

Kapitel 1: Vom Verkauf zum Kundenmanagement

In diesem Kapitel wird der Gegenstand des Buches vorgestellt. Wir definieren und charakterisieren Verkauf und Kundenmanagement, grenzen sie von benachbarten Managementbereichen ab und ordnen sie in den Marketing-Mix ein. Anschließend werden die Auswirkungen des Kundenmanagements auf die Wertschöpfung, den Kundennutzen und auf betriebswirtschaftliche Effizienzgrößen erörtert. Abschließend wird der Verkaufsprozess mit seinen Teilphasen und Erscheinungsformen in Abhängigkeit von verschiedenen Rahmenbedingungen grob vorgestellt und charakterisiert. Darüber hinaus findet man einen Überblick über Inhalt und Ziele des Prozessmanagements im Verkauf. Das Kapitel soll damit Verständnis für den Inhalt, den betriebswirtschaftlichen Stellenwert und die Rahmenbedingungen des Kundenmanagements schaffen und in unsere prozessorientierte Sichtweise dieses Unternehmensbereiches einführen. Eine ausführliche Behandlung der Teilprozesse und des Managements dieser Prozesse findet sich in den nachfolgenden Hauptabschnitten.

1.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

1.1.1 Verkauf

Wenn von betrieblicher Wertschöpfung als Ziel allen wirtschaftlichen Handelns die Rede ist, so assoziiert man damit als Laie eher Entwicklungs- und Produktionstätigkeiten als verkäuferische Bemühungen. Vor dem geistigen Auge tauchen dann vor allem Produktionshallen, fleißige Mitarbeiter, die Werkstücke bearbeiten und transportieren, und vielleicht auch Entwickler in Forschungslabors auf, die für Wertschöpfung sorgen. Die Realität ist damit freilich nicht vollständig beschrieben: Wertschöpfung entsteht nämlich letztendlich erst dann, wenn ein Kunde die Leistungen der Unternehmung tatsächlich gegen Entgelt erwirbt und damit jenen Geldbetrag zur Verfügung stellt, der für alle an der Wertschöpfung beteiligten Parteien zur Deckung der in Kauf genommenen Aufwendungen und darüber hinaus zur Gewinnerzielung dient. Alle Entwicklungs- und Produktionsbemühungen wären also vergebens, wenn dieser Akt nicht gelänge. Umgekehrt ist der Verkauf aber natürlich auch auf die Aktivitäten der anderen Leistungsbereiche angewiesen, ohne

die es nichts zu verkaufen gäbe. Der Verkauf der von einer Unternehmung erzeugten Güter und Dienstleistungen ist damit sozusagen der „*Moment der Wahrheit*“, in dem sich zeigt, ob ein Kunde tatsächlich bereit ist, die Güter abzunehmen und den dafür geforderten Preis zu bezahlen.

Unter *Verkauf* in diesem Sinne, nämlich als Verkaufsakt, versteht man den Eigentumsübergang eines Gutes vom Lieferanten an den Kunden. Dieser Verkaufsakt ist nicht ohne gewisse Vorarbeiten des Verkäufers zu bewerkstelligen, sondern erfordert zahlreiche verkäuferische Wertschöpfungsaktivitäten, deren Inhalt und Ausgestaltung Gegenstand dieses Buches sind.

