

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Riemer, Kai

**Working Paper**

## Beziehungsmanagement: Grundlagen, Konzepte und Maßnahmen am Beispiel von Supplier- und Customer-Relationships

Internetökonomie und Hybridität, No. 55

**Provided in cooperation with:**

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (WWU)

Suggested citation: Riemer, Kai (2008) : Beziehungsmanagement: Grundlagen, Konzepte und Maßnahmen am Beispiel von Supplier- und Customer-Relationships, Internetökonomie und Hybridität, No. 55, <http://hdl.handle.net/10419/46590>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*



Prof. Dr. Dieter Ahlert, PD Dr. Detlef Aufderheide, Prof. Dr. Klaus Backhaus, Prof. Dr. Jörg Becker, Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig, Prof. Dr. Thomas Hoeren, Prof. Dr. Heinz Holling, Prof. Dr. Bernd Holznagel, Prof. Dr. Stefan Klein, Prof. Dr. Thomas Langer, Prof. Dr. Andreas Pfingsten

Nr. 55

KAI RIEMER

**Beziehungsmanagement  
Grundlagen, Konzepte und  
Maßnahmen am Beispiel von  
Supplier- und Customer-Relationships**



European Research Center  
for Information Systems



**Westfälische  
Wilhelms-Universität  
Münster**

Gefördert durch:



Förderkennzeichen:  
01 AK 704

Projektträger:



INTERNET  KONOMIE

## Internetökonomie und Hybridität

Sprecher  
Prof. Dr. Heinz Lothar Grob

[www.ercis.org](http://www.ercis.org)

NR. 55

**Kai Riemer**

## **Beziehungsmanagement**

### **Grundlagen, Konzepte und Maßnahmen am Beispiel von Supplier- und Customer-Relationships**

KOMPETENZCENTER INTERNETÖKONOMIE UND HYBRIDITÄT  
SPRECHER: PROF. DR. HEINZ LOTHAR GROB, KOORDINATOR: CHRISTIAN BUDDENDIECK,  
LEONARDO-CAMPUS 3, 48149 MÜNSTER, TEL. (0251) 83-38000, FAX. (0251) 83-38009  
EMAIL: GROB@UNI-MUENSTER.DE  
<http://www-wi.uni-muenster.de/aw/>

Februar 2008

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
1 Einleitung.....	2
2 Beziehungsmanagement – Definition und Einordnung .....	2
2.1 Beziehungen als Managementgegenstand .....	2
2.2 Beziehungsmanagement als Teil des Netzwerkmanagements .....	3
2.3 Konzeptionelle Abgrenzung von Geschäfts- und Endkundenbeziehungen.....	5
2.4 Überblick über Facetten und Konzepte des Beziehungsmanagement .....	6
3 Historie und Entwicklung des Beziehungsmanagements .....	6
3.1 Vom „Einkauf“ zum Beziehungsmanagement mit Lieferanten .....	7
3.2 Vom Massenmarketing zum IT-gestützten Beziehungsmarketing.....	8
4 Strategische Bedeutung des Beziehungsmanagements.....	10
4.1 Strategische Wichtigkeit und Wirkungen des SRM .....	10
4.2 Wirkungskette und Beitrag des CRM.....	11
5 Segmentierung und Portfoliomanagement.....	12
5.1 Management von Lieferantenportfolios als Kernbereich des SRM.....	13
5.2 Kundenbewertung als Grundlage erfolgreichen CRMs.....	16
6 Management der einzelnen Beziehungen .....	17
6.1 Phasen des Supplier-Relationship-Managements.....	18
6.2 Management der Kundenbeziehung .....	19
7 Softwaretechnische Unterstützung des Beziehungsmanagements .....	21
7.1 IT-Unterstützung des Lieferantenmanagements.....	22
7.2 Informationssysteme für das CRM.....	22
8 Zusammenfassung und Fazit .....	24
Literatur .....	27

## 1 Einleitung

Das Eingehen von langfristigen Beziehung und deren Management wird in modernen Märkten immer wichtig. In einer Studie zu Trends in der Beschaffung nannte die Mehrheit (über 60%) der befragten Beschaffungsmanager das Thema Supplier-Relationship-Management als Topthema für die nächsten Jahre [Tanner *et al.* 2007]. Getrieben durch die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik haben sich zahlreiche Beziehungsmanagementansätze auf der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik etabliert, die das Ziel des strategischen Managements von Portfolios priorisierter Beziehungen mit verschiedenen Marktparteien unter Einsatz moderner Softwaresysteme verfolgen. Ziel dieses Beitrags ist es allgemein in das Beziehungsmanagement und seine Grundkonzepte einzuführen und diese im Weiteren am Beispiel der bekanntesten Konzepte Supplier-Relationship-Management (SRM) und Customer-Relationship-Management (CRM) zu konkretisieren. Dabei werden Gemeinsamkeiten dieser Konzepte wie auch überblicksartig typische Ausgestaltung und Maßnahmen erläutert.

## 2 Beziehungsmanagement – Definition und Einordnung

Das Beziehungsmanagement („Partner-Relationship-Management (PRM)“) umfasst alle Maßnahmen zur Planung, Durchführung und Kontrolle der Initiierung, Stabilisierung, Verbesserung und Beendigung von unternehmensexternen Beziehungen mit Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern oder Non-Profit-Organisationen mit dem Ziel, die Wettbewerbssituation des Unternehmens langfristig zu sichern und zu verbessern [Riemer & Klein 2002, S. 7]. Hierzu gehört die Bewertung und Auswahl wichtiger Partner (im Sinne eines Beziehungsportfolios), wie auch das Management der einzelnen Beziehung. Beziehungsmanagement basiert daher auf zwei wesentlichen Grundprinzipien: 1) der Segmentierung von Geschäftspartnern bzw. der entsprechenden Beziehungen sowie 2) der Beziehungsbildung im Sinne eines gezielten und – der Segmentierung folgend – differenzierten Managements einzelner Beziehungen [Vgl. Riemer 2005]. Beziehungen sind dabei sowohl in der Fristigkeit als in auch der Intensität der Interaktion von reinen Markttransaktionen abzugrenzen.

### 2.1 Beziehungen als Managementgegenstand

Die Einnahme einer Beziehungsperspektive statt einer transaktionsorientierten Sichtweise ist grundsätzlich nicht neu [siehe z.B. Dwyer *et al.* 1987], jedoch wird das Beziehungskonstrukt zunehmend selbst als relevanter Betrachtungsgegenstand der Managementforschung gesehen. Dies folgt nicht zuletzt der Beobachtung, dass wirtschaftliches Handeln, wie z.B. die Beschaffung, zunehmend in stabilen, statt marktlich koordinierten, Arrange-

ments erfolgt [Sheth & Sharma 1997, S. 91]. Hierbei kommt es zu langfristigen Verbindungen zwischen Akteuren, die durch Loyalität und sich wiederholende Transaktionen gekennzeichnet sind [Blankenburg Holm *et al.* 1999, S. 469]. Eine Beziehung wird dabei definiert durch „eine Historie gemeinsamer Transaktionen zwischen zwei Akteuren, sowie der Erwartung gemeinsamer Transaktionen in der Zukunft.“ [Riemer 2005, 25] Eine solche Erwartung besteht insbesondere dann, wenn sich Akteure mit dem Ziel langfristiger Zusammenarbeit zusammenfinden (z.B. in Forschungsallianzen). Die Merkmale und die Qualität der bestehenden Beziehung zwischen Unternehmen (d.h. die Historie von Transaktionen) werden dabei zunehmend als wichtig für den Erfolg zwischenbetrieblicher Aktivitäten angesehen. Einem dedizierten Beziehungsmanagement kommt also eine hohe Bedeutung zu; Beziehungen werden in diesem Zusammenhang als Investition angesehen [Cox *et al.* 2005].

Unternehmen können mit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure Beziehungen unterhalten: *Lieferanten* steuern heute oft einen wesentlichen Anteil an der primären Wertschöpfung eines Unternehmens bei, z.B. dann, wenn Lieferanten als Systemlieferanten auftreten oder wenn sich das beschaffende Unternehmen als Intermediär auf Bündelungstätigkeiten beschränkt. Beziehungen mit *Wettbewerbern* finden oft in strategischen Allianzen statt – hier spielt meist die Erweiterung des Leistungsportfolios, das organisatorische Lernen vom Allianzpartner und die Erweiterung des Kompetenz- und Ressourcenprofils eine wichtige Rolle. Den Beziehungen mit Lieferanten stehen spiegelbildlich die Beziehungen mit *Geschäftskunden* gegenüber: Ein und dieselbe Beziehung kann aus Lieferanten wie auch Kundensicht betrachtet werden. Aus Sicht des Lieferanten findet dabei die Kooperation mit für das eigene Geschäft strategisch wichtigen Kunden statt, so dass auch hier die Abhängigkeit und Integration einen dedizierten Managementansatz notwendig macht. Dieser Bereich wird in der Literatur häufig unter dem Begriff des „Key-Account-Managements“ geführt. Abzugrenzen sind hiervon die vom Unternehmen unterhaltenen Beziehungen mit *Endkunden* (siehe Kap. 2.3). Auf der Vertriebsseite können aber nicht nur Partnerschaften mit Kunden, sondern, im Falle eines indirekten Vertriebs, auch mit *Vertriebspartnern* unterschieden werden. *Beziehungen mit dritten Institutionen* schließlich umfassen Forschungsinstitutionen wie Universitäten sowie weitere Anspruchsgruppen.

## 2.2 Beziehungsmanagement als Teil des Netzwerkmanagements

Unternehmen sind also eingebettet in ein Netzwerk externer Beziehungen mit verschiedenen Partnern; ganze Branchen können als Netzwerke miteinander verbundener Unternehmen interpretiert werden. Das Management dyadischer Unternehmensbeziehungen ist somit eingebettet in den Kontext eines übergeordneten Netzwerkmanagements. Reduziert man Unternehmensnetzwerke auf ihre wesentlichen Bestandteile, so kann ein Netzwerk als

eine Menge von Beziehungen zwischen einer Gruppe von Akteuren interpretiert werden [Rierner 2005, S. 30]. Das Management von Beziehungen kann somit als ein wesentlicher Bestandteil und Untersuchungsgegenstand in der Forschung zum Netzwerkmanagement angesehen werden. Zwischenbetriebliche Beziehungen werden zunehmend aus einer ganzheitlichen Netzwerkperspektive betrachtet, da die Beziehungen oft in vertikalen Prozessen und horizontalen Verflechtungen miteinander verknüpft sind [Möller & Halinen 1999, S. 414]. Während also das Beziehungsmanagement als ein Teil des Netzwerkmanagements aufgefasst werden kann, beinhaltet letzteres auch die beziehungsübergreifende Koordination und das Management komplexer Netzwerke als eigenständige Organisationseinheiten [Möller & Halinen 1999, S. 414].

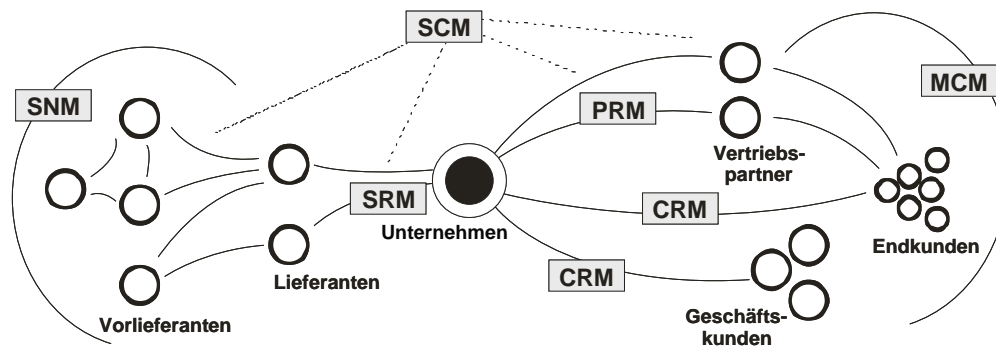
Neben einer Einbettung in die Diskussion zu Unternehmensnetzwerken wird das Beziehungsmanagement häufig auch im Rahmen des Wertkettenmanagements („Supply-Chain-Management (SCM)“) diskutiert (siehe Abb. 1). Neben dem Management einzelner Beziehungen streben Unternehmen immer häufiger die Abstimmung von Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Vorlieferanten bis zum Endkunden an. Dabei kann das Wertkettenmanagement als übergreifender Ansatz interpretiert werden, der Initiativen zur unternehmensübergreifenden Koordination von Material- und Informationsflüssen beinhaltet [siehe z.B. Müller *et al.* 2003]. Das Konzept steht in Beziehung zu den verschiedenen Beziehungsmanagementansätzen (siehe Abb. 1):

SCM bezieht sich auf die strategische Planung und operative Abstimmung logistischer Aktivitäten entlang der gesamten Wertkette und konzentriert sich primär auf Material- und Informationsfluss [siehe z.B. Harland 1996, S. 64]. SRM bezieht sich in diesem Kontext auf das Management der dyadischen Beziehungen mit Lieferanten und kann als Teil von SCM aufgefasst werden. Als Erweiterung sowohl des SCM als auch des SRM gilt nach diesem Verständnis das Supplier-Network-Management (SNM), das das ganzheitliche Management des Lieferantennetzwerkes zum Ziel hat und auf Interdependenzen und Abhängigkeiten zwischen einzelnen Lieferantenbeziehungen Rücksicht nimmt.

