifizieren, erfolgversprechender zu sein, auf das Management des Gesamtportfolios der Kundenbeziehungen eines Unternehmens abzustellen. Letztlich spiegelt der Unternehmenserfolg

¹ Vgl. Bolton et al. (2004b), S. 2.

² Vgl. dazu insbesondere Hennig-Thurau/Klee (1997).

den kumulierten Erfolg beim Management sämtlicher Kundenbeziehungen und insbesondere bei der Berücksichtigung der im Kundenbeziehungsportfolio auftretenden Interdependenzen wider, was bei einer Betrachtung einzelner Kundenbeziehungen jedoch unberücksichtigt bliebe.¹

Ähnlich kann seitens des Unternehmens argumentiert werden. Es scheint so, dass die Ergebnisse des Kundenbeziehungsmanagements besonders dann zu wünschen übrig lassen, wenn eine funktionale bzw. instrumentelle Eingrenzung vorgenommen wird, wie dies bspw. bei einer IT-fokussierten Betrachtungsweise der Fall ist.² Insofern stellt in der vorliegenden Untersuchung zunächst das Gesamtunternehmen den Ausgangspunkt zur Identifikation erfolgsrelevanter Charakteristika und Strukturen dar.

Zuvor wurden organisationale Ressourcen und Fähigkeiten als ein vielversprechender Ansatz zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren im Kundenbeziehungsmanagement eingeführt.³ Eine weitere Eingrenzung erfährt der Untersuchungsgegenstand in diesem Kontext durch den noch zu erläuternden theoretischen Bezugsrahmen der dynamischen Fähigkeiten.⁴ Zum einen bietet dieser theoretische Rahmen einen Ansatzpunkt, bereits festgestellte Defizite aufzugreifen und zu beseitigen. Zum anderen bietet der theoretische Ansatz einen Rahmen, der explizit die in der Einleitung erwähnten andauernden Erfolgsunterschiede der Unternehmen im Kundenbeziehungsmanagement zu erklären versucht.⁵ So werden dynamische Fähigkeiten an späterer Stelle als Bündel von Routinen zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils definiert werden und bieten somit einen vielversprechenden Ausgangspunkt zur Auseinandersetzung mit den Erfolgsfaktoren des Kundenbeziehungsmanagements.⁶ Die Kundenbeziehungsfähigkeit stellt demnach eine spezifische dynamische Fähigkeit dar, die in der Lage ist, im Kontext des Kundenbeziehungsmanagements Wett-

¹ Vgl. Bolton et al. (2004b), S. 2; Kumar et al. (2006), S. 157; Kumar/George (2007), S. 87 f.

² Vgl. Verhoef/Langerak (2002), S. 70 f.; Day (2003), S. 77; Kale (2004), S. 44.

³ Siehe Abschnitt A.1.

⁴ Siehe Abschnitt B.1.2.3.2.

⁵ Vgl. Teece et al. (1997b), S. 509 f.; Eisenhardt/Martin (2000b), S. 1107; Day (2003), S. 77.

⁶ Siehe zu Routinen als Basis organisationaler Fähigkeiten Abschnitt B.1.2.3.2.

bewerbsvorteile zu generieren.¹ Ein derartiges Erklärungsmuster, das auf den Wettbewerbserfolg auf Gesamtunternehmensebene abzielt, kann jedoch nur im Kontext des gesamten Kundenbeziehungsportfolios Bestand haben, nicht aber bei der Fokussierung auf einzelne Kundenbeziehungen.

Die Verwendung der Theorie der dynamischen Fähigkeiten im Kontext des Marketings, findet in der Literatur verstärkt Beachtung.² So führt z. B. Meffert (1999) aus, dass die Kernaufgaben des Marketings u. a. in der „kundenorientierten Bündelung und Integration der vorhandenen Ressourcen“³ liege. Angesichts der Umwelt- und Marktdynamik sind jedoch dynamische Fähigkeiten notwendig, um die frühzeitige Identifikation neuer Kunden-Nutzen-Potenziale und den damit verbundenen Aufbau hierfür notwendiger Ressourcen sicherzustellen.⁴

Ähnlich argumentieren Madhavaram/Hunt (2008). Sie stellen fest, dass im Kontext eines service-orientierten Marketingparadigmas, intangible und dynamische Ressourcen und Fähigkeiten den Ursprung von Wettbewerbsvorteilen und Leistungsfähigkeit darstellen.⁵ In diesem Zusammenhang wiederum stellen

„Conceptualization, measurement, antecedents and consequences of customer relationship management (CRM) capability“⁶

einen besonders vielversprechenden Forschungsansatz dar.

