

Christian Belz | Marcus Schögel |  
Oliver Arndt | Verena Walter (Hrsg.)

Interaktives Marketing

Christian Belz | Marcus Schögel |  
Oliver Arndt | Verena Walter (Hrsg.)

# Interaktives Marketing

Neue Wege zum Dialog mit Kunden



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Prof. Dr. Christian Belz** ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Instituts für Marketing und Handel.

**Prof. Dr. Marcus Schögel** ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel.

**Oliver Arndt** und **Verena Walter** sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt am Main

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0740-0

## Vorwort

Interaktives Marketing verspricht einen neuen Zugang zum Markt und zu den Kunden. Unter den Schlagworten Dialogmarketing, Customer Relationship Management, Web 2.0 oder Communities werden Ansätze diskutiert, die insbesondere vor dem Hintergrund einer nachlassenden Wirkung der traditionellen Medien attraktive Möglichkeiten zur Interaktion bieten. In Situationen starker unternehmerischer Unsicherheit im Hinblick auf zukünftige marktorientierte Investitionen bieten die interaktiven Marketinginstrumente enorme Potenziale, um die Wirkung der Marketingaktivitäten zu optimieren. Während sich die bisherige Unternehmens-Kunden-Interaktion vorwiegend auf einen unternehmensgesteuerten, einseitigen Dialog beschränkt, entstehen nun dank der neuen Medien innovative Spielformen des Dialogs mit dem Kunden. Durch den wechselseitigen, mehrstufigen und von Kundenseite gesteuerten Charakter können die Grenzen klassischer Kommunikationskonzepte überwunden und Kunden effizienter sowie persönlicher angesprochen werden. Somit erhöht sich gleichzeitig die Wertigkeit der Interaktion für beide Seiten. Allerdings stehen Marketingverantwortliche vor der Herausforderung, ständig mit den sich rasch entwickelnden technologischen Neuerungen Schritt zu halten und den Anschluss hierbei nicht zu verlieren. So stellt sich insbesondere für Praktiker die Frage danach, wie neue Dialogansätze in die bestehenden Marketingaktivitäten integriert werden können, welchen Mehrwert diese neuen Interaktionsansätze für den Dialog mit dem Kunden tatsächlich liefern und welche spezifischen Regeln bei der Anwendung und Implementierung beachtet werden sollten. Hierzu soll vorliegendes Werk orientieren.

Ziel ist es dem Leser aufzuzeigen:

- welche innovativen Ansätze bei der Einbindung neuer Medien in die bestehenden Marketingaktivitäten existieren,
- wie sich diese in Bereichen wie Dialogmarketing, Customer Relationship Management und Community Marketing erfolgreich anwenden lassen,
- welche Regeln im Umgang mit neuen Medien zu beachten sind und
- welchen Mehrwert das „Mitmach-Web“ tatsächlich bietet.

Insgesamt beteiligen sich in vorliegendem Herausgeberwerk zahlreiche Autoren aus Wissenschaft und Praxis, die in ihren Beiträgen aktuelle und zukünftige Herausforderungen, Potenziale und Gefahren im Interaktiven Marketing aufzeigen. Innovative



## *Vorwort*

Ansätze sowie neuartige Nutzungsmöglichkeiten neuer Medien werden vorgestellt und diskutiert. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus der Forschung sowie Beiträge von Praktikern aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen (BMW Group, Henkel KGaA, Deutsche Bahn AG, etc.) integriert.

St. Gallen im Juli 2008

Prof. Dr. Christian Belz

Prof. Dr. Marcus Schögel

Dipl.-Kfm. Oliver Arndt

Verena Walter M.A. HSG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
Autorenverzeichnis .....	XV

## **Teil 1: Interaktion mit vielbeschäftigten Kunden**

<i>Christian Belz/Marcus Schögel/Oliver Arndt</i> Grenzen technologie-gestützter Kundeninteraktion .....	3
<i>Christian Belz</i> Märkte sind Gespräche.....	21
<i>Beata K. Lis</i> Kundenorientiertes Direktmarketing .....	31
<i>Lydia Ebersbach</i> Konstruktives Direktmarketing .....	45
<i>Nicolas Pernet/Marcus Schögel</i> Risiko-Dialog im Marketing .....	57
<i>Johannes Bauer</i> Migros Magazin für den Dialog mit Kunden.....	71
<i>Torsten Schwarz</i> Integrierte Kommunikation.....	83
<i>Herrmann Diller</i> Prozessorientierung im Interaktiven Marketing.....	97

**Teil 2:**

**Dialogmarketing „revisited“- spezifische Chancen für Unternehmen und Märkte**

*Christian Belz/Hans-Peter Künzler*

Dialogmarketing „revisited“ – ein Entwicklungsprojekt ..... 115

*Christian Belz*

Konzept des Dialogmarketing ..... 129

*Simone Maier Begré/René Studer*

Auf dem Weg zu einem Quantensprung im Dialogmarketing – Beispiel Financial Services ..... 143

*Marc Rutschmann*

Dialogmarketing im Einzelhandel: Ein Feld für Innovationen ..... 157

*Eduard Häusler*

Dialogmarketing „revisited“ ..... 169

*Hans-Peter Künzler*

Dialog im Kundenservice ..... 187

*Christian Belz/Christian Schmitz*

Smart Account Management ..... 197

*Christian Belz/Alexander Schagen*

Inbound Marketing ..... 205

**Teil 3:**

**Neue Kanäle der Interaktion**

*Katarina Stanoevska-Slabeva*

Die Potenziale des Web 2.0 für das Interaktive Marketing ..... 221

*Andrea Illtgen/Simon Künzler*

Web 2.0 – schon mehr als ein Hype? ..... 237

*Harald Taglinger*

Online für wenige ..... 257

<i>Christian Bachem/Jens Keller/Sven Reinecke</i> Kennzahlengestützte Steuerung digitaler Kommunikation.....	273
<i>Franz-Rudolf Esch/Daniel Stenger</i> Marken als Interaktionsobjekt.....	287
<i>Christoph Burmann/Verena Wenske</i> Interaktives Marketing und Markenmanagement.....	307
<i>Antonia Erz/Torsten Tomczak</i> Kollaboration im Web 2.0.....	323
<i>Marcus Schögel/Dennis Herhausen/Verena Walter</i> Interaktive Marketingkommunikation.....	337
<i>Markus Voeth/Uta Herbst</i> Interaktives Marketing und Industriegütermarketing.....	353
<i>Joachim Zentes/Hanna Schramm-Klein</i> Multi-Channel-Retailing und Interaktives Marketing .....	367
<i>Kai Hudetz/Andreas Duscha</i> Web 2.0 .....	383
<i>Verena Walter</i> Die Nutzung von Online-Communities im Rahmen des Dialogmarketing.....	397
<i>Thomas Rudolph/Oliver Emrich</i> Kundenansprache über Interaktionsplattformen im Internet.....	413
<i>Minna Laatikainen-Krimmel</i> Interactive Mobile Marketing .....	423
 <b>Teil 4:</b> <b>Customer Relationship Management</b>	
<i>Marcus Schögel/Verena Walter/Oliver Arndt</i> Neue Medien im Customer Relationship Management .....	437

