Editorial

Oliver Götz · Ove Jensen · Manfred Krafft

Vorbemerkungen

Das Thema „strategisches Kundenmanagement“ ist in der jüngeren Vergangenheit in den Mittelpunkt des Interesses zahlreicher Unternehmen und Wissenschaftler gerückt. Hinter dieser Entwicklung steht praxisseitig zum einen die Beobachtung einer verschärften Wettbewerbssituation, die zu einem erhöhten Preisverhandlungsdruck seitens der Kunden führt. Zum anderen ist die Diskrepanz zwischen schnell wachsenden und stagnierenden Märkten, Segmenten und Regionen zu nennen, welche die Fragen nach dem optimalen Einsatz der knappen Ressourcen aufwirft. Vor diesem Hintergrund steuern immer mehr Unternehmen ihre Anstrengungen danach, den Ertragswert aller Kundenbeziehungen (Customer Lifetime Value) zu maximieren und gleichzeitig auf der Kundenseite eine hohe Zufriedenheit und Loyalität zu gewährleisten. Dies gelingt unter anderem durch den Aufbau von Wechselbarrieren, eine stärkere Individualisierung von Leistungen und die Integration von Kunden in interne Prozesse.

Die Wurzeln der Kundenmanagementforschung liegen einerseits in der Diskussion über Kundennähe, Servicequalität, Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Beziehungsmarketing. Exemplarisch sind hier die Arbeiten der IMP-Group Ende der 1970er oder der Bestseller von Peters und Waterman in den 1980er Jahren zu nennen. Andererseits werden seit dem Ende der 1990er Jahre diese „weichen“ Größen in der Diskussion immer stärker mit Profitabilitätsfragen und der Steigerung des Unternehmenswertes verknüpft. Im Begriff Customer Equity treffen sich Kundenmanagement- und Shareholder Value-Diskussion. Als Triebkraft dieser „finanziellen Wende“ der Kundenmanagement-Diskussion ist die zunehmende Verfügbarkeit von Daten aus den seit Ende der 1990er

© Gabler-Verlag 2010

Jun.-Prof. Dr. O. Götz (✉) · Prof. Dr. M. Krafft
Marketing Center Münster, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,
Am Stadtgraben 13–15, 48143 Münster, Deutschland
E-Mail: o.goetz@uni-muenster.de

Prof. Dr. M. Krafft
E-Mail: mkrafft@uni-muenster.de

Prof. Dr. O. Jensen
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Business-to-Business Marketing,
WHU – Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Deutschland
E-Mail: ove.jensen@whu.edu

Jahre in nahezu allen Unternehmen installierten Customer Relationship Management (CRM)-Systemen zu nennen.

So verwundert es auch nicht, dass nahezu alle Unternehmen Aktivitäten des Kundenmanagements – die zumeist unter der Bezeichnung Customer Relationship Management (CRM) subsumiert werden – in ihre Arbeit integriert haben. Das hohe Interesse am Kundenmanagement in der Marketingwissenschaft spiegelt sich unter anderem darin wider, dass den Aktivitäten innerhalb des Kundenmanagements in den vergangenen zehn Jahren eine hohe Priorität für zukünftige Forschungsaktivitäten durch das Marketing Science Institute attestiert wurde. Zudem sind zahlreiche Publikationen zu diesem Thema in führenden Zeitschriften erschienen.

Angesichts dieser Dominanz von CRM in Wissenschaft und Praxis werden mittlerweile aber auch immer häufiger kritische Stimmen laut – so taucht der Vorwurf, Kundenmanagement bzw. CRM seien nichts weiter als Modethemen, mit permanenter Regelmäßigkeit auf. Die Kritik basiert zudem auch auf den zahlreichen Umsetzungsproblemen von technischen CRM-Lösungen in der Praxis. Vielfach gelang es nicht, die in neue CRM-Systeme gesetzten, zum Teil sehr hohen Erwartungen zu erfüllen. In Anbetracht dieser Entwicklungen, die das Kundenmanagement in kürzester Zeit durchlaufen hat, ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass die Grenzen und Inhalte des Kundenmanagements mit der Zeit verwischen. Umso wichtiger ist deshalb auch ein fundiertes und möglichst einheitliches Verständnis der zentralen Merkmale, Komponenten und Effekte des Kundenmanagements.