Auch auf der Vertriebsseite implementieren Unternehmen immer häufiger komplexe Systeme. Hierzu zählen hybride Vertriebs- und Beziehungsmanagementsysteme, deren Ziel es ist, die Kunden im Sinne eines umfassenden CRM zu segmentieren und die identifizierten Beziehungen unterschiedlich zu managen. Hierbei werden verschiedene Maßnahmen wie ein persönliches Key-Account-Management, eher unpersönliche Sales-Force-Aktivitäten, sowie elektronische Internet-Self-Services zu einem umfassenden Multi-Channel-Management (MCM) Ansatz verknüpft [Möller & Halinen 1999, S. 419]. Das Multikanalmanagement wird somit zu einem wichtigen organisatorischen Instrument im Management



des Kundennetzwerkes, das auch die Beziehungen zu den Vertriebspartnern (PRM im engeren Sinne) umfasst.



**Abb. 1:** Beziehungsmanagementansätze im Rahmen des Wertkettenmanagements

### 2.3 Konzeptionelle Abgrenzung von Geschäfts- und Endkundenbeziehungen

Wie angedeutet, ist ein Ziel des vorliegenden Beitrags, sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten von Beziehungsmanagementkonzepten herauszuarbeiten. Dabei sind das Supplier-Relationship-Management (SRM) und das Customer-Relationship-Management (CRM) die mit Abstand bekanntesten. Man könnte nun annehmen, dass sich diese beiden Konzepte stark unterscheiden, da sie sich an entgegengesetzten Enden der Unternehmung befinden. Eine solche Einschätzung ist jedoch nur zum Teil richtig. In der Literatur unterscheiden sich SRM und CRM zum Teil sehr deutlich, dies trifft jedoch nur zu, da CRM meist auf die Endkundensicht beschränkt wird, während das Beziehungsmanagement mit Geschäftskunden erstaunlich viele Parallelen mit dem SRM aufweist. In diesem Sinne kann SRM auch als Komplement zum CRM verstanden werden [Große-Wilde 2004, S. 61]; es kann von den viel zitierten zwei Seiten einer Medaille gesprochen werden. Die relevante Abgrenzung verläuft also nicht zwischen Lieferanten- und Kundenseite, sondern zwischen Beziehungsmanagement im B2C- und B2B-Kontext. Dabei unterscheiden sich die Ausprägungen des CRM teils erheblich: Zunächst einmal unterscheidet sich die Kundenbasis in der Regel hinsichtlich der Menge an Kunden und der Wichtigkeit des einzelnen Kunden, was sich auf die Art der Maßnahmen und die Notwendigkeit zur Automatisierung auswirkt. Auch die Herausforderungen im Umgang mit den Kunden – Konsumentenverhalten und Marktpsychologie auf der einen Seite, professionelle Servicebeziehungen auf der anderen Seite – unterscheiden sich deutlich. Nicht zuletzt haben sich separate Forschungsbereiche herausgebildet – B2B-CRM wird als Teil von Industriegütermarketing, SCM und Logistik diskutiert, während das B2C-CRM als Komplement zum traditionellen Massenmarketing gilt. Im Weiteren konzentriert sich der Beitrag deshalb beispielhaft auf

das SRM als Vertreter des Beziehungsmanagements mit Unternehmen, während CRM auf die Endkundenseite beschränkt wird.

## **2.4 Überblick über Facetten und Konzepte des Beziehungsmanagement**

Beziehungsmanagement kann verstanden werden als Reaktion auf verschiedene Marktentwicklungen (siehe Kap. 3), die die Bildung langfristiger Verbindungen mit externen Akteuren in den Vordergrund rücken. Dabei spielt die Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) als wesentlicher Treiber eine große Rolle. Wurde die IKT zu Beginn oftmals als wesentlicher Bestandteil moderner Beziehungsmanagementkonzepte verstanden, so hat sich mittlerweile eine strategische Einordnung des Beziehungsmanagements durchgesetzt. Entsprechend werden in Kap. 4 zunächst die strategische Bedeutung und der Beitrag des Beziehungsmanagements diskutiert. Aus der strategischen Sichtweise ergibt sich die Notwendigkeit einer ökonomischen Bewertung der externen Akteure im Sinne der Segmentierung; dieses erste Grundprinzip des Beziehungsmanagements wird in Kapitel 5 näher beleuchtet. Die so identifizierten Segmente werden dann mit unterschiedlichen Maßnahmen bearbeitet. Das Management der einzelnen Beziehung und ihrer Phasen (zweites Grundprinzip) und die konkreten Maßnahmen des Beziehungsmanagements bilden das 6. Kapitel. Abschließend wird auf die IKT-Unterstützung in den Konzepten eingegangen (Kap. 7), die sich quer durch alle Bereiche zieht – von der Unterstützung bei der Bewertung und Segmentierung bis zum operativen Management über die Lebensdauer einer Beziehung hinweg.

In den folgenden Kapiteln wird dabei der jeweilige Sachverhalt kurz allgemein motiviert, bevor er dann jeweils zunächst für das Supplier-Relationship-Management (SRM) und dann für das Endkunden-CRM konkretisiert wird. Die Idee dieser Strukturierung ist einerseits die Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte in den jeweiligen Kapiteln zu verdeutlichen; andererseits kann durch Änderung der Leserichtung auch ein Überblick separat über das SRM oder das CRM gewonnen werden, indem entweder nur die ersten oder nur die zweiten Unterkapitel der jeweiligen Kapitel gelesen werden.

## **3 Historie und Entwicklung des Beziehungsmanagements**

Unternehmen in fast allen Branchen sehen sich mit zahlreichen Markttrends konfrontiert, die sie zunehmend zum Aufbau von Beziehungen mit externen Akteuren bewegen: 1) Neue kostengünstige Möglichkeiten der Datenübertragung und –verarbeitung, basierend auf Internettechnologien erlauben neue Formen zwischenbetrieblicher Organisation, sowie die Sammlung und Auswertung von Daten über Akteure zum Zwecke von Bewertung und

Segmentierung. 2) Nicht zu letzt durch die technologischen Entwicklungen kommt es zur weltweiten Ausdehnung von Märkten und Wettbewerb. Das bedeutet, dass sich für Unternehmen einerseits neue Märkte öffnen, andererseits aber neue Wettbewerber auf den eigenen Märkten formieren; Unternehmen reagieren mit der Formierung von Allianzen und Netzwerke. Andererseits wird es zunehmend wichtig, in umkämpften Märkten kaufkräftige Kunden langfristig an sich zu binden. 3) Wahrnehmbare Änderungen im Kundenverhalten führen zu einer immer wichtiger werdenden individuellen Ansprache einzelner Kunden mit entsprechenden Herausforderungen für die Segmentierung. 4) Die steigende Komplexität und Informatisierung von Produkten und Leistungen sowie die kürzeren Produktlebenszyklen führen dazu, dass selbst große Unternehmen nicht mehr alle benötigten Ressourcen intern vorhalten und entwickeln können. Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten sind die Folge. Es wird deutlich, dass sich die Beziehungsbildung mit Geschäftspartnern, mit Lieferanten einerseits (SRM) und das Streben nach Kundenbindung und Beziehungsaufbau mit Kunden (CRM) andererseits, als vielversprechende Reaktionen auf die genannten Trends erweisen. Im Weiteren wird die Entwicklung der beiden Konzepte kurz nachgezeichnet.

### **3.1 Vom „Einkauf“ zum Beziehungsmanagement mit Lieferanten**

In der Beschaffung konnten in den letzten 30 Jahren tiefgreifende Veränderungen beobachtet werden, die sich auf die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Lieferanten und die Rolle der Beschaffung im Unternehmen auswirken. Traditionell wurde der Einkaufsbereich fast ausschließlich unter Kostengesichtspunkten betrachtet [Tang 1999, S. 40]. Die oben beschriebene, sich verändernde Markt-, Wettbewerbs- und Technologiesituation, der Trend zu Kernkompetenzkonzentration, sowie eine verstärkte Aufmerksamkeit des Themas von Seiten der Managementforschung, haben dazu geführt, dass die Beziehungen mit Lieferanten zunehmend zum Gegenstand des Managements wurden.

Im letzten Jahrzehnt führte der, in den 1980er Jahren begonnene, Trend zur Integration mit wichtigen Lieferanten zu einer engeren Abstimmung und Koordination durch den Hersteller. Getrieben wurde diese Entwicklung nicht zuletzt durch die zunehmende Externalisierung von Leistungen, die das Management der extern erbrachten Leistungen notwendig machte [Möller & Halinen 1999, S. 414]. Entstanden sind teils komplexe, hierarchische Lieferantennetzwerke, die nun vermehrt als ganzheitliche Systeme wahrgenommen und gemanagt werden. Ziel dabei ist der Aufbau komplexer Beziehungsgeflechte mit wechselseitigen Informationsflüssen hin zu einer (meist operativen) Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette im Sinne des Supply-Chain-Managements (SCM). Das Beziehungsmanagement gilt dabei als Voraussetzung für operative Maßnahmen wie die Just-in-Time-

Lieferung und eine weitergehende Integration zwischen den Unternehmen im Rahmen des SCM [Dangelmaier et al. 2004, S. 520].

Die Rolle der Beschaffung im Unternehmen ändert sich und erfährt steigende Aufmerksamkeit durch das Management [Stuart 1997]. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden zunehmend an Zulieferer übertragen, was mit einer stark abnehmenden Fertigungstiefe verbunden ist; es gibt entsprechend eine Tendenz zu langfristig angelegten Kooperationen mit Lieferanten [Dangelmaier et al. 2004, S. 520]. Es zeigt sich jedoch, dass nicht alle Lieferantenbeziehungen gleich behandelt werden können. Unwichtige müssen von wichtigen Beziehungen unterschieden werden. Letztere erfordern zudem ein gezieltes und auf langfristigen Beziehungsaufbau ausgerichtetes Management. Das Supplier-Relationship-Management (SRM) verbindet diese strategischen und organisatorischen Bestrebungen unter einem Begriff.

### **3.2 Vom Massenmarketing zum IT-gestützten Beziehungsmarketing**

Nahm das Marketing traditionell eine eher undifferenzierte Marktsicht ein [Thakur et al. 2006], so begann mit der eintretenden Sättigung auf vielen Märkten bereits in den 1970er Jahren ein umfassender Wechsel vom Massen- oder Verkäufer- hin zum Käufermarkt, der den Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens stellte und die Sicht des Marketings veränderte [Bruhn 2004, S. 35]. Insbesondere im vergangenen Jahrzehnt wurde diese Entwicklung durch die bereits angesprochene Globalisierung und die zunehmende Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien zusätzlich verstärkt [Bruhn 2004, S. 36]. Nicht zuletzt durch die Möglichkeiten des Internets hat sich das Informationsniveau vieler Kunden verbessert, die nun vermehrt in der Lage sind, Leistungen einzelner Unternehmen zu vergleichen und von diversen Unternehmen über multiple Kanäle zu beziehen, was zu einer Abnahme der Kundenloyalität führt [Rapp & Schindler 2005, S. 18f.]. Wie oben bereits angedeutet, kommt es zudem zu einer steigenden Individualisierung im Konsumentenverhalten. Kunden zeigen ein zunehmend hybrides Konsumverhalten, bei dem nicht mehr eine eindimensionale Orientierung an Qualität oder Preis im Vordergrund steht, sondern eigentlich widersprüchliche Konsumkombinationen, wie der gleichzeitige Einkauf bei Aldi und im Feinkostladen, sowie bei H&M und Prada [Meffert & Giloth 2002]. Die daraus folgende Auflösung traditioneller Segmentierungs- und Zielgruppenansätze manifestiert sich in branchenübergreifend sinkenden Loyalitätsraten. Aus diesem Kontext wird deutlich, dass der ökonomische Erfolg von Unternehmen eng mit der Erzielung von Kundenloyalität verbunden ist.

