



**Institut für Produktion und
Industrielles Informationsmanagement**

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski
Universität Duisburg-Essen
Campus Essen
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften
Universitätsstraße 9, D – 45141 Essen
Tel.: ++49 (0) 201/ 183-4007
Fax: ++49 (0) 201/ 183-4017



**Institut für Handelsmanagement und
Netzwerkmarketing**

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät
Am Stadtgraben 13-15, D – 48143 Münster
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

Dieter Ahlert/Stephan Zelewski (Hrsg.)

**State-of-the-art der Bewertung von
Kundenbeziehungen**

MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 16

Torben Hügens



MOTIWIDI (Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBWF) im Rahmen des Forschungsvorhabens „Wissensintensive Dienstleistungen“ gefördert (Förderkennzeichen 01HW0163) und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreut.

Die Mitglieder des Projektteams danken für die großzügige Unterstützung ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.

Essen / Münster 2004
Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau	1
2 Customer Relationship Management (CRM)	3
2.1 Kommunikatives CRM	12
2.2 Operatives CRM	12
2.3 Analytisches CRM	14
3 Charakterisierung von Kundenbeziehungen	16
4 Methoden zur Messung der Merkmale von Kundenbeziehungen	20
4.1 Kundenwert	20
4.2 Customer Lifetime Value	22
4.3 Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	24
4.4 Kundenzufriedenheit	27
4.4.1 Definition von Kundenzufriedenheit	27
4.4.2 Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit	27
4.4.2.1 Befragung/Umfragen	29
4.4.2.2 „Critical incident“-Methode	30
4.4.2.3 SERVQUAL	31
4.5 Beziehungsqualität	33
4.5.1 Definition von Beziehungsqualität	33
4.5.2 Methoden zur Messung der Beziehungsqualität	34
4.5.2.1 Service-Quote	34
4.5.2.2 Service-Level	35
4.5.2.3 Bearbeitungszeit	35
4.5.2.4 Erledigungsquote	36
4.5.2.5 Kosten pro Vorgang	36
4.6 Kundenscoring	37
4.7 CRM-ROI	37
4.8 Weitere potenzielle Kennzahlen	38
5 Kritische Würdigung	41
Literaturverzeichnis	42

Anhang **47**

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
Dr.	Doktor
DV	Datenverarbeitung
e.V.	eingetragener Verein
E-Mail	Electronic-Mail
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fort folgende
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
No.	Number
o.Jg.	ohne Jahrgang
OLAP	On-Line Analytical Processing
pp.	pages
RFM	„Recency of last purchase“, „Frequency of purchases“ und „Monetary Value“
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SERVQUAL	Service Quality
SMS	Short Message Service
sog.	so genannt
TV	Television
u.a.	unter anderem
Univ.-Prof.	Universitätsprofessor
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WAP	Wireless Application Protocol
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teilbereiche und interdisziplinäre Grundlagen des CRM	4
Abbildung 2: CRM-Konzept und IT-Unterstützung	6
Abbildung 3: Wirkungsweise des Wissenstransfers im CRM	9
Abbildung 4: Nutzenbeitrag von CRM	10
Abbildung 5: Indikatoren für die Stärke einer Kundenbeziehung	11
Abbildung 6: Komponenten einer CRM-Lösung	11
Abbildung 7: Aufgaben des Data Mining im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	15
Abbildung 8: Determinanten des Kundenwerts	21
Abbildung 9: Berechnungsverfahren für den Kundenwert	22
Abbildung 10: Aufgaben in den Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	26
Abbildung 11: Kennzahlenhierarchie des CRM-ROI	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien zur Differenzierung von Kundenwertmodellen	21
Tabelle 2: Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit	29
Tabelle 3: Kennzahlen zur Messung der Beziehungsqualität	40

1 Motivation, Zielsetzung und Aufbau

Der vorliegende Projektbericht entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) betreuten Projekts „Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI)“.

Im Rahmen dieses Projekts ist intendiert, die Entwicklung und eine prototypische Implementierung einer Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) vorzunehmen.

Die Zielsetzung des vorliegenden Projektberichts besteht darin, Kriterien für die Bewertung von Kundenbeziehungen offen zu legen. Bei der Bewertung wird davon ausgegangen, dass nicht einzelne Interaktionen im Mittelpunkt des Interesses eines Unternehmens stehen, sondern dass Unternehmen Interesse am Aufbau langfristiger und damit intensiver Beziehungen haben. Die ermittelten Kriterien dienen als Basis für die Entwicklung der Kundenbeziehungsperspektive in der Relationship Management Balanced Scorecard (vgl. Hügens, 2004, S. 20 ff.).

Des Weiteren wird untersucht, ob es bereits Methoden im Kundenbeziehungsmanagement gibt, die zur Bewertung von Kundenbeziehungen verwendet werden können. Daher werden verschiedene Methoden aus dem Bereich des Kundenbeziehungsmanagements vorgestellt.

Um eine Bewertung von Kundenbeziehungen vornehmen zu können, wird im **zweiten Kapitel** dieses Projektberichts das Konstrukt der Kundenbeziehung (im Englischen: Customer Relationship) definiert.

Das **dritte Kapitel** nimmt anschließend eine **Charakterisierung von Kundenbeziehungen** vor. Für diese Charakterisierung werden die Merkmale des erweiterten Beziehungsartenrasters, das im Projekt MOTIWIDI entwickelt wurde (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003, S. 22), verwendet. Zu jeder Kundenbeziehung wird die Möglichkeit der Bewertung aufgezeigt.

Das **vierte Kapitel** geht auf Methoden zur Bewertung von Kundenbeziehungen ein. Dazu wird zunächst auf den **Kundenwert** eingegangen, der in der Praxis eine zentrale Rolle bei der Bewertung von Kundenbeziehungen einnimmt. Da die Beziehung zu Kunden einer Veränderung über die Dauer der Beziehung hinweg unterliegen kann, wird anschließend der **Kundenbeziehungs-Lebenszyklus** vorgestellt. Daneben wird die **Kundenzufriedenheit** definiert, und es werden verschiedene Mög-

lichkeiten zur Messung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt. Zudem werden einige Methoden vorgestellt, deren Ergebnisse sich als Messgrößen für die Beurteilung von Einzelaspekten eignen. Als in der Praxis verbreitete Messmethoden werden das Kundenscoring und der Customer Relationship Management – Return on Investment (CRM-ROI) vorgestellt. Den Abschluss des vierten Kapitels bilden weitere potenzielle Methoden, die tabellarisch wiedergegeben werden.

Zuletzt wird im **fünften Kapitel** kurz kritisch auf die dargestellten Methoden eingegangen.

2 Customer Relationship Management (CRM)

Die Betrachtung von Kundenbeziehungen wird hier auf das Customer Relationship Management (CRM) fokussiert, da das Konzept des CRM in der Praxis eine weite Verbreitung gefunden hat. In der Literatur werden verschiedenen Definitionen für den Terminus CRM vorgeschlagen, hier findet die folgende Definition von CRM Verwendung: *CRM ist eine Kombination aus Methode und Technologie. Die Methode wird durch die Technologie umgesetzt* (vgl. Stengler, Sommer, Ematinger, 2001, S. 25 ff.). Diese Verbindung von Methode und Technologie soll ein Unternehmen in strategischer Hinsicht auf den Kunden ausrichten. Die Ziele dieser Ausrichtung sind die Verbesserung der Kundenbindung und die Erhöhung der Kundenprofitabilität (vgl. Walter, 2000, S. 9 ff.). Um die Kundenbindung zu verbessern, umfasst CRM den Aufbau, den Erhalt und die Weiterentwicklung einer dauernden und Gewinn bringenden Kundenbeziehung (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 6). Entsprechend dem Gedanken der Gewinn bringenden Kundenbeziehung soll die Kundenbeziehung zum Vorteil des Kunden und des Unternehmens genutzt werden (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 16). Problematisch ist allerdings, dass der Zusammenhang zwischen einer dauernden und profitablen Kundenbeziehung deutlich geringer sein soll, als bisher gedacht (REINARTZ/KUMAR haben in einer empirischen Studie nachgewiesen, dass die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen und die Profitabilität der Kundenbeziehung nicht in direktem Zusammenhang stehen. Vgl. Reinartz, Kumar, 2002, S. 86 ff.). Daraus kann folgen, dass die Instrumente, die zur Zeit zur Messung der Kundenbeziehung verwendet werden, nicht adäquat sind.

CRM ist ein interdisziplinäres Konzept, da es verschiedene betriebswirtschaftliche Teilbereiche miteinander verbindet. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Teilbereiche:

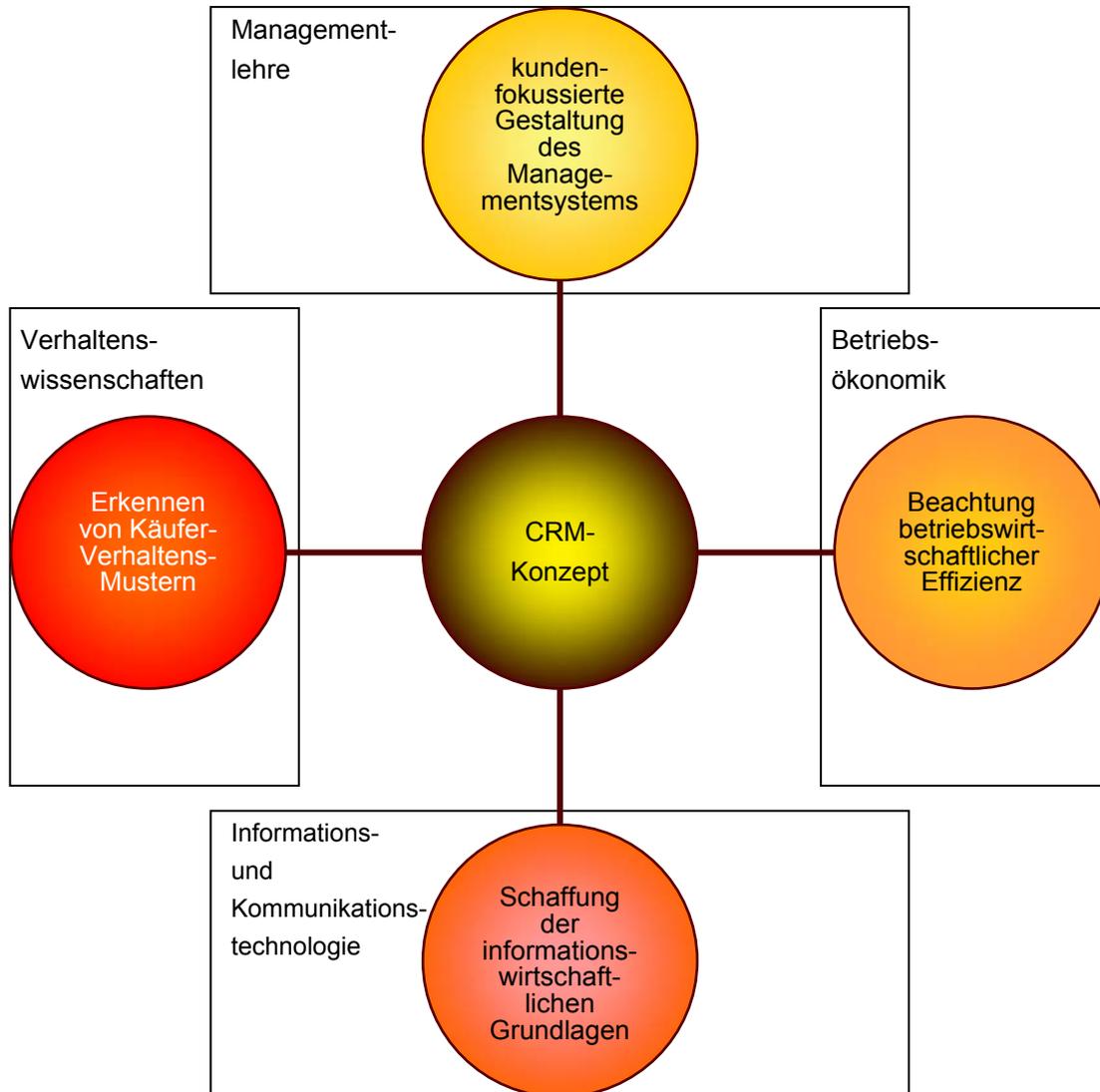


Abbildung 1: Teilbereiche und interdisziplinäre Grundlagen des CRM
(Quelle: in Anlehnung an: Köhler, 2001, S. 81.)

Diese Teilbereiche werden zu einem Konzept verbunden (in Abb. 1 dargestellt durch die Kanten), dem CRM. Problematisch ist dabei die Sicherstellung von genügend Informationen über die einzelnen Teilbereiche.

Nach Ansicht von CAMPBELL haben Unternehmen meist viele Daten über das Verhalten ihrer Kunden, aber sie wissen nicht, wie sie Nutzen daraus ziehen sollen (vgl. Campbell, 2003, S. 375 f.). Über die anderen drei Teilbereiche besitzen Unternehmen meist nicht genügend Daten. Durch den Einsatz von CRM-Software sind die Da-

ten über den Kunden in einer CRM-Datenbank gespeichert, aber dies reicht nicht, um Wissen über den Kunden zu erhalten und Nutzen daraus ziehen zu können. Wissen entsteht erst durch die semantische Verknüpfung der Daten.

Eine Kundenbeziehung ist nicht einfach vorhanden, sondern sie muss entwickelt werden (vgl. Gronross, 1990, S. 4). CRM bietet die Möglichkeit Potenziale für neue Kundenbeziehungen aufzudecken, die bisher vom Unternehmen nicht erkannt und genutzt werden. Zu häufig wird aber CRM nur als technologische Herausforderung gesehen und durch den Informationstechnologie-(IT-)Bereich realisiert (vgl. Link, 2001, S. 8). Ein Scheitern eines CRM-Projekts ist dann aber wahrscheinlich, weil nicht alleine durch die IT Verbesserungen im Unternehmen erreicht werden können, sondern auch durch Veränderung von z.B. Geschäftsprozessen.

Um ein Scheitern eines CRM-Projekts zu verhindern, sollte ein CRM-Projekt fünf Prinzipien folgen (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 6 f.):

- **Integration**

Alle Geschäftsprozesse, die mit dem Kunden in Verbindung stehen, werden durch CRM betrachtet.

- **Langfristigkeit**

Es wird auf die langfristigen Kundenbeziehungen fokussiert, da vermutet wird, dass mit einer längerfristigen Kundenbeziehung die Profitabilität der Beziehung zum Kunden steigt.

- **Profitabilität**

Die Kunden werden hinsichtlich der Profitabilität der Kundenbeziehung analysiert. Kunden, die über einen längeren Zeitraum hinweg einen negativen Gewinnbeitrag liefern, werden nicht länger aktiv betreut.

- **Differenzierung**

Der Kunde wird durch das Unternehmen individuell betreut.

- **IT-Unterstützung**

Die notwendigen umfangreichen Analysen und die Zusammenfassung aller Daten über einen Kunden werden durch die IT unterstützt.

Um diese Prinzipien realisieren zu können, unterscheiden HIPPNER/WILDE zwischen dem CRM-Konzept und dem CRM-System (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 7). Das CRM-Konzept basiert auf einer neuen, auf den Kunden ausgerichteten Strategie für das Unternehmen. Für die Umsetzung fokussiert das Unternehmen alle Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden. Das CRM-System ist ein integriertes Informationssystem, das alle Daten über den Kunden und alle Daten aus den Kommunikationskanälen zum Kunden zusammenfasst und so ein ganzheitliches Bild des Kunden darstellt.

