

Daniela Lehr

Kundenbindungsmanagement und Sanierungserfolg

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Forum Marketing

Herausgegeben von
Professor Dr. Reinhard Hünerberg,
Universität Kassel,
Professor Dr. Andreas Mann,
Universität Kassel und
Professor Dr. Armin Töpfer,
Technische Universität Dresden

Die zunehmende Globalisierung führt zu einem verschärften Wettbewerb, vor allem in den Bereichen Qualität, Zeit und Kosten. Vor diesem Hintergrund werden in der Schriftenreihe aktuelle Forschungsergebnisse sowohl zu strategischen Fragen der marktorientierten Unternehmensführung als auch zur operativen Umsetzung durch konsequente Kundenorientierung präsentiert. Dazu werden innovative Konzeptionen entwickelt, theoretische Ursache-Wirkungs-Beziehungen analysiert und pragmatische Gestaltungsempfehlungen gegeben.

Daniela Lehr

Kundenbindungs- management und Sanierungserfolg

Explorative Analyse
der Wirkungszusammenhänge

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Armin Töpfer

Deutscher Universitäts-Verlag

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.

Dissertation Technische Universität Dresden, 2006, u.d.T.: Lehr, Daniela: Der Beitrag des Kundenbindungsmanagements zum Sanierungserfolg von Unternehmen – Eine theoretische und empirisch explorative Analyse der Wirkungszusammenhänge

1. Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.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/Main
Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0479-4

ISBN-13 978-3-8350-0479-5

Geleitwort

Aufgrund der gegenwärtig hohen Anzahl von Insolvenzen ist die Bewältigung von Unternehmenskrisen ein sehr wichtiges und aktuelles Thema. Die Maßnahmen hierzu in der Unternehmenspraxis und auch die bisherigen Forschungsarbeiten konzentrieren sich dabei vorwiegend auf interne Maßnahmen der Restrukturierung zum "Gesundshrumpfen" des Unternehmens. Auch in der Wissenschaft wird entsprechend dem ressourcenorientierten Ansatz somit von den meisten Autoren eine Konsolidierungsstrategie gefordert.

Wichtige und deshalb erforderliche Marktaktivitäten werden nicht selten vernachlässigt. Dies birgt die Gefahr in sich, dass Unternehmen während einer Sanierung zu wenig Augenmerk auf ihre Kundenkontakte legen. Umsatzverluste sind die Folge. Wenn diese nicht in ausreichendem Maße durch Kosteneinsparungsmaßnahmen ausgeglichen werden können, kommt es zu einer negativen Konsolidierungsspirale. Mittelfristig kann dieser einseitige Ansatz für ein Unternehmen im Sanierungsprozess aber generell aufgrund der Kundenabwanderungen den gesamten Sanierungserfolg gefährden.

Diese Situation ist die Ausgangsbasis für die Dissertation von Daniela Lehr. Sie analysiert in ihrer Arbeit unter zusätzlichem Bezug auf den marktorientierten Ansatz, wie der Umsatz während einer Sanierung mithilfe des Kundenbindungsmanagements gehalten bzw. sogar gesteigert werden kann. Sie geht von unterschiedlichen Unternehmenssituationen aus und leitet differenzierte Maßnahmen her, mit denen das Kundenbindungsmanagement einen Beitrag zum Sanierungserfolg leisten kann.

Die Autorin legt ihrer Analyse theoretische Grundlagen der Sanierung und des Kundenbindungsmanagements zugrunde. Auf dieser Basis stellt sie ein Wirkungsmodell auf, leitet hieraus Hypothesen ab und evaluiert diese in einem empirisch-explorativen Prozess anhand von Fallstudien. Aus diesen Forschungsergebnissen entwickelt sie Handlungsempfehlungen für die Praxis.

Der Arbeit gelingt es auf diese Weise, die Verbindung zwischen der nach innen gerichteten Sanierung und dem stärker nach außen orientierten Kundenbindungsmanagement wissenschaftlich zu durchdringen. Der vorliegenden theoretisch fundierten und zugleich praxisorientierten Dissertation wünsche ich, dass sie die ihr gebührende Beachtung findet und als Grundlage und Ausgangspunkt für weitere Forschungsarbeiten dient.

Prof. Dr. Armin Töpfer

Vorwort

Berater von Roland Berger Strategy Consultants im Bereich Restrukturierung suchen für ihre Kunden immer wieder neue Wege aus der Krise. Dabei müssen auch ausge-tretene Pfade verlassen werden. Innovative Lösungen für „alte“ Probleme sind not-wendig. Altbewährtes will in neuer Weise verknüpft werden. Dieses Streben war für mich Anstoß zur Beschäftigung mit der Verbindung von Sanierungstheorie und Kun-denorientierung.

Bei der Erarbeitung meiner Doktorarbeit zu diesem Thema habe ich vielfältige Unter-stützung erhalten, für die ich auf diesem Wege herzlich dank sagen möchte.

Zuallererst gilt mein besonderer Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Armin Töpfer. Seine konstruktive Kritik und methodischen Anregungen haben aus meiner Idee die-se Doktorarbeit entstehen lassen. Ganz herzlicher Dank gilt Frau Voss, die mir als seine Sekretärin im Promotionsprozess eine wertvolle Hilfe war. Bedanken möchte ich mich zudem bei den Herren Prof. Dr. Schefczyk und Prof. Dr. Hünenberg, die trotz voller Terminkalender gerne das Zweit- und Drittgutachten übernommen haben.

Die Arbeit entstand im Rahmen des Promotionsprogramms bei Roland Berger Stra-tegy Consultants. Ich möchte mich herzlich für die Unterstützung vielfältiger Art wäh-rend dieser Zeit bedanken. Hervorheben möchte ich insbesondere meinen Mentor Dr. Sascha Haghani, der mein Promotionsvorhaben konsequent unterstützte und mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite stand. Mein Dank gilt auch Dr. Nils Bickhoff, der das Promotionsprogramm mit viel Engagement betreute.