Um Kunden langfristig binden zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es notwendig, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen und den Kunden durch überdurchschnittliche

Leistungen zufrieden zu stellen [Matzler *et al.* 2004, S. 5]. Der Aufbau und die Gestaltung von stabilen Kundenbeziehungen dient somit der Differenzierung im Wettbewerb und der Sicherung des ökonomischen Erfolgs. Eine Lösung hierfür soll das CRM bieten, als ein ganzheitlicher Ansatz, der den Aufbau, die Entwicklung und Intensivierung individualisierter Kundenbeziehungen umfasst [Grabner-Kräuter & Schwarz-Musch 2004, S. 198f.].

Die eindeutige Ausrichtung des CRM auf die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Kunden wirft die Frage auf, inwiefern sich das CRM vom klassischen (abnehmergerichteten) Marketing unterscheidet. Nicht selten verweisen Publikationen auf einen „Paradigmenwechsel“ [Simon & Homburg 1998, S. 19; Thakur *et al.* 2006, S. 147] oder sehen das Marketing einer „Revolution“ unterzogen. Es kann jedoch konstatiert werden, dass es mit der Idee des CRM nicht zu einem Paradigmen-, sondern nur zu einem Perspektivenwechsel im Marketing kommt. Als Begründer eines solchen Perspektivenwechsels werden häufig die Arbeiten von Berry [1983] zum Relationship-Marketing und von Peppers und Rogers [1993] zum One-to-One-Marketing genannt. Dabei bezieht sich der Perspektivenwechsel weniger auf den Philosophieaspekt des Marketings (Marketing als marktorientierte Unternehmensführung [Meffert 2000] oder als Management von Wettbewerbsvorteilen [Backhaus 1999]), sondern eher auf die funktionsorientierte Sichtweise des Marketing. Der klassische Marketing-Mix als Instrument zur Marktbearbeitung behält dabei seine ursprüngliche Funktion, wird jedoch ergänzt durch eine beziehungsorientierte Sichtweise und die Unterstützung durch moderne Informationstechnologien [Riemer *et al.* 2002, S. 602].

Dabei wird die Verbreitung von CRM stark getrieben durch die technologischen Entwicklungen, wie das Aufkommen leistungsfähiger Datenbanken und Informationssysteme, die sowohl die Datensammlung, als auch eine effiziente Datenanalyse und Informationsbereitstellung ermöglichen. In vielen Quellen [z.B. Schwede 2000] wird CRM gar im Wesentlichen als ein IT-Konzept verstanden und somit auf die Implementierung und Integration von CRM-Systemen reduziert [Payne & Frow 2006]. Zahlreiche reine CRM-IT-Projekte, die sich beispielsweise auf Sales-Force-Automation oder Data-Mining konzentrierten, erwiesen sich jedoch als sehr kostspielig und konnten nicht den gewünschten Erfolg erzielen [Rapp 2000, S. 14]. Fehlendes strategisches und langfristiges Denken und eine zu starke IKT-Ausrichtung gelten als Kernproblem beim Scheitern von CRM-Initiativen [siehe Homburg & Sieben 2000; Thakur *et al.* 2006; Wyner 2007]. Dies führte dazu, dass CRM heute als ein ganzheitliches, strategisches Konzept verstanden wird, welches sowohl die Ausgestaltung einer kundenorientierten Strategie als auch der kundenorientierten Informationssysteme impliziert [Grabner-Kräuter & Schwarz-Musch 2004, S. 198]. Da die Informationstechnologie die Sammlung, Zusammenführung und Analyse der relevanten Kundendaten ermöglicht, bleibt ihre große Bedeutung für den Erfolg des CRM unumstritten; dies gibt z.B. die Definition von Hippner und Wilde wieder: „CRM ist eine kundenorien-

tierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“ [Hippner & Wilde 2003, S. 6] Aus dieser Definition wird wiederum der Differenzierungs- oder Segmentierungsgedanke deutlich, wie auch die Beziehungssicht, deren Ziel der Aufbau langfristig angelegter Beziehungen mit wertvollen Kunden ist [Thakur et al. 2006, S. 147].

## 4 Strategische Bedeutung des Beziehungsmanagements

Die Idee des Beziehungsmanagements ergibt sich aus der Beobachtung, dass einzelne externe Akteure einen besonderen Wert für das Unternehmen darstellen (seien es gute Kunden oder wichtige Lieferanten) und dass diese Akteure daher besonders behandelt werden müssen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Beziehungen zu diesen Akteuren gesondert zu managen und aus der Masse herauszuheben. In den folgenden Abschnitten werden die strategische Bedeutung des Beziehungsmanagements sowie die Zielsetzung am Beispiel von SRM und CRM erläutert.

### 4.1 Strategische Wichtigkeit und Wirkungen des SRM

Lange Zeit folgte die Beschaffung im Unternehmen lediglich den Anforderungen der Produktion ohne eigene Steuerungsfunktion zu besitzen. Im Vordergrund standen Kosten und Einstandspreise [Stuart 1997]. Durch die oben skizzierten Marktentwicklungen rückt die zwischenbetriebliche Integration mit Lieferanten stärker in den Vordergrund und externe Beziehungen und stabile Partnerschaften mit Lieferanten gewinnen an Relevanz [für eine theoretische Erklärung dieser Entwicklung siehe z.B. Hoyt 2000; Sheth & Sharma 1997]. Lieferanten werden als Quelle weitreichender Vorteile für das Unternehmen erkannt. Zu den Vorteilen gehören neben Kostenvorteilen auch Qualitäts- und Servicevorteile, sowie die gemeinsame Entwicklung neuer Technologien und Produkte mit Lieferanten [Sobrero & Toulan 2000, S. 24ff.]. Die Beziehungen zu wichtigen Lieferanten werden so zur Quelle strategischer Differenzierung [siehe Sheth & Sharma 1997, S. 96]:

- **Kostenwirkungen:** Die enge Abstimmung mit Lieferanten kann verschiedene Kostenvorteile bieten. Cannon und Homburg unterscheiden zwischen direkten Produktkosten, Prozess- bzw. Transaktionskosten, sowie Produktionskosten [Cannon & Homburg 2001, S. 31]. *Direkte Kosten* lassen sich senken durch den Einkauf bei den kostengünstigsten Lieferanten am Markt. Wichtiger noch als die Einstandspreise, die meist immer schon Gegenstand aktiver Kostenkontrolle waren, sind die Potenziale zur Senkung der

*Prozess- und Transaktionskosten*; hier kann es durchaus sinnvoll sein, höhere Einstandspreise in Kauf zu nehmen und durch eine Stabilisierung der Beziehung und Anpassung der operativen Prozesse die Prozess- und Koordinationskosten zu senken. Auch die *Produktionskosten* lassen sich durch ein verbessertes Problemverständnis des Lieferanten für die Produktabläufe und Produktinterdependenzen zwischen Zulieferprodukt und Produktionsablauf senken.

- **Qualitäts- und Servicewirkungen:** Lieferanten können direkt zur Verbesserung der Produktqualität beitragen, indem sie z.B. eigene, neue Ideen einbringen [Araujo *et al.* 1999, S. 498]. Voraussetzung ist eine längerfristig angelegte Beziehung, sowie die nötigen Strukturen, um Verbesserungsvorschläge der Lieferanten zu initiieren und zu honorieren [Vgl. z.B. Tang 1999, S. 41]. Darüber hinaus kann ein verbesserter Informationsfluss die Auskunftsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Tiefgehende Prozessnetzungen im Sinne eines Just-in-Time Ansatzes können darüber hinaus Lieferzeiten verbessern [Frazier *et al.* 1988].
- **Forschungsbeiträge:** Die wohl weitreichendste Lieferanteneinbindung ist die zur Produkt- und Technologieentwicklung in gemeinsamen Forschungsallianzen [Sobrero & Toulan 2000; Stuart 1997]. Hierbei werden Lieferanten möglichst früh in die Produktentwicklung einbezogen. Andererseits können Partnerschaften mit Lieferanten zwingend notwendig werden, um Zugang zu externen Ressourcen und Technologien zu bekommen [Sobrero & Toulan 2000, S. 24].

Es wird deutlich, dass die Vorteile der Zusammenarbeit mit Lieferanten von einfachen operativen Prozessverbesserungen bis hin zu strategischen Fragestellungen reichen. Diese strategische Dimension des SRM basiert dabei auf der allgemeinen Fragen nach dem Make-or-Buy von Leistungen und der grundsätzlichen Frage nach den Grenzen der Unternehmung. Das Ziel des SRM ist es also, für jeden Lieferanten im eigenen Portfolio den geleisteten Beitrag (und die zukünftigen Potenziale) zu identifizieren; die Beziehungen zu strategisch wichtigen Lieferanten müssen dann entsprechend strategisch gemanagt werden.

## 4.2 Wirkungskette und Beitrag des CRM

Die Idee des Customer-Relationship-Managements basiert auf den Beobachtungen, dass sich einerseits die Kundenbindung positiv auf den Umsatz mit Kunden auswirkt und dass es andererseits verschieden loyale Kundengruppen gibt, die vom Unternehmen unterschiedlich gemanagt werden sollten. Dabei wird häufig von einer Wirkungskette ausgegangen, die sich von der Kundenorientierung über die Kundenzufriedenheit hin zur Kundenbindung erstreckt. Dabei kann die Kundenorientierung als Strategie eines Unterneh-

mens verstanden werden, sich ganzheitlich an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten [Krafft & Götz 2006, S. 330f.]. Dies leistet einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, die wiederum angibt, inwiefern das Unternehmen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden(gruppen) erfüllt [Bruhn 2004, S. 38]. Die Kundenzufriedenheit ist somit nicht nur von der Leistungsqualität des Unternehmens abhängig, sondern ganz entscheidend auch von den individuellen Erwartungen der Kunden [Diez *et al.* 1994, S. 138]. Dabei belegen zahlreiche empirische Studien, dass eine gesteigerte Kundenzufriedenheit nach Überschreitung einer bestimmten Wahrnehmungsschwelle wiederum zu einer stärkeren Kundenbindung führt [Homburg *et al.* 1999].

Zentrales Kalkül des CRM ist, dass sich mit steigender Bindung gleichfalls die Wiederkauftrate des Kunden und somit der so genannte Kundenwert erhöht. Bei einer gesteigerten Kundenbindung können Akquisitions- und Beziehungskosten gesenkt werden, da Fixkosten für den Aufbau einer Geschäftsbeziehung auf die getätigten Wiederkäufe verteilt werden können. Hat ein Kunde Vertrauen in die Leistungen eines Anbieters aufgebaut, so steigt auch seine Bereitschaft, weitere Leistungen des Anbieters zu erstehen (Cross-Selling). Insgesamt kommt es aus Unternehmenssicht sowohl zu einer Steigerung des Umsatzes als auch zu einer Kostensenkung, da das Kerngeschäft auf zusätzliche Leistungen ausgedehnt wird und keine zusätzlichen Akquisitions- und Beziehungskosten anfallen [Matzler *et al.* 2004, S. 11].

Wichtig ist jedoch die Erkenntnis, dass nicht alle Kunden gleich wichtig für das Unternehmen sind. Neben die Kundenorientierung tritt daher die Wirtschaftlichkeitsorientierung im Sinne einer differenzierten, oder gar individuellen Bearbeitung der Kunden in Abhängigkeit von der Kundenwertigkeit [Riemer *et al.* 2002, S. 601]. Zentrale Erfolgsgröße des Customer-Relationship-Managements ist folglich die Profitabilität der Kundenbeziehung, aus deren Wertigkeit und Stabilität (Kundenzufriedenheit und Loyalität) der Ressourceneinsatz des Unternehmens abzuleiten ist [Homburg & Sieben 2000, S. 476]. CRM verfolgt also das strategische Ziel, das Unternehmen langfristig auf die Bildung von Kundenloyalität und die Kundenbindung mit profitablen Kunden auszurichten [Thakur *et al.* 2006]. Grundlage hierfür sind die bereits genannten Grundprinzipien der Segmentierung (siehe Kap. 5) und der Beziehungspflege (Kap. 6).

## **5 Segmentierung und Portfoliomanagement**

Unternehmen können eine Vielzahl von Beziehungen mit externen Akteuren unterhalten. Es wurde argumentiert, dass diese aus verschiedenen Gründen strategische Wichtigkeit für das Unternehmen besitzen können. Die Herausforderung der Beziehungsmanagementkonzepte besteht nun darin, die wichtigen von den weniger wichtigen Akteuren zu unterschei-



den, um die knappen Managementkapazitäten in die bestmögliche Verwendungsrichtung zu lenken und die Beziehungen zu den Akteuren gemäß ihrer Wichtigkeit zu managen [Cox et al. 2005, S. 41; Olsen & Ellram 1997, S. 101]. Hierzu ist eine Bewertung der einzelnen Beziehungen aus ökonomischer Sicht notwendig, um im Rahmen einer Segmentierung diejenigen zu identifizieren, die dann in der operativen Umsetzung des Beziehungsmanagements aufgrund von Erfolgsbeitrag oder wahrgenommenem Risiko mehr Aufmerksamkeit benötigen als andere. Eine solche Bewertung kann auf verschiedenen Kriterien basieren, die sich im Bereich von SRM und CRM zudem deutlich unterscheiden.