## Inhaltsverzeichnis

<i>Matthias Hartel/Stefan Borbe/Carsten Schöne</i> Innovative eCRM-Maßnahmen zur Interessentenbetreuung beim BMW X5.....	459
<i>Heike Kurzmann</i> Kundenintegration in Innovationsprozesse.....	473
<i>Matthias Schulten/Marcus Schögel/Milo Stössel</i> Kundensteuerung erfolgreich umsetzen.....	487
<i>Oliver Haferbeck</i> Bewertung einer Entschuldigungsgeste direkt nach Eintritt einer Fehlleistung.....	503
<i>Alexandra Glas</i> Blacksocks und Miles&More .....	513
<i>Carina Pellar</i> Cause-related Marketing goes 2.0 .....	525
Stichwortverzeichnis .....	541

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Akiengesellschaft
akt.	aktualisiert
a. L.	am Lech
a. M.	am Main
APA	Association of Publishing Agencies
Aufl.	Auflage
B2B	Business -to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BtB	Business-to-Business
BtC	Business-to-Consumer
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
CI	Customer Intelligence
CIO	Chief Information Officer
CLV	Customer Lifetime Value
CMO	Chief Marketing Officer
cp.	compare
CRM	Cause-related Marketing
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
DM	Dialogmarketing
DMA	Direct Marketing Association
Ebd.	ebenda
Ed.	editor
Eds.	editors
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
e.g.	exempli gratia
EIAA	European Interactive Advertising Association
erg.	ergänzt
ERP	Enterprise Resource Planning
erw.	erweitert
etc.	et cetera
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein

## Abkürzungsverzeichnis

f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im eigentlichen Sinn
IR	Investor Relations
ISPO	Internationale Fachmesse für Sportartikel und Sportmode
IT	Informationstechnologie
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KLZ	Kundenlebenszyklus
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indikatoren
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
MB	Marktbearbeitung
Mio.	Millionen
MKB	Marke-Kunden-Beziehungen
MKBQ	Marke-Kunden-Beziehungsqualität
MMA	Mobile Marketing Association
MMS	Multimedia Message Service
Mrd.	Milliarden
No.	Number
NPO	Non-Profit Organisation
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliches
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
p.	page
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
pgs.	pages
PI	Performance Indikatoren
POM	Prozessorientiertes Marketing
PoS	Point of Sale
pp.	pages
PR	Public Relations
RSS	Really Simply Syndication
S.	Seite
SIM	Subscriber Identity Module
SMS	Short Message Service
TV	Television
u. a.	unter anderem

überarb.	überarbeitet
unveränd.	unverändert
USD	US Dollar
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
v.l.n.r.	von links nach rechts
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
WebXF	Web Excellence Forum
WLM	Windows Live Messenger
z. B.	zum Beispiel

## Autorenverzeichnis

- Arndt, Oliver* Dipl.-Kfm. Oliver Arndt, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Bachem, Christian* Dr. Christian Bachem, Partner der Strategieberatung companion und von 2005-2008 Vorsitzender des Web Excellence Forum e.V., D-Berlin.
- Bauer, Johannes* Dipl.-Kfm. Johannes Bauer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Belz, Christian* Prof. Dr. Christian Belz, seit 1989 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen. Seit 1992 Leiter des Instituts für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.
- Borbe, Stefan* Dipl.-Ing. Stefan Borbe, Leiter BMW Marketing Planung, Produkt- und Launchkommunikation im Zentralen Marketing der BMW Group, D-München.
- Burmann, Christoph* Prof. Dr. Christoph Burmann, Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>) der Universität Bremen, D-Bremen.
- Diller, Hermann* Prof. Dr. Hermann Diller, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg in Nürnberg, Präsident der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Innovatives Marketing (WiGIM) sowie Vizepräsident des GfK e.V., D-Nürnberg.
- Duscha, Andreas* Dipl.-Wirt.-Inf. Andreas Duscha, wissenschaftlicher Mitarbeiter am E-Commerce-Center des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, D-Köln.
- Ebersbach, Lydia* Lydia Ebersbach M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing Performance Management des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

## Autorenverzeichnis

- Emrich, Oliver* Dipl.-Kfm. Oliver Emrich, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Gottlieb-Duttweiler-Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Erz, Antonia* Dipl.-Kommunikationswirtin Antonia Erz, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen mit dem Schwerpunkt Consumer and Brand Research, CH-St. Gallen.
- Esch, Franz-Rudolf* Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen, D-Gießen, und Gründer von ESCH. The Brand Consultants, D-Saarouis.
- Glas, Alexandra* Alexandra Glas MBA, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Haferbeck, Oliver* Dipl.-Betriebswirt, MBA Oliver Haferbeck, Regionalbereichsleiter Bordservice im Regionalbereich Mitte der DB Fernverkehr AG, Deutsche Bahn AG, D-Frankfurt a. M.
- Hartel, Matthias* Dipl. Wirt.-Ing. Matthias Hartel, Mitarbeiter bei innovativen CRM Konzepten im Zentralen Marketing der BMW Group, D-München, und externer Doktorand am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Häusler, Eduard* Eduard Häusler, Verlagsleiter der Schweizer Agrarmedien in Bern, ständiger Dozent am Polycom sowie am Medieninstitut Schweizer Presse, CH-Zürich.
- Herbst, Uta* Jun.-Prof. Dr. Uta Herbst, Inhaberin der Juniorprofessur für Marketing an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard Karls Universität Tübingen, D-Tübingen.
- Herhausen, Dennis* Dipl.-Kfm. Dennis Herhausen, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Hudetz, Kai* Dr. rer. pol. Kai Hudetz, stellvertretender Geschäftsführer des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln und Leiter des dort angesiedelten E-Commerce-Center Handel, D-Köln.