Diese Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die Bereitschaft meiner Interview-partner für Gespräche im Rahmen der Fallstudien zur Verfügung zu stehen. Ich be-danke mich herzlich für die mir gewährten wertvollen Einblicke in die Geschäftsab-läufe.

Schließlich möchte ich meinen Eltern Ursula und Edmund Müller für Ihre tatkräftige Unterstützung bei der Korrektur und Finalisierung danken. Vielen Dank auch an Romy Neumann für die kritische Hinterfragung und Diskussion einzelner Sachverhalte.

Ganz besonderer Dank gilt meinem Mann Matthias Lehr. Seine Anregungen, Diskus-sionsbereitschaft und Geduld gerade in schwierigen Phasen meiner Dissertation waren mir eine große Stütze.

Die Arbeit ist meinen Eltern und meinem Mann gewidmet. Ohne ihren Einsatz und Engagement hätte dieses Buch nicht in der kurzen Zeit entstehen können.

Die Erstellung dieser Arbeit hat mir Gelegenheit gegeben in ein bisher wenig er-forshtes Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften vorzudringen. Mich hat diese "Expedition" fasziniert. Ich hoffe, ich kann Sie, lieber Leser, auf den folgenden Seiten etwas an dieser Faszination teilhaben lassen.

Daniela Lehr

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1 Einleitung	1
2 Inhalt und Kennzeichen der Sanierung	11
3 Voraussetzungen und Inhalt des Kundenbindungsmanagements	62
4 Modell zur Integration des Kundenbindungsmanagements in die Sanierung	112
5 Evaluation des integrierten Kundenbindungs- und Sanierungsmodells...	144
6 Gewonnene theoretische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen	197
7 Reflexion und weiterer Forschungsbedarf	213
Anhang	215
Literaturverzeichnis	223

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1 Einleitung	1
1.1 Aktualität des Themas.....	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Ziel der Arbeit.....	4
1.4 Forschungsmethodik.....	6
1.4.1 Gewählte Forschungsstrategie.....	6
1.4.1.1 Leitlinien und Ablauf der Forschung.....	6
1.4.1.2 Der empirische Forschungsansatz.....	7
1.4.2 Wissenschaftsziel und Forschungsfragen.....	8
1.4.3 Forschungsdesign.....	9
2 Inhalt und Kennzeichen der Sanierung	11
2.1 Definitionen und Begriffsabgrenzungen	11
2.1.1 Unternehmenskrise – Anlass zur Sanierung.....	11
2.1.2 Unternehmenssanierung.....	13
2.1.3 Sanierungserfolg.....	14
2.1.4 Abgrenzung zu Turnaround.....	14
2.2 Theoretische Grundlagen.....	15
2.2.1 Elemente einer Theorie der Unternehmenssanierung.....	15
2.2.1.1 Bedingungstheorie	16
2.2.1.1.1 Quantitative Krisenursachenforschung	17
2.2.1.1.2 Qualitative Krisenursachenforschung.....	17
2.2.1.1.3 Modelle.....	19
2.2.1.1.4 Zusammenfassung und Kritik.....	22
2.2.1.2 Krisenverlaufstheorie.....	23
2.2.1.3 Bewertungstheorie	23
2.2.1.3.1 Sanierungsfähigkeitsprüfung.....	23
2.2.1.3.2 Sanierungswürdigkeitsprüfung.....	26
2.2.1.3.3 Kritik	28
2.2.1.4 Wirkungstheorie: Krisenbewältigung	29
2.2.1.4.1 Literatur aus dem deutschsprachigen Raum.....	29
2.2.1.4.2 Literatur aus dem englischsprachigen Raum	29
2.2.1.4.3 Kritik	30
2.2.1.5 Gesamtkritik	31

2.2.2	Der ressourcenorientierte Ansatz (RBV)	31
2.2.2.1	Inhalt des Ansatzes	31
2.2.2.1.1	Der klassische ressourcenorientierte Ansatz	31
2.2.2.1.2	Ermittlung der heterogenen und immobilien Ressourcen	32
2.2.2.1.3	Kritik	33
2.2.2.1.4	Ausprägungen: Fähigkeiten- und Kernkompetenzen- Ansatz	34
2.2.2.2	Abgeleitete Rahmenbedingungen	35
2.2.2.2.1	Klassischer ressourcenorientierter Ansatz	35
2.2.2.2.2	Der Fähigkeiten-Ansatz	36
2.2.2.2.3	Der Kernkompetenzenansatz	37
2.2.2.2.4	Zusammenfassender Überblick	38
2.3	Rahmenbedingungen für eine Sanierung – neue gesetzliche Regelungen	39
2.3.1	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	39
2.3.2	Basel II	40
2.3.3	Neue Insolvenzordnung	41
2.3.4	Bewertung	43
2.4	Wirkungsmodell der Sanierung	43
2.4.1	Einflussfaktoren	44
2.4.1.1	Endogene Einflussfaktoren	44
2.4.1.2	Exogene Einflussfaktoren	45
2.4.2	Krisenursachen	46
2.4.3	Stadium der Krise und Kennzeichen der einzelnen Krisenphasen	46
2.4.4	Unternehmenssanierung	48
2.4.4.1	Sanierungsprozess	48
2.4.4.1.1	Krisenerkennung	48
2.4.4.1.2	Initiierung der Sanierung	48
2.4.4.1.3	Organisation des Sanierungsmanagements	49
2.4.4.1.4	Change Management	49
2.4.4.1.5	Grobanalyse und Sofortmaßnahmen	50
2.4.4.1.6	Detailanalyse	51
2.4.4.1.7	Sanierungskonzept	51
2.4.4.1.8	Implementierung und Kontrolle	52
2.4.4.2	Inhalt des Sanierungskonzeptes	52
2.4.4.2.1	Unternehmensstrategie	52
2.4.4.2.2	Führungsstil	55
2.4.4.2.3	Organisatorische Ausrichtung	55
2.4.4.2.4	Ausrichtung der Systeme	56