### **5.1 Management von Lieferantenportfolios als Kernbereich des SRM**

Eine wesentliche Aufgabe des SRM ist es, Lieferanten hinsichtlich ihrer (zukünftigen) ökonomischen Bedeutung für das Unternehmen systematisch zu bewerten und zu segmentieren [Dangelmaier et al. 2004, S. 523]. Dabei muss insbesondere zwischen solchen Partnerbeziehungen unterschieden werden, die primär operativen Zwecken dienen und solchen von denen sich die Unternehmung den Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile erhofft [Stuart 1997, S. 233]. Diese Denkweise folgt einem Portfolioansatz, bei dem verschiedene Lieferantentypen nach Wichtigkeit unterschieden werden. Studien haben gezeigt, dass es ökonomisch sinnvoll ist, statt einer „one-size-fits-all“ Strategie den Beitrag jedes einzelnen Lieferanten bzw. seiner Produkte und Leistungen zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu untersuchen und die Art der zwischenbetrieblichen Beziehungen hierauf abzustimmen [Dyer et al. 1998, S. 59].

Das Ziel der *Portfolioanalyse* ist es, die wichtigsten Lieferantenbeziehungen der Unternehmung zu identifizieren, sowie die Rolle der eigenen Unternehmung im Verhältnis zum Lieferanten und die dazu passenden Reaktionsmuster zu bestimmen. In der Literatur werden hierzu verschiedene Bewertungskriterien diskutiert: Viele Kriterien beziehen sich auf die strategische Wichtigkeit des Lieferanten bzw. die des zu beschaffenden Produkts; hierzu zählen der Kompetenz- und Wissensbeitrag, der Image- oder der ökonomische Beitrag (z.B. Beschaffungsvolumen) des Lieferanten [siehe z.B. Olsen & Ellram 1997; Riemer & Klein 2002]. Des Weiteren können Beziehungen nach den spezifischen Investitionen, die Käufer und Lieferant in die Beziehung tätigen, klassifiziert werden [Bensaou 1999, S. 36; Dwyer et al. 1987, S. 15]. Eine ausführliche Liste mit Kriterien für die Lieferantenauswahl findet sich bei [Dangelmaier et al. 2004, S. 523].

Eine grundlegende Klassifizierung basiert auf der *Macht- und Verhandlungspositionen* der Parteien im Markt [Cox et al. 2003; Cox et al. 2005]. Dies basiert auf der Beobachtung, dass das beschaffende Unternehmen eventuell gar nicht in der Position ist, die Form von Beziehung mit dem Lieferanten aufzubauen, die es gerne möchte [Cox et al. 2003, S. 144].

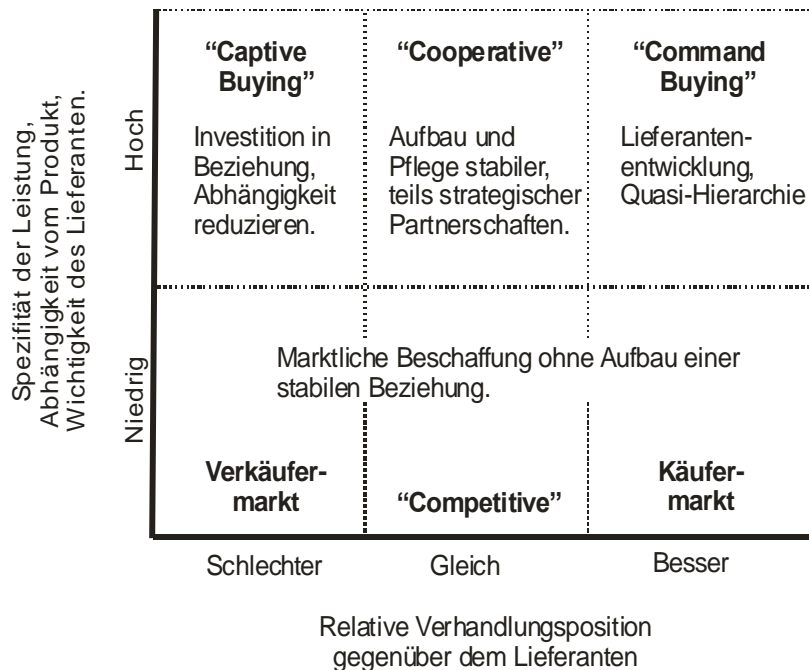
Selbst wenn der Kunde dem Lieferanten eine hohe Wichtigkeit zubilligt und eine kooperative Beziehung anstrebt, kann es sein, dass der Lieferant zu einer ganz anderen Einschätzung bzgl. der Wichtigkeit kommt und den Aufbau einer kooperativen Beziehung verhindert. Hier ist eine Analyse der strategischen Positionierung vis-a-vis dem gesamten Lieferantenpool notwendig: Hierbei wird die Spezifität der zu beschaffenden Produkte und die sich daraus ergebende Abhängigkeit von diesen Produkten ins Verhältnis gesetzt zur relativen Verhandlungsposition gegenüber dem Lieferanten [in Anlehnung an Tang 1999, S. 43].

Produkte, die für das Unternehmen von untergeordneter Wichtigkeit sind, lassen sich mit überschaubarem Risiko in sich wiederholenden Transaktionen im Markt beschaffen; in solchen Fällen muss keine stabile Beziehung zwischen den Parteien aufgebaut werden. Herrscht auf dem Markt Wettbewerb im Sinne ausreichenden Angebots und Nachfrage, so spricht man auch von „*Competitive Buying*“ [Campbell 1990, S. 48 & 55]. Herrscht für die gleiche Klasse von Produkten ein Mangel an Angebot oder Nachfrage, so existiert ein Verkäufer- bzw. Käufermarkt; in solchen Fällen muss keine stabile Beziehung zwischen den Parteien aufgebaut werden. Ist das zu beschaffende Produkt für den Käufer von strategischer Wichtigkeit, ändert sich die Situation. Ist die Abhängigkeit von einem Produkt hoch, die Verhandlungsposition gegenüber einem Lieferanten aber schlecht, so handelt es sich um „*Captive Buying*“. In dieser Situation ist die strategische Handlungsfähigkeit der Unternehmung eingeschränkt, weil z.B. alternative Lieferanten schlicht nicht existieren. In diesem Fall wird der Käufer versuchen, durch kooperatives Verhalten negative Effekte der Abhängigkeit zu mildern oder durch Insourcing oder Forschung die Abhängigkeit zu reduzieren [Riemer & Klein 2002]. Im Falle ausgeglichener Verhandlungspositionen kommt es am ehesten zu kooperativem Verhalten zwischen den Unternehmen („*Cooperative Buying*“). Hier stehen den Unternehmen verschiedene Grade der Integration offen: Von eher auf Beschaffungsprozesse ausgerichteten Partnerschaften, über solche, die Produkt- und Serviceverbesserungen zum Ziel haben, bis hin zu strategischen Allianzen. Beim „*Command Buying*“ hat der Käufer die bessere Verhandlungsposition als der Lieferant. Es kommt somit zu einer „Quasi-Hierarchie“: Das kaufende Unternehmen kann dem Lieferanten gewisse Vorgaben machen. Jedoch ist auch hier die Etablierung einer tatsächlich kooperativen Strategie oft erfolgversprechender als das Ausnutzen der besseren Verhandlungsposition. Abbildung 2 fasst die Portfolioanalyse zusammen.

Die Ausführungen zeigen, dass es notwendig ist, die Lieferantensituation des Unternehmens aus Wettbewerbs- wie auch aus Kooperationsgesichtspunkten zu betrachten. Obwohl Kooperation zunehmend wichtig wird, ist es notwendig, die eigene Position gegenüber dem Lieferanten hinsichtlich Abhängigkeit und Alternativen einzuschätzen, und echte Kooperation nur dort anzustreben, wo es sinnvoll ist. In einem zweiten Schritt gilt es dann,

die Lieferantenbeziehungen hinsichtlich des Management- und Koordinationsaufwandes zu überprüfen, um die knappen Managementkapazitäten in die beste Verwendungsrichtung zu lenken (Lenkungsfunction der Segmentierung).

### Strategische Analyse der Lieferantensituation



**Abb. 2:** Lieferantenportfolio basierend auf strategische Verhandlungsposition

Das Ziel dieses Schrittes ist *die Abstimmung des Managementbedarfs*, d.h. den Koordinationsbedarf einer jeden Beziehung in ein adäquates Verhältnis zu ihrer Wichtigkeit zu bringen. So kann es sein, dass ein Lieferant, der in der Portfolioanalyse als wenig wichtig eingestuft wird, trotzdem hohe Koordinations- und Managementkosten verursacht. Hier kommt ein Abbruch der Beziehung und die Suche nach Alternativen in Frage, falls sich das Unternehmen in einer dafür geeigneten Position befindet (siehe oben). Es kann aber auch sein, dass eine bestehende Lieferantenbeziehung als wichtiger eingestuft wird als sie bisher in Bezug auf das Management behandelt wurde. In diesem Fall ist die Investition in die Beziehung und die Entwicklung des Lieferanten zu einem strategischen Partner sinnvoll, um Probleme zu vermeiden und versteckte Potenziale zu heben. In einem dritten Schritt werden dann *konkrete Umsetzungsmaßnahmen* zur Konsolidierung des Lieferantenportfolios identifiziert und Maßnahmen zum Management der verschiedenen Typen von Beziehungen. Hierzu gehören die Beendigung alter Beziehungen, Standardisierungsmaßnahmen, Lieferantenentwicklungsprogramme, sowie die Anbahnung neuer und die Investition in bestehende Beziehungen (siehe Kap. 6).

## 5.2 Kundenbewertung als Grundlage erfolgreichen CRMs

Ähnlich wie das SRM so basiert auch das CRM-Konzept auf der Idee von Segmentierung und Portfoliomanagement. Der Idee des CRM liegt die Grundannahme zugrunde, dass mit steigender Kundenbindung auch der mit dem Kunden getätigte Umsatz und damit die Profitabilität steigt (siehe Kap. 4.2). Während dieser Zusammenhang grundsätzlich nicht falsch ist, haben empirische Studien jedoch gezeigt, dass er nicht universell für alle Kunden eines Unternehmens Gültigkeit besitzt. Die Folge ist, dass loyale Kunden nicht notwendig auch einen positiven Beitrag für das Unternehmen erwirtschaften, dann nämlich, wenn die Kosten in der Betreuung dieser Kunden höher sind als der erwirtschaftete Deckungsbeitrag [Kumar 2006, S. 42]. Aus diesem Grund ist es notwendig, zunächst den ökonomischen Wert der einzelnen Kundenbeziehungen (oder Kundensegmente) zu bestimmen. Hierfür gibt es, je nachdem ob es sich um B2B- oder B2C-Beziehungen handelt, zahlreiche unterschiedliche Ansätze wie z. B. den Kundenlieferanteil (share of wallet), das Kaufverhalten, die verursachten Servicekosten, die Profitabilität über den Lebenszyklus hinweg [Thakur et al. 2006, S. 147] oder schließlich den Kundenertragswert, der auch als Customer Lifetime Value (CLV) [Kumar 2006] oder Kundenwert [Krafft & Götz 2006, S. 343] bezeichnet wird. Allen Ansätzen ist gemein, dass sie die Rentabilität eines Kunden nicht aufgrund von einzelnen Transaktionen beurteilen, sondern versuchen, eine Messgröße zu ermitteln, die den Wert eines Kunden über seine gesamte Beziehung mit dem Unternehmen hinweg wiedergibt und damit explizit auch eine Prognose für die Zukunft gibt.