Diese Aktivitäten beinhalten in jedem Fall einen, in welcher Form auch immer organisierten *Kundenkontakt* und einen juristisch verbindlichen *Eigentumsübergang*. Es sind also diverse *kundenbezogene Aktivitäten* erforderlich, etwa die Suche nach potenziellen Kunden, die Ansprache und Information dieser Kunden und die Überwindung der wegen verschiedener Kaufrisiken dort aufkommenden Kaufwiderstände. Es handelt sich hierbei um *Verkaufsprozesse i.e.S.*, die als primäre Wertschöpfungsaktivitäten i. S. Porters durch sekundäre (d. h. nicht unmittelbar wertschöpfende) Aktivitäten der *Verkaufsleitung und -verwaltung* ergänzt werden, etwa durch die Strukturierung der Verkaufsorganisation, die Auswahl der Verkaufsmitarbeiter oder die Planung und Kontrolle der Verkaufsaktivitäten. Die traditionelle Marketinglehre hat bei der begrifflichen Abgrenzung meist diese *funktionale Perspektive* eingenommen und definiert Verkauf deshalb als „...Umsatz- bzw. Absatztätigkeiten, die zum Ziel haben, den Vertragsabschluss über die angebotene Leistung mit dem Abnehmer und damit den rechtlichen und wirtschaftlichen Übergang herbeizuführen“ (Schröder/Diller 2001, S. 1749). Der definitorische Bezug auf den Verkaufsabschluss soll die Verkaufsaktivitäten von anderen Marketingaktivitäten, wie der Verpackungsgestaltung, Sortimentspolitik, Preisstellung oder Werbung, abgrenzen, die allesamt zweifellos ebenfalls akquisitorische Wirkung entfalten (können), aber nicht im direkten, sondern nur im indirekten Bezug zum Verkaufsakt stehen.

1.1.2 Kundenmanagement

Auch wenn diese Verkaufstätigkeiten weiterhin im Mittelpunkt des Verkaufsgeschehens stehen, entspricht diese enge Definition allerdings nicht mehr dem modernen Verständnis eines konzeptionell umfassenderen *Kundenmanagements*, in das der Verkauf eingebettet ist. „Kundenmanagement wird als ein Management-Konzept verstanden, das organisatorische, funktionale und verkaufsstrategische Aspekte hinsichtlich der Marktbearbeitung umfasst“ (Diller 1995a, S. 1363). Hintergrund dieser erweiterten Sichtweise bildet das strategische Leitbild des *Beziehungsmarketing*, bei dem der Marketingerfolg durch ein systematisches Management, d. h. Analyse, Planung, Kontrolle und Organisation, von *individuel-*

len Kundenbeziehungen im Hinblick auf die Etablierung und Pflege von kooperativen, d. h. auf langfristigen, gegenseitigen Nutzen ausgerichteten, *Geschäftsbeziehungen* gesucht wird (vgl. Diller 2001a, S. 163 f.). Abb. 1-1 gibt die unterschiedlichen Begriffsextensionen grafisch wieder. Vor diesem Hintergrund definieren wir Kundenmanagement wie folgt:

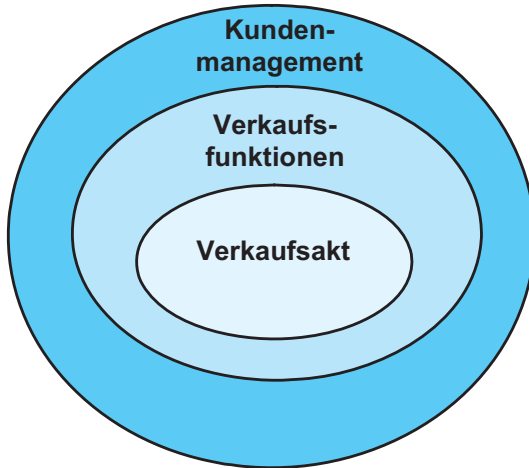


Abb. 1-1: Begriffsextensionen des Verkaufs

Kundenmanagement beinhaltet das Management der kommunikativen Interaktionsprozesse eines Anbieters mit potenziellen oder vorhandenen Kunden zur Generierung und Pflege von Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg.

Nachfolgend wollen wir die Merkmale dieser Definition sukzessive erläutern und damit gleichzeitig unser Grundverständnis für das in der Marketingliteratur bisher noch nicht durchgängig etablierte Konzept des Kundenmanagement aufzeigen.

(1) Beim Kundenmanagement handelt es sich laut Definition um ein spezifisches *Management-Subsystem* mit typischen, speziell auf bestimmte Kunden(gruppen) fokussierten Managementfunktionen, wie die strategische und taktische Planung, die Organisation, die Kontrolle und Führung aller für die Kundenbearbeitung zuständigen Mitarbeiter. Im Gegensatz zur herkömmlichen Verkaufspolitik stehen im Mittelpunkt des Managements aber nicht allein das Verkaufen, sondern auch die *Gestaltung der Geschäftsbeziehungen* zu Kunden. Insofern reicht Kundenmanagement über den Verkauf hinaus. Es zielt insbesondere auf eine am Kundenwert orientierte, individuelle *Selektion sowie Betreuung* bestimmter Kunden, auch in der

Nachkaufphase, mit dem Ziel, Kunden an das Unternehmen zu binden, um sie nicht jedes Mal neu gewinnen zu müssen, wenn Wiederkäufe anstehen.