2.4.4.2.5	Unternehmenskultur.....	56
2.4.4.2.6	Operative Maßnahmen	56
2.4.5	Stand der Forschung zum Einsatz von Elementen des Kundenbindungsmanagements während der Sanierung	57
2.4.6	Sanierungserfolg.....	60
3	Voraussetzungen und Inhalt des Kundenbindungsmanagements	62
3.1	Neues Zeitalter des Marketing: Beziehungsmarketing	63
3.2	Definitionen und Begriffsabgrenzungen	64
3.2.1	Kundenbindung	65
3.2.2	Kundenbindungsmanagement	66
3.2.3	Kundenloyalität.....	66
3.2.4	Kundennähe und Kundenorientierung.....	67
3.2.5	Kundenzufriedenheit	68
3.3	Theoretische Grundlagen.....	69
3.3.1	Strategischer Ansatz: markt- oder ressourcenorientiert?	70
3.3.1.1	Kurzer Überblick über marktorientierte Ansätze (MBV).....	70
3.3.1.2	Die „Five-Forces“ von Porter	71
3.3.1.2.1	Inhalt des Ansatzes.....	71
3.3.1.2.2	Abgeleitete Rahmenbedingungen.....	72
3.3.1.2.3	Kritik.....	73
3.3.1.3	Erklärung des Kundenbindungsmanagements anhand des ressourcenorientierten Ansatzes.....	74
3.3.2	Zugrunde liegende Theorien des Kundenbindungsmanagements.....	76
3.3.2.1	Mikroökonomische Theorie von Hirschman.....	77
3.3.2.2	Konstrukt des Variety Seekings.....	78
3.4	Stand der Forschung.....	80
3.4.1	Kundennähe/-orientierung.....	80
3.4.2	Kundenzufriedenheit	81
3.4.2.1	Determinanten.....	81
3.4.2.2	Messung.....	82
3.4.3	Kundenbindung	84
3.4.3.1	Determinanten.....	84
3.4.3.2	Messung.....	85
3.4.4	Kritik	86
3.5	Erfolgswirkung des Kundenbindungsmanagements.....	86
3.5.1	Wirkung des Kundenbindungsmanagements auf den Unternehmenserfolg.....	87
3.5.2	Erfolgsfaktoren der Kundenbindung.....	89
3.6	Wirkungsmodell des Kundenbindungsmanagements.....	92

3.6.1	Einflussfaktoren.....	93
3.6.1.1	Endogene Einflussfaktoren.....	93
3.6.1.2	Exogene Einflussfaktoren.....	93
3.6.2	Prozess des Kundenbindungsmanagements.....	95
3.6.2.1	Organisation des Kundenbindungsmanagements.....	96
3.6.2.2	Analyse und Sofortmaßnahmen.....	96
3.6.2.2.1	Analyse.....	96
3.6.2.2.2	Sofortmaßnahmen.....	98
3.6.2.3	Change Management.....	99
3.6.2.4	Konzept des Kundenbindungsmanagements.....	99
3.6.2.5	Implementierung.....	99
3.6.2.6	Kontrolle.....	100
3.6.3	Inhalt des Kundenbindungsmanagements.....	100
3.6.3.1	Unternehmensstrategie.....	100
3.6.3.2	Führungsstil.....	101
3.6.3.3	Organisatorische Ausrichtung.....	102
3.6.3.4	Ausrichtung der Systeme.....	103
3.6.3.5	Unternehmenskultur.....	104
3.6.3.6	Operative Maßnahmen.....	105
3.6.4	Auswirkungen des Kundenbindungsmanagements.....	108
3.6.4.1	Der Weg zur Kundenbindung: Bindungszustände und moderierende Faktoren.....	108
3.6.4.1.1	Bindungszustände.....	108
3.6.4.1.2	Moderierende Faktoren.....	109
3.6.4.2	Wirtschaftlicher Erfolg.....	111
4	Modell zur Integration des Kundenbindungsmanagements in die Sanierung.....	112
4.1	Prozessbezogene Integration der beiden Ansätze.....	112
4.2	Inhaltliche Integration der beiden Ansätze auf Basis ihrer strategischen Erfolgsfaktoren: Verbindung des ressourcen- mit dem marktorientierten Ansatz.....	113
4.2.1	Notwendigkeit und Forderungen nach einer Verbindung.....	113
4.2.2	Arten einer Verbindung.....	114
4.2.3	Vergleich der Rahmenbedingungen der beiden Ansätze.....	114
4.2.4	Bewertung der Verknüpfungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen.....	115
4.2.4.1	Komplementäre Beziehung.....	115
4.2.4.2	Hierarchische Beziehung.....	116
4.2.4.3	Spezifizierende Beziehung.....	116
4.2.4.4	Situative Beziehung.....	116

4.2.5	Schlussfolgerung und verbindendes Modell.....	117
4.2.6	Implikationen für eine Integration des Kundenbindungsmanagements in die Sanierung von Unternehmen.....	120
4.3	Inhaltliche Wirkungszusammenhänge zwischen dem Kundenbindungs- und Sanierungsmanagement	122
4.3.1	Wirkungsmodell einer Integration des Kundenbindungsmanagements in die Sanierung	123
4.3.1.1	Ermittlung und Diskussion der Einflussfaktoren	123
4.3.1.1.1	Krisenphase	123
4.3.1.1.2	Beziehung zu den Gläubigern	124
4.3.1.1.3	Umsetzungsgeschwindigkeit.....	126
4.3.1.1.4	Unternehmenstyp.....	126
4.3.1.1.5	Bisherige Strategie/Organisation/Kultur/Systeme	128
4.3.1.1.6	Beziehung zu den Mitarbeitern.....	128
4.3.1.1.7	Marktsituation.....	128
4.3.1.1.8	Beziehung zu den Kunden	129
4.3.1.1.9	Zusammenfassender Überblick über die wesentlichen Einflussfaktoren.....	129
4.3.1.2	Unternehmensstrategie	130
4.3.1.3	Abgeleitete Gestaltung.....	132
4.3.1.4	Auswirkungen.....	135
4.3.2	Zusammenfassendes Wirkungsmodell	136
4.3.3	Wechselwirkungen zwischen den Konzepten	138
4.4	Hypothesenzusammenfassung.....	142
5	Evaluation des integrierten Kundenbindungs- und Sanierungsmodells... 144	
5.1	Empirische Forschung anhand von realen Fallstudien.....	144
5.1.1	Anwendungsbereich und Charakter von Fallstudien.....	144
5.1.2	Kritik an Fallstudien und der Umgang damit in dieser Forschung	145
5.1.2.1	Objektivität.....	145
5.1.2.2	Reliabilität.....	146
5.1.2.3	Validität.....	146
5.1.3	Auswahl der Fallstudien	147
5.1.4	Untersuchungsaufbau und Meßmethodik	147
5.2	Die Fallstudien.....	149
5.2.1	Die Konsumgüter GmbH.....	150
5.2.1.1	Kurze Vorstellung des Unternehmens.....	150
5.2.1.2	Zusammenfassender Überblick.....	151
5.2.1.3	Ergebnisse der einzelnen Gespräche	152
5.2.2	Die Industriegüter AG.....	161