Dabei hat sich der Kundenwert als geeignete Kenngröße zur Prognose der zukünftige Kundenprofitabilität etabliert [Kumar 2006]. Obwohl der Kundenwert als Kenngröße auf Vergangenheitsdaten basiert, kann er das zukünftige Kaufverhalten und damit den Wert des Kunden für das Unternehmen über die Beziehungslaufzeit abschätzen [Wyner 2007, S. 10]. Der Kundenwert wird in einem B2B-Kontext für einzelne Kunden, in einem B2C-Kontext als charakterisierende Durchschnittsgröße für einzelne Kundensegmente berechnet. Der Kundenwert setzt sich zusammen aus der zu erwartenden Kauffrequenz des Kunden in der Zukunft, der dabei zu erwartenden Umsatzhöhe, diskontiert um die zu erwartenden Marketing- und Servicekosten des Kunden; für detaillierte Berechnungsbeispiele siehe [Kumar 2006]. Die Herausforderung besteht nun darin, mit den zur Verfügung stehenden Daten über die Kunden, diese einzelnen Größen für die Zukunft geeignet abzuschätzen, damit der Kundenwert berechnet werden kann. Die für die Berechnung des Kundenwertes sinnvoll eingesetzten Daten können dabei immer nur unternehmensindividuell ermittelt werden. An dieser Stelle wird unmittelbar der Nutzen von Informationstechnologie (insbes. Data-Warehouses und Data-Mining) für das CRM offenbar. Mittels Data-Mining werden solche Kenngröße gesucht, die das zukünftige Verhalten von Kunden im Sinne von Trends (Kauft der Kunde mehr oder weniger? Teurer oder billiger?) abschätzen können; mögliche Grö-

ßen sind getätigte Umsätze, Gewinne oder Deckungsbeiträge des Kunden in der Vergangenheit [für mehr siehe Pepels 2003a, S. 245ff.], kombiniert mit Größen wie Kauffrequenz, Cross-Selling-Verhalten, Produktrückgabeverhalten, Reaktion auf Marketingkampagnen etc. [Kumar 2006, S. 43]. Neben den zu wählenden Ausgangsdaten ergeben sich weitere Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Rentabilität der Kundenbeziehung durch die Bewertung von zusätzlichen Beiträgen des Kunden zum Unternehmenserfolg, wie z. B. Weiterempfehlungen oder die Bestimmung des Zinssatzes für zukünftige Cash-Flows [Hippner 2006, S. 22f.].

Mittels des Kundenwertes können nun verschiedene Segmente in der Kundenbasis identifiziert werden, die unterschiedliche Profitabilität besitzen und unterschiedliche Maßnahmen erfordern. Stellt man in einem Portfolio die zu erwartenden Deckungsbeiträge der Kunden den durch sie verursachten Kosten für Marketing und Service gegenüber, kann man sehr leicht die profitablen und unprofitablen Kundengruppen erkennen. Hieraus lassen sich dann konkrete Handlungsmuster ableiten – für profitable Kunden: Zufriedenheit und Loyalität auf „sicheres“ Niveau steigern und eine langfristige Beziehung aufbauen; für unprofitable Kunden: Profitabilität steigern oder die Abwanderung forcieren. Das Ziel besteht also darin, gezielt in profitable Beziehungen (solche mit Potenzial) zu investieren, um die Gesamtprofitabilität des Unternehmens zu steigern. Hier können wiederum Data-Mining-Verfahren zum Einsatz kommen, um Stellschrauben zu identifizieren, mit denen die Verkäufe in diesen Segmenten weiter gesteigert werden können [Kumar 2006, S. 44]. Darüber hinaus kann das gewonnene Wissen genutzt werden, um gezielt solche Kundengruppen zu akquirieren, die ähnliche (demographische) Charakteristika aufweisen, wie solche mit hohem Kundenwert in der Kundenbasis. In einem weiteren Schritt können die operative Maßnahmen während der Beziehungsphase mit den Kunden(gruppen) auf die Segmente abgestimmt werden (siehe Kap. 6); hier kann z.B. die Wahl des Kundenkontakts aus der Segmentierung abgeleitet werden: Kunden mit niedrigem Wert werden standardisiert über die Web-Schnittstelle betreut, während Kunden mit hohem Wert persönlich betreut werden. Durch eine segmentspezifische Konzeption der Maßnahmen wird somit eine höhere Fokussierung der Marktbearbeitung sowie ein effizienterer Ressourceneinsatz gewährleistet.

## **6 Management der einzelnen Beziehungen**

Nachdem die Geschäftspartner klassifiziert und segmentiert wurden, gilt es, mit den wertvollsten und wichtigsten unter ihnen langfristige und stabile Beziehungen zu etablieren und diese entsprechend zu managen. Zur Strukturierung der Maßnahmen können dabei Phasenmodelle herangezogen werden. Während die Segmentierungsansätze durch Klassifikation und die Priorisierung von Maßnahmen eine Strukturierung der Beziehungen eines Unternehmens in der Breite vornehmen, kommt es durch Phasenkonzepte zu einer Strukturie-

rung der einzelnen Beziehungen in der Tiefe (d.h. über die Zeit hinweg) – es kommt zu einer Differenzierung der Maßnahmen je nach Lebenszyklusphase einer konkreten Beziehung.

## 6.1 Phasen des Supplier-Relationship-Managements

Ein mögliches Ergebnis der strategischen Analyse des Lieferantenportfolios kann sein, dass neue Lieferantenbeziehungen angebahnt werden müssen, um eine Lücke im Portfolio zu schließen oder unprofitable Lieferanten zu ersetzen. Ein solcher Anbahnungsprozess verläuft typischerweise nach einem mehrstufigen Schema ab [Dwyer et al. 1987, S. 15ff.]. Zu Beginn steht die Auswahl und Bewertung potenzieller Partner (siehe Abb. 3). Dies ist insbesondere dann von entscheidender Bedeutung, wenn eine strategische Allianz mit dem Lieferanten eingegangen werden soll. Potenzielle Partner sollten in verschiedenen Dimensionen zum eigenen Unternehmen passen, um einerseits mögliche Konflikte von Beginn an zu vermeiden und andererseits bestmöglichen Nutzen aus der Allianz zu ziehen. Brothier et al. unterscheiden vier Dimensionen: (1) komplementäre Fähigkeiten, (2) zu einander passende, kooperative Unternehmenskulturen, (3) kompatible Ziele und Erwartungen sowie (4) die gleichmäßige Verteilung gemeinsamer Risiken [Brothiers *et al.* 1995]. Wichtig sind hierbei insbesondere die kulturellen und persönlichen Faktoren: „Sehr häufig entstehen große Probleme in der Zusammenarbeit, weil sich die beteiligten Kooperationspartner in ihren Kulturen fundamental unterscheiden. Durch die Fokussierung des Managements auf die rationale Ebene werden diese Risiken oftmals zu wenig wahrgenommen.“ [Dürmüller 2002, S. 36]. Unternehmen, die beispielsweise ein gemeinsames Forschungsprojekt anstreben und aus ökonomischen Gesichtspunkten zueinander passen, sich aber hinsichtlich ihrer Kulturen erheblich unterscheiden, können erhebliche Schwierigkeiten haben, funktionierende, unternehmensübergreifende Teams ihrer Mitarbeiter zu bilden.

Anbahnung: Partnerauswahl	Design: Verhandlung	Stabilisierung: Kennenlernen	Koordination: Ausführung
Partnersuche, Partnerbewertung  Partner FIT: Ziele, Erwartungen Fähigkeiten, Kulturen	Interessen ausbalancieren  Verträge, Regeln, Prozesse, Monitoring Mechanismen entwerfen	Team building, Bildung sozialer Beziehungen  Aufbau der Kommuni- kation zwischen relevanten Personen	Monitoring, Controlling  Konfliktbehandlung  Veränderungen managen

**Abb. 3:** Beispielhafter SRM-Prozess

Nach der Partnerwahl werden mit dem in der ersten Phase ausgewählten Partner (oder auch mehreren potenziellen Partnern) in einer zweiten Phase Ziele und Inhalte einer möglichen

Kooperation verhandelt und die wechselseitigen Interessen ausbalanciert. Diese Phase ist in der Regel ökonomisch geprägt und beinhaltet die vertragliche Gestaltung. Kommt es also zur Anbahnung der Beziehung, werden die formalen Mechanismen zur Institutionalisierung der Beziehung wie Verträge, Regeln, Prozessbeschreibungen etc. verhandelt.

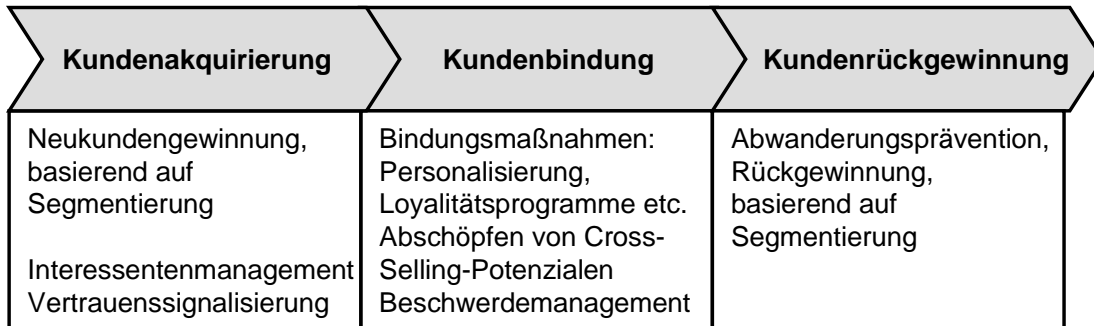
Mindestens ebenso wichtig sind, wie bereits angedeutet, die informalen, sozialen Aspekte [siehe Hutt *et al.* 2000; Riemer 2005]. Denn letztlich sind es die Menschen in beiden Unternehmen, die unter dem organisatorischen Dach der Beziehung zusammen arbeiten müssen. Nur wenn sich auch entsprechende soziale Beziehungen zwischen den involvierten Mitarbeitern entwickeln können, werden auch die für den Erfolg einer Partnerschaft notwendigen Kommunikationsstrukturen entstehen (Phase 3). Ziel hierbei ist, den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen zwischen den beteiligten Mitgliedern der beiden Organisationen zu fördern, da diesen vielfältige Vorteile zugeschrieben werden, wie ein verbesserter Informationsfluss, das Schaffen von Vertrauen, wechselseitigen Verständnisses und das Vermeiden von Missverständnissen, eine schnellere Problemlösung von Seiten des Lieferanten durch höhere Motivation der Mitarbeiter, sowie allgemein eine Reduktion opportunistischen Verhaltens [siehe Riemer 2005]. Dabei existiert eine Wechselwirkung zwischen formalen und informalen Strukturen: Informale Kooperation zwischen den involvierten Mitarbeitern kann dazu führen, dass sich in einem nächsten Schritt (neue) formale Strukturen (z.B. Regeln und Prozesse) erst ausbilden, die dann wieder weitergehende Kooperation ermöglichen [Boddy *et al.* 2000, S. 1008]. Die Phasen zwei und drei sind somit interdependent und laufen nicht notwendig sequentiell ab.

Werden anfängliche Barrieren überwunden, folgt als vierte die operative Phase, in der die vorgesehenen Tätigkeiten und Prozesse koordiniert, überwacht und optimiert werden müssen. Hierzu gehört sowohl das Management von Konflikten und Veränderungen, als auch ggf. die Beendigung der Beziehung im Falle ernster Konflikte oder wenn das Kooperationsziel erreicht ist.

## **6.2 Management der Kundenbeziehung**

Für ein möglichst gut strukturiertes Management der einzelnen Kundenbeziehung bietet sich bei der Gestaltung des CRM eine Orientierung am so genannten Kundenbeziehungslebenszyklus (Customer Lifecycle) an [Dieser stellt den zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung in drei Phasen dar: Kundenakquisition (Recruitment), Kundenbindung (Retention) und Kundenrückgewinnung (Recovery). Dieser Ansatz wird häufig auch als der „3R“-Ansatz bezeichnet, als Gegenentwurf zum klassischen 4P-Marketingmix [Riemer *et al.* 2002, S. 602]. Dabei erfordert die aktuelle Beziehungsphase, in der sich ein Kunde mit dem Unternehmen befindet, individuelle Maßnahmen in Bezug auf das Kundenbezie-

hungsmanagement [Stauss 2006, S. 433]. Den Phasen werden entsprechend verschiedene Maßnahmenbereiche zugeordnet, wie z.B. das Interessentenmanagement, das Kundenbindungsmanagement, das Beschwerdemanagement oder das Rückgewinnungsmanagement.



**Abb. 4:** Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus

Hauptaufgabe in der *Kundenakquisitionsphase* ist natürlich die Neukundengewinnung. Hierbei werden gezielt solche Kunden(gruppen) angesprochen, deren Charakteristika auf ein großes Kundenwertpotenzial hindeuten (siehe oben). Ziel dieses Interessentenmanagements ist es, die Aufmerksamkeit und das Interesse potenzieller Kunden zu wecken und diese von einem Erstkauf zu überzeugen [Stauss 2006, S. 435]. Ein überlegtes Vorgehen ist in dieser Phase besonders kritisch, da noch nicht genügend Daten über den Kunden für eine besser abgestimmte Betreuung vorliegen und noch keinerlei Vertrauen seitens des Kunden aufgebaut werden konnte. Die Ziele in dieser Phase sind daher die Senkung des vom Kunden wahrgenommenen Risikos und der Aufbau von Vertrauen in Produkte bzw. Dienstleistungen des Anbieters. Hierzu ist eine zielgruppenabgestimmte Kommunikation im Sinn der Botschaften und genutzten Kanäle notwendig.