(2) Im Rahmen dieses Buches werden dabei nur die *kommunikativen* Interaktionsprozesse, nicht aber die Austauschprozesse von Waren und Geld thematisiert, weil letztere zum „Distributionsmanagement“ zählen, das in der Kohlhammer Edition Marketing gesondert behandelt wird (Specht 1998). Dort geht es insbesondere um die Wahl der *Absatzkanäle* und um die physische Distribution der Sachgüter („*Marketing-Logistik*“). Weil auch das Distributionsmanagement auf die Kunden zielt, existieren freilich zwischen beiden Bereichen Überschneidungen und Interdependenzen, auf die wir immer wieder hinweisen werden.

(3) Die in diesem Buch im Vordergrund stehenden kommunikativen Interaktionsprozesse beinhalten definitionsgemäß den Informationsaustausch zwischen einem *Anbieter* und dessen Kunden, sei es ein Endkunde oder ein Absatzmittler. Mit dieser *Anbieterperspektive* entscheiden wir uns grundsätzlich für eine absatz- und nicht beschaffungsgerichtete Betrachtungsweise, wie sie in der Lieferantenpolitik gepflegt wird (vgl. Arnold 2001; Weinke 1995).

(4) Die kommunikative Interaktion mit den Kunden stellt ferner keinen einmaligen Akt, sondern eine Folge von Teilprozessen dar, die jeweils spezifische Aufgabenstellungen beinhalten. Im vorliegenden Buch soll dieser *prozessuale Charakter* des Verkaufs- und Kundenmanagements besonders hervorgehoben werden. Das Werk ist deshalb in seiner Grundstruktur nach Teilprozessen des Kundenmanagements untergliedert, die in idealtypischer Weise aufeinander folgen. Das Management dieser Prozesse hat im Sinne des *Prozessmanagements* zu erfolgen (vgl. dazu Gaitanides et al. 1994; Gadatsch 2001). Damit wird die Aufmerksamkeit auf die *betriebswirtschaftliche Optimierung* dieser Teilprozesse im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz gelenkt (vgl. Abschnitt 1.3).

(5) Kundenmanagement wird mit potenziellen oder mit bereits vorhandenen *Kunden* betrieben. Sie stellen die Marktpartei auf der Nachfrageseite eines Marktes dar und können aus Einzelpersonen, Institutionen oder Organisationen mit mehreren Entscheidungsträgern bestehen. Entscheidend für die Abgrenzung des Kunden ist letztlich die Entscheidungskompetenz für bzw. der Entscheidungseinfluss auf die Einkaufsentscheidung.

Als „*Buying-Center*“ bezeichnet man dabei in der Theorie des organisationalen Beschaffungsverhaltens die gedankliche Zusammenfassung aller am Kaufprozess beteiligten Personen beim Kunden (vgl. Kap. 3). Im *Buying-Center* bilden bestimmte Personen formelle oder informelle Gruppen, welche den Kaufprozess vorantreiben bzw. gelegentlich auch bremsen. Die einzelnen Mitglieder übernehmen spezifische Rollen und Funktionen, deren Kenntnis für die zielgerechte Ansprache und Information besonders wichtig ist. Nicht selten gibt es dabei auch Meinungsverschiedenheiten und Präferenzunterschiede innerhalb des *Buying-Center*, die vom Anbieter strategisch ausgenutzt werden können.