5.2.2.1	Kurze Vorstellung des Unternehmens	161
5.2.2.2	Zusammenfassender Überblick.....	162
5.2.2.3	Ergebnisse der einzelnen Gespräche	163
5.2.3	Die Handels GmbH	170
5.2.3.1	Kurze Vorstellung des Unternehmens	170
5.2.3.2	Zusammenfassender Überblick.....	171
5.2.3.3	Ergebnisse der einzelnen Gespräche	172
5.2.4	Die Dienstleistungs AG I	177
5.2.4.1	Kurze Vorstellung des Unternehmens.....	177
5.2.4.2	Zusammenfassender Überblick.....	178
5.2.4.3	Ergebnisse der einzelnen Gespräche	179
5.2.5	Die Dienstleistungs AG II	185
5.2.5.1	Kurze Vorstellung des Unternehmens.....	185
5.2.5.2	Zusammenfassender Überblick.....	186
5.2.5.3	Ergebnisse der einzelnen Gespräche	187
5.2.6	Zusammenfassung der Ergebnisse aller Fallstudien.....	192
5.3	Modifikation der Hypothesen aufgrund der Fallstudienresultate	193
6	Gewonnene theoretische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen	197
6.1	Gewonnene theoretische Erkenntnisse	197
6.2	Abgeleitete Handlungsempfehlungen.....	199
6.2.1	Darstellung der Determinantenkonstellationen	199
6.2.2	Abgeleitete inhaltliche Maßnahmengestaltung in den drei Haupt- Determinantenkonstellationen.....	200
6.2.2.1	Determinantenkonstellation 1	201
6.2.2.1.1	Determinantenkonstellation 1a: Standardisierte Leistungen.....	202
6.2.2.1.2	Determinantenkonstellation 1b: Individualisierte Leistungen.....	204
6.2.2.2	Determinantenkonstellation 2	206
6.2.2.2.1	Determinantenkonstellation 2a: Standardisierte Leistungen.....	206
6.2.2.2.2	Determinantenkonstellation 2b: Individualisierte Leistungen.....	207
6.2.2.3	Determinantenkonstellation 3	208
6.2.2.3.1	Determinantenkonstellation 3a: Standardisierte Leistungen.....	209
6.2.2.3.2	Determinantenkonstellation 3b: Individualisierte Leistungen.....	210
6.2.3	Zusammenfassender Überblick.....	211
7	Reflexion und weiterer Forschungsbedarf	213

Anhang	215
Anhang 1: Kundenbindungsmaßnahmen für Unternehmen mit standardisierten und individualisierten Leistungen	215
Anhang 2: Auszüge aus dem Fragebogen	221
Literaturverzeichnis	223

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland	1
Abbildung 2:	Veränderungen des Unternehmensumfeldes	3
Abbildung 3:	Untersuchungsdesign.....	6
Abbildung 4:	Darstellung des Zusammenhangs zwischen Explanandum und Explanans	9
Abbildung 5:	Grobstruktur des Forschungsdesigns.....	9
Abbildung 6:	Forschungsfragen, Analysevorgehen und Hypothesen.....	10
Abbildung 7:	Aufbau des zweiten Kapitels	11
Abbildung 8:	Einordnung ins zweite Kapitel: Definitionen und Begriffsabgrenzungen	11
Abbildung 9:	Krisenverlauf und Abgrenzung des Sanierungsmanagements.....	13
Abbildung 10:	Einordnung ins zweite Kapitel: Theoretische Grundlagen	15
Abbildung 11:	Systematisierung der Ansätze zur Unternehmenssanierung.....	16
Abbildung 12:	Exemplarische Insolvenz-Ursachen-Wirkungs-Konstellation	18
Abbildung 13:	Schwachstellen durch Wachstumsschwellen	21
Abbildung 14:	Überblick über Krisenursachenforschung.....	22
Abbildung 15:	Ablauf der Sanierungsprüfung nach Brandstättler	25
Abbildung 16:	Identifikation der – in der spezifischen Unternehmenssituation – bedeutenden Stakeholder	28
Abbildung 17:	Einordnung ins zweite Kapitel: Rahmenbedingungen und gesetzliche Regelungen	39
Abbildung 18:	Einordnung ins zweite Kapitel: Wirkungsmodell der Sanierung	43
Abbildung 19:	Wirkungsmodell der Sanierung: Einflussfaktoren und Sanierungsprozess.....	44
Abbildung 20:	Aufbau des dritten Kapitels	62
Abbildung 21:	Einordnung ins dritte Kapitel: Beziehungsmarketing	62
Abbildung 22:	Elemente des Beziehungsmarketings	63
Abbildung 23:	Einordnung ins dritte Kapitel: Definitionen und Begriffsabgrenzungen	64
Abbildung 24:	Arten einer Kundenbindung.....	67
Abbildung 25:	Interpretationsvarianten der Kundenorientierung	68
Abbildung 26:	Einordnung ins dritte Kapitel: Theoretische Grundlagen	69
Abbildung 27:	Die Triebkräfte des Wettbewerbs nach Porter.....	72
Abbildung 28:	Determinanten der Entscheidung Abwanderung oder Widerspruch in der Theorie Hirschmans	78
Abbildung 29:	Einflussfaktoren auf das Variety Seeking	79
Abbildung 30:	Einordnung ins dritte Kapitel: Stand der Forschung	80