- Iltgen, Andrea* lic.oec. HSG Andrea Iltgen, Inhaberin der 2003 gegründeten Firma für Marketing und Kommunikationsberatung konsum-freu(.)de. CH-Zürich, D-Köln.
- Keller, Jens* Dipl.-Kfm., M.M.R. Jens Keller, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Marketing Performance Management des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Künzler, Hans-Peter* Hans-Peter Künzler ist geschäftsführender Partner der KB Dataconsult AG, Mitglied der Direktmarketing-Academy Schweiz sowie Co-Autor zahlreicher Fachbücher. Seit 2005 ist er gemeinsam mit Prof. Dr. Christian Belz Projektleiter des Forschungsprojektes Dialogmarketing „revisited“, CH-Niederteufen.
- Künzler, Simon* lic.oec. HSG Simon Künzler, Inhaber der Online-Agentur styropor.digital GmbH, Partner bei der Agentur für virtuelle Welten Pedro Meya Marty LLC und Dozent für Online-Kommunikation an der Hochschule Luzern – Wirtschaft, CH-Luzern.
- Kurzmann, Heike* Mag. rer. soc. oec. Heike Kurzmann, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing Performance Management des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Laatikainen-Krimmel, Minna* Minna Laatikainen-Krimmel M.Sc. (Econ), Senior Manager in der Abteilung Global Business Development bei der Vodafone Group, D-Düsseldorf, und externe Doktorandin am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Lis, Beata* Dipl.-Kffr. Beata K. Lis, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für B2B-Marketing des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Maier Begré, Simone* Dr. Simone Maier Begré, Leiterin Marken-Konzeption bei Raiffeisen Schweiz, CH-St. Gallen.
- Pellar, Carina* Carina Pellar M.A., Doktorandin an der Forschungsstelle für Business Metrics an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Pernet, Nicolas* lic.oec. HSG Nicolas Pernet, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

## Autorenverzeichnis

- Reinecke, Sven* Prof. Dr. Sven Reinecke, Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums Marketing Performance Management am Institut für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.
- Rudolph, Thomas* Prof. Dr. Thomas Rudolph, Inhaber des Gottlieb-Duttweiler-Lehrstuhls für Internationales Handelsmanagement und Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Rutschmann, Marc* Dr. oec. HSG Marc Rutschmann, Leiter einer Agentur in Zürich, die auf handlungsauslösende Kommunikation spezialisiert ist mit den Schwerpunkten Dialog-Marketing und Promotions, CH-Zürich. Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Schagen, Alexander* Alexander Schagen MBA, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für B2B-Marketing des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Schmitz, Christian* Dr. Christian Schmitz ist Leiter des Kompetenzzentrums für B2B-Marketing, Habilitand und Lehrbeauftragter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Schögel, Marcus* Prof. Dr. Marcus Schögel, seit 2005 Dozent für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Marketing und Leiter des Kompetenzzentrums Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Schöne, Carsten* Dipl. Betriebswirt Carsten Schöne, Referent für innovative eCRM-Konzepte im Bereich der neuen Medien im Zentralen Marketing der BMW Group, D-München.
- Schramm-Klein, Hanna* Dr. Hanna Schramm-Klein, wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management, und am Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.) der Universität des Saarlandes, D-Saarbrücken.
- Schulten, Matthias* Dipl.-Kfm. Matthias Schulten, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

- Schwarz, Torsten* Dr. Torsten Schwarz ist Buchautor, mehrfacher Lehrbeauftragter und Privatdozent. Er leitet den Arbeitskreis Online-Marketing des Verbands der Deutschen Internet-Wirtschaft und ist Vorstand der German Speakers Association, D-Waghäusel.
- Stanoevska-Slabeva, Katarina* Prof. Dr. Katarina Stanoevska-Slabeva, ist Assistenzprofessorin und Vize-Direktorin des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Stenger, Daniel* Dipl.-Kfm. Daniel Stenger ist externer Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing der Justus-Liebig-Universität Gießen, D-Gießen.
- Studer, René* lic.oec.publ. René Studer, Leiter Marketing Performance Framework bei der COMIT AG, CH-Zürich.
- Stössel, Milo* lic.iur. HSG Milo Stössel, Leiter Business Development und Mitglied der Geschäftsleitung der MS Mail Service AG, CH-St. Gallen.
- Taglinger, Harald* Harald Taglinger, Senior Product Manager Orell Füssli Wirtschaftsinformationen AG, freier Autor (<http://taglinger.de>), CH-Zürich.
- Tomczak, Torsten* Prof. Dr. Torsten Tomczak, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing sowie Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Voeth, Markus* Prof. Dr. Markus Voeth, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der Universität Hohenheim, D-Hohenheim.
- Walter, Verena* Verena Walter M.A. HSG, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für Distribution und Kooperation des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.
- Wenske, Verena* Dr. rer. pol. Verena Wenske, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®) der Universität Bremen, D-Bremen.
- Zentes, Joachim* Univ.-Prof. Dr. Joachim Zentes, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management, und Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, D-Saarbrücken.

Teil 1:

---

Interaktion mit

---

vielbeschäftigten Kunden

---

Christian Belz/Marcus Schögel/Oliver Arndt

# Grenzen technologie-gestützter Kundeninteraktion

Aktives Interaktionsmanagement als Erfolgsfaktor

1	Optionenvielfalt in der Interaktion – eine Dialogfalle? .....	5
1.1	Herausforderung Kundenresistenz.....	6
1.2	Herausforderung CRM-Implementierung .....	6
2	CRM – Prinzipien für eine erfolgreiche Interaktion .....	8
2.1	Kundenorientierung.....	9
2.2	Wirtschaftlichkeit.....	10
2.3	Individualisierung.....	11
2.4	IT-Anwendung.....	12
3	Interaktionsmanagement als Kern eines erfolgreichen CRM.....	13
3.1	Erfolgsvoraussetzung Permission-Marketing.....	14
3.2	Komponenten des Interaktionsmanagement.....	16
4	Fazit .....	17

# 1 Optionenvielfalt in der Interaktion - eine Dialogfalle?

„Ein Konzern als Tante-Emma-Laden“ – unter diesem Credo initiierte die BMW Group im Jahr 2001 das Projekt „Top Drive“, welches durch das Zusammenspiel von mehr als 20 Konzerndatenbanken, Handelssoftware und Kundenportalen auf eine stärkere Verbindung zwischen dem Konzern, seinen Händlern und den Kunden abzielte (vgl. Braekler 2001). Ähnlich der BMW Group gehen in den letzten Jahren die Unternehmen wieder dazu über, einen persönlichen Dialog, der im klassischen Tante-Emma-Laden in beide Richtungen geführt wurde, aber im Laufe der Zeit zu einem Monolog verkümmerte, konsequent zu etablieren (vgl. Richter 2007).