Unabhängig von der internen Struktur der Kunden lassen sich daneben verschiedene *Kundentypen* und dazugehörige *Geschäftstypen* unterscheiden, bei denen das Kundenmanagement wegen der jeweiligen Eigenarten des Kundentyps unterschiedlich ausfällt:

- *Gewerbliche Kunden* (Geschäftskunden, B-to-B-Geschäft) betreiben den Einkauf aus erwerbswirtschaftlichen Zwecken und besitzen damit eine andere Bedürfnisstruktur als *Privatkunden* (Endverbraucher, B-to-C-Geschäft). Außerdem tendieren sie zu professionelleren Beschaffungsentscheidungen. Sie stellen deshalb im Wesentlichen auch die Zielgruppe des *persönlichen Verkaufs* dar, um den es in diesem Buche geht. Denn der Direktverkauf an Endverbraucher findet im Wesentlichen im Einzelhandel statt, dessen Verkaufspolitik nicht in den Fokus dieses Buches aufgenommen wird. Auch das sog. *Vertretergeschäft* im Direktvertrieb an Endverbraucher wird hier weitgehend ausgeblendet.
- Auch *Absatzmittler* (Händler, die Eigentum an der verkauften Ware erwerben und diese weiter veräußern) zählen zur Kundschaft eines Anbieters („*Handelsgeschäft*“) und verfügen über spezifische und für den Markterfolg bedeutsame Ressourcen. Insofern kann das sog. *vertikale Marketing* („*Trade Marketing*“) zumindest teilweise als Bestandteil des Kundenmanagements aufgefasst werden. Die Art der Informations-Austauschprozesse mit Absatzmittlern ist in praxi ganz unterschiedlicher Natur: Es handelt sich z. T. lediglich um Lieferanfragen der Händler oder um die Zusendung neuer Produktverzeichnisse, z. T. aber auch um hochkomplexe Verhandlungen, in welche eine Vielzahl von Aufgabenträgern auf beiden Seiten eingebunden ist. Je komplexer der Interaktionsprozess ausfällt, umso mehr bedarf er einer gedanklichen und administrativen Vor- und Nachbereitung.
- *Nachgelagerte Kunden* sind Abnehmer des Kunden, die auf mehrstufigen Märkten in den Verkaufsprozess zumindest gedanklich, z. T. aber auch physisch, einbezogen werden können. So kann ein Hersteller chemischer Grundstoffe, wie die BASF, zur Optimierung des Verkaufs sowohl mit nachgelagerten Veredlern (z. B. Klebstoffherstellern), aber auch mit deren Kunden (z. B. Kartonageherstellern) in Kontakt treten. Mehrstufige Kundenketten ergeben sich häufig auch im Konsumgütergeschäft mit Groß- und Einzelhandelsbetrieben. Einzelhändler kaufen dort im Gegensatz zu *Direktkunden* z. B. bei Einkaufszentralen oder -verbänden („Kontore“) oder regionalen Großhandlungen ein.
- In manchen Gebrauchsgütermärkten unterscheidet man als Kunden einerseits *Original Equipment Manufacturers* (OEM's), also Hersteller von Originalmaschinen und -anlagen, für die der Lieferant Originalteile zuliefert, und andererseits *Distributoren* oder *Teilevermarkter*, welche die Produkte weiter distribuieren, etwa im Ersatzteilgeschäft des Großhandels.

