

**Oliver Fuhrmann**

Systemisches  
Customer-Relationship-Management in den  
neuen Medien.

Innovative Kundenbindungsprogramme

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



Diese Arbeit widme ich meinen Eltern, die mich Zeit meines Lebens in allen Belangen unterstützt haben und ohne die mein Studium und diese Arbeit nicht möglich gewesen wären. Danke Mutter, danke Vater.

Universität – Gesamthochschule Siegen

**Fachbereich 3: Sprach-, Literatur- und Medienwissenschaften**

Integrierter Diplomstudiengang

Medien-Planung, -Entwicklung und -Beratung

**Diplomarbeit**

**Systemisches  
Customer-Relationship-Management  
in den neuen Medien  
—  
Innovative Kundenbindungsprogramme**

**Datum: 08.11. 2002**

**Vorgelegt von:**

Oliver Fuhrmann

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Aufbau der Arbeit</b>	<b>6</b>
<b>2. Die Kunden-Lieferanten-Beziehung aus systemtheoretischer Perspektive</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Kundenorientierung und Kundennähe</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Dauerhafte Kunden-Lieferanten-Beziehungen und deren Einordnung in die Systemtheorie</b>	<b>11</b>
2.2.1 Die Komponenten des Systems KL-Beziehung	14
2.2.2 Die KL-Beziehung und ihre Fähigkeit zur Selbsterzeugung, Selbsterhaltung, Selbstveränderung und Selbstreferenzialität	15
2.2.3 Die Welten des Systems KL-Beziehung	17
2.2.3.1 Die Innenwelt	17
2.2.3.2 Die fokale Außenwelt	20
2.2.3.3 Die unverständliche Außenwelt	21
<b>2.3 Der Nutzen einer systemisch-konstruktivistischen Betrachtung der KL-Beziehung</b>	<b>22</b>
<b>3. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</b>	<b>23</b>
3.1.1 Produktinvolvement	27
3.1.1.1 Die Theorie der kognitiven Dissonanz	27
3.1.1.2 Die Lerntheorie	28
3.1.1.3 Die Risikotheorie	29
3.1.1.4 Zusammenfassung der Anwendbarkeit der Verhaltenstheorien auf das Produktinvolvement	30
3.1.2 Wettbewerbsumfeld	30
3.1.3 Produkteigenschaften	31
3.1.4 Eigenschaften des Käufers	33
3.1.5 Anbieteraktivitäten	34
<b>3.2 Die systemtheoretische Dimension des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung</b>	<b>35</b>
3.2.1 Die Innenwelt	37
3.2.2 Die fokale Außenwelt	37
3.2.3 Die unverständliche Außenwelt	38
3.2.4 Fazit der systemtheoretischen Betrachtung	38
<b>4. Customer Relationship Management (CRM)</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Gründe für CRM</b>	<b>39</b>
4.1.1 Die Marktsituation	41
4.1.2 Das Konsumentenverhalten	42

4.1.3 Die Kommunikationstechnologien	43
<b>4.2 Definition des CRM</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Ziele des CRM</b>	<b>46</b>
4.3.1 Sicherheit	47
4.3.2 Wachstum	48
4.3.3 Rentabilität	48
<b>4.4 Aufbau des CRM</b>	<b>49</b>
4.4.1 Operatives CRM	52
4.4.2 Analytisches CRM	55
4.4.3 Kommunikatives CRM	55
4.4.3.1 Mobile Datenkommunikation	56
4.4.3.2 Internet	57
<b>4.5 Die systemtheoretische Dimension des CRM</b>	<b>58</b>
<b>5. Electronic Customer Relationship Management (eCRM)</b>	<b>65</b>
<b>5.1 Definition des eCRM</b>	<b>66</b>
<b>5.2 Potenziale des CRM für die neuen Medien</b>	<b>68</b>
5.2.1 Individualisierung durch CRM	68
5.2.2 Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde durch CRM	69
5.2.3 Integration des Kunden durch CRM	69
<b>5.3 Die Symbiose von CRM und eCRM</b>	<b>70</b>
5.3.1 Individualisierung durch eCRM	70
5.3.2 Interaktion durch eCRM	74
5.3.3 Integration durch eCRM	76
<b>5.4 Die systemtheoretische Dimension des eCRM</b>	<b>78</b>
5.4.1 Lösung des Datenauthentizitätsproblems durch eCRM	78
<b>6. Innovative Kundenbindungsprogramme durch eCRM</b>	<b>80</b>
<b>6.1 Mass Customization</b>	<b>80</b>
6.1.1 Information als Basis von Mass Customization	82
6.1.2 Fallbeispiel: Immobilienscout24	83
6.1.2.1 Die Präsentation des Unternehmens	84
6.1.2.2 Die Konfiguration der gewünschten Wohnung	86
6.1.2.3 Die Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter	89
6.1.2.4 Der Dialog mit dem Kunden in der Nachkaufphase	89
<b>6.2 Virtuelle Gemeinschaften</b>	<b>90</b>
6.2.1 Begriff und Abgrenzung	91
6.2.1.1 Spezifische Interessenschwerpunkte	92
6.2.1.2 Integration von Inhalt und Kommunikation	92
6.2.1.3 Die Verwendung von durch die Mitglieder bereitgestellten Informationen	92
6.2.1.4 Der Zugang zu konkurrierenden Anbietern	93