Abbildung 2 ist eine grafische Darstellung des CRM-Konzepts; die einzelnen Schritte werden nachfolgend beschrieben:

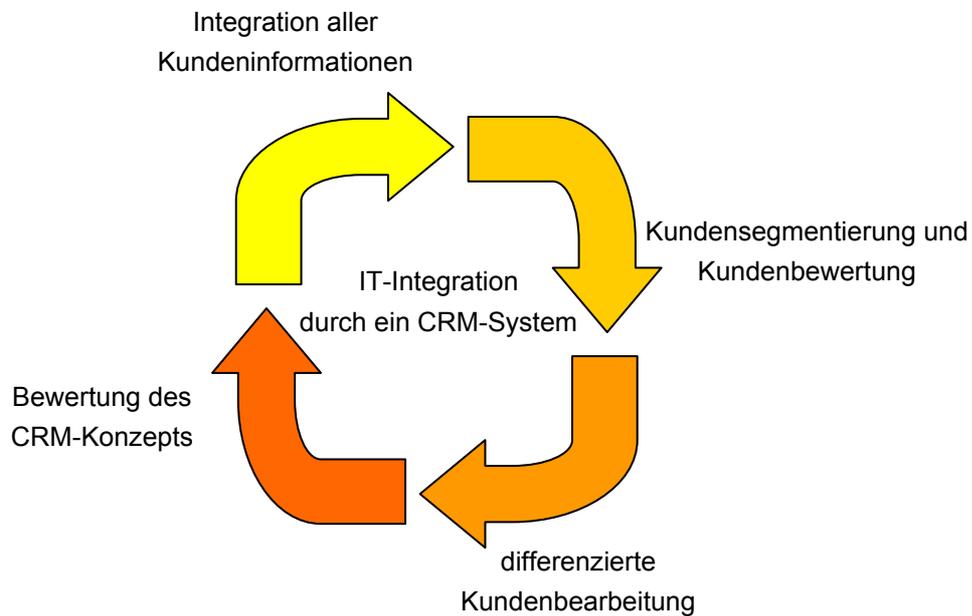


Abbildung 2: CRM-Konzept und IT-Unterstützung
(Quelle: in Anlehnung an: Hippner, Wilde, 2003a, S. 7.)

Integration aller Kundeninformationen

Die Kunden hinterlassen an verschiedenen Stellen im Unternehmen ihre „Spuren“ (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 8 f.; Hippner, Leber, Rentzmann, Wilde, 2003, S. 10). Diese Daten werden in der Praxis oft an verschiedenen Stellen im Unternehmen gespeichert (z.B. mehrere Datenbanken). Aufgabe des CRM ist es, diese „Spuren“ zu einem Gesamtbild des Kunden zusammenzuführen, um an den sog. Customer Touch Points (auch Kundenschnittstellen genannt) eine ausreichende Kenntnis über den Kunden zu erhalten. Daher wird durch CRM die Integration von Marketing, Vertrieb, Service etc. verstärkt, um dieses umfassende Bild des Kunden und seiner Geschäftsbeziehungen zu erhalten („One face of the customer“). Als IT-Unterstützung wird dazu meistens ein Customer Data Warehouse verwendet, welches alle Daten zu einem Kunden zusammenfasst.

Kundensegmentierung und Kundenbewertung

Um eine wesentliche Zielsetzung von CRM, die möglichst individuelle Ansprache des Kunden, zu ermöglichen, sind die Kunden in einzelne Segmente zu gliedern (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 10 f.; Hippner, Leber, Rentzmann, Wilde, 2003, S. 10). Diese Segmentierung wird durchgeführt, weil die Ansprache jedes Kunden individuell zu einem hohen Aufwand und hohen Kosten führen würde. Daher werden meist Kundengruppen angesprochen. Zusätzlich dient diese Segmentierung als Ausgangsbasis für eine differenzierte Kundenbearbeitung. Es soll eine möglichst langfristige und profitable Beziehung zwischen Kundensegmenten und Unternehmen entstehen. (In der amerikanischen Literatur wird trotzdem das „One-to-One-Marketing“, also die Betrachtung von einzelnen Kunden, favorisiert, vgl. Peppers, Rogers, 1999.)

Differenzierte Kundenbearbeitung

Neben dem „One face of the customer“ soll nun auch ein „One face to the customer“ realisiert werden (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 14 ff.; Hippner, Leber, Rentzmann, Wilde, 2003, S. 10). D.h., der Kunde steht immer in Kontakt mit seinem Betreuer, und dieser Betreuer erledigt für ihn die Kommunikation mit den einzelnen Abteilungen im Unternehmen. Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben sind die Kundenbetreuer entsprechend zu qualifizieren.

Eine ergänzende operative Verankerung der differenzierten Kundenbearbeitung wird durchgeführt, indem die Geschäftsprozesse kundenorientiert verbessert werden. Dadurch wird dem Kunden ein Zugang zum Unternehmen ermöglicht, der seinen Wünschen entspricht und eine schnelle Reaktion auf seine Anfragen gewährleistet. Bei der Ansprache durch das Unternehmen werden somit die Eigenheiten und die Lebenssituation des Kunden berücksichtigt. Für das Unternehmen bedeutet diese Differenzierung zunächst höhere Kosten, die durch zusätzliche Erlöse ausgeglichen werden sollen.

Diese erwartete zusätzliche Profitabilität kann durch den Customer Life(time) Cycle erfasst werden. Der Kunde wird hierbei über seine komplette Lebensspanne betrachtet. So können Zeiten einer geringen oder negativen Profitabilität und Zeiten einer hohen Profitabilität miteinander verglichen und der sog. Customer Lifetime Value ermittelt werden. Entsprechend diesem Wert kann die Intensität der notwendigen Betreuung in den einzelnen Phasen bestimmt werden. Ein ähnliches Konzept ist der Customer Relationship Cycle. Er gliedert die Kundenbeziehung in charakteristische Phasen, die die Intensität der Kundenbeziehung darstellen (vgl. Stauss, 2000).

Bewertung des CRM-Konzepts

Da die Einführung des CRM-Konzepts nach HIPPNER/WILDE eine komplexe und schlecht standardisierbare Aufgabe ist, werden CRM-Projekte oft in Teilprojekte zerlegt (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 18 f.; Hippner, Leber, Rentzmann, Wilde, 2003, S. 10). Der Erfolg dieser Teilprojekte wird als Differenz zwischen Kosten und Erlösen gesehen. Somit ist ein CRM-Projekt erfolgreich, wenn die Differenz zwischen Erlösen und Kosten positiv ist. Für die Bewertung stehen verschiedene Konzepte aus den Bereichen der Investitionsrechnung, der kundenwertorientierten Bewertung und der Bewertung durch die Balanced Scorecard zur Verfügung (Auf eine detaillierte Darstellung dieser Konzepte wird hier verzichtet, da die Bewertung des Erfolgs eines CRM-Projekts für die weiteren Betrachtungen nicht notwendig ist. Eine detaillierte Darstellung findet sich bei: Hippner, Wilde, 2003a, S. 19 ff.).

Grundsätzlich hat CRM die folgenden wesentlichen Aufgaben zu erfüllen (vgl. Riempp, 2003, S. 25):

- die Erfassung und Aktualisierung von Daten über den Kunden, von Kunden und für den Kunden, um ein ganzheitliches Bild des Kunden zu erhalten,
- der Einsatz dieses Wissens in den Geschäftsprozessen des Unternehmens,
- die Verwendung von unterschiedlichen Vertriebs- und Kommunikationskanälen,
- die Beachtung der sich ändernden Kundenbedürfnisse bei der CRM-Anwendung,
- die Messung der Aufwendungen für alle Aktivitäten,
- den zielgerichteten Einsatz von Informationssystemen.

Neben der Erfassung und Aktualisierung von Daten wird zunehmend auch der Wissenstransfer im CRM-Konzept berücksichtigt. RIEMPP hat dazu die Wirkungsweise des Wissenstransfers im Rahmen von CRM identifiziert (siehe Abbildung 3) (vgl. Riempp, 2003, S. 25):

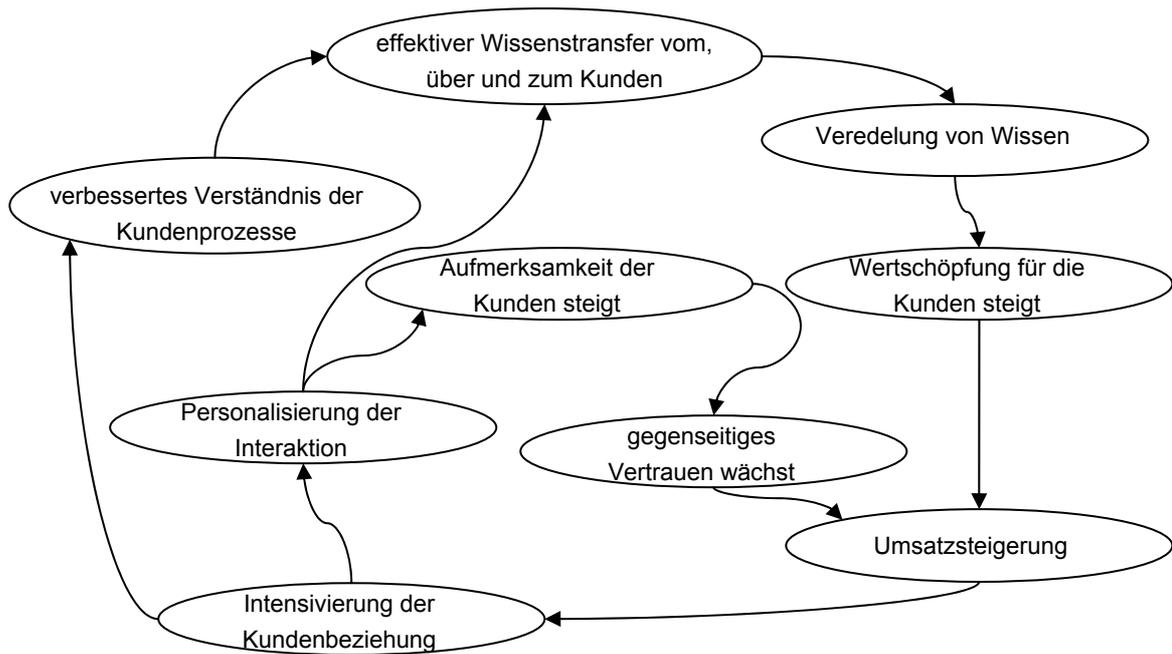


Abbildung 3: Wirkungsweise des Wissenstransfers im CRM
(Quelle: in Anlehnung an: Riempp, 2003, S. 25)¹

Werden die zuvor dargestellten Aufgaben durch CRM erfüllt, so wird der eigentliche Nutzen von CRM im Unternehmen realisiert (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 43). Der Nutzen von CRM wird hier als die Profitabilität des Kunden verstanden. Dazu werden die in Abbildung 4 aufgeführten Einzelkomponenten von CRM benötigt:

1 Die Kantensemantik wird von RIEMPP nur als „hat Einfluss auf“ beschrieben. Die Plausibilität der Kante zwischen „Umsatzsteigerung“ und „Intensivierung der Kundenbeziehung“ ist in Frage zu stellen. Von RIEMPP wird dazu keine Aussage gemacht.

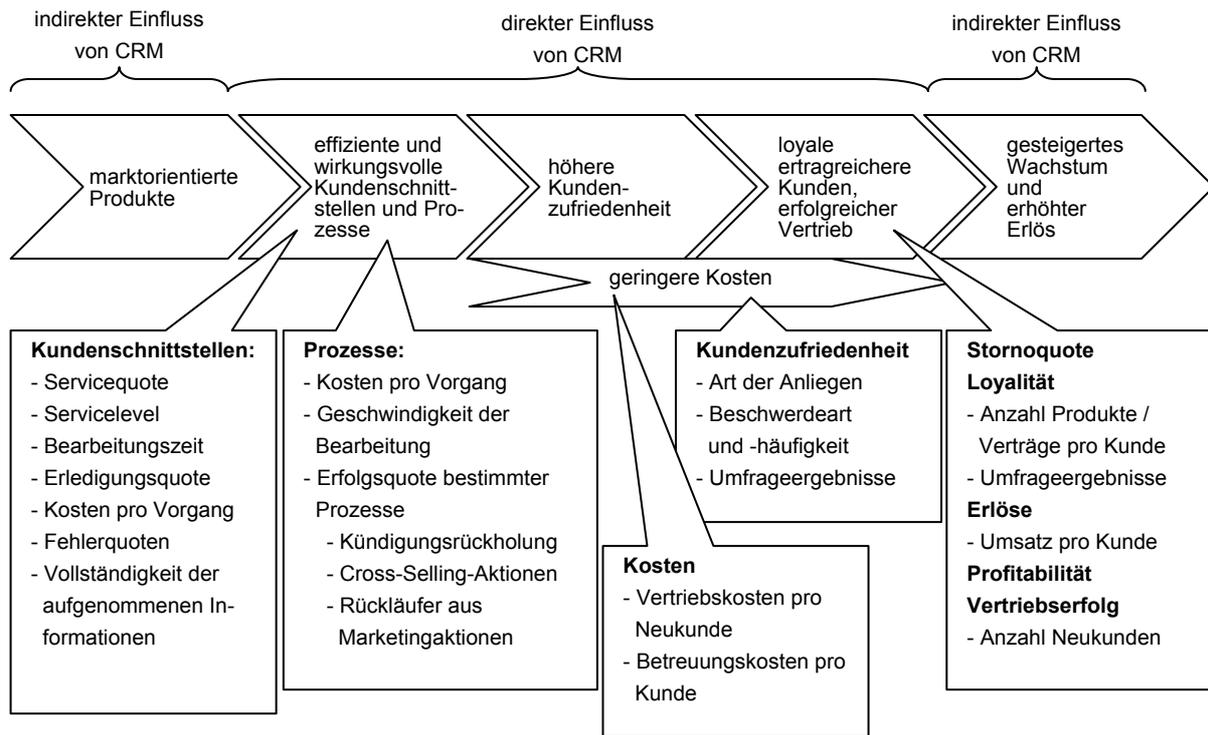


Abbildung 4: Nutzenbeitrag von CRM
 (Quelle: in Anlehnung an: Wehrmeister, 2001, S. 43)

Die Messung des durch CRM erbrachten Nutzen kann in vier Bereichen erfolgen (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 42):

- **Imageverbesserung**
 - Messung durch Befragung und Auswertung von Beschwerden.
- **Effizienzverbesserung**
 - Messung der Kosten je Kunde oder Messung der Kosten je Kunde, der an das Unternehmen herantritt, mit dem Ziel der Senkung beider Kosten.
- **Kundenbindung**
 - Messung der Stornoquote und Loyalität des Kunden.
- **Neukunden**
 - Anzahl der Neukunden und Kosten für die Neukundengewinnung.

Neben diesen Nutzenmessungen gibt es auch Indikatoren (siehe Abbildung 5) für die Stärke einer Kundenbeziehung. Die Stärke der Kundenbeziehung lässt dann Rückschlüsse auf den durch CRM erbrachten Nutzen zu.

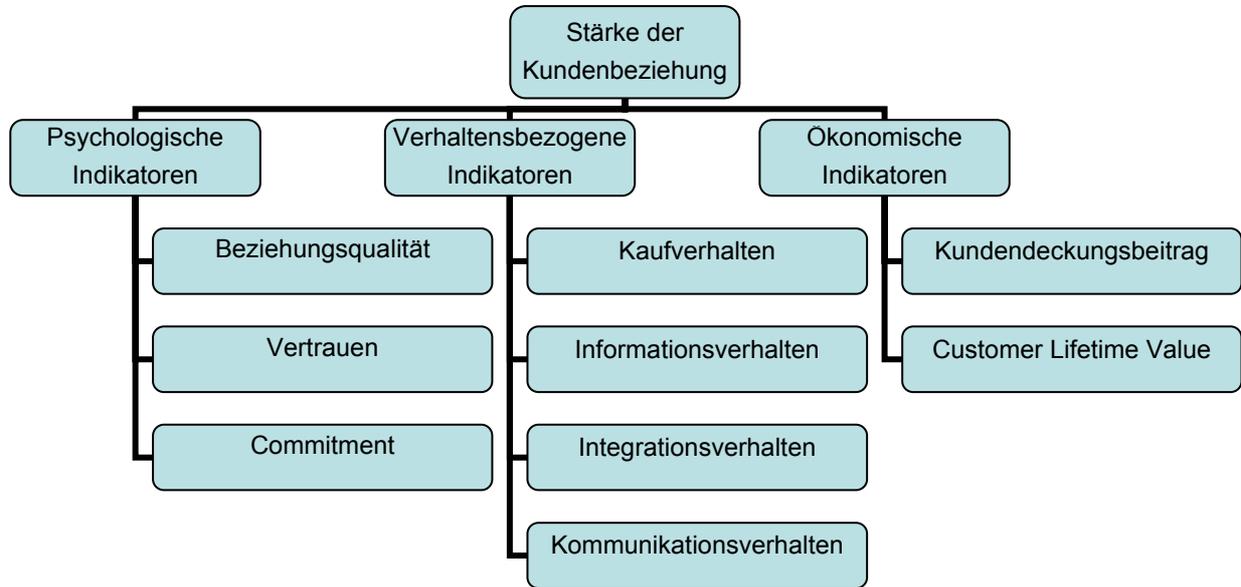


Abbildung 5: Indikatoren für die Stärke einer Kundenbeziehung
(Quelle: in Anlehnung an: Bruhn, 2001, S. 47.)