- Nach der Größe des Kunden unterscheidet man *A-, B- und C-Kunden*. Diese Einteilung basiert auf der sog. ABC-Analyse, bei welcher die Kunden nach ihrem Umsatz geordnet und so eingeteilt werden, dass die A-Kunden als größte Kunden summiert etwa 50% des Gesamtumsatzes und die B-Kunden weitere 25% des Umsatzes auf sich vereinen (vgl. Kap. 10.4.2.2). *Schlüsselkunden (Key Accounts)* zeichnen sich ebenfalls durch eine hohe Bedeutung für den Lieferanten aus, wobei freilich nicht nur Umsatzaspekte eine Rolle spielen. Key Accounts werden in vielen Unternehmen durch eine gesonderte Verkaufsorganisation, das Key-Account-Management, betreut (vgl. Kap. 9).
- Nach ihrem Status im Kundenlebenszyklus (vgl. unten) lassen sich *potenzielle Kunden, Neukunden* (Erstkäufer), *Stammkunden* (gebundene Kunden), *gefährdete Kunden* (Kunden mit abnehmender Kaufhäufigkeit) und *verlorene Kunden* (Abnehmer, die seit längerer Zeit nicht mehr als Käufer in Erscheinung getreten sind) unterscheiden (vgl. Abb. 1-4). Im zweiten Teil dieses Buches wird von Fall zu Fall auch aufgezeigt, wie sich das Kundenmanagement für diese Kundengruppen unterscheiden muss. Der Status eines *Neukunden* bleibt nach dessen Gewinnung so lange erhalten, bis klar ist, ob die Geschäftstätigkeit weitergeführt wird und der Kunde damit zu den *Bestandskunden* zählt. Dies kann je nach Produkt bzw. marktüblichen Geschäftsausancen (z. B. Vertragslaufzeiten) unterschiedlich lange dauern (vgl. Gouthier 2003, S. 398). Bestandskunden werden zu *Stammkunden*, wenn sie regelmäßig einen bestimmten Anteil ihres Bedarfs beim jeweiligen Anbieter decken. Die Grenzziehung ist allerdings problematisch, weil die Kaufhäufigkeit und das Beschaffungsvolumen von Kunden oft nicht bekannt sind. Im Gegensatz zu *Stammkunden* kaufen *Gelegenheitskunden* nicht regelmäßig beim jeweiligen Anbieter. Im Einzelhandel spricht man von *Laufkunden*. Über Stammkunden liegen häufig umfangreichere und bessere Kundenkenntnisse vor als über Gelegenheits- bzw. Laufkunden, was intensivere Formen des Kundenmanagements erlaubt.

(6) Kundenmanagement dient nach unserer Definition der Generierung und Pflege von *Kundenbeziehungen*. Solche Beziehungen konstituieren sich durch nicht zufällige, mehrmalige Interaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager. Sie sind formal nicht zwingend an bestimmte Kontaktstrukturen, z. B. Verträge oder Kommunikationsnetzwerke, gebunden, können freilich durch solche Strukturen stark gefördert und abgesichert werden. Die Intensität und Qualität einer Kundenbeziehung kann von gegenseitiger Kenntnis über wechselseitige Akzeptanz, „normalen“ Geschäftsverkehr, starke Präferenz des Geschäftspartners („Geschäftsfreundschaft“), gegenseitige Unterstützungsbereitschaft („Geschäftspartnerschaft“) oder sogar Identifikation („Fan-Kunde“, strategische Allianz) bis (im Ausnahmefall) hin zur Aufopferungsbereitschaft für den Kunden („Clan“) reichen.

Mit zunehmender Intensität der Kundenbeziehung kommen immer mehr *Beziehungsebenen* ins Spiel (vgl. 2.4.2.1). Gleichzeitig wächst im Laufe der Zeit die Erfahrung im Umgang mit den Geschäftspartnern, womit das Kaufrisiko des Käufers, aber auch das Verkaufsrisiko des Anbieters sinken. Somit kommt es nicht selten zu einem schleichenden, d. h. den Beteiligten nicht voll bewussten, gegenseitigen *Commitment*, weil ein Anbieterwechsel nur unter Inkaufnahme zusätzlicher Informationskosten möglich wäre. Eine derartige *Kundenbindung* kann aber auch durch spezifische Investitionen in die Kundenbeziehung, z. B. individualisierte Services, technische Vernetzung in Extranets oder gemeinsame Produktentwicklung, entstehen. Ein wichtiges Aufgabenfeld des Kundenmanagements besteht darin, permanent zu überprüfen, ob die Investitionen in eine solche Kundenbeziehung ökonomisch vertretbar sind. Kundenbeziehungen werden also als *Investitionsfelder* betrachtet, deren Attraktivität in einem Kundenportfolio abgebildet werden kann (vgl. 4.2.1). Hierbei erweist es sich in der Regel, dass nicht alle Kundenbeziehungen für ein intensives Beziehungsmarketing geeignet sind. Die Charakteristika eines solchen Marketing sind in der Abb. 1-2 durch Gegenüberstellung mit dem herkömmlichen „Transaktionsmarketing“ charakterisiert.

Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
(1) Orientierung am kurzfristigen Transaktionserfolg > Priorität der kurzfristigen Kundenabschöpfung > Wachstum durch neue Kunden > Transaktionsorientierte Sicht der Kundenbeziehung	(1) Orientierung am langfristigen Beziehungserfolg > Priorität der langfristigen Ausschöpfung aller Kundenpotenziale > Wachstum durch Kundenbindung > Evolutorisches Verständnis der Kundenbeziehung
(2) Priorität des Produkterfolges > Umsatz und Marktanteil als Marketingoberziele > Gesamtmarkt- oder Segmentbetrachtung im Marketing-Management > Kontrolle der Vorteilhaftigkeit von Transaktionen	(2) Priorität des Kundenerfolges > Kundennähe, -zufriedenheit und Kundenbindung als Marketingoberziele > Individuelle Steuerung von Kundenbeziehungen > Vertrauen in Fairness der Geschäftsprozesse
(3) Aktionistische Marketingprozesse > „Broadcasting“-Kommunikation > Standardisierte Marketingaktivitäten > Anonymes Massenmarketing > Klare Grenzen zum Kunden	(3) Interaktive Marketingprozesse > Dialog-Kommunikation > Individualisierte Marketingaktivitäten > Aktive Förderung der Interaktion > Integration des Kunden

Abb. 1-2: Gegenüberstellung des Transaktions- und des Beziehungsmarketing

Entscheidend für das richtige Verständnis des Kundenmanagements im Sinne des Beziehungsmarketing ist zum einen die Orientierung am *langfristigen Beziehungserfolg*, was im Gegensatz zum herkömmlichen Transaktionsmarketing steht, das ganz auf den kurzfristigen Umsatz ausgerichtet war. Darüber hinaus bedingt Beziehungsmarketing *interaktive*, am Dialogmodell der Kommunikation orientierte Verkaufs- und Marketingprozesse bis hin

zur *Integration* des Kunden, was wiederum eine starke *Individualisierung* der gesamten Kundenansprache erforderlich macht. Diese ist ihrerseits nur dann möglich, wenn dem Anbieter umfassende *Informationen* über den jeweiligen Kunden vorliegen. Insgesamt ergeben sich daraus die „6 I's des Beziehungsmarketing“ (Diller 1995b): *Information, Investition, Individualisierung, Interaktion und Integration* als strategische Stoßrichtungen des beziehungsorientierten Kundenmanagements, die im Idealfall von einer übergreifenden *Idee* begleitet werden, mit der das Kundenmanagement eine möglichst einzigartige Profilierung erhält.

Beziehungsorientiertes Kundenmanagement darf dabei freilich keineswegs als generelle Normstrategie interpretiert werden. Deren Zweckmäßigkeit ergibt sich vielmehr aus den konkreten Rahmenbedingungen des Marktgeschehens, die Bruhn (2001, S. 14 f.) in kontakt-, leistungs- und kundenbezogene Merkmale aufgliedert (vgl. Abb. 1-3).

In vielen *B-to-B-Märkten* ist die Leistungscharakteristik der „Individuelleistungen“, für welche ein beziehungsorientiertes Kundenmanagement vordringlich in Frage kommt, gegeben. Allerdings zeigen empirische Untersuchungen, dass dort auch ein stärker transaktionsorientiertes Marketing von wirtschaftlichem Erfolg gekrönt sein kann (vgl. Reinartz/Kumar 2002; Krafft 2003). Eine der Aufgaben des Kundenmanagements besteht also darin, den „Beziehungsstil“ (vgl. Ivens 2002) im Hinblick auf den jeweiligen Kunden(typ) auszutarieren.