In der *Kundenbindungsphase* sollen die Beziehungen zu solchen Kunden mit hohem zu erwartenden Kundenwertpotenzial stabilisiert und intensiviert werden [Stauss 2006] – sie umfasst das Kundenbindungs- und das Beschwerdemanagement. Der Kunde soll in dieser Phase dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden, so dass das Ertragspotenzial beispielsweise durch Cross-Selling ausgeschöpft werden kann und sich die ggf. hohen Akquisitionskosten amortisieren können [Ahlert & Wunderlich 2002]. Sollte der Cash-Flow mit dem Kunden bisher noch ein negatives Vorzeichen aufweisen, so soll die Beziehung in profitable Bereiche überführt werden. Aufgabe dieses Teilgebiets ist daher weniger die Intensivierung der Beziehung als vielmehr die Effizienzsteigerung und der Aufbau von Wechselbarrieren. Hierfür ist es weiterhin notwendig, die Bedürfnisse des Kunden besser als die Konkurrenz zu erfüllen. Um dies zu gewährleisten, werden entsprechend zwei unterschiedliche Arten von Maßnahmen eingesetzt. Zum Einen soll dem Kunden durch individualisierte Angebote, die über das Standardprodukt hinausgehen, ein größerer Nutzen geboten werden, so dass sich seine Loyalität erhöht und ein Wechsel unattraktiv wird



[Rapp 2000; Riemer 2002]. Zum Anderen wird versucht, die Kosten für einen Anbieterwechsel so hoch zu gestalten, dass der Kunde dazu bewegt wird, bei dem Anbieter zu bleiben [Schwede 2000, S. 9]. Wichtige Instrumente für die Kundenbindung sind neben der eigentlichen Produktgestaltung Konzepte wie Loyalitäts- und Bonusprogramme, Kundenkarten und Kundenclubs, aber auch individuelle Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. Leasing), Versicherungen und Zusatzservices, die den Kunden dauerhaft binden sollen. Neben der aktiven Kundenbindung nimmt das Beschwerdemanagement einen weiteren wichtigen Bereich in der Kundenbindung ein, da eine Nichtbeachtung von Beschwerden bzw. von Unzufriedenheit eine Vielzahl negativer Konsequenzen haben kann: Zum Einen kann die Unzufriedenheit zu einer Kaufverweigerung führen oder einen Wechsel zur Konkurrenz hervorrufen. Zum Anderen kann der unzufriedene Kunde seine schlechten Erfahrungen auch an sein Umfeld weitergeben, was im schlimmsten Fall dazu führt, dass auch diese das Unternehmen zukünftig ablehnen [Pepels 2003b, S. 119]. Beschwerden sollten daher als eine Chance aufgefasst werden, die Zufriedenheit der Kunden und damit ihre Bindung an das Unternehmen zu stärken [Pepels 2003b, S. 121].

Eine Abwanderung von Kunden wird sich nicht gänzlich verhindern lassen, daher wird in der *Kundenrückgewinnungsphase* versucht, abwanderungswillige Kunden umzustimmen oder Kunden zurückzugewinnen – dies gilt entsprechend der Segmentierung natürlich wiederum nur für profitable Kunden [Stauss 2006, S. 437]. Droht ein Kunde abzuwandern (z.B. durch Kündigung eines Vertrags) oder ist er bereits abgewandert (Käufe bleiben aus), muss zunächst herausgefunden werden, welche Motive den Kunden bewegen, einen Anbieterwechsel zu erwägen. Die Maßnahmen, die ergriffen werden, sind dabei individuell zu gestalten und von der jeweiligen Situation und dem Kunden abhängig zu machen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist wieder, ob sich die notwendigen Investitionen in die Kundenbeziehung später rentieren können.

## **7 Softwaretechnische Unterstützung des Beziehungsmanagements**

Der Einsatz von Informationssystemen spielt eine zentrale Rolle in allen modernen Beziehungsmanagementkonzepten. Wurde das Aufkommen der Konzepte maßgeblich durch die Entwicklungen in der IT getrieben, finden sich heute entsprechend zahlreiche Hersteller verschiedener xRM-Module und –Systeme auf dem Softwaremarkt. Neben ausgewiesenen Spezialisten (z.B. Siebel oder JDA) haben auch die großen Standardsoftware-Hersteller (z.B. SAP) entsprechende Module in ihrem Portfolio. Egal ob es sich um CRM- oder SRM-Systeme handelt, die verschiedenen konzeptionellen Komponenten solcher Systeme können in gemeinsamer Art und Weise in analytische, operative und kommunikative Komponenten unterschieden werden.

## 7.1 IT-Unterstützung des Lieferantenmanagements

Typische SRM-Systeme unterstützen mehr oder weniger komplexe Informations-, Kommunikations- oder Koordinationsaufgaben im Rahmen des SRM. Neben den Anbietern von CRM-Software drängen auch die Hersteller von SCM-Lösungen und ERP-Systemen zunehmend in diesen Markt. Dies hat dazu geführt, dass mittlerweile eine recht große Anzahl verschiedener Softwaretools für unterschiedliche Funktionen des SRM angeboten werden. SRM-Systeme bzw. Module können in analytische (Bewertung), operative (Transaktion) und kommunikative (Information) unterschieden werden.

*Analytische Systeme* umfassen Software zur Unterstützung des Portfolio Managements und der Lieferantenauswahl. Dies sind z.B. Systeme zur Lieferantenbewertung und -segmentierung anhand quantitativer Daten, diese sind als so genannte Supplier-Assessment-Module häufig in ERP-Systemen anzutreffen. *Operative Systeme*, auch Transaktionssysteme genannt, decken das Bestellwesen und die reinen Beschaffungsprozesse ab. Hierzu gehören E-Procurement-Lösungen und Demand-Aggregation-Systeme zur Auftragsbündelung im Rahmen der kollaborativen Beschaffung, sowie die Nutzung elektronischer Ausschreibungen (Reverse Auctioning) zur Anbahnung neuer Beziehungen. Weitere Systeme haben die gemeinsame Entscheidungsfindung und Bearbeitung von Daten zur Aufgabe, z.B. Collaborative-Planning- und Concurrent-Design-Module. Schließlich können hier auch Systeme eingruppiert werden, die dem Lieferanten erlauben, bestimmte Funktionen für den Kunden zu managen, z.B. im Rahmen von Vendor-Managed-Inventory (VMI)-Initiativen. *Kommunikative Systeme* schließlich umfassen vor allem sog. Supplier-Self-Services, die es Lieferanten ermöglichen, auf wichtige, den Lieferanten betreffende Daten in den internen Systemen des Käufers zuzugreifen (z.B. Lagerbestände oder Absatzdaten). Des Weiteren gehören in diese Klasse solche Systeme, die der Lieferant seinerseits zur Nutzung durch den Abnehmer anbietet. Das sind z.B. elektronische Kataloge oder ähnliche Web-Anwendungen.

## 7.2 Informationssysteme für das CRM

Aus einer informationstechnischen Perspektive hat das CRM die Automatisierung bzw. IT-Unterstützung aller Kundenmanagement-Prozesse zum Ziel, die über eine Vielzahl von Kundenkontaktpunkten (Customer-Touch-Points) die Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Service mit dem Kunden verbinden [Schögel & Schmidt 2002, S. 41]. Dabei lassen sich, ähnlich wie die SRM-Systeme, auch die CRM-Systeme in kommunikative, operative und analytische Komponenten unterscheiden. Erst durch den gleichzeitigen und integrierten Einsatz dieser drei Komponenten kann ein stabiles und koordiniertes System zur Umsetzung der CRM-Maßnahmen ermöglicht werden [Schwede 2000, S. 8].

Aufgabe der *kommunikativen CRM-Komponenten* ist die Abstimmung der verschiedenen Kundenkontaktpunkte, um einen durchgängigen Kundenmanagementprozess zu unterstützen, unabhängig davon, welchen Kanal der Kunde zur Kontaktaufnahme benutzt [Schögel & Schmidt 2002, S. 41f.]. Hierzu zählt die IT-Unterstützung der Kanäle Telefon, Direct Mailings, Internet, Ladengeschäft oder Außendienst. Da die Abstimmung und Integration sämtlicher Kommunikationskanäle auch zu den Aufgaben des Multikanalmanagements gehört, ergibt sich hier ein enger Zusammenhang (siehe auch Abb. 1); ein Ziel des MCM ist dabei, entweder ein einheitliches oder ein koordiniert differenziertes Bild der Unternehmen in den verschiedenen Kanälen zu gewährleisten. Kommunikative CRM-Systeme unterstützen dabei die automatisierte Kommunikation mit den Kunden; hierzu zählen Internetplattformen, Call-Center-Systeme etc.

Ziel der *operativen CRM-Komponenten* ist die IT-Unterstützung und Automatisierung der verschiedenen Prozesse und Aktivitäten der Kundenbetreuung in den einzelnen Kanälen. Kern der Marketing-Automation ist das Kampagnenmanagement, welches das Ziel verfolgt, dem richtigen Kunden das richtige Angebot über den richtigen Kommunikationskanal zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen [Hippner & Wilde 2003, S. 20]. Aufgabe der Sales-Automation ist die Unterstützung von Routine- und Administrationsaufgaben, die im Vertrieb anfallen [Grabner-Kräuter & Schwarz-Musch 2004, S. 203]. Ein zentraler Prozess ist das Lead-Management aber auch die kundenindividuelle Produktkonfiguration und die Angebotserstellung sind Funktionen, die im Rahmen der Sales-Automation unterstützt werden. Im Rahmen der Service-Automation soll der Kundenservice dahingehend optimiert werden, dass dem Kunden an allen Kontaktpunkten zuverlässigere Aussagen in Bezug auf Liefer- oder Servicetermine oder die Verfügbarkeit von Ersatzteilen gegeben werden können. Um dies zu ermöglichen, ist eine Anbindung der operativen CRM-Systeme an die Back-Office Systeme wie ERP- und SCM-Systeme notwendig.

Aufgabe der *analytischen CRM-Komponenten* ist die Speicherung aller relevanten Kundendaten sowie die anschließende Analyse derselben [Hippner & Wilde 2003, S. 15]. Die hier gewonnenen Kenntnisse werden verwendet, um die operativen Maßnahmen zu gestalten und den Kommunikationskanal zu bestimmen, der in der jeweiligen Situation am besten auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt ist. Die unterschiedlichen Daten wie Kaufhistorien, Stammdaten und Reaktionsdaten werden in ein Data-Warehouse (DWH) integriert und können von hier aus mit Hilfe des Online-Analytical-Processing (OLAP) und des Data-Mining analysiert werden [Grabner-Kräuter & Schwarz-Musch 2004, S. 203]. Kernstück des analytischen CRM bildet also das Data-Warehouse, eine Datenbank, in der Daten getrennt von den operativen Systemen speziell für statistische Auswertungen und Analysen gespeichert werden. Die notwendigen Daten werden hierfür aus den operationalen Datenbanken integriert, in ein einheitliches Schema gebracht und ggf. bereinigt.

Vor dem Hintergrund der oft großen Datenmengen, insbesondere aus den internetbasierten Anwendungen, steht der Erfolg des CRM in engem Zusammenhang mit der Fähigkeit, diese Datenmengen zu managen und zu analysieren [Gentsch 2002, S. 155]. Anders als im SRM ist hier die Datenintegration über die verschiedenen, den Kunden zur Verfügung stehenden Kundenkontaktpunkte eine große Herausforderung, da die Daten in der Regel in verschiedenen, heterogenen Systemen verstreut im Unternehmen vorliegen [Murtaza & Shah 2004, S. 43]. Nur wenn die vorliegenden Daten ein zuverlässiges Gesamtbild des Kunden und seiner Aktivitäten widerspiegeln, können verlässliche Entscheidungen im Rahmen von Bewertung und Segmentierung getroffen werden. Aufgabe des Managements ist es also, die Teillösungen, wie z. B. Call-Center, Web-Anwendungen, Computer-Aided-Selling-Systeme und Analysesysteme aus den Fachbereichen in eine koordinierte Systemlandschaft zu integrieren [Hippner *et al.* 2006, S. 47]. Ein CRM-System stellt somit oftmals keine einheitliche Komplettlösung dar, sondern eine individuelle Integration von Insellösungen, um eine einheitliche und vollständige Sicht auf den Kunden bzw. seine Daten zu ermöglichen [Hippner & Wilde 2003, S. 12f.].