Abbildung 31:	Konzeptionalisierung von Kundennähe (Fokus Industriegüterunternehmen).....	81
Abbildung 32:	Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit.....	83
Abbildung 33:	Indikatoren der Kundenbindung und ihre Verwendung in empirischen Untersuchungen.....	86
Abbildung 34:	Einordnung ins dritte Kapitel: Erfolgswirkungen des Kundenbindungsmanagements.....	86
Abbildung 35:	Nutzen und Kosten des Kundenbindungsmanagements.....	88
Abbildung 36:	Einordnung ins dritte Kapitel: Wirkungsmodell des Kundenbindungsmanagements.....	92
Abbildung 37:	Wirkungsmodell des Kundenbindungsmanagements	92
Abbildung 38:	Leistungstypologie von Unternehmen	94
Abbildung 39:	Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie.....	101
Abbildung 40:	Modell der Unternehmenskultur	104
Abbildung 41:	Moderierende Variablen des Verhältnisses der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	110
Abbildung 42:	Entscheidungsverlauf zur Wahl zwischen RBV und MBV	118
Abbildung 43:	Entscheidungsbaum zur Strategiewahl RBV oder MBV	119
Abbildung 44:	Art der Maßnahmen in den drei Krisenphasen.....	124
Abbildung 45:	Zusammenfassende Bewertung der Einflussfaktoren	130
Abbildung 46:	Segmentierung anhand des Bindungsgrades und Kundenwertes..	132
Abbildung 47:	Detailstruktur des Forschungsdesigns als Wirkungsmodell einer Integration des Kundenbindungsmanagements in die Sanierung .	137
Abbildung 48:	Hemmende/verstärkende Wirkungen zwischen der Sanierung und dem Kundenbindungsmanagement.....	140
Abbildung 49:	Zusammenhang zwischen Forschungsfragen, Analyseergebnissen und Hypothesen.....	142
Abbildung 50:	Zusammenfassung der Hypothesen	143
Abbildung 51:	Analyseverfahren nach den Leitlinien des kritischen Rationalismus.....	144
Abbildung 52:	Überblick der Marktsituation der Konsumgüter GmbH	150
Abbildung 53:	Zusammenfassung des Beitrags des Kundenbindungsmanagements zum Sanierungserfolg der Konsumgüter GmbH	152
Abbildung 54:	Überblick der Marktsituation der Industriegüter AG.....	161
Abbildung 55:	Zusammenfassung des Beitrags des Kundenbindungsmanagements zum Sanierungserfolg der Industriegüter AG.....	163
Abbildung 56:	Überblick der Marktsituation der Handels GmbH	170
Abbildung 57:	Zusammenfassung des Beitrags des Kundenbindungsmanagements zum Sanierungserfolg der Handels GmbH	172
Abbildung 58:	Überblick der Marktsituation der Dienstleistungs AG I	177

Abbildung 59:	Zusammenfassung des Beitrags des Kundenbindungsmanagements zum Sanierungserfolg der Dienstleistungs AG I	179
Abbildung 60:	Überblick der Marktsituation der Dienstleistungs AG II	185
Abbildung 61:	Zusammenfassung des Beitrags des Kundenbindungsmanagements zum Sanierungserfolg der Dienstleistungs AG II	187
Abbildung 62:	Ergebnisse Hypothesenevaluierung.....	194
Abbildung 63:	Evaluierte Hypothesen	195
Abbildung 64:	Darstellung der wesentlichen Determinantenkonstellationen	200
Abbildung 65:	Ausprägungen der drei Haupt-Determinantenkonstellationen.....	200
Abbildung 66:	Überblick über Inhalte der ersten Determinantenkonstellation	202
Abbildung 67:	Überblick über Inhalte der zweiten Determinantenkonstellation	206
Abbildung 68:	Überblick über Inhalte der dritten Determinantenkonstellation	209
Abbildung 69:	Zusammenfassung der Maßnahmen in den drei Haupt-Determinantenkonstellationen	212

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Sechs grundlegende empirische Forschungsdesigns mit Forschungsbeispielen.....	7
Tabelle 2:	Das VRIO-Framework.....	33
Tabelle 3:	Rahmenbedingungen des ressourcenorientierten Ansatzes.....	38
Tabelle 4:	Gegenüberstellung alte und neue Insolvenzordnung.....	42
Tabelle 5:	Merkmale der unterschiedlichen Krisenphasen	47
Tabelle 6:	Zusammenfassung der Forschung zu Kundenbindungsmanagement während der Sanierung.....	59
Tabelle 7:	Unterschiede des Transaktions- und Beziehungsmarketings	64
Tabelle 8:	Rahmenbedingungen von Porters „Five-Forces“	73
Tabelle 9:	Arten und Eigenschaften von Ressourcen.....	74
Tabelle 10:	Wesentliche Bestimmungsfaktoren des Kaufverhaltens in einzelnen Theorien	76
Tabelle 11:	Instrumente des Kundenbindungsmanagements im Überblick.....	106
Tabelle 12:	Vergleich der Rahmenbedingungen des MBV und RBV.....	115
Tabelle 13:	Ausprägung und Zusammenführung der Determinanten Krisenphase und Beziehung zu Gläubigern.....	125
Tabelle 14:	Bedingungen der unterschiedlichen Forschungsstrategien	144
Tabelle 15:	Auswertung der Ergebnisse der Fallstudie der Konsumgüter GmbH	151
Tabelle 16:	Auswertung des Interviews mit dem Geschäftsführer der Konsumgüter GmbH.....	154
Tabelle 17:	Auswertung des Interviews mit dem Leiter des Kundenservicecenters der Konsumgüter GmbH.....	155
Tabelle 18:	Auswertung des Interviews mit dem Leiter des Auftragservicecenters der Konsumgüter GmbH.....	156
Tabelle 19:	Auswertung des Interviews mit dem Leiter des regionalen Vertriebsaußendienstes der Konsumgüter GmbH	157
Tabelle 20:	Auswertung der Ergebnisse der Fallstudie der Industriegüter AG.....	162
Tabelle 21:	Auswertung des Interviews mit dem stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Industriegüter AG	165
Tabelle 22:	Auswertung des Interviews mit dem Leiter der wichtigsten Business Unit der Industriegüter AG.....	166
Tabelle 23:	Auswertung des Interviews mit dem Abteilungsleiter innovative Dienstleistungen der Industriegüter AG	168
Tabelle 24:	Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallstudie der Handels GmbH	171
Tabelle 25:	Auswertung des Interviews mit dem Geschäftsführer der Handels GmbH	174