Vor diesem Hintergrund greift die vorliegende Arbeit den Ruf nach der Konzeptionalisierung einer CRM-Fähigkeit und deren Erfolgswirkung auf und widmet sich der Identifikation der Komponenten der Kundenbeziehungsfähigkeit.⁷ Die Auseinandersetzung mit dem Wesen dieser spezifischen organisationalen Fähigkeit ist von hohem theoretischen wie praktischen Interesse, da sie einerseits zum Erkenntnisfort-

¹ Siehe zur Terminologie der Kundenbeziehungsfähigkeit Abschnitt B.2.3.

² Vgl. Day (1994), S. 38 f.; Day (2003), S. 77; Zablah et al. (2004b), S. 477 f.; Jarratt (2004), S. 290.

³ Meffert (1999), S. 425.

⁴ Vgl. Meffert (1999), S. 426.

⁵ Vgl. Madhavaram/Hunt (2008), S. 79.

⁶ Madhavaram/Hunt (2008), S. 78.

⁷ Vgl. Madhavaram/Hunt (2008), S. 73, 75.

schritt der Ressourcentheorie beiträgt, andererseits wertvolle praktische Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement eröffnet.

„For capabilities to be relevant to managers and researchers, measures of these capabilities need to be developed at the firm level, and as such, identifying and measuring organizational capabilities has become an integral part of recent research efforts.“¹

Dies gilt um so mehr für den Untersuchungsgegenstand der Kundenbeziehungs-fähigkeit.

“More and more companies are turning toward their customers, but there’s still a lot of confusion about what that means and how to do it successfully. The wide-spread disappointments with CRM systems are a warning about how difficult it is to improve a customer-relating capability.“²

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die Ermittlung von im Kontext des Kundenbeziehungsmanagements erfolgsrelevanten Fähigkeiten aus einer übergeordneten Perspektive erfolgen sollte. Es ist somit nicht das Ziel, einzelne funktionale Aspekte zu erfassen oder eine Beschränkung auf bestimmte Kunden-gruppen oder gar einzelne Kundenbeziehungen eines Unternehmens vorzunehmen. Vielmehr stehen das Portfolio aller Kundenbeziehungen eines Unternehmens und die damit verbundenen Fähigkeiten im Mittelpunkt des Interesses. Die folgende Abbildung 2-1 fasst die vorgenommene inhaltliche Eingrenzung zusammen.

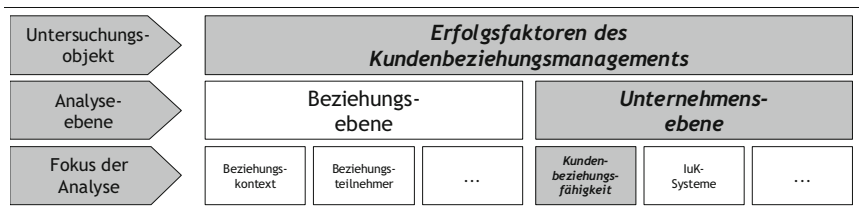


Abbildung 2-1: Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands

¹ Deeds et al. (2000), S. 212.

² Day (2003), S. 82.

2.1.2. Eingrenzung der betrachteten Institutionen

Neben einer Eingrenzung auf inhaltlicher Ebene ist es besonders mit Blick auf den empirischen Teil dieser Arbeit notwendig, eine Eingrenzung der zu betrachtenden Institutionen vorzunehmen. Das gesteigerte Interesse an erfolgreichen Kundenbeziehungen kann, wie in der Einleitung verdeutlicht wurde, weder auf einzelne Branchen noch auf bestimmte Kundengruppen beschränkt werden.¹ Um eine ausreichende Homogenität hinsichtlich der Umfeldbedingungen, aber auch der unternehmensinternen Gegebenheiten zu erreichen, erscheint jedoch eine Eingrenzung im Sinne der Betrachtung einer bestimmten Branche und einer bestimmten Art von Kundenbeziehungen angebracht.