## **8 Zusammenfassung und Fazit**

Die Vertreter der IT-Branche – Softwareunternehmen, Systemhäuser und Berater – plädieren für den Einsatz einer Vielzahl von Beziehungsmanagementsystemen. Ziel dieses Beitrags war es, diesen Trend in den Kontext wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen einzuordnen und einen umfassenden und mehrdimensionalen Überblick über das Beziehungsmanagement, seine Grundprinzipien und die typische Ausgestaltung in Form des Supplier- und des Customer-Relationship-Managements zu geben. Zu diesem Zweck wurde aufbauend auf einer Definition zunächst eine Einordnung und Abgrenzung des Beziehungsmanagements vorgenommen. Dann wurden kurz die Historie der wichtigsten Konzepte SRM und CRM nachgezeichnet und das Beziehungsmanagement als strategischer Managementansatz portraitiert. Zu diesem Zweck wurden die ökonomischen Beiträge von SRM und CRM verdeutlicht. In den folgenden Kapiteln wurden dann die zwei wesentlichen Grundprinzipien des Beziehungsmanagements – Segmentierung und Beziehungsbildung – detaillierter und beispielhaft unter Nennung der wesentlichen Konzepte und Maßnahmen diskutiert. Die Vorstellung der grundlegenden IKT-Komponenten zur Unterstützung der Beziehungsmanagementkonzepte schließt den Beitrag ab. Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Facetten der beiden Konzepte SRM und CRM zusammen.

	<b>Supplier-Relationship-Management (SRM)</b>	<b>Customer-Relationship-Management (CRM)</b>
<b>Strategische Bedeutung und Beitrag des Konzepts</b> → Ziele des Konzepts	Strategische Beiträge der Lieferanten im Rahmen des SRM: -Kostenwirkungen -Qualitäts- und Servicewirkungen -Forschung und Entwicklung → <i>Ziel</i> : Management der Lieferanten ihrer Bedeutung entsprechend	Wirkungskette des CRM: -Höhere Kundenorientierung -Verbesserte Kundenzufriedenheit -Höhere Kundenbindung -Gesteigerter Kundenwert -Bessere Gesamtprofitabilität → <i>Ziel</i> : Betreuung der Kunden ihres Kundenwertpotenzials entsprechend
<b>Segmentierung und Portfoliomanagement</b> → Bewertung und Kriterien	<i>Erkenntnis</i> : Beziehung zu Lieferanten von Marktposition abhängig - <i>Segmentierung</i> anhand verschiedener ökonomischer Kriterien -Grundlegende Portfolioanalyse der Machtbalance und Positionierung folgend -Anpassung des Managements an die Wichtigkeit der Beziehung	<i>Erkenntnis</i> : Nicht alle loyalen Kunden sind auch profitabel - <i>Segmentierung</i> anhand des Kundenwerts (Potenzial für die Zukunft) -Bestimmung der Faktoren zur Berechnung des Kundenwerts -Entwicklung profitabler, Trennung von unprofitablen Kunden
<b>Management einzelner Beziehungen</b> → Phasenmodelle	- <i>Anbahnung</i> : Bewertung möglicher Partner (FIT-Konzept) - <i>Design</i> : Verhandlung der Partnerschaft, Balance der Interessen - <i>Stabilisieren</i> : Bildung sozialer und Kommunikationsstrukturen - <i>Koordination</i> : operative Umsetzung und Monitoring der Beziehung	- <i>Kundengewinnung</i> : Anwerben von Kunden mit Potenzial - <i>Kundenbindung</i> : Loyalitätsprogramme, Abschöpfen vorhandener Potenziale und Beschwerdemanagement - <i>Kundenrückgewinnung</i> : Prävention von Abwanderung, Rückgewinnung
<b>IKT-Unterstützung</b> → Systemkomponenten	- <i>Analytisches SRM</i> : Bewertung und Segmentierung von Lieferanten - <i>Operatives SRM</i> : Transaktionsunterstützung des operativen Bestellwesens, elektr. Ausschreibungen, Kollaborationsfunktionen - <i>Kommunikatives SRM</i> : Supplier-Self-Services, Groupware-Systeme	- <i>Analytisches CRM</i> : Data-Warehouses, OLAP & Data-Mining zur Kundenbewertung & Segmentierung - <i>Operatives CRM</i> : IT-Unterstützung der Kundenprozesse: Kampagnenmanagement, Sales-Automation - <i>Kommunikatives CRM</i> : Management der Kundenkontaktkanäle

**Tab. 1:** Zusammenfassende Übersicht über die Facetten von SRM und CRM

Das Beziehungsmanagement nimmt unzweifelhaft eine wichtige Stellung in modernen Unternehmen ein. Es soll jedoch nicht verschwiegen werden, dass es auch Anforderungen an die Unternehmung stellt und mit Risiken und Herausforderungen behaftet ist, denen sich das Management stellen muss. So hat das Eingehen externer Beziehungen mit Geschäftspartnern (wie beispielsweise Lieferanten) interne Implikationen für die Organisation der Unternehmung. Einerseits müssen bestimmte Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sein, um externe Beziehungen managen zu können („Relationship Management Capability“ [Möller & Halinen 1999, S. 419]). Andererseits müssen organisatorische Anpassungen erfolgen, um zwischenbetriebliche Interaktionen (z.B. auf Prozessebene) zu ermöglichen und den größtmöglichen Nutzen aus der externen Beziehung zu ziehen. Das CRM steht insbesondere bei der Verwaltung der Daten vor der Herausforderung, die relevanten Daten zu extrahieren und nutzbar zu machen. Viel wichtiger in diesem Zusammenhang ist

es jedoch, die vielfach auf der Kundenseite existierenden Bedenken ernst zu nehmen, setzt das CRM doch die oft unbewusste und permanente Sammlung von Daten durch das Unternehmen voraus. Geht das mit einer unzureichenden Information über die rechtliche Situation, der Aufweichung des Datenschutzes und einer unerwünschten und vom Kunden nur schwer kontrollierbaren Zunahme der Kommunikation einher, so verspüren Kunden zu Recht ein Unbehagen, so dass sich die Vorteile des CRMs schnell ins Gegenteil verkehren können [Treiblmaier 2007, S. 44].

## Literaturverzeichnis

- Ahlert, D.; Wunderlich, M. (2002): CRM in kooperativen Unternehmensnetzwerken, in D. Ahlert, J. Becker, R. Knackstedt, M. Wunderlich (Hrsg.) *Customer-Relationship-Management im Handel. Strategien – Konzepte – Erfahrungen*, Berlin u.a., S. 45-70.
- Araujo, L.; Dubois, A.; Gadde, L.-E. (1999): Managing Interfaces with Suppliers, in: *Industrial Marketing Management* 28 (1999) 5, S. 497-506.
- Backhaus, K. (1999): *Industriegütermarketing*, 6. Aufl., München: Verlag Vahlen.
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, in: *Sloan Management Review* 40 (1999) 4, S. 35-44.
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing, in L. L. Berry, G. L. Shostack, G. Upah (Hrsg.) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago: American Marketing Association, S. 25-28.
- Blankenburg Holm, D.; Eriksson, K.; Johanson, J. (1999): Creating Value through mutual commitment to business network relationships, in: *Strategic Management Journal* 20 (1999), S. 467-486.
- Boddy, D.; Macbeth, D.; Wagner, B. (2000): Implementing Collaboration between Organizations: An empirical Study to Supply Chain Partnering, in: *Journal of Management Studies* 37 (2000) 7, S. 1003-1017.
- Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E.; Wilkinson, T. J. (1995): Strategic Alliances: Choose Your Partners, in: *Long Range Planning* 28 (1995) 3, S. 18-25.
- Bruhn, M. (2004): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in K. Matzler & H. H. Hinterhuber (Hrsg.) *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*, Wiesbaden, S. 33-66.
- Campbell, N. C. G. (1990): An Interaction approach to organizational buying behaviour, in D. Ford (Hrsg.), *Understanding Business Markets; Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press, Original veröffentlicht in *Journal of Business Research*, 13 (1985), S. 35-48.
- Cannon, J. P.; Homburg, C. (2001): Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs, in: *Journal of Marketing* 65 (2001) 1, S. 29-43.
- Cox, A.; Lonsdale, C.; Watson, G.; Qiao, H. (2003): Supplier relationship management: a framework for understanding managerial capacity and constraints, in: *European Business Journal* 15 (2003) 3, S. 135-145.
- Cox, A.; Lonsdale, C.; Watson, G.; Wu, Y. (2005): Supplier relationship management as an investment: evidence from a UK study, in: *Journal of General Management* 30 (2005) 4, S. 27-42.
- Dangelmaier, W.; Pape, U.; Rüther, M. (2004): Systemunterstütztes Lieferantenmanagement, in: *WISU - Das Wirtschaftsstudium* (2004) 4, S. 520-532.
- Diez, W.; Meffert, H.; Brachat, H. (1994): *Grundlagen der Automobilwirtschaft*, Ottonbrunn.
- Dürmüller, C. (2002): Checkliste für erfolgreiche Allianzen, in: *new management* (2002) 6, S. 35-40.
- Dwyer, F. R.; Schurr, P. H.; Sejo, O. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing Management* 51 (1987) 2, S. 11-27.
- Dyer, J. H.; Cho, D. S.; Chu, W. (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next "Big Practice" in Supply Chain Management, in: *California Management Review Reprint Series* 40 (1998) 2, S. 57-77.
- Frazier, G. L.; Spekman, R. E.; O'Neal, C. R. (1988): Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, in: *Journal of Marketing* 52 (1988) 4, S. 52-67.

- Gentsch, P. (2002): Kundengewinnung und -bindung im Internet: Möglichkeiten und Grenzen des analytischen E-CRM, in M. Schögel & I. Schmidt (Hrsg.) *eCRM. Mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen*, Düsseldorf: symposium, S. 151-180.
- Grabner-Kräuter, S.; Schwarz-Musch, A. (2004): CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in K. Matzler & H. H. Hinterhuber (Hrsg.) *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*, Wiesbaden, S. 195-213.
- Große-Wilde, J. (2004): SRM - Supplier-Relationship-Management, in: *Wirtschaftsinformatik* 46 (2004) 1, S. 61-63.
- Harland, C. M. (1996): Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks, in: *British Journal of Management* 7 (1996) 1, S. 63-80.
- Hippner, H. (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.) *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, Wiesbaden: Gabler, S. 15-44.
- Hippner, H.; Rentzmann, R.; Wilde, K. D. (2006): Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.) *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*, Wiesbaden, S. 45-74.
- Hippner, H.; Wilde, K. D. (2003): CRM – Ein Überblick, in S. Helmke, M. F. Uebel, W. Dangelmaier (Hrsg.) *Effektives Customer Relationship Management. Instrumente - Einführungskonzepte - Organisation*, Wiesbaden, S. 3-38.
- Homburg, C.; Giering, A.; Hentschel, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *DBW - Die Betriebswirtschaft* 59 (1999), S. 174-195.
- Homburg, C.; Sieben, F. G. (2000): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.) *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, S.
- Hoyt, J., Huq, Faizul. (2000): An evolutionary Process in the Supply Chain: From Arm's length to collaboration, in: *Academy of Management Proceedings* (2000), S. 1-5.
- Hutt, M. D.; Stafford, E. R.; Walker, B. A.; Reingen, P. H. (2000): Case study: Defining the social network of a strategic alliance, in: *Sloan Management Review* 41 (2000) 2, S. 51-62.
- Krafft, M.; Götz, O. (2006): Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen, in H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.) *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*, Wiesbaden: Gabler, S. 325-356.
- Kumar, V. (2006): Profitable Relationships, in: *Marketing Research* 18 (2006) 3, S. 41-46.
- Matzler, K.; Stahl, H. K.; Hinterhuber, H. H. (2004): Die Customer-based View der Unternehmung, in K. Matzler & H. H. Hinterhuber (Hrsg.) *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*, Wiesbaden, S. 3-31.
- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H.; Giloth, M. (2002): Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in H. Meffert, C. Burmann, M. Koers (Hrsg.) *Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden, S.