Die Nutzenmessung, sowie CRM insgesamt, wird durch IT-Systeme unterstützt. Diese Unterstützung kann in die Bereiche operatives, analytisches und kommunikatives CRM differenziert werden (siehe Abbildung 6).

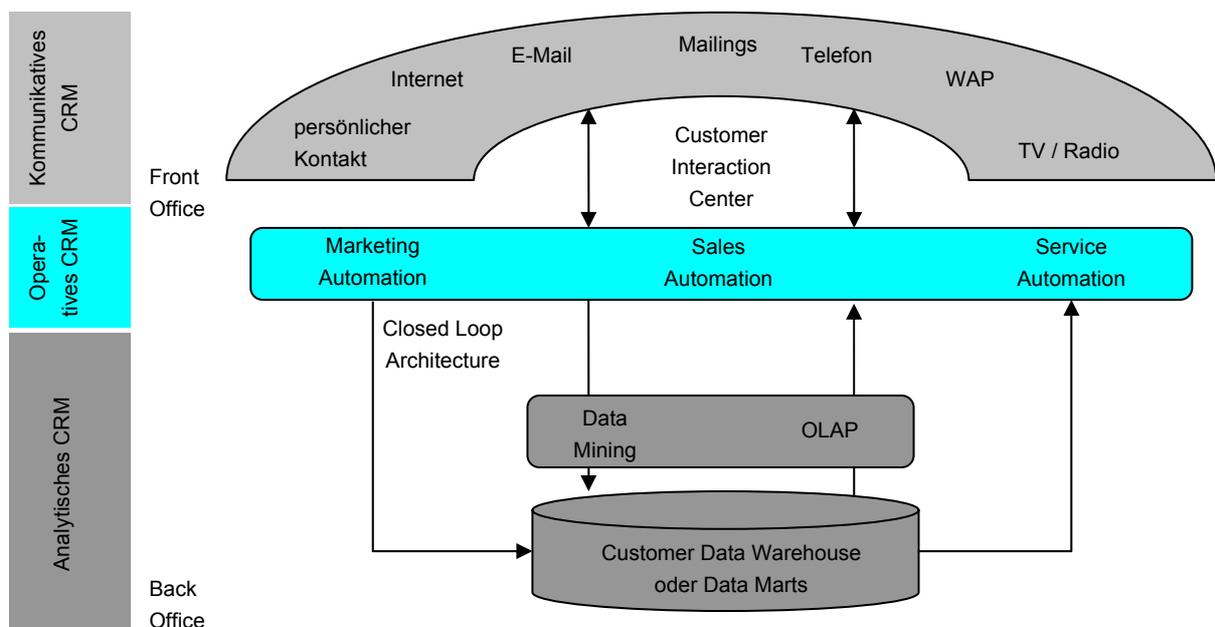


Abbildung 6: Komponenten einer CRM-Lösung
(Quelle: in Anlehnung an: Hettich, Hippner, Wilde, 2000, S. 1350.)

Im Folgenden werden die Komponenten nach HETTICH/HIPPNER/WILDE weiter betrachtet.

2.1 Kommunikatives CRM

Das CRM-Konzept bezieht alle Kommunikationskanäle eines Unternehmens in die Kundenbearbeitung ein (vgl. Hettich, Hippner, Wilde, 2000, S. 1362 ff.). Zunehmend werden die Kommunikationskanäle in einem Customer Interaction Center zusammengefasst. Customer Interaction Center sind eine Weiterentwicklung „klassischer“ Call Center zur Unterstützung von z.B. Internet, E-Mail, Fax, Post, SMS und mobilem Internet (z.B. WAP). So wird ein „Single Point of Entry“ für den Kunden im Unternehmen geschaffen, indem die Steuerung, Unterstützung und Synchronisation aller Kommunikationskanäle zusammengefasst werden (vgl. Hippner, Wilde, 2003b, S. 14 f.).

Ob das kommunikative mit dem operativen CRM zusammengefasst werden kann oder getrennt zu betrachten ist, wird von HIPPER / WILDE nicht klar definiert (In manchen Publikationen werden kommunikatives und operatives CRM zusammengefasst, in anderen wieder getrennt betrachtet, vgl. z.B. Hippner, Wilde, 2003a, S. 29.).

2.2 Operatives CRM

Das operative CRM betrachtet alle Bereiche, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen (Front Office) (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 29). Die Automation von Marketing, Sales und Service unterstützt die Mitarbeiter von Unternehmen beim Kontakt mit den Kunden und die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse. Aber auch die Verbindung zu den Back-Office-Lösungen ist herzustellen, damit dem Kunden gegenüber verlässliche Aussagen, z.B. über die Verfügbarkeit eines Produkts, möglich werden.

Marketing Automation

Die Marketing Automation hat zur Aufgabe, die kundenbezogenen Geschäftsprozesse im Marketing zu steuern und zu unterstützen. Dabei soll vor allem der Kundenkontakt in seiner Gesamtheit betrachtet werden. Kern ist das Kampagnenmanagement, das dem ausgewählten Kunden Daten und Leistungen mit dem richtigen Kommunikationsstil über den richtigen Kommunikationskanal zur richtigen Zeit anbietet (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 37). Für jeden Kunden werden dementsprechend der richtige Zeitpunkt und die richtige Aktion bestimmt. Die Kontaktpunkte gegenüber dem Kunden werden im Sinne eines "One face to the customer" miteinander verbunden. Für das Kampagnenmanagement wird zunächst die Kampagne geplant, anschließend gesteuert und zuletzt die Wirkung der Kampagne beurteilt (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 38 ff.).

Sales Automation

Als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden tritt der Vertrieb auf, da er die engste Beziehung zum Kunden aufbauen kann (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 41 ff.). Daher kennt der Vertrieb insbesondere die Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen der Kunden. Durch eine CRM-Software werden Routineaufgaben und administrative Aufgaben unterstützt. Dazu gehören Terminplanung, Besuchsberichterfassung, Unterstützung bei der Angebotserstellung, der Zielplanung und der Budgetierung sowie die Kundendatenverwaltung.

Zudem hat Sales Automation die folgenden Aufgaben zu unterstützen:

- die Lost-Order-Analyse:
 - Warum kommt es nach Angeboten nicht zu Aufträgen?
- die Sales-Cycle-Analyse:
 - Wann ist mit der Wiederbeschaffung eines Kunden zu rechnen?
- das Opportunity Management:
 - Welche zusätzlichen Verkaufschancen können bei den Kunden identifiziert werden?

Service Automation

Die Service Automation umfasst den Kundenservice im Außen- und Innendienst (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 44 ff.). Der Innendienst übernimmt die Annahme und Bearbeitung der von Kunden initiierten Kontakte. Daher wird vor allem durch die Service Automation eine Kontaktunterstützung benötigt. Der Außendienst wird durch eine CRM-Software hauptsächlich in seinen administrativen Aufgaben unterstützt. Da die Funktionen im Bereich Sales Automation und Service Automation einer CRM-Software sehr ähnlich sind, können die Systeme im Außendienst meist zusammengefasst werden.

Grundsätzlich hat Service Automation die Aufgabe, aus den erhaltenen Daten neue Erkenntnisse abzuleiten. Besondere Bedeutung hat hier die Erfassung von Beschwerden in einem Beschwerdemanagementsystem. Z.B. kann die Zahl und Art der Beschwerden analysiert werden. Diese Analysen geben Hinweise auf das derzeitige Serviceniveau, Verbesserungspotenziale und Einsparungspotenziale.

Aus dem Bereich des analytischen CRM wird verstärkt im Bereich Service Automation das Text Mining eingesetzt, um nicht strukturierte Texte zu analysieren, z.B. Beschwerde-E-Mails, um eine schnellere Problemlösung zu ermöglichen. Dabei erfolgt bspw. die Klassifikation der E-Mails nach Inhalt und Dringlichkeit, sodass die E-Mails sofort an den passenden Bearbeiter weitergeleitet werden.

2.3 Analytisches CRM

Im Gegensatz zum operativen CRM, das auf die Unterstützung von Geschäftsprozessen mit dem Kunden zugeschnitten ist, erfolgt beim analytischen CRM die systematische Aufzeichnung der Kundenkontakte und -reaktionen (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 30). Zudem werden die Geschäftsprozesse mit den Kunden kontinuierlich ausgewertet, um eine Verbesserung der Kundenbeziehung zu ermöglichen. Durch das analytische CRM können die Kundenreaktionen systematisch genutzt werden, um CRM zu einem lernenden System zu erweitern (Closed Loop Architecture).

Die systematische Aufzeichnung der Kundenkontakte und -reaktionen erfolgt durch ein sog. Customer Data Warehouse. In diesem Customer Data Warehouse werden alle Daten, die zu einem Kunden im Unternehmen vorhanden sind, zusammengefasst. Aufgabe des Customer Data Warehouse ist insbesondere die Bereitstellung einer einheitlichen Systemumgebung und der Daten für weitere Analysen. Für diese Datenanalysen stellt das Customer Data Warehouse aufbereitete Daten zur Verfügung. Um in diesen Daten enthaltene Geschäftserfahrungen analysieren zu können, wird das Konzept von CODD/CODD/SALLY des On-Line Analytical Processing (OLAP) verwendet (vgl. Codd, Codd, Sally, 1993).

Durch OLAP-Systeme werden betriebswirtschaftliche Messgrößen (z.B. Umsatz, Kosten) in Form eines multidimensionalen Würfels abgebildet. Die Dimensionen dieses Würfels sind betriebswirtschaftlich relevante Gliederungskriterien (z.B. Kundengruppen, Vertriebskanäle). Anhand dieser Dimensionen kann die Betrachtung zu einer bestimmten Fragestellung aufgebrochen werden (Drill down) oder aggregiert werden (Roll up). Zudem ist es möglich, den Würfel zu drehen (dice) oder den Würfel in „Scheiben“ zu zerlegen (slice).

OLAP-Systeme ermöglichen zwar die Aufdeckung von Zusammenhängen in den Daten, doch eine detaillierte Analyse dieser Zusammenhänge wird erst durch Data Mining ermöglicht (vgl. Hippner, Wilde, S. 31 ff.). Analog zum Vorgehen im Bergbau (Förderung großer Mengen von Kohle oder Eisenerz durch das Mining) werden beim Data Mining große Mengen von Daten anhand von komplexen, automatisierten Methoden nach neuen und unbekanntem Geschäftserfahrungen durchsucht. Dabei soll vor allem die Identifizierung und Analyse von Mustern erfolgen. Dazu werden Ansätze aus der Statistik, der künstlichen Intelligenz, dem maschinellen Lernen und der Mustererkennung verwendet.

Durch den Data-Mining-Prozess werden die folgenden Schritte durchgeführt: Auswahl, Bereinigung, Transformation und Analyse der Daten. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt anschließend durch den Benutzer.

Im Rahmen des bereits angesprochenen Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (siehe Abschnitt 4.3) hat Data Mining verschiedene Aufgaben, diese werden in Abbildung 7 dargestellt:

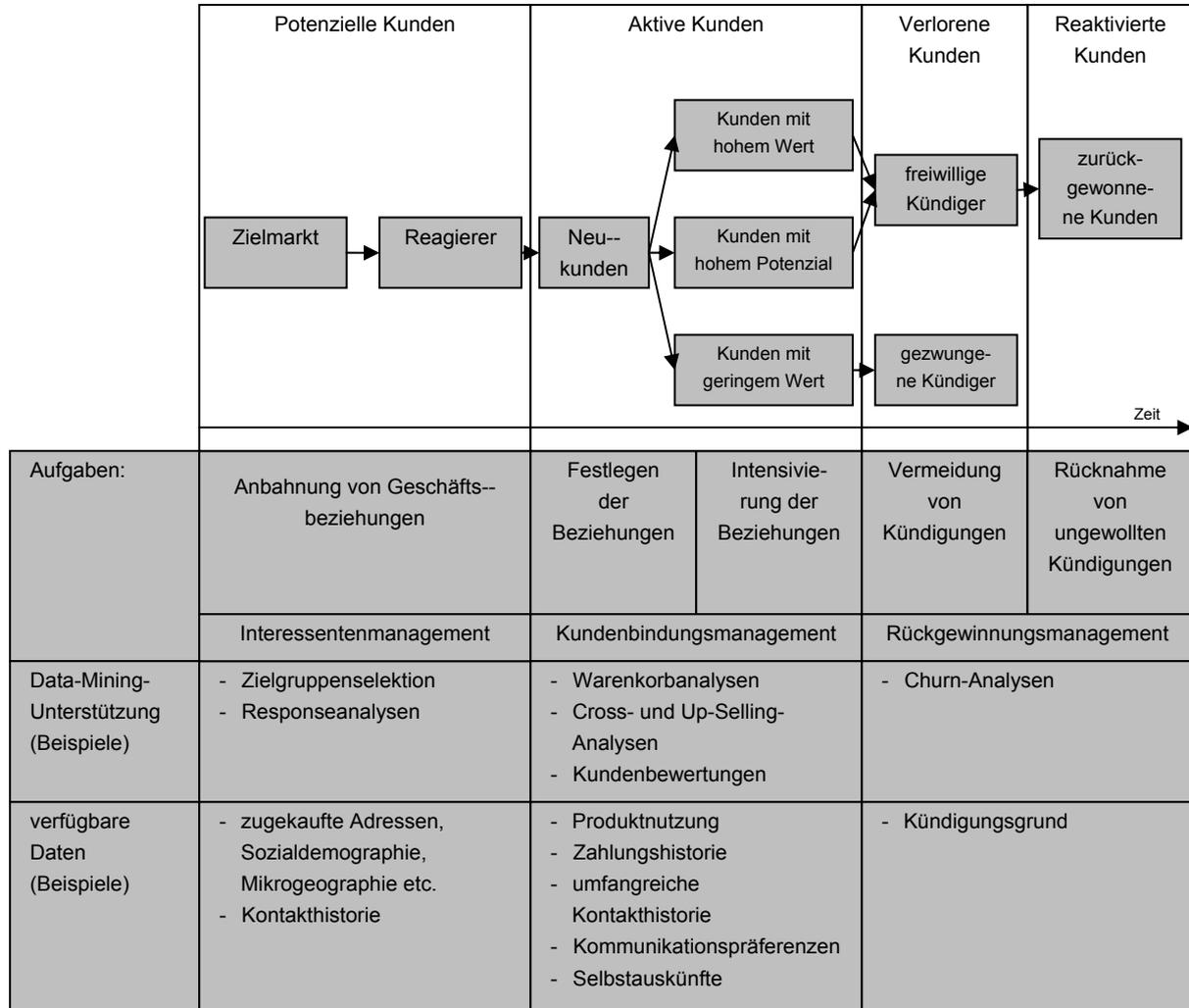


Abbildung 7: Aufgaben des Data Mining im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus
(Quelle: in Anlehnung an: Hippner, Wilde, 2003a, S. 33)

In letzter Zeit treten neben dem Data Mining auch verstärkt das Web Mining und das Text Mining auf (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 36). Das Web Mining hat zur Aufgabe, die Webseite des Unternehmens zu analysieren und die Bewegungen der Kunden auf der Seite aufzuzeichnen und zu analysieren. Das Text Mining hat die Aufgabe nicht strukturierte Texte zu analysieren.

3 Charakterisierung von Kundenbeziehungen

Um Kundenbeziehungen zu charakterisieren, wird das erweiterte Beziehungsartenraster des Projekts MOTIWIDI verwendet (vgl. Schütte, Kenning, Peters, 2003, S. 19 ff.). Die Charakterisierung der Kundenbeziehung erfolgt dabei anhand folgender Merkmale:

- Dauer einer Beziehung,
- Vertrauen,
- Abhängigkeit,
- Macht,
- Kommunikationseffizienz und
- Zufriedenheit mit der Beziehung.