6.2.1.5 Die kommerzielle Orientierung	93
6.2.2 Kundenbindung durch virtuelle Gemeinschaften	94
<b>7. Fazit</b>	<b>97</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>99</b>

## 1. Einleitung

„The customer can have any color he wants  
as long as it is black.“

Henry Ford

Dieses klassische Zitat von Henry Ford stammt aus einer Zeit, in der man der Kundenorientierung anscheinend keinen großen Stellenwert einräumte. Die wirtschaftlichen Verhältnisse in der Hochzeit der Industrialisierung gaben den Unternehmen auch keinen Grund, von der Strategie der Produktorientierung abzuweichen. Doch vieles hat sich seitdem geändert: In Zeiten von gesättigten Märkten, der wirtschaftlichen Globalisierung und zunehmender Wettbewerbsintensität wird es für Unternehmen immer schwieriger sich über ihre Produkte auf dem Markt zu behaupten (vgl. Hippner/Wilde 2002: 5). Der Kunde rückte in den Mittelpunkt der wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Forschung. „Wie kann man den Kunden zufriedenstellen und somit langfristig an ein Unternehmen binden?“ und „Welchen wirtschaftlichen Nutzen bringt eine Kundenbindung für das Unternehmen?“ waren Fragen, die in diesem Zusammenhang gestellt wurden. Es entwickelten sich konkrete ökonomische Strategien, die zunehmend den Kunden in den Fokus unternehmerischen Handelns rückten. Diese Entwicklung gipfelt heute in der Unternehmensphilosophie des „Customer Relationship Management“ (CRM) und deren Internet-basierten Variante „Electronic Customer Relationship Management“ (eCRM). CRM und eCRM gehören zu den zurzeit meistdiskutierten Schlagworten der aktuellen Marketingpraxis. Eine empirische Studie unter 150 vorwiegend mittelständischen und großen Unternehmen zeigt, dass dem Thema von allen Unternehmensbereichen eine hohe Bedeutung zugemessen wird (vgl. Eggert/Fassott 2001: 3). Customer Relationship Management umfasst dabei die gesamte Interaktion eines Unternehmens mit bestehenden und zukünftigen Kunden während des gesamten Kaufentscheidungsprozesses und Besitzzyklus. Dabei herrschen noch signifikante Meinungsverschiedenheiten darüber, welcher Nutzen aus einer langfristigen Kundenbindung für die Unternehmen resultiert und wie diese zu realisieren ist. Eine streng ökonomisch ausgerichtete Perspektive auf eine dauerhafte Kunden-Lieferanten-Beziehung lässt viele Fragen bezüglich des Kunden als sozialem Wesen unbeantwortet.



Diese Arbeit analysiert Customer Relationship Management aus systemtheoretischer Sicht. Die Systemtheorie, als wohl zurzeit einzige Supertheorie, bietet sich als Plattform an, da sie es vermag, Systemphänomene unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen miteinander zu verbinden (vgl. Stahl 2000: 390). Anhand des systemischen Zugangs zu der Beziehung zwischen Kunde und Lieferant soll geklärt werden, welche Möglichkeiten und welche Probleme sich daraus ergeben, einen Kunden durch CRM dauerhaft an ein Unternehmen zu binden. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien, wie das Internet, spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Sie eröffnen dem Unternehmen neue Kommunikationsmöglichkeiten mit dem Kunden und versetzen das Unternehmen durch innovative Kundenbindungsprogramme in die Lage, mehr über den Kunden zu erfahren. Es nimmt somit nicht wunder, dass gerade der online-basierte Variante des Customer Relationship Management (eCRM) ein besonders starkes Wachstum vorausgesagt wird (vgl. Eggert/Fassott 2001: 3).

### **1.1 Aufbau der Arbeit**

Im zweiten Kapitel wird zunächst kurz auf das breite Meinungsspektrum zu Kundenorientierung und Kundennähe eingegangen. Danach wird die Notwendigkeit einer umfassenden Sichtweise auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung (KL- Beziehung) festgestellt und diese in einen systemtheoretisch-konstruktivistischen Zusammenhang in Anlehnung an Stahl 2000 eingeordnet. Dabei wird ein grundlegendes Verständnis der Systemtheorie vorausgesetzt. Die Eigenschaft der Synreferenzialität des Systems erfordert daraufhin eine differenzierte Betrachtungsweise der Welten des Systems KL-Beziehung: Es wird unterschieden zwischen der Innenwelt, der fokalen Außenwelt und der unverständlichen Außenwelt. Die Betrachtung der Innenwelt des Systems befasst sich näher mit der Problematik der Boundary Role Persons hinsichtlich der Beziehung zwischen Kunde und Lieferant. Das zweite Kapitel schließt mit der Feststellung erster theoretischer Nutzenfaktoren der systemtheoretischen Betrachtung der Kunden-Lieferanten-Beziehung.