- Möller, K. K.; Halinen, A. (1999): Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era, in: *Industrial Marketing Management* 28 (1999) 5, S. 413-427.
- Müller, M.; Seuring, S.; Goldbach, M. (2003): Supply Chain Management - Neues Konzept oder Modetrend? in: *DBW - Die Betriebswirtschaft* 63 (2003) 4, S. 419-439.
- Murtaza, M. B.; Shah, J. R. (2004): Managing Information for effective Business Partner Relationships, in: *Information Systems Management* 21 (2004) 2, S. 43-52.
- Olsen, R. F.; Ellram, L. M. (1997): A Portfolio Approach to Supplier Relationships, in: *Industrial Marketing Management* 26 (1997), S. 101-113.
- Payne, A.; Frow, P. (2006): Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, in: *Journal of Marketing Management* 22 (2006) 1/2, S. 135-168.
- Pepels, W. (2003a): Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business to Business-Marketing, in S. Helmke, M. F. Uebel, W. Dangelmaier (Hrsg.) *Effektives Customer Relationship Management*, Wiesbaden, S. 233-268.
- Pepels, W. (2003b): Grundzüge des Beschwerdemanagement, in S. Helmke, M. F. Uebel, W. Dangelmaier (Hrsg.) *Effektives Customer Relationship Management*, Wiesbaden, S. 117-131.
- Peppers, D.; Rogers, M. (1993): *The One to One Future*, New York: Currency Doubleday.
- Rapp, R. (2000): Integration kundenorientierter Strategie, Organisation und Informationsmanagement, in: *IM. Die Fachzeitschrift für Information Management & Consulting* 15 (2000) 1, S. 13-17.
- Rapp, R.; Schindler, C. (2005): *Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen*, 3.Aufl., Frankfurt: Campus Verlag.
- Riemer, K. (2002): Personalisierung am Beispiel des Internet-Handels, in D. Ahlert, J. Becker, R. Knackstedt, M. Wunderlich (Hrsg.) *Customer Relationship Management im Handel*, Berlin et al.: Springer, S. 103-128.
- Riemer, K. (2005): *Sozialkapital und Kooperation*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Riemer, K.; Klein, S. (2002): Supplier Relationship Management - Supplier Relationships im Rahmen des Partner Relationship Managements, in: *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik* 39 (2002) 6, S. 5-22.
- Riemer, K.; Totz, C.; Klein, S. (2002): Vergleichende Buchbesprechung: Customer Relationship Management, in: *Wirtschaftsinformatik* 44 (2002) 6, S. 600-607.
- Schögel, M.; Schmidt, I. (2002): E-CRM – Management von Kundenbeziehungen im Umfeld neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, in M. Schögel & I. Schmidt (Hrsg.) *eCRM - mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen*, Düsseldorf: symposium, S. 29-83.
- Schwede, S. (2000): Vision und Wirklichkeit von CRM, in: *IM. Die Fachzeitschrift für Information Management & Consulting* 15 (2000) 1, S. 7-11.
- Sheth, J. N.; Sharma, A. (1997): Supplier Relationships - Emerging Issues and Challenges, in: *Industrial Marketing Management* 26 (1997), S. 91-100.
- Simon, H.; Homburg, C. (Eds.). (1998). *Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 3. Aufl. Wiesbaden.
- Sobrero, M.; Toulan, O. (2000): Task Partitioning, Communication Activities, and the Performance of Supplier Relations in Product Development, in J. Birkinshaw & P. Hagström (Hrsg.) *The flexible Firm. Capability Management in Network Organizations*, Oxford: Oxford University Press, S. 21-42.
- Stauss, B. (2006): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.) *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, Wiesbaden: gabler, S. 421-442.

- Stuart, F. I. (1997): Supply-chain strategy: Organizational influence through supplier alliances, in: *British Journal of Management* 8 (1997) 3, S. 223-236.
- Tang, C. S. (1999): Supplier Relationship Map, in: *International Journal of Logistics: Research & Applications* 2 (1999) 1, S. 39-56.
- Tanner, C.; Wölfle, R.; Schubert, P.; Quade, M. (2007): Current Trends and Challenges in Electronic Procurement: An Empirical Study. in 20th Bled eConference (Bled, Slovenia).
- Thakur, R.; Summey, J. H.; Balasubramanian, S. K. (2006): CRM as Strategy: Avoiding the Pitfall of Tactics, in: *Marketing Management Journal* 16 (2006) 2, S. 147-154.
- Treiblmaier, H. (2007): Beziehungsmarketing aus Kundensicht, in: *Wirtschaftsinformatik* 49 (2007) 1, S. 42-48.
- Wyner, G. A. (2007): Relationship Management Revisited, in: *Marketing Management* 16 (2007) 1, S. 10-11.

- Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität  
Grob, H. L. (Hrsg.), Internetökonomie und Hybridität – Konzeption eines Kompetenzzentrums im Forschungsverbund Internetökonomie, Nr. 1.
- Brocke, J. vom, Hybride Systeme - Begriffsbestimmung und Forschungsperspektiven für die Wirtschaftsinformatik, Nr. 2.
- Holznapel, D., Krone, D., Jungfleisch, C., Von den Landesmedienanstalten zur Ländermedienanstalt - Schlussfolgerungen aus einem internationalen Vergleich der Medienaufsicht, Nr. 3.
- Zimmerlich, A., Aufderheide, D., Herausforderungen für das Wettbewerbsrecht durch die Internetökonomie, Nr. 4.
- Ahlert, D., Evanschitzky, H., Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements, Nr. 5.
- Holling, H., Freund, P. A., Kuhn, J.-T., Usability-Analysen von Wissensmanagementsystemen, Nr. 6.
- Bröcher, J., Domain-Names und das Prioritätsprinzip im Kennzeichenrecht – Nochmals shell.de & Co., Nr. 7.
- Trauten, A., Zur Effizienz von Wertpapieremissionen über Internetplattformen, Nr. 8.
- Aufderheide, D., Hybridformen in der Internetökonomie - Gegenstand und Methode eines rechtswissenschaftlichen und institutionenökonomischen Forschungsprogramms, Nr. 9.
- Grob, H. L., Brocke, J. vom, Hermans, J., Wissensplattformen zur Koordination verteilter Forschungs- und Entwicklungsprozesse – Ergebnisse einer Marktstudie, Nr. 10.
- Becker, J., Brelage, C., Falk, T., Thygs, M., Hybrid Information Systems - Position the Web Information Systems Artefact, Nr. 11.
- Brocke, J. vom, Hermans, J., Kontextkonstruktion in Wissensmanagementsystemen – Ordnungsrahmen und Ergebnisse einer Marktstudie, Nr. 12.
- Holznapel, B., Jungfleisch, C., Die Verwirklichung von Zuschauerrechten im Rundfunk - Regulierungskonzepte zwischen Theorie und Praxis, Nr. 13.
- Bröcher, J., Hoffmann, L.-M., Sabel, T., Der Schutzbereich des Markenrechts unter besonderer Berücksichtigung ökonomischer Aspekte, Nr. 14.
- Holling, H., Kuhn, J.-T., Freund, P. A., Anforderungsanalysen für Wissensmanagementsysteme: Ein Methodenvergleich, Nr. 15.
- Becker, J., Hallek, S., Brelage, C., Fachkonzeptionelle Spezifikation konfigurierbarer Geschäftsprozesse auf Basis von Web Services, Nr. 16.
- Brocke, J. vom, Hybridität – Entwicklung eines Konstruktionsprinzips für die Internetökonomie, Nr. 17.
- Gutweniger, A., Riemer, K., Potenzialanalyse – Methoden zur Formulierung von E-Business-Strategien, Nr. 18.
- Riemer, K., Totz, C., Der Onlinemarketingmix – Maßnahmen zur Umsetzung von Internetstrategien, Nr. 19.
- Riemer, K., Web-Design: Konzeptionelle Gestaltung von Internetanwendungen, Nr. 20.

- Riemer, K., Müller-Lankenau, C., Web-Evaluation: Einführung in das Internet-Qualitätsmanagement, Nr. 21.
- Müller-Lankenau, C., Kipp, A., Steenpaß, J., Kallan, S., Web-Evaluation: Erhebung und Klassifikation von Evaluationsmethoden, Nr. 22.
- Müller-Lankenau, C., Terwey, J., Web Assessment Toolkit: Systemdokumentation, Nr. 23.
- Müller-Lankenau, C., Terwey, J., Web Assessment Toolkit: Benutzerhandbuch, Nr. 24.
- Müller-Lankenau, C., Rensmann, B., Schellhammer, S., Web Assessment Toolkit: Entwicklerleitfaden, Nr. 25.
- Gauer, S. S., Evantschitzky, H., Ahlert, D., Kolhatkar, A. A., Marketing innovative Service Solutions with Inter-organizational Service Networks: Opportunities and Threats, Nr. 26.
- Holznagel, B., Rosengarten, V., Der Zugang zu Premium-Inhalten insbesondere für Multimedia-Anbieter, Nr. 27.
- Zimmerlich, A., David, D., Veddern, M., Übersicht B2B-Marktplätze im Internet Branchenspezifische B2B-Marktplätze - empirische Erhebung, Nr. 28.
- Becker, E., Akzeptanz von Internetwahlen und Volksabstimmungen - Ergebnisse der Umfrage zum Wahl-O-Mat in Schleswig-Holstein, Nr. 29.
- Totz, C., Potenziale und Herausforderungen der Markenführung im Kontext internetbasierter Interaktionen, Nr. 30.
- Holznagel, B., Bonnekoh, M., Auswirkungen der TK-Regulierung auf die Internetmärkte dargestellt am Beispiel von Voice over IP, Nr. 31.
- vom Brocke, J., Hermans, J., Anreizsysteme zur Wissensteilung in Netzwerken. Fachkonzeptionelle Modellierung und Prototypische Implementierung für die OpenSource-Plattform HERBIE, Nr. 32.
- vom Brocke, J., Altfeld, K., Nutzung von Semantic Web-Technologien für das Management von Wissen in Netzwerken. Konzeption, Modellierung und Implementierung, Nr. 33.
- Ahlert, D., Evantschitzky, H., Thesing, M., Zahlungsbereitschaft im Online Handel: Eine empirische Untersuchung mittels der Conjoint Analyse, Nr. 34.
- Holling, H., Freund, P. A., Kuhn, J.-T., Webbasierte Evaluation eines Wissensmanagementsystems, Nr. 35.
- Trauten, A., Schulz, R. C., IPO Investment Strategies and Pseudo Market Timing, Nr. 36.
- Hoffmann, M.-L., Marken und Meinungsfreiheit – Virtuelle Brand Communities auf dem kennzeichenrechtlichen Prüfstand, Nr. 37.
- Trauten, A., The perceived benefit of internet-based Commercial Paper issuance in Europe – A survey, Nr. 38.
- Ricke, Thorsten, Triple Play – Zugangsansprüche bei vertikalen Verflechtungen, Nr. 39.
- Ricke, Thorsten, Neue Dienstekategorien im Zuge der Konvergenz der Medien, Nr. 40.
- Müller, Ulf, Utz, Rainer, Aufderheide, Detlef, Meyer, Lena, Rodenhausen, Anselm, Die Zukunft der Internetadressierung: ICANN, DNS und alternative Systeme - kartell- und markenrechtliche Fragen und ihr ökonomischer Hintergrund, Nr. 42.

- Holling, Heinz, Freund, Philipp Alexander, Kuhn, Jörg Tobias, Salascheck, Martin, Benutzbarkeit von Software: Wie usable sind Evaluations-Verfahren?, Nr. 41.
- Müller, U., Utz, R., Aufderheide, D., Meyer, L., Rodenhausen, A., Die Zukunft der Internetadressierung: ICANN, DNS und alternative Systeme — kartell- und markenrechtliche Fragen und ihr ökonomischer Hintergrund, Nr. 42.
- Müller, U., Meyer, L., Unternehmenstransparenz und Geheimwettbewerb im digitalen Umfeld, Nr. 43.
- Ahlert, D., Evanschitzky, H., Thesing, M., Kundentypologie in der Multikanalwelt – Ergebnisse einer online- und offline-Befragung, Nr. 44.
- Müller, U., Meyer, L., Wettbewerb und Regulierung in der globalen Internetökonomie: Eine rechtsvergleichende Studie zwischen europäischem und US-amerikanischem Recht, Nr. 45.
- Becker, E., Bünger, B., Die Rolle des Internets in politischen Willensbildungsprozessen: Ergebnisse einer empirischen Analyse des Internets anlässlich der vorgezogenen Bundestagswahl 2005, Nr. 46.
- Berg, C., Döge, B., Pfingsten, A., Internetökonomie im Privatkundenkreditgeschäft deutscher Banken – Theoretische und empirische Beobachtungen, Nr. 47.
- Ahlert, D., Heidebur, S., Michaelis, M., Kaufverhaltensrelevante Effekte des Konsumentenvertrauens im Internet - eine vergleichende Analyse von Online-Händlern, Nr. 48.
- Schröder, R., Die Neuen Informationstechnologien als Gegenstand der ökonomischen Bildung, Nr. 49.
- Trauten, A., Langer, T., Information Production and Bidding in IPOs - An Experimental Analysis of Auctions and Fixed-Price Offerings, Nr. 50.
- Grob, H. L., Vossen, G. (Hrsg.), Entwicklungen im Web 2.0 aus technischer, ökonomischer und sozialer Sicht, Nr. 51.
- Bockmühl, E., Ricke, T., Internetwahlen - Ein interdisziplinärer Ansatz -, Nr. 52.
- Riemer, K., E-Commerce und Supply-Chain-Management - Maßnahmen und Instrumente zur Verbesserung der Koordination in Lieferketten, Nr. 53.
- Christ, F., Riemer, K., Das Beergame - Realisierung einer Softwarevariante für den Einsatz in E-Commerce-Lehrveranstaltungen, Nr. 54.
- Riemer, K., Beziehungsmanagement - Grundlagen, Konzepte und Maßnahmen am Beispiel von Supplier- und Customer-Relationships, Nr. 55.