Das strategische Kundenmanagement zeichnet sich durch Langfristigkeit, Ganzheitlichkeit, bewusste Reaktionen auf den Wettbewerb und den Einsatz qualitativer und quantitativer Analysen aus. Es besteht in Anlehnung an das Konzept des Kundenlebenszyklus aus den vier Phasen Kundenakquisitionsmanagement, Kundenbindungsmanagement, Kundenrückgewinnungsmanagement und Exit-Management. Während das Kundenakquisitionsmanagement als eigenständige Aufgabe anzusehen ist, lässt sich das Kundenbindungsmanagement in die Teilaufgaben des Kundenbindungsmanagements i. e. S. (dies beinhaltet das Loyalitätsmanagement, Cross-/Up-Selling sowie Weiterempfehlungen) und des Churn Managements einteilen. Aufgaben im Rahmen des Churn Managements fallen jedoch nur dann an, wenn die Beziehungsbeendigung eines profitablen Kunden droht. Beim Rückgewinnungsmanagement ist schließlich weiter zwischen dem Kündigungs- und Revitalisierungsmanagement zu differenzieren. Das Rückgewinnungsmanagement unterscheidet sich vom Churn Management dahingehend, dass bereits verlorene oder abgewanderte Kunden mit der Zielsetzung der Reaktivierung bearbeitet werden. An die Stelle des Rückgewinnungsmanagements tritt bei unprofitablen Kundenbeziehungen das Exit-Management, also das direkte, aktive oder indirekte, passive Beenden von Geschäftsbeziehungen. Neben diesen phasenbezogenen Managementaufgaben beinhaltet das Kundenmanagement auch phasenunabhängige Aufgaben, wie das Qualitäts- und Beschwerdemanagement sowie die interne Kundenorientierung.

Im vorliegenden Special Issue der Zeitschrift für Betriebswirtschaft wird aktuellen Herausforderungen des Kundenmanagements Rechnung getragen, indem es sich diesen Bereichen auf Grundlage bisheriger Erkenntnisse nähert und die konzeptionellen Erkenntnisse jeweils empirisch überprüft. Insgesamt wurden neun Beiträge eingereicht, von denen im Rahmen der Begutachtung fünf Beiträge abgelehnt wurden. Die vier in diesem Special Issue veröffentlichten Aufsätze haben ein verdecktes Begutachtungsverfahren mit je zwei oder mehr Gutachtern durchlaufen und zeichnen sich durch ihre hohe praktische und theo-

retische Relevanz aus. Damit liefert das vorliegende Special Issue Anstöße für die weitere Kundenmanagement-Forschung.

Wir haben das Special Issue so strukturiert, dass wir mit einem Beitrag von *Stefanides, Heitmann, Herrmann* und *Landwehr* zum besseren Verständnis des Entscheidungsverhaltens von Konsumenten beginnen. Dabei werden Entscheidungsvorgaben seitens des Unternehmens besonders berücksichtigt. Die beiden folgenden Beiträge von *Heumann, Freudenschuss*, von *Wangenheim* und *Wübben* sowie *Brock, Blut, Evanschitzky, Ahlert* und *Kenning* beleuchten Aspekte des Cross-Selling sowie des Beschwerdemanagements. Der letzte Beitrag des Special Issue von *Haenlein* und *Kaplan* widmet sich der letzten Phase des Kundenmanagements, dem Exit-Management. Dabei werden im Beitrag unterschiedliche Abbruchstrategien bei unprofitablen Kundenbeziehungen untersucht.