Tabelle 26:	Auswertung des Interviews mit dem projektleitenden Berater der Handels GmbH	175
Tabelle 27:	Auswertung des Interviews mit der Leiterin des CRMs der Dienstleistungs AG I	178
Tabelle 28:	Auswertung des Interviews mit der Leiterin des CRMs der Dienstleistungs AG I	181
Tabelle 29:	Auswertung des Interviews mit der CRM-Projektmitarbeiterin der Dienstleistungs AG I	183
Tabelle 30:	Zusammenfassung der Interviews der Dienstleistungs AG II.....	186
Tabelle 31:	Auswertung des Interviews mit dem Leiter des CRMs der Dienstleistungs AG II	188
Tabelle 32:	Auswertung des Interviews mit dem Leiter der Weiterentwicklung der Dienstleistungs AG II	190
Tabelle 33:	Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallstudien.....	192
Tabelle 34:	Gegenüberstellung Forschungsfragen und Hypothesen.....	196
Tabelle 35:	Kundenbindungsmaßnahmen mit Fokus auf <i>Interaktion</i> für Unternehmen mit <i>individualisierten</i> Leistungen	215
Tabelle 36:	Kundenbindungsmaßnahmen mit Fokus auf <i>Kundenzufriedenheit</i> für <i>Unternehmen mit individualisierten Leistungen</i>	216
Tabelle 37:	Kundenbindungsmaßnahmen mit Fokus auf <i>Wechselbarrieren</i> für <i>Unternehmen mit individualisierten Leistungen</i>	217
Tabelle 38:	Kundenbindungsmaßnahmen mit Fokus auf <i>Interaktion</i> für <i>Unternehmen mit standardisierten Leistungen</i>	218
Tabelle 39:	Kundenbindungsmaßnahmen mit Fokus auf <i>Kundenzufriedenheit</i> für <i>Unternehmen mit standardisierten Leistungen</i>	219
Tabelle 40:	Kundenbindungsmaßnahmen mit Fokus auf <i>Wechselbarrieren</i> für <i>Unternehmen mit standardisierten Leistungen</i>	220

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
bspw./Bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
evtl.	eventuell
f.	folgend(e)
ff.	fortfolgend(e)
F&E	Forschung und Entwicklung
ggfs.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R./I.d.R.	in der Regel
jg./Jg.	Jahrgang
KBM	Kundenbindungsmanagement
MBV	market based view (marktorientierter Ansatz)
Mgmt.	Management
No.	Number (Nummer)
Nr.	Nummer
o.V./O.V.	ohne Verfasser(angabe)
p.a.	per annum (pro Jahr)
PIMS	Profit Impact of Market Strategies (engl.)
ROA	Return on Assets (engl.)
ROI	Return on Investment (engl.)
RBV	resource based view (ressourcenorientierter Ansatz)
S.	Seite
SM	Sanierungsmanagement
u.a.	unter anderem/ und andere
usw.	und so weiter
v.a./V.a.	vor allem
vgl./Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (Ausgabe)
z.B./Z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

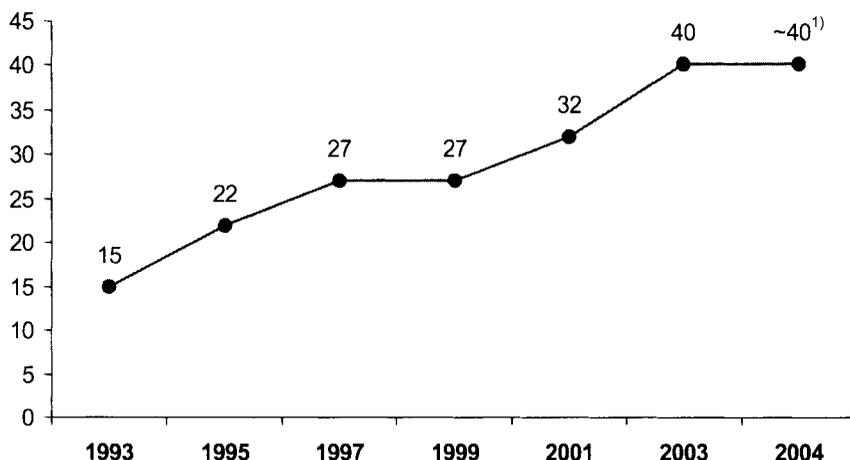
1 Einleitung

1.1 Aktualität des Themas

In den letzten Jahren ist die Thematik „Unternehmensinsolvenzen“ zunehmend ins Interesse der Öffentlichkeit gerückt. Ursache hierfür waren v.a. Insolvenzen großer bekannter Konzerne wie Herlitz, Philipp Holzmann, Kirch Media, Babcock, Grundig und Walter Bau. Weniger publik sind die vielen Insolvenzen kleiner und mittelständischer Unternehmen, die in Deutschland die Mehrheit ausmachen.¹

Einen Überblick über die Insolvenzentwicklung der letzten Jahre gibt Abbildung 1.