Die Systemelemente Kunde und Lieferant werden im dritten Kapitel unter den Faktoren Kundenzufriedenheit und Kundenbindung diskutiert. Es wird dabei auf die Einflüsse näher eingegangen, die die Kundenbindung maßgeblich beein-

flussen. Anschließend wird untersucht, wie sich diese Einflüsse auf die Welten des Systems Kunden-Lieferanten-Beziehung auswirken.

Die in Kapitel drei festgestellten Einflussmöglichkeiten des Anbieters zur Erlangung und Aufrechterhaltung einer dauerhaften Kundenbeziehung werden im vierten Kapitel in ihrer Realisierung durch die Managementphilosophie Customer Relationship Management erörtert. Dabei werden die Gründe für die Entwicklung des CRM genannt, CRM wird definiert, und seine Ziele werden erläutert. Anschließend werden der Aufbau eines CRM-geführten Unternehmens und eine Lösung der Boundary-Role-Person-Problematik durch die systemtheoretische Dimension des CRM dargestellt.

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit eCRM, der online-basierten Variante des CRM. Es werden weitere Möglichkeiten zur Kundenbindung durch die elektronische Variante des CRM genannt und anhand eines Vergleichs ihrer drei gemeinsamen Merkmale – Individualisierung, Interaktion und Integration – eine symbiotische Beziehung zwischen beiden festgestellt. Die anschließende systemtheoretische Betrachtung des eCRM beschäftigt sich mit der Lösung des Datenauthentizitätsproblems, welches im vierten Kapitel durch CRM festgestellt wurde.

Innovative Kundenbindungsprogramme, die durch eCRM erst ermöglicht werden, sind Gegenstand des sechsten Kapitels. Dabei wird der Fokus auf die beiden Kundenbindungsstrategien Mass Customization und die Etablierung einer virtuellen Community gelegt, da diese eine besonders hohe Intensität der Faktoren Individualisierung, Interaktion und Integration als Kundenbindungsmerkmale aufweisen.

## **2. Die Kunden-Lieferanten-Beziehung aus systemtheoretischer Perspektive**

Im Folgenden wird auf die Ursachen und das breite Meinungsspektrum der Strategien Kundenorientierung und Kundennähe eingegangen. Um die Zusammenhänge einer Kunden-Lieferanten-Beziehung detaillierter betrachten zu können, wird diese Beziehung dann in Anlehnung an Stahl in eine systemtheoretisch-konstruktivistische Perspektive eingeordnet. Dabei werden zunächst die Kunden-Lieferanten-Beziehung als System im Einzelnen begründet und die Komponenten des Systems erörtert. Die Eigenschaft der Synreferenzialität des Systems erfordert eine differenzierte Betrachtungsweise der Welten des Systems Kunden-Lieferanten-Beziehung. In diesem Zusammenhang werden die Innenwelt, die fokale Außenwelt und die unverständliche Außenwelt unterschieden und untersucht. Schließlich werden erste theoretische Schritte der Nutzenfaktoren einer systemtheoretischen Betrachtungsweise der Kunden-Lieferanten-Beziehung dargestellt.

### **2.1 Kundenorientierung und Kundennähe**

In Zeiten von fehlenden Wachstums- und abnehmenden Differenzierungsmöglichkeiten auf vielen Märkten, gewinnt die Strategie „Kundenorientierung“ und „Kundennähe“ seitens der Unternehmen immer mehr Anhänger. Aber gerade produktorientierte Unternehmen haben Schwierigkeiten damit, diesen Forderungen gerecht zu werden und somit dem „stattfindenden Wertewandel der Kunden“ (Schmidt 1992: 52) Rechnung zu tragen: Häufig bleibt es bei der Bekundung von Leitbildern und Kernaussagen, dass alle Unternehmensbemühungen auf den Kunden ausgerichtet seien.

So sieht Schmidt den Wandel der Unternehmen hin zur Kundenorientierung eher kritisch: „Statt sich zu einem tatsächlich kundenorientierten Unternehmen zu entwickeln, bleibt man beim Produktverlauf [sic!] und unterlässt damit die Chance, sich wirklich im Markt zu profilieren und eindeutig zu positionieren“ (Schmidt 1992: 52; vgl. hierzu auch Kühn 1991: 97). Dennoch ist es das propagierte Ziel vieler Unternehmen, den Kunden zum Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu machen. Kundenorientierung bildete schon immer „den Kern der klassischen Marketingkonzeption“ (Stahl 2000: 387) und bedeutet, „kundengerichtetes und