Dauer einer Kundenbeziehung

Die Dauer einer Kundenbeziehung gibt den Zeitraum an, über den eine Beziehung mit dem Kunden existiert. Im Kontext der Kundenbeziehung ist die Dauer der Zeitraum, in dem der Kunde aktiv vom Unternehmen Leistungen erhält oder potenziell Leistungen erhalten möchte.

Die Ermittlung der Dauer ist über die Messung von z.B.:

- der ersten und letzten Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder
- des Zeitraums der Aktivitäten des Kunden im Zusammenhang mit dem Unternehmen durchführbar.

Die Ausprägungen können mit Werten zwischen Null (es bestand bisher keine Beziehung) und unendlich (die Beziehung ist noch nicht abgeschlossen) dargestellt werden (vgl. Przygodda, 2004, S. 12).

Zunächst wird somit nur die Dauer der vergangenen Beziehung betrachtet (Vergangenheitsorientierung). Daneben kann aber auch eine zeitintegrierte Orientierung verwendet werden (vgl. Bruhn, 2001, S. 68). Bei der zeitintegrierten Orientierung wird die Beziehung in die Zukunft prognostiziert und zur vergangenen Dauer hinzuaddiert.

Vertrauen in einer Kundenbeziehung

In der Beziehung zum Kunden spielt Vertrauen eine Bedeutung, insbesondere bei Dienstleistungen. Der Kunde muss dem Unternehmen die Dienstleistung zutrauen und Vertrauen in die Qualität der Ausführung haben. Daher ist es für den Kunden besonders wichtig, das Vertrauen in ein Unternehmen abschätzen zu können.

Auf der Gegenseite muss auch das Unternehmen Vertrauen in den Kunden haben. Das Unternehmen vertraut dem Kunden z.B., dass dieser nach Abschluss der Dienstleistung diese auch bezahlen wird und auch, dass der Kunde als „Co-

Produzent“ oder „beigestellter Produktionsfaktor“ in der Art bei der Dienstleistungserstellung mitzuwirken vermag, wie es für den Dienstleistungserfolg erforderlich ist. Somit ist es auch für das Unternehmen von Bedeutung, das Vertrauen in den Kunden abschätzen zu können.

Für die Bildung von Vertrauen muss eine Verletzbarkeit möglich sein, d.h., die Konsequenzen einer Entscheidung sind unsicher, aber wichtig für den Vertrauenden (vgl. Bruhn, 2001, S. 69). Dies ist insbesondere von Bedeutung, wenn es sich nicht um Wiederkäufe, sondern um modifizierte Wiederkäufe handelt. Modifizierte Wiederkäufe sind Wiederkäufe von Kunden, die ein anderes Produkt enthalten.

Die Messung auf beiden Seiten kann anhand der Skala „Vertrauen ist vorhanden“ und „Vertrauen ist nicht vorhanden“ erfolgen (vgl. auch Przygodda, 2004, S. 13).

Für die Messung des Vertrauens können auf Kundenseite z.B. Beurteilungen durch andere Kunden herangezogen werden. Beispiel für solche Austauschplattformen von Kundenmeinungen sind z.B. die Internet-Seite von Ciao.com (<http://www.ciao.com>) und die Bewertungsmöglichkeit von Ebay (<http://www.ebay.de>). Dort können Kunden ihre Erfahrungen mit einem Unternehmen oder / und einer Dienstleistung schildern. Diese Erfahrungen können dann von anderen Kunden eingesehen werden, und so kann eine Bewertung der Vertrauenswürdigkeit vorgenommen werden.

Die Bewertung des Vertrauens aus Sicht des Unternehmens gestaltet sich schwieriger, weil nur wenige Sicherungsmöglichkeiten vorhanden sind, um eine Verletzbarkeit abzumildern. Beispiele für diese Sicherungsmöglichkeiten sind Unternehmen, die Auskünfte über die Kreditwürdigkeit von Kunden einholen, oder auch die Sammlung von Daten über Kunden, um so eine Aussage über die Vertrauenswürdigkeit zu erhalten.

Abhängigkeit in einer Kundenbeziehung

Das Unternehmen ist wirtschaftlich von seinen Kunden abhängig. Allerdings kann es sinnvoll sein, die Beziehung zu einzelnen Kunden abubrechen, weil die Beziehung für das Unternehmen nicht profitabel ist oder ein anderer schwer wiegender Grund (z.B. Missbrauch des Vertrauens) vorliegt. Immer ist die Ausprägung der Abhängigkeit zu beachten, die anhand der Skala von „niedrig“ bis „hoch“ eingeschätzt werden kann (vgl. Przygodda, 2004, S. 14). Liegt eine hohe Abhängigkeit vor, so ist die Beendigung einer Beziehung nur schwierig möglich.

Aus Kundensicht ist eine Messung anhand derselben Skala denkbar. Allerdings ist ein Kunde eher darauf bedacht, keine Abhängigkeit zu einem Unternehmen aufkommen zu lassen. Für ein Unternehmen ist die Abhängigkeit eines Kunden von den zur Verfügung gestellten Dienstleistungen aber erstrebenswert, weil so die Dauer der Beziehung positiv beeinflusst wird.

Macht in einer Kundenbeziehung

Im Rahmen von Kundenbeziehungen spielt Macht eine besondere Rolle. Unternehmen, die ihren Kunden eine Dienstleistung anbieten, möchten möglichst eine hohe Macht über den Kunden haben. Somit bestände die Möglichkeit der Verhaltensbeeinflussung des Kunden durch das Unternehmen. Dies wird aber durch den Kunden nur in seltenen Fällen gewünscht sein.

Umgekehrt ist es für ein Unternehmen nicht wünschenswert, durch die Macht eines Kunden beeinflusst zu werden. Negative Beispiele finden sich z.B. in der Lebensmittelbranche, auf die große Einzelhändler verstärkt Macht ausüben.

Für die Bewertung der Macht bietet sich eine Skala von „wenig“ bis „viel“ an (vgl. Przygodda, 2004, S. 16). Zudem lässt sich die Bewertung differenzieren in die Dimensionen Machtstärke, Machtumfang und Machtreichweite. Hierdurch lassen sich Aussagen treffen, in welchen Ausprägungen die Dimensionen auftreten oder nicht (vgl. Staehle, 1999, S. 404; zur Darstellung der Dimensionen der Macht vgl. Przygodda, 2004, S. 16).

Kommunikationseffizienz in einer Kundenbeziehung

Die Kommunikationseffizienz in einer Beziehung zu einem Kunden ist für das Unternehmen von besonderer Bedeutung, weil jede Kommunikation mit dem Kunden sowohl Nutzen als auch Kosten verursacht. Für das Unternehmen steht somit im Vordergrund, dass der Nutzen der Kommunikation größer ist als die Kosten der Kommunikation.

Auch für den Kunden ist eine Kommunikation mit Kosten verbunden, daher ist auch er bestrebt eine möglichst kostengünstige Klärung seiner Fragen oder Probleme zu erhalten. Bevorzugt wird er deshalb für ihn kostengünstige Kommunikationswege nutzen (z.B. E-Mail), wobei hier zurzeit noch Unterschiede in den verschiedenen Altersklassen bestehen (Jüngere: Kommunikation über Email, SMS usw.; Ältere: eher Kommunikation per Brief oder Telefon).

Die Messung der Kommunikationseffizienz kann auf beiden Seiten durch die Nutzung einer Skala von „niedrig“ bis „hoch“ erfolgen (vgl. Przygodda, 2004, S. 19).

Zufriedenheit mit einer Kundenbeziehung

Die Zufriedenheit des Kunden und des Unternehmens mit einer Beziehung ist beidseitig von besonderer Bedeutung, da hierdurch die Beziehung insgesamt gekennzeichnet wird.

Eine Unzufriedenheit aufseiten des Kunden ist zu vermeiden, da er ansonsten eher bereit ist, die Beziehung zum Unternehmen zu beenden.

Demgegenüber ist auch eine Unzufriedenheit des Unternehmens mit der Beziehung zu vermeiden, weil das Unternehmen ansonsten eher dazu bereit ist, die Beziehung zum Kunden zu beenden.

Für die Messung der Zufriedenheit mit einer Kundenbeziehung wird eine Skala von „unzufrieden“ bis „zufrieden“ vorgeschlagen (vgl. Przygodda, 2004, S. 20). Die konkrete Messung der Zufriedenheit erfolgt durch z.B. Umfragen (weitere Ausführungen zur Kundenzufriedenheit: siehe Abschnitt 4.4).

4 Methoden zur Messung der Merkmale von Kundenbeziehungen

4.1 Kundenwert

Bei der Betrachtung des Kundenwerts fällt auf, dass eine Vielzahl von Begrifflichkeiten, wie Kundenprofit, Kundendeckungsbeitrag und Kundenrentabilität, verwendet wird (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 15; Haag, 1992, S. 25; Wäscher, 2002, S. 404 f.; Gouthier, Schmid, 2001, S. 231). In der englischsprachigen Literatur wird auch der Begriff des Customer Value verwendet. Hauptbestandteile des Kundenwerts sind die Kundenbindung und die Kundenprofitabilität aus Sicht des Unternehmens als Effektivitäts- und Effizienzkomponenten (vgl. Reich, 2003, S. 81; Schemuth, 1996, S. 19; Cornelsen 2000, S. 69). Je höher der Wert des Kunden für das Unternehmen, desto eher ist das Unternehmen bereit, weitere Anstrengungen zu unternehmen, die Bindung zum Kunden zu verbessern (vgl. Freiling, 2001, S. 83). Dabei kann der Kunde für jedes Unternehmen einen anderen Wert haben (vgl. Freiling, 2001, S. 88). Aus Sicht des Kunden ist der Unternehmenswert der noch zu erwartende Nettonutzen aus der Beziehung (vgl. Eggert, 1999, S. 52).

Zur Berechnung des Kundenwerts wird hauptsächlich die Deckungsbeitragsrechnung verwendet (vgl. Reich, 2003, S. 127). Nachteilig wirken sich dabei aber die Pauschalisierung und die ungenaue Zurechnung der Gemeinkosten aus (abhängig von der Art der Deckungsbeitragsrechnung).

Im Rahmen der Betrachtung zum Kundenwert können verschiedene Kundenwertmodelle unterschieden werden. Die folgende Tabelle gibt die Kriterien zur Differenzierung von unterschiedlichen Kundenwertmodellen wieder:

Differenzierungskriterium	Ausprägungsformen
Perspektive	Anbieter vs. Nachfrager
Bewertungseinheit/ Aggregationsgrad	Einzelkunden, Kundengruppen, gesamter Kundenstamm
Anzahl und Art der Komponenten/Bausteine	monokriterielle oder eindimensionale Ansätze vs. multikriterielle oder mehrdimensionale An- sätze vs. quantitative oder qualitative Ansätze vs. monetäre oder nichtmonetäre Ansätze
Zeithorizont	einperiodige oder statische vs. mehrperiodige oder dynamische Ansätze; tatsächliche Größen vs. Prognosegrößen
berücksichtigte Erfolgsgrößen	umsatz- vs. erfolgsbezogene Kundenwerte

Tabelle 1: Kriterien zur Differenzierung von Kundenwertmodellen
(Quelle: vgl. Helm, Günter, 2001, S. 9.)

Alle Ansätze zur Ermittlung eines Kundenwerts haben gemeinsam die folgenden Determinanten:

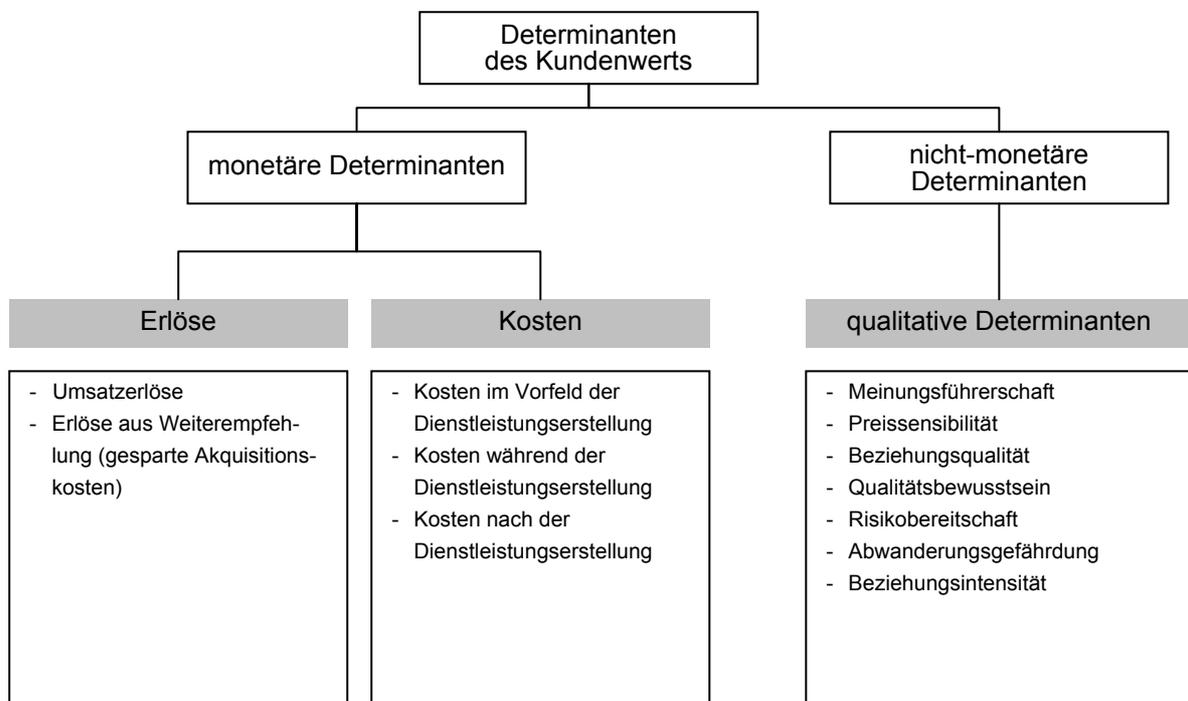


Abbildung 8: Determinanten des Kundenwerts
(Quelle: in Anlehnung an: Reich, 2003, S. 136)

Um – ausgehend von den Determinanten des Kundenwerts – eine Berechnung des Kundenwerts zu ermöglichen, erfolgt die Unterscheidung in:

- Kundenerfolgsrechnung (vgl. Bach, Österle, 2000, S. 20 ff.),
- Kunden-Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Plinke, 1989, S. 305 ff.) und
- Kunden-Lebenszyklusrechnung (vgl. Abschnitt 4.2).