Zum Inhalt der Beiträge

Entscheidungsverhalten von Kunden in Mass Customization-Systemen

Ein effizientes Kundenmanagement erfordert das Verstehen und Erklären des Verhaltens von Kunden beim Kauf bzw. Konsum von Gütern sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Beeinflussung dieses Kundenverhaltens. Im Zusammenhang mit jüngsten technologischen Entwicklungen sind Unternehmen immer häufiger in der Lage, eine kundenindividuelle Massenproduktion anzubieten, in der Kunden ein Produkt nach ihren Wünschen und Vorstellungen gestalten können (Mass Customization). Dadurch soll der individuelle Nutzen erhöht und die Kundenbindung gestärkt werden. Die Autoren *Stefanides, Heitmann, Herrmann* und *Landwehr* widmen sich dem Entscheidungsverhalten von Kunden in Mass Customization-Systemen. Auf der Basis zweier Experimente stellen die Autoren fest, dass Kunden im Rahmen von Konfigurationsprozessen in Mass Customization-Systemen ermüden, und dass die Empfehlungen bzw. Vorgaben im Rahmen des Kaufprozesses (als Default, d. h. Standardeinstellung) eine zentrale Bedeutung für das Entscheidungsverhalten bei einzelnen Merkmalen spielen. Die Ergebnisse zeigen, dass Kunden den Default besonders dann wählen, wenn schwierige Entscheidungen zu Beginn des Konfigurationsprozesses zu treffen sind und die leichten später. Dieses Wahlverhalten bei einer Folge von Entscheidungen führen die Autoren auf die kontextbedingte Ermüdung der Kunden zurück. Die Befunde beider Studien helfen Forschern das Entscheidungsverhalten von Kunden besser zu verstehen und bieten den Entscheidern Hinweise zur erfolgsversprechenden Ausgestaltung ihrer Mass Customization-Systeme.

Realisierung von Cross-Selling Potenzialen durch das Management von kundeninitiierten Kontakten

Im Rahmen des Kundenmanagements wird dem Cross-Selling eine besondere Bedeutung beigemessen. Umso mehr verwundert es, dass sich die bisherige Forschung nur sehr wenig damit beschäftigt hat, unter welchen Bedingungen zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich an Kunden verkauft werden können und welche verhaltensorientierten Konsequenzen damit einhergehen. Vor diesem Hintergrund untersuchen die Autoren *Heumann, Freudenschuss*, von *Wangenheim* und *Wübben* verschiedene Metriken (Kun-

denzufriedenheit, die Lösung der Kundenanfrage beim Erstkontakt, Wartezeit sowie spezifische Gründe der Kontaktaufnahme) auf ihre Eignung zur Steuerung von Cross-Selling-Entscheidungen im Kontext kundeninitiierten Kontakte. Die Autoren zeigen anhand einer Analyse von Befragungs-, Call Center- und Kundendaten eines großen europäischen Mobilfunkbetreibers, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit den kundeninitiierten Kontakten und den Cross-Selling-Entscheidungen besteht. Demgegenüber wird ein Einfluss von der Lösung der Kundenanfrage beim Erstkontakt und dem Grund der Kontaktaufnahme auf den Cross-Selling Erfolg von den Autoren festgestellt. Anhand einer weitergehenden Untersuchung der Verhaltenskonsequenzen können die Autoren zeigen, dass sich die Nutzungsintensität von Kunden unmittelbar nach dem Erwerb einer Cross-Selling-Dienstleistung erhöht, diese jedoch nach wenigen Wochen wieder auf das Ausgangsniveau zurückfällt. Aus den Ergebnissen lassen sich wichtige Handlungsimplikationen für das Management ableiten, wie Unternehmen von Kunden initiierte Kontakte nutzen können, um Zusatzangebote zu verkaufen und wie profitabel sich diese Zusatzkäufe in Abhängigkeit der Nutzungsintensität über die Zeit entwickeln.