**Anzahl der Unternehmensinsolvenzen
in Deutschland [‘000]**



1) Schätzung

Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland
Quelle: o.V. (12/2004)²

Im Jahr 2004 wird die Zahl der Unternehmensinsolvenzen auf dem hohen Niveau von 40.000 Insolvenzen liegen. Erst in 2005 wird eine leichte Abschwächung erwartet.³ Nicht jedes Unternehmen, das in eine Krise geraten ist, geht in die Insolvenz. Die Zahl der Krisenunternehmen wird daher um ein Vielfaches höher sein. Es ist ersichtlich, welche Prägnanz dem Thema Krise und somit der Krisenbewältigung zur Zeit zukommt.

Die bestehende Literatur zur Krisenbewältigung bezieht sich maßgeblich auf die finanzielle und leistungswirtschaftliche Sanierung von Unternehmen. In der ersten

¹ Vgl. o.V. (03/2005); o.V. (1/2003).

² Vgl. auch o.V. (03/2005); o.V. (11/2003a), S. 22; o.V. (11/2003b), S. 15; o.V. (10/2003a), S. 15.

³ Vgl. o.V. (12/2004); vgl. auch o.V. (06/2003); o.V. (10/2003a); o.V. (11/2003a).

Sanierungsphase wird dabei von den meisten Autoren eine Konsolidierungsstrategie postuliert. Eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens auf den Markt erfolgt erst im Anschluss.⁴

Abgeleitet aus der Konsolidierungsstrategie richten sich die ergriffenen Maßnahmen während der ersten Sanierungsphase meist nach innen.⁵

Dies birgt die Gefahr, dass sich Unternehmen während einer Sanierung zu wenig auf den Kunden ausrichten bzw. die Belange des Kunden bei der Maßnahmendefinition kaum berücksichtigen.⁶ Wenn der Umsatz eines Unternehmens während der Sanierung einbricht, gerät es sehr leicht in eine sogenannte negative Konsolidierungs Spirale.⁷

Da es sechs mal teurer ist, neue Kunden zu gewinnen als profitable Bestandskunden zu halten⁸, ist die Bindung profitabler Kunden in einer Sanierung wichtig für den Fortbestand des Unternehmens.⁹

Empirische Studien weisen den Erfolg des Kundenbindungsmanagements nach: Neben Praktikerbeiträgen, wie beispielsweise der Studie von PETERS/WATERMAN (1984), identifizieren auch theoretisch fundiertere Studien, wie beispielsweise von NARVER/SLATTER (1990) und REICHELHED/ SASSER (2000) eine positive Auswirkung der Kundenbindung auf die Profitabilität von Unternehmen. DILLER¹⁰ detailliert die durch Kundenbindung erzielbaren Effekte. Er unterscheidet zwischen drei Unternehmenszielen, die durch eine Kundenbindung erreicht werden: Steigerung der Sicherheit, des Wachstums und des Gewinns/der Rentabilität des Unternehmens.

Studien¹¹, die eine positive Wirkung der Kundenbindung nicht feststellen konnten, kommen zu dem Ergebnis, dass Kundenbindungsmanagement erfolgreich ist, wenn die „richtigen“ Kunden auf die „richtige“ Art und Weise gebunden werden. Der Kundensegmentierung kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu.

Das Kundenbindungsmanagement ist somit ein wirkungsvoller Weg, profitable Kunden zu binden und den Umsatz mit ihnen zu steigern, wenn es unter Beachtung seiner Erfolgsfaktoren eingesetzt wird.

1.2 Problemstellung

Die Ursachen von Unternehmenskrisen liegen oft in einer mangelnden Anpassung des Unternehmens an sein Umfeld.¹²

Dieser Wandel der Unternehmensumwelt geht immer schneller vonstatten. Er kann

⁴ Vgl. Arogyaswamy/Barker III/Yasai-Ardekani (1995), S. 497 ff.; ähnlich auch bei: Bibeault (1982), S. 92 ff.; Müller (1986), S. 57.

⁵ Vgl. Pandit (2000), S. 40 f.

⁶ Natürlich gilt in einer Sanierung der Grundsatz „das Dringliche kommt vor dem Wesentlichen“ (vgl. Lüthy (1988), S. 85 ff.), d.h., die kurzfristige Existenzsicherung steht an erster Stelle. Allerdings bringt die kurzfristige Existenzsicherung keinen Nutzen, wenn dadurch das langfristige Überleben gefährdet wird.

⁷ Der sinkende Umsatz kann nur in Höhe der variablen Kosten durch Kostensenkungen aufgefangen werden.

⁸ Vgl. Überblick der Vorteile bei Töpfer/Mann (1999), S. 60.

⁹ Vgl. Diller (1995c), S. 1366.

¹⁰ Vgl. Diller (1996), S. 82.

¹¹ Vgl. u.a. Reinartz/Kumar (2003), S. 69 f.; Krafft (2002), S. 163.

¹² Vgl. Töpfer/Schimke (1986b), S. 52; Töpfer (1991); Hauschildt identifizierte Konjunktoreinflüsse/Marktveränderungen als wesentliche betriebliche Insolvenzzursache: 39% der Unternehmen nannten diese Insolvenzzursache. (vgl. Hartmann (2003), S. 24).

im Wesentlichen an sechs Faktoren festgemacht werden: am Wertewandel bei den Konsumenten¹³, austauschbaren Produkten¹⁴ und kürzeren Produktlebenszyklen¹⁵, an stagnierenden/langsam wachsenden Märkten, an technologischen Veränderungen, an gesteigener Wettbewerbsintensität¹⁶ und an den gesetzlichen Veränderungen¹⁷ (vgl. Abbildung 2).