Die Anwendungsbereiche der verschiedenen Verfahren können wie folgt klassifiziert werden:

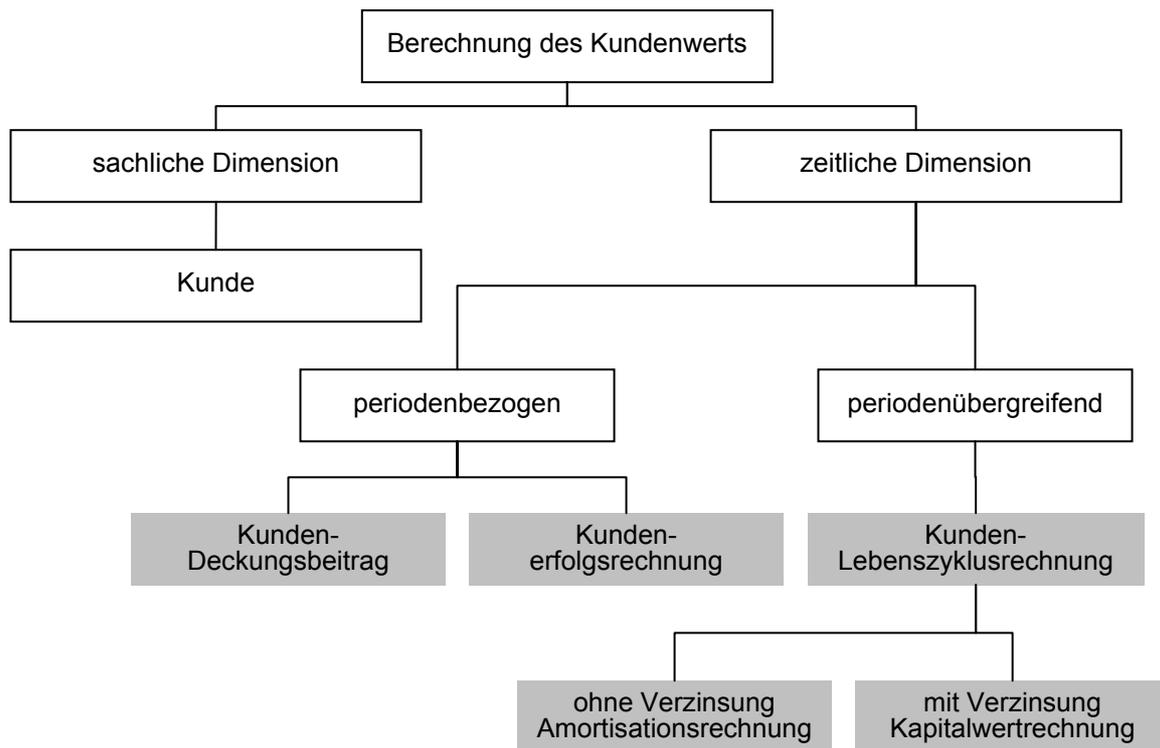


Abbildung 9: Berechnungsverfahren für den Kundenwert
(Quelle: in Anlehnung an: Reich, 2003, S. 146.)

4.2 Customer Lifetime Value

Der Customer Lifetime Value (CLV) bestimmt den Kundenwert auf einer investitionsorientierten Grundlage und berücksichtigt gleichzeitig die langfristigen Erfolgsbeiträge (vgl. Wilde, Hickethier, 1997, S. 483; Christopher, Payne, Ballantyne, 2002, S. 5; Peppers, Rogers, 1999, S.32). Als Grundlage wird die Kapitalwertmethode verwendet (vgl. Perridon, Steiner, 2003, S. 61).

Der Wert des „Investitionsobjekts Kunde“ wird aus den abgezinsten, dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströmen während der Kundenbeziehung abgeleitet. Für die Berechnung des Customer Lifetime Value wird der Kapitalwert

modifiziert und in die folgenden Formeln unterschieden (vgl. Link, Hildebrand, 1997, S. 165):

- *Customer Lifetime Value*
(Present Value)

$$CLV = -I_0 + \sum_{t=0}^T \frac{x_t * (p - k) - M_t}{(1+r)^t}$$

- *Customer Lifetime Value*
(Present Value mit Kundenbindungswahrscheinlichkeit)

$$CLV = -I_0 + \sum_{t=0}^T \frac{x_t * (p - k) - M_t * \frac{R^t}{(1+r)^t}}{(1+r)^t}$$

- mit
- t = Jahr
 - T = voraussichtliche Zahl der Jahre, in denen der Kunde bleibt
 - x_t = Abnahmeproggnose für das Jahr t
 - p = (kundenindividueller) Produktpreis
 - k = liquiditätswirksame Stückkosten
 - M_t = kundenspezifische Marketingauszahlungen im Jahr t
 - r = Kalkulationszinsfuß
 - R = Retention Rate (Wahrscheinlichkeit, dass die Beziehung in der nächsten Periode bestehen bleibt)
 - I_0 = Akquisitionsauszahlungen im Zeitpunkt t = 0

Allerdings müssen jährlich die Auszahlungs- und Umsatzanteile für die Dauer der Kundenbindung abgeschätzt werden. Daher sind zuvor die Dauer und auch die Ausprägung der Umsatzanteile zu prognostizieren. Die Möglichkeiten dieses Ansatzes hängen somit auch von der Verfügbarkeit von Vergangenheitsdaten ab, sofern nicht z.B. die Delphi-Technik verwendet wird. Zudem ist die exakte Quantifizierung nach PEPPERS/ROGERS nur schwierig möglich, da der Customer Lifetime Value nicht für jeden einzelnen Kunden exakt berechnet werden kann (vgl. Peppers, Rogers, 1999, S. 33).

4.3 Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus ist eine Übertragung des Konzepts des Produktlebenszyklus auf die Beziehungen zu den Kunden (vgl. Stauss, 2000, S. 15). Die Beziehung zum Kunden wird über einen Zeitraum hinweg betrachtet und der Verlauf mithilfe verschiedener Messgrößen dargestellt. Diese Messgrößen werden als Indikatoren für die Zufriedenheit mit der Beziehung herangezogen. Für diese Betrachtung ist ein umfassender Kundenwert zu verwenden, der neben dem Umsatz weitere Nutzeneffekte (z.B. das Synergiepotenzial) sowie die kundenindividuellen Kosten berücksichtigt.

Nach STAUSS gliedert sich der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus in die Phasen (vgl. Stauss, 2000, S. 15 f.): Anbahnungsphase, Sozialisationsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Gefährdungsphase(n), Kündigungsphase, Abstinenzphase und Revitalisierungsphase.

In der *Anbahnungsphase* ist der Kunde am Unternehmen oder einer speziellen Dienstleistung interessiert und fragt weitere Daten nach (Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf: Stauss, 2000, S.16 f.). In dieser Phase finden noch keine Transaktionen statt, der Kundenwert ist negativ. Der Aufgabenschwerpunkt liegt beim traditionellen Marketing, das auf die Neukundengewinnung fokussiert. Zunächst werden durch das Interessentenmanagement potenzielle Kunden identifiziert und diese zu einem Erstkauf animiert. Zunehmend wird aber diese Fokussierung auf die Neukundengewinnung kritisiert und ein Wechsel zur Kundenbindung empfohlen (vgl. Stauss, 2000, S.16 f.). Die Kundenbindung besteht aus zwei Teilen: zunächst dem Neukundenmanagement und anschließend dem Zufriedenheitsmanagement. Das Management der Kundenbindung deckt somit die Phasen: Sozialisation, Wachstum und Reife ab. Diese Phasen werden intensiv bearbeitet.

Kommt es zum Kauf eines Produkts durch den Kunden, so tritt er in die *Sozialisationsphase* ein. Er macht erste Erfahrungen mit den Produkten. Der Kundenwert wird positiv und steigt langsam an.

Nimmt der Kunde in der Folge weitere Käufe vor, so befindet er sich in der *Wachstumsphase* (vgl. auch: Hippner, Rentzmann, Wilde, 2003, S. 88). Der Kundenwert steigt stark an, wenn diese zusätzlichen Käufe nicht mit sehr großen Marketingkosten oder durch Preise, die unter den Selbstkosten liegen, „erkauft“ wurden.

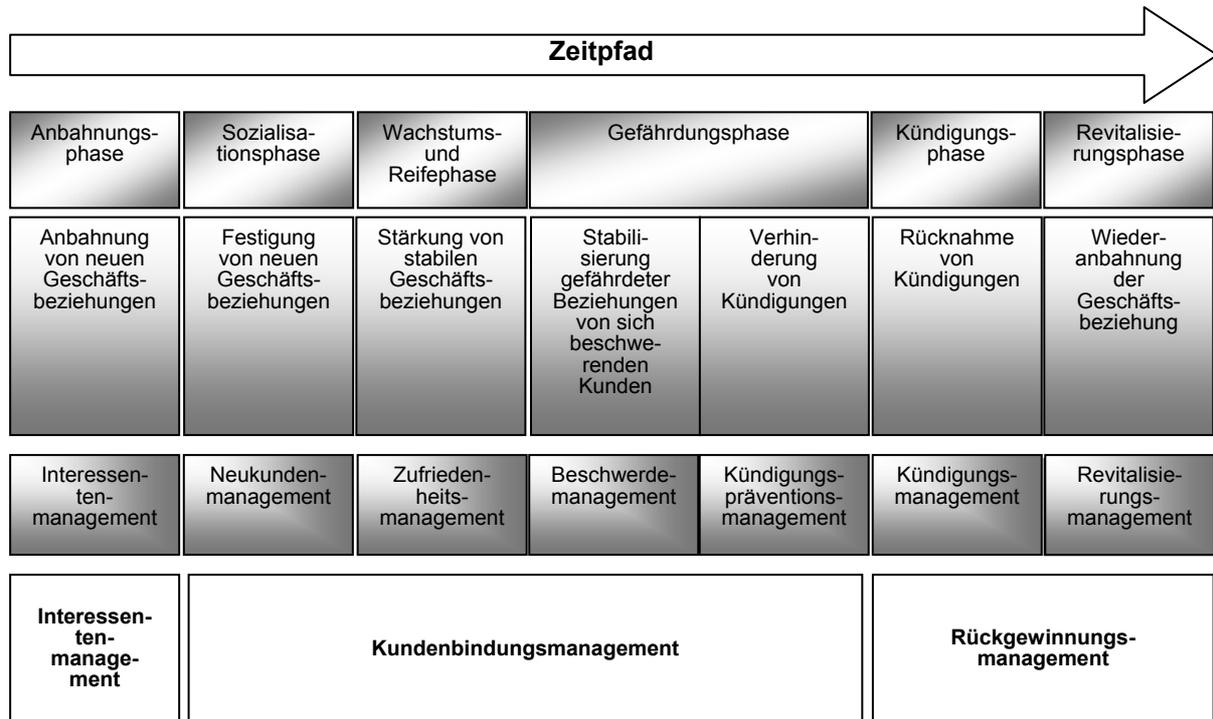
Erreicht der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus den Wendepunkt der Kundenwertkurve, d.h. der Kundenwert steigt nur noch langsam an, so befindet sich der Kunde in der *Reifephase* der Beziehung.

Anschließend erfolgt der Übergang in die *Degenerationsphase*, wenn kein positives Wachstum des Kundenwerts mehr erfolgt. Liegt noch keine Kündigung des Kunden vor, so ist die Degenerationsphase gleichzeitig eine *Gefährdungsphase*, der Kunde könnte potenziell kündigen. Die Produkte sind für den Kunden anscheinend nicht mehr attraktiv, und er ist geneigt, sich anderen Produkten zuzuwenden. Auch während der Sozialisations-, Wachstums- und Reifephase kann es immer wieder zu Gefährdungsphasen kommen, die durch ein geeignetes Beschwerdemanagement sowie Maßnahmen der Kündigungsprävention überwunden werden können.

Erfolgt allerdings die Kündigung durch den Kunden, so befindet sich die Beziehung in der *Kündigungsphase*. Wenn eine vertragliche Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen besteht, bleibt der Kunde zunächst Kunde und kann eventuell zur Rücknahme der Kündigung bewegt werden. Hier setzt das sog. Rückgewinnungsmanagement an, das einzig zur Aufgabe hat, den „verlorenen“ Kunden zurückzugewinnen.

Ist die Beziehung zum Kunden beendet, so ist eventuell ein Teil der Kunden zu keiner Zeit mehr bereit eine Beziehung zum Unternehmen aufzubauen. Der Lebenszyklus endet somit für diese Kunden. Andere Kunden sind nach einer Abstinenzphase eventuell wieder interessiert. Die Kunden befinden sich in der *Revitalisierungsphase* und können unter Umständen für das Unternehmen zurückgewonnen werden.

Die folgende Abbildung 10 stellt die Aufgaben in den einzelnen Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus dar:



Legende:

- = Phase im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus
- = Ziel
- = kundenorientierte Managementaufgabe

Abbildung 10: Aufgaben in den Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus
(Quelle: in Anlehnung an: Stauss, 2000, S. 18)

Die vorhergehenden Ausführungen betrachten die Beziehung von Unternehmen zum Kunden. HIPPNER/RENTZMANN/WILDE haben in einer Studie das CRM aus Kundensicht analysiert und dabei die gleichen Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus festgestellt (vgl. Hippner, Rentzmann, Wilde, 2003, S. 83 ff.).

4.4 Kundenzufriedenheit

4.4.1 Definition von Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist in der betrieblichen Praxis ein gern genutztes Schlagwort, allerdings ist die exakte Messung von Kundenzufriedenheit nur schwierig möglich (vgl. Stengl, Sommer, Ematinger, 2001, S. 133). Bei Kundenzufriedenheit handelt es sich um ein Konstrukt, das mit der Leistungsqualität im Zusammenhang steht (vgl. Bruhn, 2001, S. 71). Definiert wird Kundenzufriedenheit als der Abgleich zwischen den Anforderungen des Kunden und der Wahrnehmung der erbrachten Leistung (vgl. Oliver, 1996, S.11 f.).

Entsprechend dem sog. qualitativen Zufriedenheitsmodell von STAUSS/NEUHAUS können fünf Typen von Kunden(un)zufriedenheiten unterschieden werden (vgl. Stauss, Neuhaus, 2002, S. 81-96):

1. Der „fordernd Zufriedene“ ist mit dem Unternehmen zufrieden; allerdings wächst die Kundenanforderung ständig an, sodass die Zufriedenheit immer wieder erreicht werden muss.
2. Demgegenüber steigen die Anforderungen beim „stabil Zufriedenen“ nicht weiter an. Er ist mit dem Unternehmen zufrieden.
3. Der „resignativ Zufriedene“ hat kein besonderes Interesse an der Beziehung zum Unternehmen. Er steht dieser Beziehung gleichgültig gegenüber.
4. Der „stabil Unzufriedene“ ist zwar unzufrieden mit dem Unternehmen, unternimmt aber auch keine weiteren Aktionen.
5. Der „fordernd Unzufriedene“ bringt seine Unzufriedenheit dem Unternehmen gegenüber zum Ausdruck und ist eher einem Wechsel des Unternehmens gegenüber aufgeschlossen.

4.4.2 Methoden zur Messung von Kundenzufriedenheit

Zunächst gibt die folgende Tabelle 2 einen Überblick über mögliche Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und die Ziele der Messung. Anschließend werden ausgewählte Methoden näher betrachtet:

Methoden	Ziel	Durchführung
Befragung	Messung der Kundenzufriedenheit anhand von ausgewählten Qualitätsindikatoren, Stärken-Schwächen-Profil	schriftliche Befragung der Kunden
Gruppendiskussion	direktes Feedback über die Qualität eines Unternehmens oder einer Dienstleistung	Gruppendiskussion mit ausgewählten Kunden unter Leitung eines externen Moderators
Methoden der kritischen Ereignisse	Ermittlung von Stärken und Schwächen	mündliche Befragung der Kunden über außergewöhnlich positive oder negative Ereignisse
Beschwerdeanalyse	Ermittlung der Struktur der Beschwerdegründe, Beschwerdeführung, Beschwerdezufriedenheit	statistische Auswertung der Beschwerden
Meinungskarte	Stimulanz der spontanen Meinungsäußerung am Ort des Geschehens	Auslage von Meinungskarten, laufende Auswertung, Information der betroffenen Stellen
Zeitmessung	Reduzierung des Zeitbedarfs für einen Kundenkontakt, Verringerung der Durchlaufzeiten	Ermittlung des Zeitaufwands für die Durchführung bestimmter Prozesse mit einem Laufzettel
Wechslerbefragung	Ermittlung der Gründe für den Wechsel des Unternehmens	sofortige schriftliche oder mündliche Befragung der Wechsler
persönliche Kundenzufriedenheitsmessung	Ermittlung der Einhaltung der Qualitätsstandards	individuelle Untersuchungen der Betriebsstätten, zeitlich und inhaltlich frei gestaltbar

Walking around	direkte Aufnahme von Qualitätserlebnissen und -eindrücken	durch möglichst viele persönliche Kontakte erleben, was Kunden über ihre Qualitätserlebnisse aussagen
Kommunikationsanalyse	Fehlerursachen finden, Einhaltung von Leistungsstandards	Analyse der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde
weitere objektbezogene Verfahren	Wiederkaufraten, Abwanderungsraten, Häufigkeit objektiver Produktmängel	meist schriftliche Befragungen unterschiedlicher Umfänge und in unterschiedlichen Zeiträumen

Tabelle 2: Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit
 (Quelle: in Anlehnung an: Labude, Müller-Braun, 2003, S. 35 ff.)