Die tiefgreifenden Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien der letzten Jahre sowie die Entwicklung leistungsfähiger Datenverwaltungs- und Datenverarbeitungstechniken stellen ein enormes Potenzial für die Unternehmen dar, dem Ziel individualisierter „One-to-One“-Beziehungen mit einer vergleichsweise großen Anzahl von Kunden näher zu kommen und Kundenbeziehungen bedürfnisgerecht zu gestalten (vgl. Schögel/Walter/Arndt 2007, S. 501; Schögel/Schmidt 2002). Kundenspezifische Informationen über deren Gewohnheiten, Bedürfnisse, Kommunikations- und Interaktionspräferenzen stellen hierfür die Voraussetzung dar (vgl. Schögel/Arndt 2008). Den Unternehmen bieten sich in diesem Zusammenhang eine Vielfalt an Optionen: Ob in Second Life den Kunden in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren, das Surfverhalten des Kunden mittels Behavioral Targeting zu tracken, einen Weblog oder gar eine eigene Community zu betreiben – dem Unternehmen sind kaum Grenzen gesetzt, durch die aktive Partizipation des Kunden mehr über ihn zu erfahren (vgl. u. a. Schögel/Walter/Arndt 2007; Schögel/Walter 2008). Die Entwicklung des Web 2.0 und seiner Anwendungen unterstreicht diesen Trend. Laut der ARD/ZDF-Online-Studie 2006 nutzen zurzeit 20 Prozent der Befragten Web 2.0-Funktionen und fast die Hälfte davon nutzen diese täglich. Darüber hinaus sind über die Hälfte der Befragten Nutzer, welche das Web 2.0 aktiv zur Kommunikation und Mitgestaltung nutzen (vgl. ARD/ZDF-Online-Studie 2006). Daraus ist zu schließen, dass sich die Optionenvielfalt der Interaktionsmöglichkeiten durchaus positiv auf das Bestreben der Unternehmen auswirken kann, spezifische Kundeninformationen zu akquirieren, um Marketingmaßnahmen kundenorientiert zu steuern. Im Gegensatz dazu lassen sich jedoch Tendenzen erkennen, welche der positiven Wirkung dieses detaillierten „Customer Insight“ entgegenwirken können.

## 1.1 Herausforderung Kundenresistenz

Die Zahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen. Doch nur wenigen gelingt es, sich im Bewusstsein des Konsumenten zu verankern (vgl. Esch 2004). Im Kampf um die erwünschten Positionen im Bewusstsein der Konsumenten überfluten Unternehmen ihre Zielgruppen mit Marketingbotschaften und differenzieren ihr Instrumentarium stetig aus (vgl. Belz 2003, S. 90 f.). Weiterentwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien verstärken diese Tendenz, indem Dialogmaßnahmen wesentlich einfacher durchgeführt, kostengünstiger umgesetzt und über mehrere Medien und Kanäle gleichzeitig gesteuert werden können (vgl. Meyer 1998). Neue Technologien stellen in diesem Zusammenhang einen „Enabler“ dar, der es den Unternehmen erlaubt, alle sich bietenden Interaktions- und Kontaktmöglichkeiten zum Kunden hin auszuschöpfen. Allerdings ist festzustellen, dass das Interesse der Konsumenten an einer Interaktion zunehmend schwindet, je breiter die Möglichkeiten im Dialog mit dem Kunden auf Unternehmensseite werden. So kommt eine Studie, welche die Werbeakzeptanz im deutschen Markt untersucht, zu dem Schluss, dass 62 Prozent der Rezipienten in Deutschland der Ansicht sind, dass es zu viel Werbung gibt, wohingegen lediglich 3 Prozent die Meinung vertreten, dass das Werbeangebot gesteigert werden sollte (vgl. IMAS International 2007). Weiterhin werden Konsumenten heute täglich mit durchschnittlich 3.000 Werbebotschaften konfrontiert, wovon sich 94 Prozent der Nachfrager belästigt fühlen (vgl. Verbraucherzentrale Baden-Württemberg 2006).

Somit ist festzuhalten, dass zahlreiche Optionen in der Kundeninteraktion als Folge neuer technologischer Innovationen durchaus den Kundendialog vereinfachen können; deren Potenziale lassen sich jedoch nur dann realisieren, wenn die Unternehmen dabei die stetig steigende Abwehrhaltung auf Kundenseite als Herausforderung annehmen, die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen sehr spezifisch und selektiv zu gestalten. Aus diesem Grund beschäftigen sich Unternehmen aus verschiedensten Branchen in den letzten Jahren mit der Implementierung eines Customer Relationship Management (CRM), welches als kundenorientierte Unternehmensphilosophie verstanden wird, die sich in einer Unternehmensstrategie widerspiegelt. Im Ergebnis soll daraus eine konsistente Kundeninteraktion über alle Kontaktpunkte hinweg entstehen, die zur Maximierung des Unternehmenserfolgs beiträgt (vgl. Schögel/Arndt 2008, S. 188).

## 1.2 Herausforderung CRM-Implementierung

Unternehmen erkennen in zunehmendem Maße, dass sich ihre Kunden hinsichtlich ihres individuellen Wertbeitrags zum Geschäftserfolg stark unterscheiden. Demzufolge sind sie bestrebt ihre Produkte, Dienstleistungen und kundengerichteten Maßnah-

men am spezifischen Kundenwert auszurichten (vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer 2004, S. 293). Somit erstaunt es kaum, dass das Marktvolumen von CRM-Software und CRM-Dienstleistungen alleine im deutschen Markt bis 2009 mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von jährlich 7 Prozent auf 2,28 Mrd. EUR ansteigen wird (vgl. Pierre Audoin Consultants 2006).