(7) Beziehungsorientiertes Kundenmanagement erstreckt sich über den gesamten *Kundenlebenszyklus* hinweg. Wir werden dieses grundlegende theoretische Konzept im Abschnitt 2.4.2.3 ausführlich darstellen und diskutieren. An dieser Stelle genügt der Hinweis, dass die verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung für den Anbieter wie für den Nachfrager unterschiedliche Probleme beinhalten, auf die im Kundenmanagement eingegangen werden muss. Das Kundenlebenszykluskonzept legt also eine *Differenzierung des Kundenmanagements* je nach Lebenszyklusphase nahe. Da sich Lebenszyklen dadurch auszeichnen, „Geburts“- und „Sterbezeitpunkte“ zu besitzen, verweisen sie ferner auf die Notwendigkeit, stets für „Nachschub“ im Kundenportfolio zu sorgen sowie durch *Streckung des Lebenszyklus* (Verlängerung der Beziehungsdauer) sowie durch *Intensivierung des Geschäftsniveaus* (Steigerung der Geschäftstätigkeiten) eine wirtschaftlich optimale Ausschöpfung der Kundenbeziehung im Hinblick auf den sog. lebenslangen Kundenwert (Customer Lifetime Value) zu bewerkstelligen (vgl. 2.4.2.5).

Die Einteilung des Kundenmanagements nach Phasen des Kundenlebenszyklusses kann unterschiedlich differenziert erfolgen. Abb. 1-4 gibt einen ersten Überblick und zeigt die jeweils vordringlichen beziehungspolitischen Ziele in jedem der vier Hauptbereiche *Interessentenmanagement (Lead Management), Kundenbindungsmanagement, Beziehungsaufhebungsmanagement* und *Rückgewinnungsmanagement* auf. Wir werden diese Teilbereiche im Teil II ausführlich behandeln.