4.4.2.1 Befragung/Umfragen

Eine Möglichkeit zur Feststellung der Kundenzufriedenheit ist die direkte Befragung des Kunden (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 51 f.). Um eine realitätsnahe Beantwortung der Fragen zu erhalten, ist evtl. ein Marktforschungsunternehmen mit dieser Befragung zu beauftragen. Verschiedene Marktforschungsunternehmen haben Fragen entwickelt, die nicht suggestiv auf eine Antwort hindeuten. Fragebogen führen zu einer merkmalsorientierten Kontrolle von Dienstleistungen, d.h., es werden Merkmale durch bestimmte Fragen getestet und diese Merkmale anhand von Skalen bewertet (vgl. Bruhn, S. 201 f.). Dazu müssen zunächst die Einzelmerkmale identifiziert werden. Bei zu detaillierten Einzelmerkmalen sollte eine Kategorisierung in verschiedene Gruppen erfolgen. Die Ausformulierung dieser Merkmale führt dann zur Erstellung eines Fragebogens.

Für eine Befragung sind zudem die „richtigen“ Kunden für die Befragung auszusuchen. Dabei ist eine repräsentative Verteilung der Kunden zu beachten, d.h. die ausgewählten Kunden sollen die Gesamtmenge der Kunden möglichst gut abbilden. Wird die Umfrage bei vielen Kunden durchgeführt, so kann eine segmentspezifische Auswahl vorgenommen werden, falls zuvor eine Kundensegmentierung vorgenommen wurde. Die ausgewählten Kunden repräsentieren so eine ganze Gruppe von Kunden (Segment). Allerdings ist die Unsicherheit bei den Antworten zu beachten. Als Gegenmaßnahme wird versucht durch Kontrollfragen die Richtigkeit der Antworten zu prüfen.

Damit die Entwicklung der Kundenzufriedenheit über einen Zeitraum hinweg beobachtet werden kann, ist eine regelmäßige Befragung sinnvoll (vgl. Wehrmeister,

2001, S. 52). Um auch eine Vergleichbarkeit zwischen den Ergebnissen der Befragungen zu erhalten, ist die Befragung derselben Kunden sinnvoll. Allerdings ist darauf zu achten, dass die Kunden nicht durch zu häufige Anfragen verärgert werden. Dies kann durch die Bildung von Fokus-Gruppen verhindert werden. Die Mitglieder dieser Gruppen können auch für die Teilnahme vergütet werden. Allerdings ist zu beachten, dass durch die Vergütung die Befragungsergebnisse verfälscht werden könnten.

Trotz vieler Vorteile sind Befragungen sehr zeit- und kostenintensiv. Zur Einsparung von Zeit und Kosten, können auch indirekte Messungen verwendet werden, um einen Eindruck über die Kundenzufriedenheit wiederzugeben. Dazu können die an den Kundenschnittstellen (Telefon, E-Mail, usw.) auftretenden Anliegen betrachtet werden. Nicht zufriedene Kunden müssen aber nicht an das Unternehmen mit ihrem Anliegen herantreten. So bleiben dem Unternehmen die Erfahrungen vorenthalten, die das Problem des Kunden verursacht haben. Zudem kann die Zufriedenheit des Kunden nicht verbessert werden, da er nicht in direktem Kontakt mit dem Unternehmen steht.

4.4.2.2 „Critical incident“-Methode

Für die Zufriedenheit des Kunden mit dem Service ist der Kontakt des Unternehmens mit dem Kunden direkt verantwortlich (vgl. Bitner, Booms, Tetreault, 1990, S. 72). Die Erfahrungen des Kunden mit dem Unternehmen bei guten und schlechten Vorfällen erzeugen ein Bild vom Unternehmen beim Kunden. Um die guten und schlechten Vorfälle identifizieren zu können, wird die „Critical incident“-Methode von FLANAGAN verwendet (vgl. Flanagan, 1954). In diesem Kontext wird sie auf die zufrieden stellenden und die nicht zufrieden stellenden Vorfälle im Service-Bereich aus Kundensicht fokussiert.

Die „Critical incident“-Methode verwendet eine Inhaltsanalyse im Gegensatz zu anderen Methoden, die nur quantitative Lösungen verwenden (vgl. Bitner, Booms, Tetreault, 1990, S. 73). Sie nimmt eine Klassifizierung der Vorfälle vor, indem sie zu den Erzählungen der Kunden Fragen stellt und anhand der Antworten eine Klassifizierung des Vorfalls vornimmt.

Durch Interviews und Beobachtungen werden Ereignisse und das Verhalten, das zu Erfolg oder Misserfolg geführt hat, gemessen. Die spezifischen beschriebenen Vorfälle werden als kritische Vorfälle identifiziert. Ein Vorfall ist nach Meinung von BITNER/BOOMS/TETREULT eine beobachtbare menschliche Aktivität, die Prognosen und Rückschlüsse über die aktivitätsausführende Person zulassen (vgl. Bitner, Booms, Tetreault, 1990, S. 73). Ein kritischer Vorfall ist ein Vorfall, der sich signifikant von anderen Vorfällen unterscheidet. Ein Vorfall muss sich aber nicht von einem anderen Vorfall unterscheiden, sodass dann ein nicht kritischer Vorgang vorliegt.

Damit ein Vorfall bei der „Critical incident“-Methode betrachtet wird, sind die folgenden Merkmale zu erfüllen:

- eine Kunden-Interaktion hat stattzufinden
- aus Kundensicht ist der Vorfall sehr zufrieden stellend oder nicht zufrieden stellend
- er findet in einem diskreten Zeitraum statt
- er ist detailliert genug, um von einem Interviewer dargestellt werden zu können.

Wenn diese kritischen Vorfälle gesammelt wurden, erfolgt die Klassifizierung (vgl. Bitner, Booms, Tetreault, 1990, S. 74). Nachdem die Forscher viele kritische Vorfälle gelesen haben, werden Zusammenhänge zwischen diesen Vorfällen deutlich. Diesem Vorgang folgt die klare Artikulation des Zusammenhangs zwischen den Vorgängen, die die Basis für eine Kennzeichnung der einzelnen Klassen bietet. Immer wieder werden die Vorfälle sortiert und den Klassen zugeordnet, bis alle Vorfälle in einer Klasse untereinander ähnlicher sind als zu Vorfällen in einer anderen Klasse. (BITNER/BOOMS/TETREULT stellen in ihrem Beitrag auch ein umfangreiches Beispiel zur Anwendung der „Critical incident“-Methode dar; vgl. Bitner, Booms, Tetreault, 1990, S. 74 ff.).

4.4.2.3 SERVQUAL

Die konzeptionelle Begründung für den SERVQUAL-Ansatz wurde aus Arbeiten zum Thema Servicequalität und einer empirischen Studie abgeleitet (vgl. Sasser, Olse, Wyckhoff, 1978; Gronross, 1982; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985).

Der SERVQUAL-Ansatz betrachtet die Servicequalität als abstraktes Konstrukt, das drei Merkmale hat: Intangibilität, Heterogenität, Unteilbarkeit von Produktion und Verbrauch (vgl. Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, S. 13). Da es für die Messung der Servicequalität keine objektiven Messgrößen gibt, wird die Messung der Empfindungen der Kunden vorgenommen.

Die Entwicklung des SERVQUAL-Ansatzes ist in den folgenden, hier nur skizzierten Schritten erfolgt (eine detaillierte Darstellung findet sich in: Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, S. 14 ff.):

Schritt 1: Definition von Servicequalität als die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Kunden an den offerierten Service eines Unternehmens und der Kundenerwartung an Unternehmen, die einen solchen Service offerieren.

Schritt 2: Identifikation von 10 Dimensionen, die die Domäne des Konstrukts Servicequalität ausmachen.

Diese Dimensionen sind: Tangibilität, Reliabilität, Verantwortung, Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Kompetenz, Verständnis/Kenntnis des Kunden, Zugang und Höflichkeit.

Schritt 3: Generierung von 97 Elementen, die die 10 Dimensionen repräsentieren.

Schritt 4: Sammlung von Erwartungen aus einer Erhebung bei 200 Personen, von denen jeder ein Nutzer oder ehemaliger Nutzer der folgenden Services war: Bankgeschäfte, Kreditkarte, Ferngespräche.

Schritt 5: Entwicklung der SERVQUAL-Skala durch mehrfachen Durchlauf der iterativen Sequenz:

- Berechnung des Alpha-Koeffizienten und der Korrelation zwischen den Elementen für jede Dimension.
- Löschen der Elemente, deren Korrelation zwischen den Elementen klein ist und deren Löschung den Alpha-Koeffizienten erhöht.
- Durchführung einer Faktoranalyse, um die Dimensionalität der Skala zu bestätigen.
- Hinzufügen von neuen Elementen und Restrukturierung der Dimensionen, wenn notwendig.

Schritt 6: Identifikation von 34 Elementen für 7 Dimensionen.

Schritt 7: Sammlung von Erwartungen (unter Verwendung der 34 Elemente) von vier unabhängigen Erhebungen bei 200 Personen.

Schritt 8: Evaluation und Weiterentwicklung der 34 Elemente, indem die iterative Sequenz aus Schritt 5 wiederverwendet wird, bezogen auf die vier Erhebungen.

Schritt 9: Identifikation einer 22-Elemente-Skala, die fünf Dimensionen repräsentiert.

Schritt 10: Evaluation der Verlässlichkeit der Skala und der Faktor-Struktur sowie erneute Analyse der Original-Daten aus Schritt 4 in Bezug auf die 22 Elemente, um die interne Konsistenz und die Dimensionalität zu überprüfen.

Die finalen, ausgewählten Dimensionen sind: Tangibilität, Reliabilität, Verantwortung, Sicherheit und Einfühlungsvermögen.

Schritt 11: Überprüfung der Validität der Entwicklungsergebnisse.

Entsprechend den fünf Dimensionen und den identifizierten 22 Elementen wird ein Fragebogen erstellt, der Fragen in zwei Richtungen stellt. Zunächst werden Fragen nach der allgemeinen Erwartung an den Service gestellt. Anschließend werden Fragen explizit auf die Wahrnehmung des Services eines Unternehmens gestellt (vgl. auch der Fragebogen im Anhang dieses Projektberichts, sowie die Fragebögen bei: Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, S. 38 ff.). Die Fragen werden anhand einer siebenwertigen Skala von voller Zustimmung (7), bis keine Zustimmung (1) beantwortet, die Zwischenwerte werden nicht verbal beschrieben.

Die Antworten zu den Fragen werden anhand einer Regressionsanalyse ausgewertet. Es kann somit der Unterschied zwischen der Erwartung und der Wahrnehmung als ein Indikator für die Zufriedenheit dargestellt werden (vgl. Danaher, Mattson, 1994, S. 5).

Die Korrektheit der Skala und der Dimensionen haben PARASURAMAN/BERRY/ZEITHAML in einer späteren Publikation erneut überprüft, um den Ansatz auch für andere Bereiche als Bankgeschäfte, Kreditkarten und Telekommunikationsunternehmen nutzen zu können (vgl. Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991, S. 420 ff.). Dabei wurde das eigentliche Instrument, der Fragebogen, modifiziert und die Aufteilung in die fünf Perspektiven verstärkt (in Anhang 1 wird der verwendete Fragebogen dargestellt). Zudem werden nun drei Richtungen verwendet: die Erwartungen von Kunden an ein Unternehmen dieser Branche, die Wahrnehmung eines speziellen Unternehmens durch Kunden und Punktzunordnungsfragen. Punktzunordnungsfragen werden anhand von 100 Punkten gewichtet, die individuell den einzelnen Fragen zugeordnet werden können. Die Gesamtpunktzunsumme muss 100 Punkte ergeben.

4.5 Beziehungsqualität

4.5.1 Definition von Beziehungsqualität

Die Bedeutung von Qualität als strategischem Erfolgsfaktor eines Unternehmens wird durch die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung belegt, da eine positive Beziehung zwischen Qualität und Unternehmenserfolg besteht (vgl. Corsten, 1997, S. 292; Beckford, 1998, S. 11 ff.).

Allerdings weist der Begriff der Qualität kein einheitliches Begriffsbild auf, sondern ist durch eine Vielzahl von Definition gekennzeichnet (Vgl. zu den verschiedenen Ansätzen: Beckford, 1998, S. 51 ff. und speziell für die Dienstleistungsqualität: Corsten, 1997, S. 294 ff. sowie Meyer, Matzmüller, 1994, S. 355 ff.).

In der betriebswirtschaftlichen Literatur liegt der Schwerpunkt des Phänomens Qualität in der Sachgüterproduktion. Hier lässt sich die Qualität durch objektive Merkmale (z.B. auf Basis naturwissenschaftlich-technischer Daten) eines Gutes bestimmen (vgl. Corsten, 1997, S. 292). Die so definierte Qualität kann objektiv messbaren technischen Maßstäben oder normierten Grenzwerten entsprechen.

Das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) hat folgende Definition aufgestellt: Qualität ist „die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (DIN 55350, vgl. Corsten, 1997, S. 292). In dieser Definition wird der Begriff „Einheit“ verwendet. Dieser soll zum Ausdruck bringen, dass neben Produkten auch Tätigkeiten – zu denen auch Dienstleis-

tungen gehören – einbezogen werden. Außerdem impliziert diese Definition, dass ein Vergleich zwischen zuvor festgelegten und später realisierten Erfordernissen erfolgen muss.

Dementsprechend kann unter Qualität allgemein „die bewertete Beschaffenheit einer Leistung“ verstanden werden. Somit ist ein Vergleich zwischen entsprechenden Vergleichsgrößen notwendig (z.B. bei Kundenerwartungen; vgl. dazu Corsten, 1997, S. 293).

Ausgehend vom Verständnis einer Beziehung im Rahmen des Projekts MOTIWIDI (Unter einer Beziehung wird eine Interaktion zwischen zwei Akteuren in einem bestimmten Kontext verstanden. Akteure können sowohl einzelne Personen als auch Gruppen von Personen sein. Vgl. hierzu Schütte, Kenning, Peters, 2003, S. 4 ff.) soll die „*Qualität von Beziehungen (Beziehungsqualität)*“ wie folgt definiert werden:

Die Qualität einer Beziehung ist die bewertete Beschaffenheit einer durch das erweiterte Beziehungsartenraster näher charakterisierten Beziehung.

Unter Beziehungsqualität wird somit die Beschaffenheit einer Beziehung bezüglich der festgelegten oder vorausgesetzten Erfordernisse verstanden.

4.5.2 Methoden zur Messung der Beziehungsqualität

4.5.2.1 Service-Quote

Die Service-Quote wird insbesondere bei Call-Centern verwendet (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 44). Sie beschreibt, wie viele Anrufe durch ein Call-Center entgegengenommen wurden, im Vergleich zu der Anzahl der Anwahlversuche. In Call-Centern mit Warteschlangen wird eine Service-Quote von 80% als durchschnittlich betrachtet. Eine Service-Quote von 100% kann nur in Ausnahmefällen erreicht werden, da die Anrufe zufällig verteilt sind. Selbst bei Überbesetzung des Call-Centers gibt es eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Anrufe nicht entgegengenommen werden können. Bei Call-Centern ohne Warteschlangen wird eine Service-Quote von 30-50% als hinreichend erachtet, weil dies zwei bis drei Anwahlversuchen entspricht.

Die Service-Quote unterliegt starken Schwankungen, da in Zeiten mit hohem Anrufaufkommen die Service-Quote stark absinkt (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 44). Daher hat die Vorhersage des Anrufsvolumens eine große Bedeutung, um die Service-Quote zu halten. Die Zeiten, in denen die Service-Quote trotzdem stark absinkt, sind genauer zu betrachten, weil solche „Ausrutscher“ viele Kunden betreffen und eine schlechte Außenwirkung nach sich ziehen. Betrachtet man die Service-Quote im Durchschnitt, so können diese „Ausrutscher“ durch Zeiten mit einer sehr hohen Service-Quote verwischt werden, eine Identifikation von Schwachstellen wird erschwert.

4.5.2.2 Service-Level

Der Service-Level beschreibt die Zeitspanne, bis zu dem ein nachgefragter Service zur Verfügung steht (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 44 ff.). Die Zeitspanne stellt somit die Wartezeit zwischen Kundenanfrage und Erbringung des Services dar. Auf Call-Center bezogen wird die Zeitspanne erfasst, bis zu der das Gespräch angenommen wird. Besonders kritisch ist dieser Wert, wenn der Kunde auf einen Service warten muss, der nur begrenzt zur Verfügung steht. Dies tritt auch in stationären Geschäften auf.