Dem anfänglichen Hype um die vielversprechenden Potenziale des CRM als Instrument, um die Kundenansprache über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg effizient zu gestalten, veränderte Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und diese im Rahmen der Kundeninteraktion zu berücksichtigen, ist zwischenzeitlich jedoch einer nüchternen Sichtweise gewichen. Dies ist auf die maßgeblichen Schwierigkeiten der Unternehmen bei der Implementierung des CRM zurückzuführen. So prognostizierte die Marktforschungsgesellschaft Gartner Group für das Jahr 2005, dass bis zu 75 Prozent aller CRM-Projekte ihre eigentlichen Ziele nicht erfüllen werden, da die Unternehmen vor Schwierigkeiten bei der Implementierung der informationstechnologischen Lösungen oder bei der Anpassung strategischer und organisationaler Aspekte des CRM stehen (vgl. Gartner Group 2003).<sup>1</sup> Rigby/Reichheld/Scheffer berichten von kostenintensiven Implementierungsprojekten, die sogar zu negativen Auswirkungen auf bestehende Kundenbeziehungen und zu Wettbewerbsnachteilen führten (2002, S. 102). Letztlich führte die zu starke Fokussierung auf die Implementierung technologischer CRM-Systeme und -Applikationen dazu, dass die internen Prozessabläufe, wie beispielsweise die Weiterleitung von Kundeninformationen, zwar optimiert werden konnten, ein ganzheitliches CRM-Konzept, welches der Frage nachgeht, an welchen spezifischen Punkten im Rahmen der Kundeninteraktion eine Kontaktaufnahme sinnvoll erscheint und einen tatsächlichen Nutzen auf Kundenseite darstellt, jedoch vernachlässigt wurde.

Obige Ausführungen verdeutlichen zwei Herausforderungen, auf deren Lösung sich die Unternehmen in Zukunft fokussieren sollten, um einen erfolgreichen Kundendialog zu führen:

Einerseits führen technologische Innovationen dazu, dass Unternehmen zahlreiche Optionen für eine Kundeninteraktion zur Verfügung stehen, welche sie auch nutzen. Diese bieten enorme Potenziale, die spezifischen Prinzipien des CRM zu unterstützen (vgl. Kapitel 2). Unter Berücksichtigung des in Abschnitt 3.1 diskutierten Permission-Prinzips ist davon auszugehen, dass CRM erfolgreich angewendet und dadurch die Kundenresistenz in der Folge abgebaut werden kann.

Andererseits zeigt sich in der Praxis, dass Unternehmen, wie in Abschnitt 1.2 bereits verdeutlicht, vor maßgeblichen Problemen bei der Umsetzung des CRM stehen; die positiven Auswirkungen auf den Kundendialog können dabei nur ansatzweise realisiert werden. Der umfassende Charakter des CRM, d. h. die Anpassung der funktiona-

---

<sup>1</sup> IBM GLOBAL SERVICES 2004, S. 1 gehen laut einer branchenübergreifenden Befragung von 370 Unternehmen von einer Misserfolgsquote von 85 Prozent aus.

len, organisationalen und strategischen Strukturen, stellt dabei das größte Problem dar. In Abschnitt 3.2 wird aus diesem Grund eine neue Schwerpunktsetzung bei der Umsetzung des CRM diskutiert, welche sich auf das zentrale Momentum zwischen Kunde und Unternehmen konzentriert – dem Management der Interaktion.

## 2 CRM - Prinzipien für eine erfolgreiche Interaktion

In den letzten beiden Jahrzehnten ist eine veränderte Denkhaltung des Marketing von einem transaktionsorientierten hin zu einem beziehungsorientierten Marketing festzustellen. Während das transaktionsorientierte Verständnis die Geschäftsbeziehung lediglich als eine isolierte, voneinander unabhängige Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen auffasste und sich auf den kurzfristigen Erfolg des Unternehmens richtete (vgl. Grönroos 1994, S. 10 ff.), stellt das beziehungsorientierte Marketing die langfristige Gestaltung der Geschäftsbeziehungen in den Mittelpunkt, um wertvolle Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus auf- und auszubauen (vgl. Bruhn 2003, S. 15). Anstatt einer ausschließlichen Fokussierung auf die Aufgabe der Akquisition neuer Kunden, richtet sich damit das beziehungsorientierte Marketing ebenso auf die Entwicklung und Verbesserung von bestehenden Kundenbeziehungen und zielt auf die Steigerung des Anteils am Umsatzpotenzial des Kunden ab. Eine Steuerung der CRM-Aktivitäten orientiert sich hierbei an dem potenziellen Beitrag, den die Kunden aufgrund ihrer individuellen Ressourcenausstattung zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Gemäß dieser Denkhaltung sollten somit langfristige Geschäftsbeziehungen zu, als profitabel eingestuften, Kunden gestaltet werden, um den monetären Rückfluss der in den Kunden getätigten Investitionen zu rechtfertigen. CRM ist in diesem Deutungsrastr durch vier zentrale Prinzipien gekennzeichnet, die sich explizit auf die Gestaltung des Dialogs mit dem Kunden auswirken. Hierzu zählen

- die Kundenorientierung,
- die Wirtschaftlichkeit,
- die Individualisierung sowie
- die IT-Anwendung (vgl. Homburg/Sieben 2005; Hippner/Wilde 2003).

## 2.1 Kundenorientierung

Das Prinzip der Kundenorientierung beschreibt die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, wobei nicht nur aktuelle, sondern auch potenzielle und verlorene Kunden betrachtet werden (vgl. Hippner 2004, S. 18). Eine der wesentlichsten internen Voraussetzungen stellt nach Saxe/Weitz die Bereitschaft der Unternehmen dar, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu fördern, alle notwendigen Schritte zu unternehmen, um die individuellen Kundenbedürfnisse zu befriedigen sowie Beziehungen aufzubauen, die den beidseitigen Nutzen erhöhen (1982, S. 344 ff.). Mit seinen Ursprüngen in der Strategieforschung zum Konzept der Marktorientierung wird die Kundenorientierung auch im CRM als ein wesentliches Element zur Realisierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen angesehen. Im Kern handelt es sich dabei um intendierte Werthaltungen, welche die Unternehmenskultur und die darin verankerten Überzeugungen der Mitarbeiter beeinflussen, um die Normen für ein angemessenes Verhalten gegenüber dem Kunden festzulegen (vgl. Jayachandran et al. 2005). Hierzu zählen beispielsweise die Bereitschaft, die Kunden differenziert und individuell zu behandeln, das Engagement, auf Änderungen der Kundenwünsche schnell zu reagieren oder ein hoher Stellenwert der Kundenakquisition und der Kundenbindung innerhalb der gesamten Organisation. Im Wesentlichen legt die Kundenorientierung die kollektiven Ansichten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sowie ein gemeinsames „Glaubenssystem“ fest, welches die Kundenbeziehung als ein wertvolles Asset betrachtet und die Wahl der erforderlichen Maßnahmen determiniert, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile aus dem CRM zu generieren.