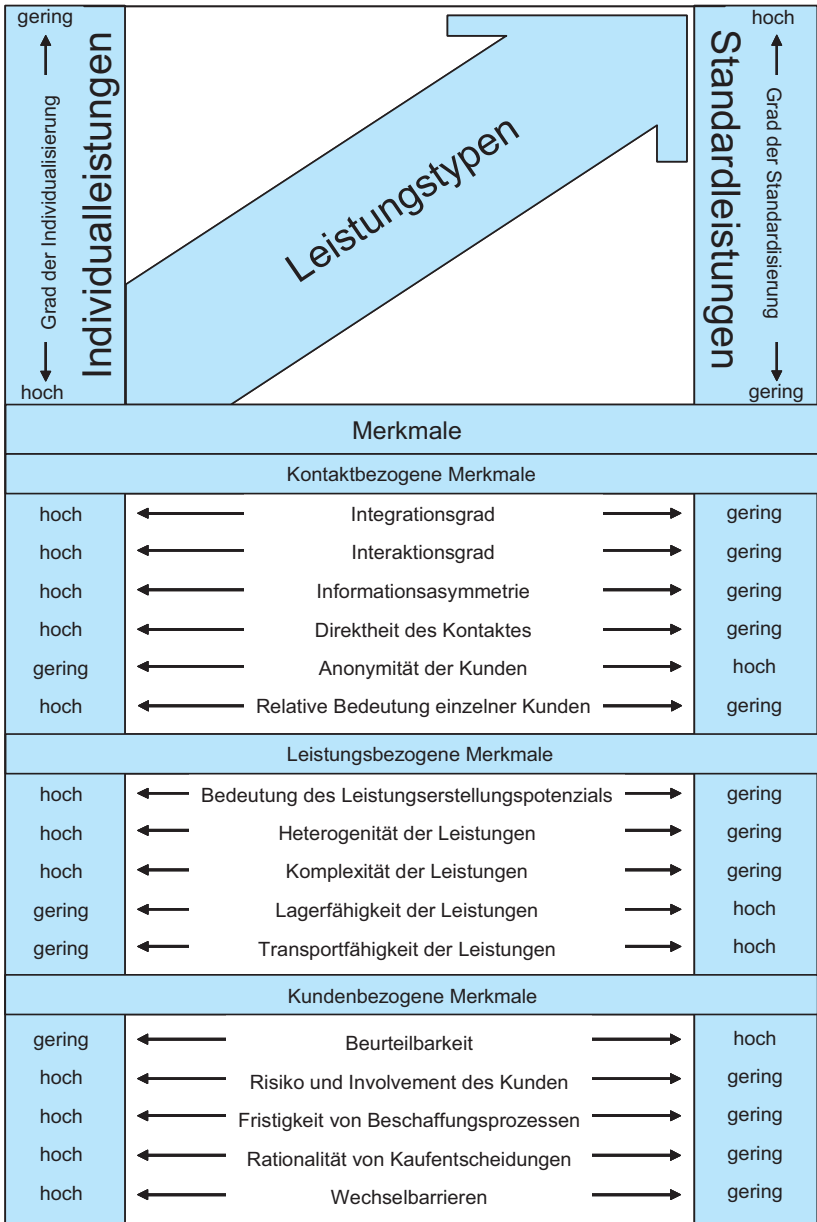


Abb. 1-3: Leistungstypologie im Hinblick auf die Anwendungsbereiche des Beziehungsmarketing (Quelle: Bruhn 2001, S. 14)

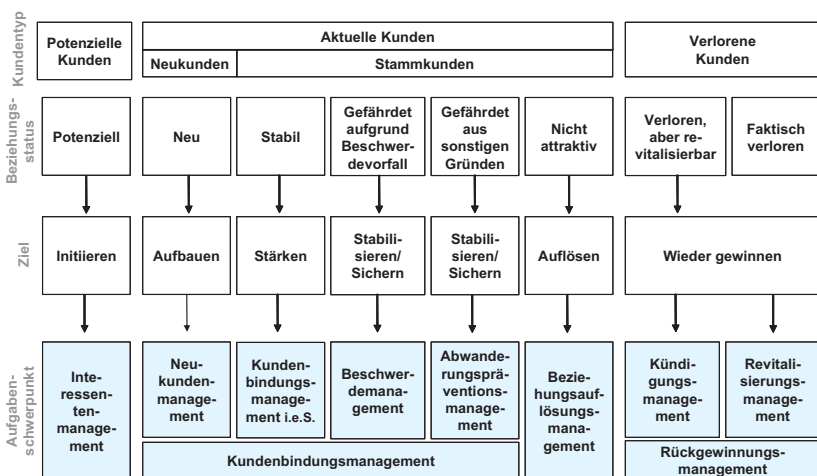


Abb. 1-4: Bereiche des Kundenmanagements
 (Quelle: in Anlehnung an Stauss/Seidel 2002, S. 31)

Die nähere Betrachtung unserer Definitionsmerkmale des Kundenmanagements macht die Unterschiede zwischen dem herkömmlichen Verkaufsverständnis und dem des modernen Kundenmanagements deutlich. Sie lassen sich in sechs Punkten zusammenfassen:

(1) **Produkt- vs. Kundenfokus:** Kundenmanagement fokussiert im Sinne einer umfassenden *Kundenorientierung* zunächst Kundenprobleme und -prozesse statt zu kommunizierende Produktvorteile. So vermindert z. B. der elektronische Buchversender *Amazon* das Kaufrisiko seiner Kunden durch elektronisch unterstützte Kundenprozesse, wie Buchrezensionen seitens der Leser, Chats über bestimmte Bücher und Themen sowie Links zu Internetadressen, auf denen man sich noch intensiver mit bestimmten Themen auseinandersetzen kann. Hinzu kommen *Mehrwertservices* („added values“), wie Gebrauchtbücherbörsen, Geschenkverpackungen ohne Preisaufschlag oder Versandmöglichkeit eines elektronischen Bücherwunschkzettels an potenzielle Schenker. Der Unterschied zum herkömmlichen Buchverkauf wird hier sehr deutlich.

(2) **Kurzfrist- vs. Langfristdenken:** Kundenmanagement ist zweitens nicht, wie der herkömmliche Verkauf, in erster Linie auf die Erreichung kurzfristiger Umsatzziele ausgerichtet, sondern strebt eine langfristig ergiebige *Kundenbeziehung* an. Dabei zielt man nicht zuletzt auf die durch Kundenbindung ausgelösten Kundenwertkomponenten des Cross-Buying, der Weiterempfehlung sowie der stärkeren Kundenpenetration ab.

(3) **Umsatz vs. Kundenwert:** Die zentrale Zielgröße im Kundenmanagement stellt nicht der Periodenumsatz (gleich mit welchen Kunden), sondern die Entwicklung