Bei Internet-Shops ist der Service-Level besonders kritisch, weil hier die Zeitspanne bis zu einer Antwort als Indikator dafür gesehen wird, wie schnell ein Unternehmen auf eine Service-Anfrage reagiert. Für die technische Seite ist nur die Kapazität der Server beeinflussend, dieser Kapazitätsengpass kann aber meist relativ schnell behoben werden. Mitarbeiter, die sich der Service-Anfragen annehmen sollen, können aber nicht so schnell eingestellt werden.

Für Call-Center wird ein Zeitraum zwischen 10 und 20 Sekunden als ausreichend angesehen, allerdings wird dieser Zeitraum schon als störend empfunden. In Überlastungssituationen sind die Kunden bereit, maximal zwei Minuten in der Warteschlange zu bleiben (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 45). Wird das Gespräch dann angenommen, wird aber erwartet, dass der Call-Agent freundlich auf seinen Gesprächspartner reagiert. Kommt es zu einer unfreundlichen Reaktion des Call-Agents, weil er unter hohem Druck steht, so wird vom Kunden eine schlechte Erfahrung mit dem Unternehmen wahrgenommen. In stationären Geschäften wird eine Wartezeit bis zu fünf Minuten als angemessen angesehen (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 45).

Die Beantwortung von E-Mails stellt eine große Herausforderung an die meisten Unternehmen dar. Bisher ist es üblich, E-Mails nach einigen Tagen zu beantworten (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 45). Eine qualitativ gute Betreuung aus Kundensicht erfolgt aber erst, wenn innerhalb von wenigen Stunden auf die E-Mail geantwortet wird. Wenn die Bearbeitung länger dauert, sollte dem Kunden zumindest eine Bestätigung-E-Mail zugesendet werden.

4.5.2.3 Bearbeitungszeit

Nicht nur die Wartezeit auf den Service ist für den Kunden von Bedeutung, sondern auch der Zeitraum, bis zu dem die Bearbeitung abgeschlossen wird (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 45 f.). Um Nutzen für den Kunden und das Unternehmen zu generieren, sollte die Bearbeitungszeit möglichst kurz sein. Es ist aber zu beachten, dass eine kurze Bearbeitungszeit nicht immer erstrebenswert ist, weil auch eine kurze Bearbeitungszeit schlecht oder teuer sein kann.

In Call-Centern wird eine befriedigende Antwort noch am Telefon erwartet, da eine begrenzte Zeit eingesetzt wird. Kann das Call-Center jedoch nur wenige Anfragen direkt beantworten und muss es oft auf Service-Mitarbeiter der zweiten Ebene zurückgreifen, so steigt die subjektive Bearbeitungszeit für den Kunden stark an. Die Kompetenzen der Mitarbeiter eines Call-Centers können durch verstärkte Ausbildung, Unterstützung durch Anwendungssysteme und Informationsschnittstellen (z.B. zu Service-Mitarbeitern auf der zweiten Ebene) in Hinsicht auf die Arbeitereffizienz verbessert werden.

4.5.2.4 Erledigungsquote

In direktem Zusammenhang mit der Bearbeitungszeit steht die Erledigungsquote, d.h. wie viele Serviceaufträge können direkt durch ein Call-Center gelöst werden. Sie ist ein Hinweis auf die Effizienz der Schnittstelle zum Kunden und stellt den Anteil der Vorgänge dar, die durch sie innerhalb einer Zeitspanne erledigt werden konnten (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 46 f.). Vorgänge, die unterbrochen und an nachgelagerte Ebenen weitergeleitet werden mussten, sind zu vermeiden und wirken sich negativ auf die Erledigungsquote aus. Durch zwei Maßnahmen soll dies verhindert werden: Dem Call-Center werden mehr Kompetenzen zugeordnet. Außerdem wird eine hohe Qualität der IT-Unterstützung sichergestellt.

Die Effizienzvorteile durch direkte Erledigung werden als hoch eingeschätzt, da ein Sachbearbeiter sich nicht erneut in den Vorgang einarbeiten muss, werden Kosten gespart und dem Kunden ein schnellerer Service angeboten. Dies führt wiederum zu einer höheren Zufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen. Eine hohe Erledigungsquote kann daher Effizienzvorteile ermöglichen und die Kundenzufriedenheit erhöhen.

4.5.2.5 Kosten pro Vorgang

Die Verbesserungen, die im Kundenservice und bei der Kundenzufriedenheit erreicht werden können, werden durch die entstehenden Kosten beeinflusst (vgl. Wehrmeister, 2001, S. 47). Die Kosten entstehen vor allem an den Kundenschnittstellen (u.a. Call-Center, Mitarbeiter im Verkauf), dort insbesondere bei den Personalkosten und den IT-Kosten.

Einfluss auf die Kosten haben:

- die Bearbeitungszeit,
- die Erledigungsquote,
- die Leerzeiten und
- die Komplexität der Prozesse.

Die Bearbeitungszeit und die Erledigungsquote können durch einen hohen Personaleinsatz und die Steigerung der Kompetenzen verbessert werden, dies führt aber zu

stark erhöhten Kosten. Die Leerzeiten, z.B. wenn in einem Call-Center nicht genügend Anrufe ankommen (in Nebenzeiten), führen zu Kosten, die nicht durch einen Nutzen für das Unternehmen ausgeglichen werden. Die Komplexität der Prozesse führt dazu, dass für die Steigerung der Kompetenz der Mitarbeiter hohe Kosten aufgewendet werden müssen. Die Summe dieser Kosten auf die einzelnen Vorgänge aufgeteilt ergibt die Kosten pro Vorgang. Diese Kosten pro Vorgang erhöhen sich, sodass der Service insgesamt teurer wird.

4.6 Kundenscoring

Das Kundenscoring ermittelt unter Verwendung von Kundenmerkmalen den individuellen Wert des Kunden für das Unternehmen (vgl. Hippner, Wilde, 2003a, S. 24). Somit sollen in einzelnen Segmenten die Kunden herausgefiltert werden, die für das Unternehmen wertvoll sind. Zur Beurteilung eines Kunden wird ein Kriterienkatalog ermittelt, der wesentliche Merkmale für eine Differenzierung von Kunden enthält (vgl. Krafft, Rutsatz, S. 247 f.). Der Kriterienkatalog enthält sowohl ökonomische als auch nichtökonomische Kriterien. Anhand einer einheitlichen Bewertungsskala werden anschließend die einzelnen Merkmale je Kunde beurteilt. Mit Hilfe von Profilanalysen ist bei wenigen Kunden auch eine grafische Darstellung möglich. Sind viele Kunden zu beurteilen, so ist die Überführung in einen Gesamtscore sinnvoll.

In der betrieblichen Praxis wird insbesondere das RFM-Verfahren eingesetzt (vgl. Krafft, Rutsatz, S. 248; RFM = „Recency of last purchase“, „Frequency of purchases“ und „Monetary Value“). Dabei werden die Zeit seit dem letzten Kauf (recency of last purchase), die Häufigkeit der Käufe (frequency of purchases) sowie der Wert (monetary value) gemessen. Anhand von statistischen Auswertungen können Zusammenhänge zwischen den drei Kriterien festgestellt werden.

4.7 CRM-ROI

In Anlehnung an das Konzept des Return on Investment (ROI) wurde auch für die Betrachtung des Customer Relationship Managements ein ROI entwickelt. Die Kennzahlenhierarchie ist in der folgenden Abbildung wiedergegeben:

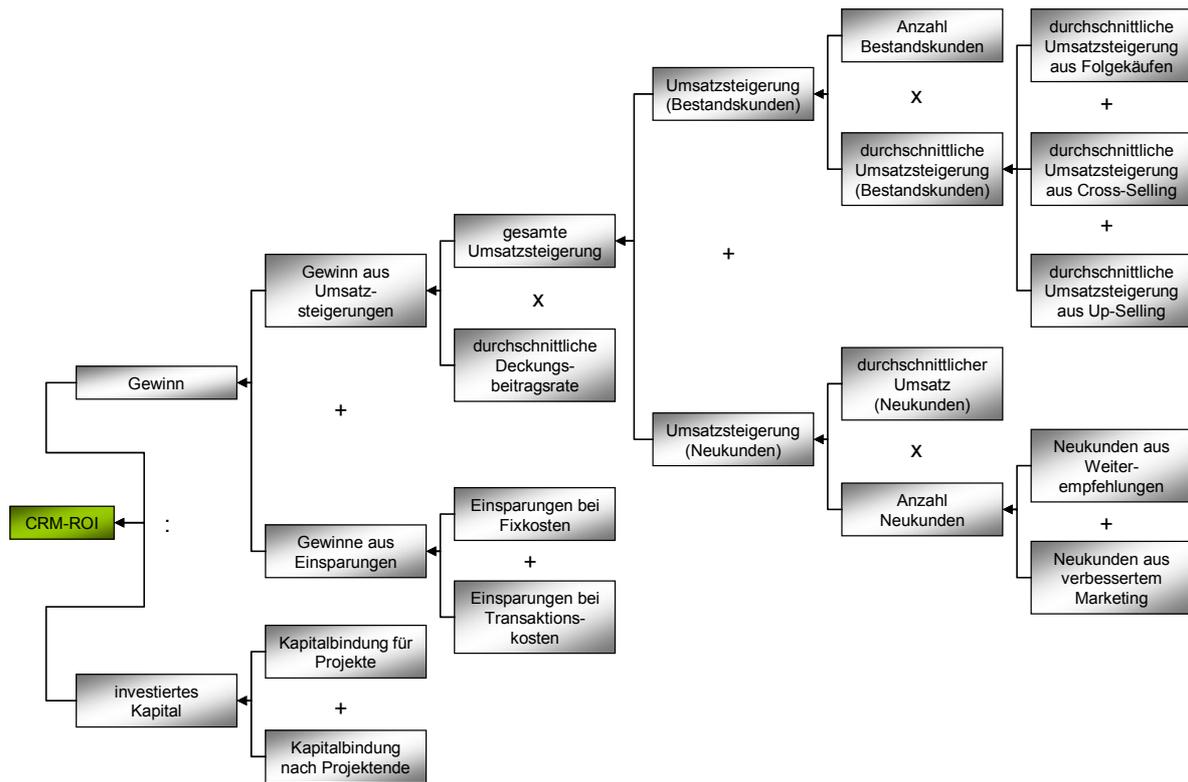


Abbildung 11: Kennzahlenhierarchie des CRM-ROI
 (Quelle: in Anlehnung an: Wilde, Hippner, 2003, S. 29)

4.8 Weitere potenzielle Kennzahlen

Die folgende Tabelle gibt weitere Kennzahlen an, die in einer Relationship Management Balanced Scorecard eingesetzt werden können.

Kennzahl	Beschreibung
Churnquote	Die Churnquote ist der Quotient aus der Anzahl der innerhalb einer Periode beendeten Beziehungen und der Gesamtzahl aller Kunden des Unternehmens (vgl. Reichheld, Sasser, 1998, S. 142). Diese Quote wird vor allem in der Telekommunikationsbranche angewandt.

Halbwertzeit oder mittlere Halbwertzeit	Die Halbwertzeit ist die Länge des Zeitraums, bis zu dem 50 % der ursprünglichen Kunden das Unternehmen verlassen haben (vgl. Reichheld, 1997, S. 70). (Die Halbwertszeit lässt sich aus dem Kehrwert der Churnquote ableiten, wenn die Churnquote über die gesamte Lebensdauer als stetig unterstellt wird; vgl. Krafft, Rutsatz, 2001, S 242.)
Silent-Shopper-Bewertungen (vgl. Bruhn, 2001, S. 212)	Überprüfung der Dienstleistungsqualität durch Testeinkäufer.
Ergebnisse von Expertenbeobachtungen (vgl. Bruhn, 2001, S. 212)	Betrachtung der Geschäftstätigkeit durch (externe) Experten.
Willingness-to-Pay (vgl. Bruhn, 2001, S. 212)	Willigkeit des Kunden zur Bezahlung von Dienstleistungen, gemessen durch die Geschwindigkeit der Bezahlung.
Ergebnisse von Qualitätsaudits (vgl. Bruhn, 2001, S. 212)	Überprüfung der Qualität durch Externe.
Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen (vgl. Bruhn, 2001, S. 212)	Befragung der Mitarbeiter über die Qualität der Dienstleistung.
Anzahl der Kundenkontakte	Besonders zu beachten sind die Rückmeldungen an das Unternehmen. Daher kann schon die wertneutrale Erfassung der Anzahl der Kontakte des Unternehmens mit dem Kunden Aufschluss darüber geben, wie das Unternehmen am Markt wahrgenommen wird (Wehrmeister, 2001, S. 34 f.).

Kundenbindungsrate	Eine objektive Messgröße zur Feststellung der Kundenzufriedenheit ist die Kundenbindungsrate (vgl. Stengl, Sommer, Ematinger, 2001, S. 134 f.). Die Kundenbindungsrate ist definiert als der Prozentsatz der Kunden zum Ende eines Jahres im Vergleich zum Beginn eines Jahres. Entsprechend kann prognostiziert werden, wie viel Prozent der Kunden zu Beginn eines Jahres oder am Ende eines Jahres immer noch Kunden des Unternehmens sein werden. Sie kann ein Maß für die Rentabilität der Beziehung mit dem Kunden sein und zeigt auf, welchen Nutzen die Beziehung zu diesem Unternehmen für den Kunden hat.
--------------------	---

Tabelle 3: Kennzahlen zur Messung der Beziehungsqualität
(Quelle: eigene Darstellung.)

5 Kritische Würdigung

Das Kundenbeziehungsmanagement in der betrieblichen Praxis ist gekennzeichnet durch die Fokussierung auf die Verwendung von Software für das Management von Kunden. Aber ohne die konzeptionelle Unterstützung einer Software durch Mitarbeiter im Unternehmen bleibt das Kundenbeziehungsmanagement auf ein Nischendasein beschränkt.

Daher muss ein ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement sowohl die Mitarbeiter im Unternehmen verändern als auch eine Software zur Unterstützung dieser Veränderungen einbeziehen.

Für die Relationship Management Balanced Scorecard sind in diesem Projektbericht ausgehend von der Charakterisierung des Kundenbeziehungsmanagements, Vorschläge für Messgrößen gemacht worden. Diese Messgrößen sind allerdings unternehmensindividuell zu überprüfen. Ebenso sind die hier vorgestellten Messgrößen zur Messung einer Kundenbeziehung dahingehend zu prüfen, ob sie für das betrachtete Unternehmen Gültigkeit besitzen. Daher wurde hier eine Auflistung von potenziellen Messgrößen vorgenommen und nicht eine konkrete Auswahl von Messgrößen für einen speziellen Anwendungsfall.

Die vorgestellten Messgrößen bieten für die Messung von Kundenbeziehungen gute Ansätze zur Beurteilung der Kundenbeziehung. Die Kundenbeziehung wird durch den Kundenwert, die Kundenzufriedenheit und weitere Faktoren bestimmt. Diese Faktoren können durch verschiedene Kennzahlen ermittelt werden. Einem Unternehmen wird es somit möglich, konkrete Aussagen über die Qualität der Beziehungen zu seinen Kunden zu machen.

Für die weitere Entwicklung der Relationship Management Balanced Scorecard sind nun die Messgrößen auszuwählen, die in konkreten Anwendungsfällen die Messung der Kundenbeziehung ermöglichen. Somit wurde die Grundlage für die weitere Entwicklung der Relationship Management Balanced Scorecard in der Perspektive Kunde gelegt.

Literaturverzeichnis

Beckford, J.: Quality: a critical introduction. London, New York 1998.

Berry, L. L.: Retail Businesses Are Service Businesses. In: Journal of Retailing, Vol. 62 (1986), No. 1, pp. 3-6.

Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Tetreault, M. S.: The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. In: Journal of Marketing, Vol. 54 (1990), No. 1, pp. 71-84.

Bruhn, M.: Qualitätsmanagement im Private Banking. In: Basler Bankenvereinigung (Hrsg.): Private Banking – Die Herausforderung für den Firmenplatz Schweiz. Bern, Stuttgart, Wien 1998, S. 53-102.