Kundenbindung von Noncomplainern: Neue Aspekte des Beschwerdemanagements

Das Phänomen der Kundenbeschwerde beschäftigt sowohl die Marketingforschung als auch die Unternehmenspraxis seit mehreren Jahrzehnten. Dabei betrachten die Autoren der meisten Veröffentlichungen vornehmlich das Verhalten der Kunden, die sich aufgrund eines negativen Vorfalls im Rahmen der Leistungserbringung gegenüber dem Unternehmen beschwerten. Demgegenüber existieren nur wenige Studien, in denen Kunden betrachtet werden, die trotz eines erlebten negativen Vorfalls bei der Leistungserbringung ihre Unzufriedenheit nicht gegenüber dem Anbieter zum Ausdruck bringen, die als „Noncomplainer“ bezeichnet werden. Die Autoren *Brock, Blut, Evanschitzky, Ahlert* und *Kenning* beleuchten das Bindungsniveau von Noncomplainern und vergleichen dieses mit anderen Kundengruppen mit dem Ziel, Rückschlüsse für die Beschwerdestimulierung zu ziehen. Die Ergebnisse einer Befragung von insgesamt 9.461 Kunden und zugrundeliegender Transaktionsdaten zeigen, dass Noncomplainer ihre Einkäufe nach dem Vorfall signifikant reduzieren und durch Stimulierung der Kunden zur Beschwerde sowie nach erfolgreicher Beschwerdebearbeitung die Umsätze wieder steigen. Zudem weisen Noncomplainer ein niedrigeres Kundenbindungsniveau auf als sich beschwerende Kunden, die einen negativen Vorfall mit zufrieden stellender Wiedergutmachung erlebt haben. Hierdurch können wichtige Rückschlüsse für die Beschwerdestimulierung von Noncomplainern gezogen werden.

Evaluating the consequences of abandoning unprofitable customers: A comparison of direct and indirect abandonment strategies

Das Kundenmanagement fokussiert sich in erster Linie auf die Maximierung des Ertragswertes aller Kundenbeziehungen. Dies beinhaltet Aktivitäten zur Sicherstellung oder Intensivierung profitabler Kundenbeziehungen, aber auch die Beendigung unprofitabler Kundenbeziehungen. Bei der Beendigung sind Unternehmen mit der Entscheidung zwischen direkten und indirekten Abbruchstrategien, dem so genannten Exit-Management,

konfrontiert. Direkte Abbruchstrategien setzen die aktive Kommunikation der Trennungsabsicht durch das Unternehmen voraus, beispielsweise in Form einer Vertragskündigung. Bei indirekten Abbruchstrategien soll hingegen ein nachhaltiges Reduzieren der Investitionen des Unternehmens in die unprofitable Kundenbeziehung zum einen die Kosten der Kundenbearbeitung senken, zum anderen zur Beendigung der Geschäftsbeziehung durch den Kunden selbst führen. Grundsätzlich ist die Beendigung langfristig unprofitabler Kundenbeziehungen aus Anbietersicht als sinnvoll zu beurteilen, jedoch ist Exit-Management für das Unternehmen immer auch mit Risiken verbunden. So wird häufig vermutet, dass direkte Abbruchstrategien gegenüber indirekten Abbruchstrategien negativere Reaktionen und höhere Kosten zur Folge haben könnten. In diesem Zusammenhang untersucht der Beitrag von *Haenlein* und *Kaplan* unterschiedliche Abbruchstrategien im Hinblick auf deren negativen Effekte. Die Ergebnisse zweier Kundenbefragungen unter 965 Konsumenten in den USA zeigten keinen Unterschied zwischen direkten und indirekten Abbruchstrategien hinsichtlich ihrer negativen Effekte. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse schlussfolgern die Autoren, dass es aus Managementsicht empfehlenswert ist, den direkten Abbruchstrategien den Vorzug bei der Beendigung von unprofitablen Kundenbeziehungen zu geben.

Schlussbemerkungen

Es würde uns sehr freuen, wenn Sie das Sonderheft Kundenmanagement als eine interessante Quelle zu aktuellen Fragen und Entwicklungen in diesem Themenkomplex nutzen können. Für Ihr Feedback, das Sie bitte an kundenmanagement@uni-muenster.de richten, möchten wir uns schon jetzt herzlich bedanken. Abschließend möchten wir uns nicht nur bei den beteiligten Autoren und den anonymen Gutachtern bedanken, sondern auch bei Herrn Kollegen Fandel als Hauptherausgeber der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, der wesentlich dazu beigetragen hat, dass das vorliegende Special Issue erscheinen konnte.