Eine kundenbedürfnisorientierte Gestaltung des Dialogs zum Kunden, bei dem die für den Kunden relevanten Inhalte zur Verfügung gestellt werden, stellt insbesondere im Business-to-Consumer-Bereich, d. h. in Massenmärkten mit teilweise Millionen an Kunden, eine große Herausforderung dar. Während einige Autoren in der Vergangenheit davon ausgingen, dass ab einer gewissen Unternehmens- und Marktgröße der Kunde zwangsläufig zur Nummer, d. h. zum anonymen Käufer wird (vgl. z. B. Reichardt 2000, S. 131), liefern neuere, innovative Web 2.0-Applikationen einen interessanten Zugang. So kommt der Ansatz des Behavioral Targeting der Forderung nach, eher verhaltensbezogene Kundeninformationen als klassische soziodemografische Kriterien zur Kundenidentifikation heranzuziehen (vgl. Belz 2003), und damit den Kundennutzen durch einen bedürfnisorientierten Dialog zu erhöhen (vgl. Beispiel 2-1).

---

**Beispiel 2-1:**      *Customer Insight durch Behavioral Targeting*  
(Quelle: In Anlehnung an Schögel/Walter 2008)

---

Behavioral Targeting basiert auf der Annahme, dass zwischen dem Userverhalten im Internet und deren Interessen eine direkte und statistisch nachweisbare Korrelation besteht. Um Behavioral Targeting zur Zielgruppenansprache nutzen zu können, müssen entsprechende Daten über das Nutzerverhalten gesammelt werden. Diese Informationen werden anschließend aggregiert, um daraus in sich homogene, aber untereinander heterogene Cluster abzuleiten. Die Internetnutzer werden dann auf Basis dieser Segmente mit relevanten, d. h. an ihren Bedürfnissen ausgerichteten, Werbeinhalten in Form von Bannern oder Pop-ups angesprochen.

---

## 2.2    Wirtschaftlichkeit

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit beschränkt die Kundenorientierung dahingehend, dass Kunden in Abhängigkeit ihres Wertes differenziert bearbeitet werden sollen (vgl. Homburg/Sieben 2005, S. 437). Aus Unternehmensperspektive sind insbesondere jene Kundenbeziehungen interessant, aus denen positive Rückzahlungen auf getätigte Investitionen zu erwarten sind. Bei einer konsequenten Orientierung an diesem Prinzip ist zu erwarten, dass sich die Interaktion auf eine begrenzte Anzahl von Kunden beschränkt, wodurch eine stärkere Fokussierung und Spezifizierung des Kundendialogs ermöglicht wird (vgl. Hippner/Martin/Wilde 2002, S. 14). Die Kerngröße stellt der Kundenwert dar, der den Nutzen des Kunden für das Unternehmen beschreibt. Die Kalkulation des Kundenwerts basiert dabei nicht ausschließlich auf der Höhe des aktuell mit dem Kunden generierten Umsatzes, sondern orientiert sich vielmehr an der Gesamtheit aller monetären und nicht-monetären Werte im Verlauf der gesamten Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde. In diesem Zusammenhang wird auch vom sogenannten Customer Lifetime Value (CLV) gesprochen, der damit implizit der dem CRM zugrunde liegenden Gedanken der Langfristigkeit aufgreift (vgl. Günther/Helm 2004). Diese Sichtweise ist umso bedeutender, da es durchaus lohnenswert sein kann die Beziehung zu solchen Kunden zu intensivieren, welche dem Unternehmen zunächst nur negative Deckungsbeiträge bescheren. So weisen beispielsweise Studenten oder Auszubildende über einen eher kurzfristigen Zeithorizont nur eine geringe Kaufkraft und damit auch geringere monetäre Potenziale auf. Trotzdem engagieren sich beispielsweise Finanzdienstleistungsunternehmen bereits frühzeitig, da langfristig davon auszugehen ist, dass sich dieses Segment zu einer kaufkräftigen und profitablen Kundengruppe entwickeln kann. Aus diesem Grund erscheint eine gleichzeitige Berücksichtigung der zu erwartenden Einzahlungen (Kundenumsätze) sowie der zu erwartenden Auszahlungen (durch das CRM verursachte Kundenakquisitions- und Kundenbindungskosten) über den gesamten Kundenlebenszyklus erfolversprechend. Zusätzlich wird der daraus resultierende CLV von den Potenzialen zum Cross- und Up-Selling, zur Senkung der Betreuungskosten, der

Kundenbindung sowie der Wertsteigerungspotenziale beeinflusst (vgl. Lauer 2004, S. 22 ff.). Communities stellen in diesem Zusammenhang einen geeigneten Zugang dar, diese Potenziale auch monetär zu realisieren (vgl. Beispiel 2-2).

---

**Beispiel 2-2:** *Communities unterstützen Wirtschaftlichkeitsorientierung*  
(Quelle: Eigene Darstellung)

---

Communities sind als komplexe soziale Systeme zu begreifen, deren Strukturen, Regeln und Normen sich teilweise über Jahrzehnte entwickelt haben können (vgl. Muniz/O'Guinn 2001, S. 418 ff.). Als Beispiele lassen sich hierfür ebay oder Harley Davidson anführen. Diese Form stellt den wohl direktesten Weg dar mit dem Kunden in Kontakt zu treten und bietet eine erfolgversprechende Plattform, Cross- und Up-Selling-Potenziale durch beispielsweise die Vorstellung von Neuprodukten zu identifizieren oder diese Produkte in der Community zu vertreiben. Den wohl nützlichsten Aspekt vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit des CRM bieten Communities im Hinblick auf ihr Potenzial zur Stärkung der Kundenbindung und zur Kundenakquisition. Ein Unternehmen kann dadurch eine spezifische Zielgruppe mit bestimmten Bedürfnissen ansprechen und auf diese Weise nicht nur die Verbindung bestehender Kunden zum Unternehmen intensivieren, sondern gleichzeitig auch neue Kunden in den Netzwerken bestehender Kunden akquirieren (vgl. Schögel/Walter/Arndt 2007).