Daher wird bei der empirischen Überprüfung auf das Privatkundengeschäft von Finanzdienstleistungsunternehmen fokussiert. Der Begriff der Finanzdienstleistung wird dabei wie folgt definiert:

„Finanzdienstleistungen, auf Bereitstellung, Anlage und Verfügung von Liquidität beziehungsweise Vermögen sowie auf dessen Verwaltung abzielende Dienstleistungen. Finanzdienstleister sind Kreditinstitute mit den in § 1 Kreditwesengesetz genannten Bankgeschäften und banknahe Institute (Near Banks) wie Versicherungen, Leasing-, Factoring-, Kreditkarten-, Kapitalbeteiligungs- und Kapitalanlagegesellschaften sowie Vermögensverwaltungs-, Anlageberatungsgesellschaften und Broker.“²

Für diese Auswahl lässt sich in zweierlei Hinsicht argumentieren: Einerseits lassen sich in der Finanzdienstleistungsbranche in besonderem Maße die Umwelteinflüsse beobachten, die zur Hinwendung zum Kundenbeziehungsmanagement geführt haben. Andererseits erfüllen die Finanzdienstleistungen selbst in hohem Maße die Kriterien, die für einen beziehungsorientierten Marketingansatz sprechen. Beide Argumente sollen im Folgenden weiter ausgeführt werden.

¹ Vgl. Reinartz et al. (2004), S. 301.

² Vgl. o.V. (2007).

Dreierlei Entwicklungen unterstreichen in besonderem Maße die Bedeutung stabiler Kundenbeziehungen im Kontext von Finanzdienstleistungen.¹ Zum einen beziehen sich die Entwicklungen auf das Markt- und Wettbewerbsumfeld. Zum anderen können die in der Einleitung bereits erwähnten technologischen Entwicklungen als Treiber der Beziehungsorientierung angeführt werden.² Schließlich wird die Finanzdienstleistungsbranche in besonderem Maße von Veränderungen des Kundenverhaltens geprägt.³

- In der jüngeren Vergangenheit führt die Liberalisierung und Deregulierung zu einer zunehmenden Globalisierung des Finanzmarktes.⁴ Dies führt zu einer Erleichterung des Marktzugangs für internationale Anbieter und somit letztlich zu einer Erhöhung des Wettbewerbs um die Privatkunden. Neben der verstärkten Konkurrenz aus dem Ausland beobachten traditionelle Anbieter überdies zunehmende Konkurrenz durch sogenannte Near-Banks und Non-Banks.⁵ Dazu zählen bspw. die unabhängigen Finanzdienstleister oder auch Investmentgesellschaften, aber auch die Töchter der verschiedenen Touristik- oder Automobilunternehmen. Insgesamt führt deren Marktzutritt zu einer Verschärfung des Wettbewerbs und damit zu einem Bedeutungsgewinn für Kundenbeziehungen, die einen Schutz vor der Abwanderung wertvoller Kunden bieten.
- Neben dem Wettbewerbsumfeld sorgt auch die fortschreitende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie für eine wachsende Bedeutung von Kundenbeziehungen und deren Management.⁶ Als prominentes Beispiel für den Einfluss der Informationstechnologie lässt sich die Verbreitung des Internets anführen.⁷ Einerseits senkt das Internet weiter die

¹ Vgl. Dibb/Meadows (2004), S. 111.

² Siehe Abschnitt A.1.

³ Vgl. Salmen (2003), S. 22.

⁴ Vgl. Storbacka (1994), S. 19; Buhl et al. (2002), S. 2 ff.

⁵ Vgl. Stobbe (2001), S. 1.

⁶ Vgl. Ryals/Payne (2001), S. 22 f.; Dibb/Meadows (2004), S. 113.

⁷ Vgl. Swoboda (2000), S. 58.