Bruhn, M.: Relationship-Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen. München 2001.

Campbell, A. J.: Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. In: Industrial marketing management, Vol. 32 (2003), No. 5, pp. 375-383.

Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D.: Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value. Oxford 2002.

Codd, E.; Codd, S.; Sally, C.: Providing OLAP on-line analytical processing to user-analysts – An IT mandat. White paper, E.F. Codd & Associates 1993. [Im Internet unter der URL: http://dev.hyperion.com/resource_library/white_papers/providing_olap_to_user_analysts_0.cfm; Datum des Zugriffs: 15.06.2004].

Cornelsen, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Nürnberg 2000.

Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement. 3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. München, Wien, 1997.

Danaher, P. J.; Mattson, J.: Customer Satisfaction during the Service Delivery Process. In: European Journal of Marketing, Vol. 28 (1994), No. 5, pp. 5-16.

Eggert, A.: Kundenbindung aus Kundensicht. Wiesbaden 1999.

Flanagan, J. C.: The Critical Incident Technique. In: Psychological Bulletin, Vol. 51 (1954), No. 4, pp. 327-358.

Freiling, J.: Kundenwert – eine vergleichende Analyse ressourcenorientierter Ansätze. In: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden 2001, S. 81-102.

Gouthier, M.; Schmid, S.: Kunden und Kundenbeziehungen als Ressource von Dienstleistungsunternehmen. In: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg. (2001), Heft 2, S. 223-239.

Gronross, Ch.: Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Helsingfors 1982.

Gronross, Ch.: Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. In: Journal of business research, Vol. 20 (1990), No. 1, pp. 3-11.

Haag, T.: Entwicklung eines integrativen strategischen Früherkennungssystems. In: Zeitschrift für Planung, Band 4 (1993), Heft 3, S. 261-274.

Helm, S.; Günter, B.: Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden 2001, S. 3-35.

Hettich, S.; Hippner, H.; Wilde, K. D.: Customer Relationship Management. In: Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg. (2000), Heft 10, S. 1346-1366.

Hippner, H.; Leber, M.; Rentzmann, R.; Wilde, K. D.: Customer Relationship Management: Strategie und Realisierung. In: Wilde, K. D.; Hippner, H. (Hrsg.): CRM 2003 – So binden Sie Ihre Kunden. Düsseldorf 2003, S. 9-34.

Hippner, H.; Rentzmann, R.; Wilde, K. D.: CRM aus Kundensicht. In: Wilde, K. D.; Hippner, H. (Hrsg.): CRM 2003 – So binden Sie Ihre Kunden. Düsseldorf 2003, S. 83-92.

Hippner, H.; Wilde, K. D.: Customer Relationship Management – Strategie und Realisierung. In: Teichmann, R. (Hrsg.): Customer und Shareholder Relationship Management. Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis. Berlin, Heidelberg, New York 2003, S. 3-52.

Hippner, H.; Wilde, K. D.: CRM – Ein Überblick. In: Helmke, St.; Uebel, M. F.; Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. Wiesbaden 2003, S. 3-37.

Hügens, T.: State-of-the-Art der Balanced Scorecard und prototypische Entwicklung einer Relationship Management. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 15, Essen – Münster 2004.

Köhler, R.: Customer Relationship Management – Interdisziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung. In: Klein, St.; Loebbecke, C. (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung und –lehre. Wiesbaden 2001, S. 79-107.

Krafft, M.; Rutsatz, U.: Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In: Günter, B.; Helm. S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden 2001, S. 237-258.

Labude, Ch.; Müller-Braun, U.: Customer Relationship Management: Konzepte – Erfolgsfaktoren – Umsetzung. Stuttgart 2003.

Meyer, A.; Mattmüller, R.: Qualität von Dienstleistungen: Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmerkmals. In: Corsten, H. (Hrsg.): Integratives Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität. Wiesbaden 1994, S. 349–367.

Oliver, R. L.: Satisfaction. New York 1996.

Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A.: Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. In: Journal of Retailing, Vol. 67 (1991), No. 4, pp. 420-450.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: Journal of Retailing, Vol. 64 (1988), No. 1, pp. 12-40.

Peppers, D.; Rogers, M.: Enterprise One to One – Tools for Competing in the Interactive Age. New York 1999.

Perridon, L.; Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. München 2003.

Przygodda, I.: State-of-the-art der Bewertung von Mitarbeiterbeziehungen. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 9, Essen – Münster 2004.

Reich, M.: Innovatives Kundenbindungs-Controlling. München 2003.

Reichheld, F. F.: Der Loyalitätseffekt. Frankfurt, New York 1997.

Reichheld, F. F.; Sasser, E. W.: Zero Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden 1998, S. 135-150.

Reinartz, W.; Kumar, V.: The Mismanagement of Customer Loyalty. In: Harvard Business Review, Vol. 80 (2002), No. 7, S. 86-94.

Riempp, G.: Von den Grundlagen zu einer Architektur für Customer Knowledge Management. In: Kolbe, L. M.; Österle, H.; Brenner, W. (Hrsg.): Customer Knowledge Management – Kundenwissen erfolgreich einsetzen. Berlin, Heidelberg, New York 2003, S. 23-55.

Rudolf-Siepötzt, E.: Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management. St. Gallen 2001.

Sasser, W. Earl Jr.; Olse, R. P.; Wyckoff, D. D.: Management of Service Operations: Text and Cases. Boston 1978.

Schemuth, J.: Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie. München 1996.

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M. L.: Analyse der Beziehungsarten. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 6, Essen – Münster 2003.

Staehe, W.H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl., München 1999.

Stauss, B.: Perspektivenwandel – Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. In: Thexis, 17. Jg. (2000), Heft 2, S. 15-18.

Stauss, B./Neuhaus, P. (2002): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). In: Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 81-96.

Stengl, B.; Sommer, R.; Ematinger, R. (2001): CRM mit Methode – Intelligente Kundenbindung in Projekt und Praxis mit iCRM. Bonn 2001.

Walter, G.: Customer Relationship Management bei Banken – Von reiner Transaktionsorientierung zu einem umfassenden Beziehungsansatz. In: Banking and Information Technology, Themenschwerpunkt CRM. o.Jg. (2000), Heft 4, S. 9-22.

Wäscher, D.: Kundenorientierung und Kundenbindung im Fokus des Vertriebscontrolling. In: Controller-Magazin, 24. Jg. (2000), Heft 5, S. 403-406.

Wehrmeister, D.: Customer Relationship Management: Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden. Köln 2001.

Wilde, K. D.; Hickethier, E.: Erfolgsbestimmung im Database Marketing. In: Link, J.; Brändli, D.; Schleuning, C.; Kehl, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing. Ettlingen 1997, S. 475-488.

Wilde, K. D.; Hippner, H.: CRM 2003 – So binden Sie Ihre Kunden. Bonn-Rhein-Sieg 2003.

Anhang

SERVQUAL-Fragebogen

(modifiziert nach: Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991, S. 446-449):

Erwartungen an ein Unternehmen der Telekommunikationsbranche:

- *Tangibilität:*
 - Exzellente Telekommunikationsunternehmen haben ein modern aussehendes Equipment.
 - Die physikalischen Einrichtungen eines exzellenten Telekommunikationsunternehmens sind visuell ansprechend.
 - Mitarbeiter von exzellenten Telekommunikationsunternehmen haben ein adrettes Aussehen.
 - Materialien, die mit dem Service im Zusammenhang stehen, sind visuell ansprechend bei einem exzellenten Telekommunikationsunternehmen.
- *Reliabilität:*
 - Wenn exzellente Telekommunikationsunternehmen eine Zusage zur Ausführung einer Aufgabe zu einer bestimmten Zeit machen, dann führen sie sie auch aus.
 - Wenn Kunden ein Problem haben, zeigen exzellente Telekommunikationsunternehmen ein Interesse an der Lösung des Problems.
 - Exzellente Telekommunikationsunternehmen führen den Service beim ersten Mal richtig aus.
 - Exzellente Telekommunikationsunternehmen führen ihren Service zu dem Zeitpunkt aus, zu dem sie ihn versprochen haben.
 - Exzellente Telekommunikationsunternehmen sorgen für fehlerfreie Aufzeichnungen.
- *Verantwortung:*
 - Mitarbeiter von exzellenten Telekommunikationsunternehmen sagen Kunden den exakten Zeitpunkt, wann ein Service durchgeführt wird.
 - Mitarbeiter von exzellenten Telekommunikationsunternehmen führen einen schnellen Service durch.
 - Mitarbeiter von exzellenten Telekommunikationsunternehmen sind immer gewillt, dem Kunden zu helfen.
 - Mitarbeiter von exzellenten Telekommunikationsunternehmen sind nie zu beschäftigt, um Kundenanfragen zu beantworten.

- *Sicherheit:*
 - Das Verhalten von Mitarbeitern von exzellenten Telekommunikationsunternehmen erzeugt beim Kunden Zufriedenheit.
 - Kunden von exzellenten Telekommunikationsunternehmen fühlen sich sicher bei ihren Transaktionen.
 - Mitarbeiter von exzellenten Telekommunikationsunternehmen sind immer höflich zu Kunden.
 - Mitarbeiter von exzellenten Telekommunikationsunternehmen haben das Wissen, um Kundenanfragen zu beantworten.
- *Einfühlungsvermögen*
 - Exzellente Telekommunikationsunternehmen schenken Kunden individuell Aufmerksamkeit.
 - Exzellente Telekommunikationsunternehmen haben Servicezeiten, die zu allen Kunden passen.
 - Exzellente Telekommunikationsunternehmen haben Mitarbeiter, die Kunden persönlich Aufmerksamkeit schenken.
 - Exzellente Telekommunikationsunternehmen liegen die Interessen der Kunden am Herzen.
 - Die Mitarbeiter von exzellenten Telekommunikationsunternehmen verstehen die spezifischen Nöte ihrer Kunden.

Erwartungen an das Unternehmen XYZ:

- *Tangibilität:*
 - XYZ hat ein modern aussehendes Equipment.
 - Die physikalischen Einrichtungen von XYZ sind visuell ansprechend.
 - Die Mitarbeiter von XYZ haben ein adrettes Aussehen.
 - Materialien, die mit dem Service im Zusammenhang stehen, sind visuell ansprechend bei XYZ.
- *Reliabilität:*
 - Wenn XYZ eine Zusage zur Ausführung einer Aufgabe zu einer bestimmten Zeit macht, dann führt es sie auch aus.
 - Wenn Sie ein Problem haben, zeigt XYZ ein Interesse an der Lösung des Problems.
 - XYZ führt den Service beim ersten Mal richtig aus.
 - XYZ führt den Service zu dem Zeitpunkt aus, zu dem es ihn versprochen hat.
 - XYZ sorgt für fehlerfreie Aufzeichnungen.

- *Verantwortung:*
 - Die Mitarbeiter von XYZ sagen Ihnen den exakten Zeitpunkt, wann ein Service durchgeführt wird.
 - Die Mitarbeiter von XYZ führen einen schnellen Service durch.
 - Die Mitarbeiter von XYZ sind immer gewillt, Ihnen zu helfen.
 - Die Mitarbeiter von XYZ sind nie zu beschäftigt, um Ihre Anfragen zu beantworten.
- *Sicherheit:*
 - Das Verhalten von Mitarbeitern von XYZ erzeugt beim Kunden Zufriedenheit.
 - Sie fühlen sich sicher bei Transaktion mit XYZ.
 - Die Mitarbeiter von XYZ sind immer höflich zu Ihnen.
 - Die Mitarbeiter von XYZ haben das Wissen, um Ihre Anfragen zu beantworten.
- *Einfühlungsvermögen*
 - XYZ schenkt Ihnen individuell Aufmerksamkeit.
 - XYZ hat Servicezeiten, die zu allen Kunden passen.
 - XYZ hat Mitarbeiter, die Ihnen persönlich Aufmerksamkeit schenken.
 - XYZ liegen Ihre Interessen am Herzen.
 - Die Mitarbeiter von XYZ verstehen Ihre spezifischen Nöte.

Diese Fragen werden jeweils anhand einer Skala von 1 bis 7 bewertet.

7 = Ich stimme vollkommen zu.

1 = Ich stimme gar nicht zu.

Punktzuordnungsfragen:

1. Wie bewerten Sie das Erscheinungsbild der physikalischen Einrichtungen, Ausrüstungen, Mitarbeiter und Kommunikationsmaterialien eines Telekommunikationsunternehmens.
2. Wie bewerten Sie die Möglichkeit eines Telekommunikationsunternehmens zur Durchführung eines versprochenen Services zuverlässig und richtig.
3. Wie bewerten Sie die Notwendigkeit des Willens eines Telekommunikationsunternehmens dem Kunden zu helfen und einen direkten Service zu bieten.
4. Wie bewerten Sie die Notwendigkeit des Wissens und der Höflichkeit von Mitarbeitern eines Telekommunikationsunternehmens und ihre Möglichkeit zur Erzeugung von Vertrauen und Zufriedenheit.
5. Wie bewerten Sie die Notwendigkeit der individualisierten, persönlichen Aufmerksamkeit, die Telekommunikationsunternehmen ihren Kunden schenken.

Die Punktzuordnungsfragen werden anhand von 100 Punkten gewichtet, die individuell den einzelnen Fragen zugeordnet werden können. Die Gesamtsumme muss 100 Punkt ergeben.

Ein weiteres Beispiel für einen Fragebogen findet sich in: Bruhn, 1998, S. 70.



**Institut für Produktion und
Industrielles Informationsmanagement**

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski
Universität Duisburg-Essen
Campus Essen
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften
Universitätsstraße 9, D – 45141 Essen
Tel.: ++49 (0) 201/ 183-4007
Fax: ++49 (0) 201/ 183-4017



**Institut für Handelsmanagement und
Netzwerkmarketing**

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät
Am Stadtgraben 13-15, D – 48143 Münster
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

MOTIWIDI-Projektberichte:

Schütte, R.; Peters, M.; Kenning, P.: Entfaltung des Untersuchungsbereichs: Wissen, Beziehungen und deren Bewertung. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 1.* Essen, Münster 2003.

Kenning, P.; Schütte, R.; Spelsiek, J.: Wissensmanagement in Dienstleistungsnetzwerken – Case Study NewMark. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 2.* Münster, Essen 2003.

Kenning, P.; Schütte, R.; Blauch, G.: Status Quo des Wissensmanagements im Dienstleistungssektor. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 3.* Münster, Essen 2003.

Kenning, P.; Schütte, R.; Przygodda, I.: State-of-the-art der Motivationsforschung. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 4.* Essen, Münster 2003.

Przygodda, I.: Anreizsystem im Wissensmanagement – Grundlagen, Funktionen und Anforderungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 5.* Essen, Münster 2004.

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M.: Analyse der Beziehungsarten. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 6.* Essen, Münster 2003.

Kenning, P.; Schütte, R.; Spelsiek, J.: Analyse der Motivationsproblematik. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 7.* Münster, Essen 2003.

Schütte, R.; Kenning, P.; Peters, M.: State-of-the-art der Bewertung von Kooperationspartnerbeziehungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 8.* Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.: State-of-the-art der Bewertung von Mitarbeiterbeziehungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 9.* Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.: Immaterielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 10.* Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.: Materielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 11*. Essen, Münster 2004.

Przygodda, I.: Anreizsysteme in Unternehmensnetzwerken. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 12*. Essen, Münster 2004.

Blaich, G.: Umfrage Bremke & Hoerster. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 13*. Münster, Essen 2004. (noch nicht veröffentlicht)

Hügens, T.: Identifikation der relevanten Stakeholder für die Perspektiven der Relationship Management Balanced Scorecard. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 14*. Essen, Münster 2004.

Hügens, T.: State-of-the-art der Balanced Scorecard und prototypische Entwicklung einer Relationship Management Balanced Scorecard. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 15*. Essen, Münster 2004.

Hügens, T.: State-of-the-Art der Bewertung von Kundenbeziehungen. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 16*. Essen, Münster 2004.

Schütte, R.; Kenning, P.; Hügens, T.; Turchyn, S.: Darstellung des Fachkonzepts der Relationship Management Balanced Scorecard. *MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 17*. Essen, Münster 2004.