---

## 2.3 Individualisierung

Qualitativ hochwertige Produkte und Services sind für die Konsumenten inzwischen selbstverständlich. Vielmehr fragen Konsumenten zunehmend exklusive, auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Produktlösungen nach. Die Individualisierung bzw. Differenzierung sollte sich deshalb im CRM einerseits über das gesamte Leistungsspektrum erstrecken, indem Produkte und Dienstleistungen individuell auf den Kunden zugeschnitten werden; sie sollen sich andererseits aber auch auf die Kommunikationsebene beziehen, um das Instrumentarium der Kundenansprache differenziert an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Hierdurch können Potenziale freigesetzt werden, um dauerhafte, strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern aufzubauen. So lassen sich Produkte und Dienstleistungen wie auch Kundenkontaktkanäle sehr einfach von der Konkurrenz imitieren. Demgegenüber ist davon auszugehen, dass die Nachahmung kundenspezifischer Produkte, insbesondere der produktbegleitenden Services, deutlich schwerer sein dürfte (vgl. Peck et al. 1999). Eine wesentliche Voraussetzung für eine zielgruppenadäquate Individualisierung besteht allerdings darin, über eine umfassende und qualitativ hochwertige Datengrundlage über bestehende Kunden und potenzielle Interessenten zu verfügen (vgl. Hippner/Martin/Wilde 2002, S. 11 f.). Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 1.1 dargelegten zunehmenden Abwehrhaltung der Kunden hinsichtlich der Freigabe von persönlichen Informationen, stellt dies auch gleichzeitig die größte Herausforderung dar (vgl. Belz 2003). Einen möglichen Ansatzpunkt bietet hier die aktive Integration

der Kunden bzw. der Lead User in die Leistungsentwicklungs- und -innovationsprozesse des Unternehmens mittels User Generated Content-Applikationen (vgl. Beispiel 2-3).

---

**Beispiel 2-3:** *User Generated Content zur Unterstützung der Individualisierung*  
(Quelle: Eigene Darstellung)

---

User Generated Content (UGC) stellt eine freiwillige Form der Integration und Inhaltsgenerierung durch die Kunden dar. Engagierte User stellen hierbei ihr kreatives Potenzial und ihr (Produkt-) Know-how zur Verfügung, worauf die Unternehmen zurückgreifen können. So greift beispielsweise der deutsche Sportartikelhersteller PUMA unter dem Titel „MongolianShoeBBQ“ (vgl. <https://www.puma.com/secure/mbbq/pindex.jsp?ip=CH>) auf diese Form zurück, indem er den Konsumenten die Möglichkeit bietet, über das Internet individuelle Schuhe zu designen. Damit bietet diese Form der Kundenintegration natürlich einerseits den Vorteil, das Involvement der aktiven Nutzer zu erhöhen und somit die Bindung zum Unternehmen zu vertiefen; andererseits können aber auch wertvolle Rückschlüsse auf die Präferenzen und Bedürfnisse gleichartiger Zielgruppen gezogen werden, was eine Verbesserung des „Customer Insight“ zur Folge hat. Hierdurch ergeben sich zudem Möglichkeiten, weitere Cross- und Up-Selling-Potenziale zu identifizieren und auszuschöpfen, welche das Prinzip der Wirtschaftlichkeit maßgeblich unterstützen.

---

## 2.4 IT-Anwendung

Wie bereits einleitend dargelegt, sind Informationstechnologien als notwendige Voraussetzung dafür anzusehen, dass die beschriebenen Prinzipien des CRM unterstützend erfüllt werden können. Allerdings liegen die bisher ungenutzten Potenziale der IT weniger in deren mangelnden Anwendung zum Kunden hin, sondern eher in deren unternehmensinterner Integration. Die wesentliche Herausforderung besteht in der Bereitstellung aller relevanten Kundeninformationen an allen Kundeninteraktionspunkten. So wird ein Kunde, der via Internet eine Bestellung getätigt hat und anschließend eine Auskunft im Call Center verlangt, erwarten, dass der Unternehmensmitarbeiter über alle Informationen verfügt und weitere, detailliertere Auskünfte erteilen kann. Dies erfordert ein hohes Maß an IT-gestützter Integration der Kundeninformationen, idealerweise in „real-time“. Die in Abschnitt 1.2 aufgezeigten Schwierigkeiten bei der Implementierung des CRM verdeutlichen allerdings auch, dass eine reine Fokussierung auf die IT bei der Einführung des CRM zu kurz greift. Vielmehr erfordert eine lückenlose Bereitstellung der Kundeninformationen an allen Kundenkontaktpunkten ein Zusammenspiel zahlreicher Unternehmensfunktionen, die Anpassung bestehender Prozessstrukturen sowie die Neukonzeption technologischer Ressourcen (vgl. Ryals/Knox 2001, S. 538), um den lückenlosen Austausch von Ideen, Informationen, Kundenwissen oder veränderten Kundenbedürfnissen zu gewährleisten (vgl. Plakoyiannaki/Tzokas 2002, S. 229; Reinartz/Krafft/Hoyer 2004, S. 296). Entsprechend wird in der Literatur vermehrt die Notwendigkeit von integrierten

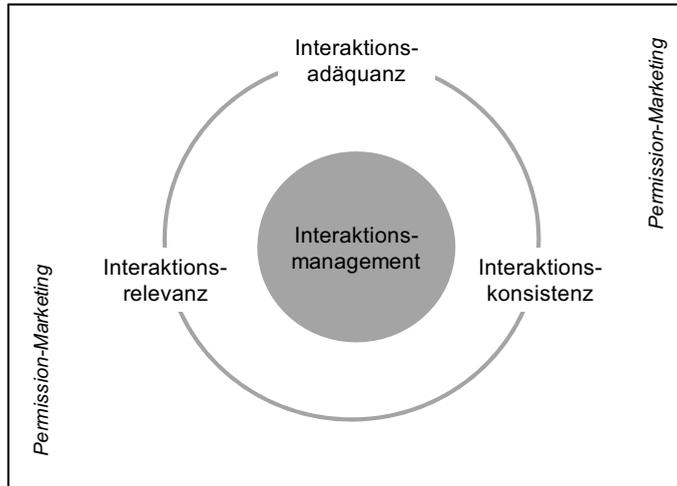
ven Aktivitäten, wie der interfunktionalen Koordination auf Basis der Anpassung funktionaler Bereiche und funktionsübergreifender Prozesse sowie die Förderung abteilungsübergreifender Verbundenheit diskutiert (vgl. u. a. Plakoyiannaki/Tzokas 2002, S. 234). Auch wenn die bisherigen Forschungen im CRM diese Anpassungs- und Integrationsnotwendigkeit vornehmlich auf voneinander isolierten Ebenen des Unternehmens, wie den Prozessen, den Organisationsstrukturen, der Technologie und der Kommunikation beziehen, so handelt es sich dabei im Kern stets um dieselbe Zielsetzung, die nach Day/Van den Bulte „[...] provide the context in which the customer information and knowledge flows are embedded, activated and used.“ (2002, S. 9). Die Integration der IT stellt hierfür eine notwendige, jedoch keine hinreichende Voraussetzung dar. Eine effiziente und effektive IT-Anwendung erfordert vielmehr eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit und eine Ausrichtung der Organisationsstruktur an den unterschiedlichen Kundengruppen, um die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Kundensegmente adäquat zu befriedigen.

### **3 Interaktionsmanagement als Kern eines erfolgreichen CRM**

Die Interaktion stellt das zentrale Momentum zwischen Unternehmen und Kunde dar, welches die Erfolgsaussichten aller weiterführenden Kontakte beeinflusst. Dabei kann sich die Interaktion persönlich, z. B. im Rahmen der Key Account-Betreuung, oder unpersönlich, z. B. durch Direct Mails, vollziehen. Das Management der Interaktion wird als zentrale Fähigkeit im Rahmen des CRM angesehen werden. Dabei bezieht sich der Begriff der Interaktion einerseits auf das Unternehmen, welches fähig sein sollte, alle Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunde aktiv zu managen, um die Entwicklung und das Wachstum der Austauschbeziehungen zu gewährleisten (vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer. 2003). Andererseits ist diese Fähigkeit auch auf den Kunden zu übertragen, der in seiner Eigenschaft als Nachfrager einer spezifischen Leistung agiert und beispielsweise Feedbacks auf vergangene oder die Erlaubnis für weitere Interaktionen gibt. Daraus lässt sich die Notwendigkeit ableiten, die Regeln des Permission Marketing auch im Rahmen des Interaktionsmanagement als zentrale Erfolgsvoraussetzung zu integrieren.

Maßstab der Interaktionsfähigkeit selbst stellt die Interaktionsqualität dar, welche durch die Interaktionskonsistenz, die Interaktionsrelevanz und die Interaktionsadäquanz individueller Austauschprozesse bestimmt wird (vgl. Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 483). Diese sind in Abbildung 3-1 dargestellt.

**Abbildung 3-1:** Komponenten des Interaktionsmanagement  
(Quelle: In Anlehnung an Zablah/Bellenger/Johnston 2004)



### 3.1 Erfolgsvoraussetzung Permission-Marketing

Die in Kapitel 2 dargestellten Prinzipien und die sie unterstützenden neuen Möglichkeiten, um CRM erfolgreich anzuwenden, werden ihre volle Wirkung im Sinne eines beidseitig positiven Nutzens aus der Kundenbeziehung jedoch erst dann entfalten, wenn die beschriebene Abwehrhaltung der Konsumenten in der Interaktion abgebaut bzw. gemindert werden kann. Insbesondere bei der Anwendung von Behavioral Targeting werden diese Probleme offensichtlich, da jede Art der Datenakquisition und -auswertung, die ohne eindeutige Zustimmung des Dateninhabers erfolgt, in erster Linie kritisch betrachtet wird (vgl. Schögel/Walter 2008). So sprechen sich 56 Prozent der Internetnutzer dagegen aus, dass Daten jeglicher Art über sie gesammelt werden, während lediglich 20 Prozent damit einverstanden wären, dass ihr Verhalten zugunsten von relevanterer Werbung getrackt würde (vgl. Perry/Rooney 2005). Es stellt sich also die Frage danach, wie Unternehmen die Erlaubnis erhalten können, die Daten des Kunden aufzubereiten und für zukünftige Marketingaktivitäten zu nutzen? Diese kann ihnen nur der Kunden selbst geben (vgl. Godin/Peppers 1999). Er wird sie jedoch nur dann erteilen, wenn er einen Nutzen darin sieht. Die größte Herausforderung eines Unternehmens in ihrem Streben nach maßgeschneiderten Leistungen für ihre Kunden besteht demnach darin, den Kunden zur Zusammenarbeit zu motivieren. Der Kunde muss verstehen, welche Vorteile es ihm bringt, einem Anbieter Informationen über seine Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Einstellungen zur Nutzung zu überlas-

sen (vgl. Belz 2003). Zwei alternative Möglichkeiten sind hier denkbar (vgl. Abbildung 3-2).

**Abbildung 3-2:** Permission-Optionen für den Kundendialog  
(Quelle: In Anlehnung an Belz 2003, S. 99)



Professionelles Permission Marketing im CRM berücksichtigt dabei sowohl positive wie auch negative Reaktionen des Kunden. Die Ablehnungshaltung des Kunden hinsichtlich der Nutzung seiner persönlichen Daten kann sich in verschiedensten Formen zeigen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die explizite Erteilung einer Erlaubnis oder einer Ablehnung zur Kontaktaufnahme oder zur Verwendung persönlicher Kundendaten in der Praxis nur selten vorkommt. Diese sind zudem rational gesteuert und berücksichtigen oft emotionale und soziale Prozesse des Zueinander und Voneinander zu wenig (vgl. Belz 2003). Vielmehr sollten die Anbieter daher auf das Verhalten des Kunden im Rahmen der Interaktion achten, wie etwa die Nichtreaktion auf Anfragen des Anbieters, den Eintrag in die „Robinson Liste“ der Direct Marketer oder die Abbestellung eines Newsletters. Anbieter sollten diese Haltung akzeptieren und erhalten im Gegenzug die Möglichkeit, die Beziehung zum Kunden zu einem späteren Zeitpunkt nochmals zu aktivieren (vgl. Belz 2003).