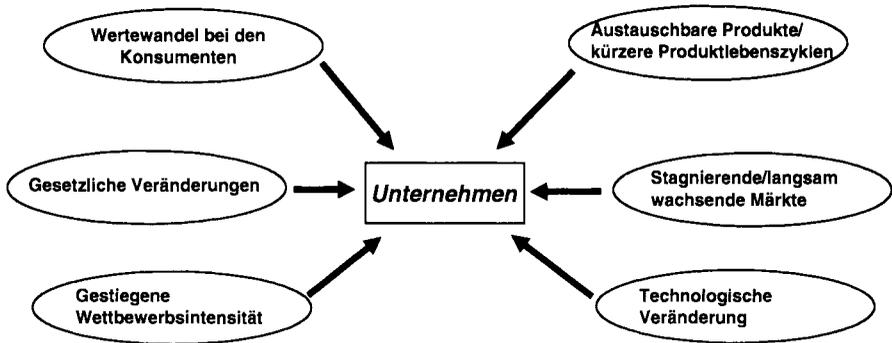


Abbildung 2: Veränderungen des Unternehmensumfeldes
Quelle: eigene Darstellung

Obwohl viele Unternehmen sich des wandelnden Umfeldes bewusst sind und sich auf den Kunden ausrichten wollen, sind die wenigsten Unternehmen tatsächlich kundenorientiert.¹⁸

Dabei trägt die Kundenorientierung wesentlich zum Unternehmenserfolg bei: Bereits FRITZ¹⁹ stellte in seiner empirischen Studie zum Unternehmenserfolg fest, dass die erfolgreichen Unternehmen sowohl kostenorientiert als auch kundenorientiert sind.²⁰ Weitere Studien zur Erfolgsfaktorenforschung belegen, dass die Produktqualität und die Kundennähe eines Unternehmens maßgeblich zum Unternehmens-

¹³ Vgl. Silverstein/Fiske (2003): Der hybride Nachfrager ist preis- und qualitätsbewusst zugleich.

¹⁴ Vgl. Rudolph/Schweizer (2003).

¹⁵ Vgl. Töpfer (1990b), S. 407; Töpfer (1994), S. 225 ff.

¹⁶ Vgl. Homburg/Bruhn (2000), Venohr/Zinke (2000).

¹⁷ Die wesentlichen Veränderungen der letzten Jahre betreffen v.a. die Auskunftspflicht/Transparenz bei Kapitalgesellschaften (KonTraG), die Risikobewertung von Unternehmen (Basel II) sowie eine Anpassung der Insolvenzordnung. Zielsetzung der Gesetze ist es, die Gläubiger, Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber stärker zu schützen. Den Anstoß zu den gesetzlichen Veränderungen lieferte zum einen die zunehmende Internationalisierung der Kapitalmärkte und die damit einhergehende steigende Globalisierung der Aktionärsstrukturen. Zum anderen die stetig steigende Anzahl an Unternehmenskrisen und Insolvenzen der letzten Jahre. Da die neuen Gesetze nicht unerhebliche Konsequenzen für die Unternehmen haben/haben werden, werden sie in Kapitel 2.3 kurz erläutert.

¹⁸ Vgl. Rudolph/Schweizer (2003), S. 27.

¹⁹ Vgl. Fritz (1992).

²⁰ Zusätzlich haben die Wettbewerbs-, Produktions- und Mitarbeiterorientierung eine Auswirkung auf den Unternehmenserfolg.

erfolg beitragen.²¹

Dass die Kundenbindung auch zum Sanierungserfolg beiträgt, fand NOTHARDT (2001) heraus. Er ermittelte in einer statistisch repräsentativen Studie, dass neben Kostensenkungen vor allem die Umsatzsteigerung zum Sanierungserfolg führt. Diese Umsatzsteigerung konnte maßgeblich bei Unternehmen mit engen Kundenbindungen festgestellt werden.²²

Von einigen Autoren²³ wird darauf hingewiesen, dass Kundenorientierung und Kundenbindung wichtig zur Sanierung von Unternehmen sind. BÖCKENFÖRDE²⁴ sieht Kundenorientierung und Qualität neben der Kostenorientierung als Leitlinie der Sanierung an. MÜLLER²⁵ betont, dass bei der Sanierung nicht der rücksichtslose Kostenabbau im Mittelpunkt stehen soll. Vielmehr kommt es auf die langfristige Existenzsicherung der Krisenunternehmen an. Er empfiehlt, alle Sanierungsmaßnahmen auf negative Auswirkungen in Bezug auf die Kundentreue hin zu überprüfen.

Die Autoren belassen es allerdings bei vereinzelt Maßnahmen und Hinweisen. Die Literatur zu Kundenbindung beschäftigt sich vornehmlich mit Einfluss- und Erfolgsfaktoren des Kundenbindungsmanagements in unterschiedlichen Branchen. MEFFERT (1994) stellt Marketingmaßnahmen in stagnierenden Märkten dar.²⁶ Er betont, dass Qualitäts-, Service- und Kundenbindungsmanagement sehr wichtig für das Marketing in diesen Märkten ist, eine situationsabhängige Differenzierung der vorgeschlagenen Maßnahmen findet aber nicht statt. Wirkungszusammenhänge zwischen dem Sanierungs- und dem Kundenbindungsmanagement werden ebenfalls nicht aufgezeigt.

Es bleibt festzuhalten, dass sowohl die Sanierungs- als auch die Marketingforschung den Zusatznutzen einer Integration des Kundenbindungsmanagements in die Sanierung erkannt haben. Es wurden jedoch bisher nur vereinzelte, meist operative Maßnahmen zur Integration in die Sanierung vorgeschlagen.

1.3 Ziel der Arbeit

Die Arbeit verfolgt drei Zielsetzungen:

1. Zum einen analysiert sie, ob und unter welchen Randbedingungen das Kundenbindungsmanagement in der Lage ist, einen Beitrag zum Sanierungserfolg zu leisten.
2. Aufbauend auf den Erfolgsfaktoren und Randbedingungen der beiden Konzepte wird der Beitrag prognostiziert, den das Kundenbindungsmanagement zum Sanierungserfolg beisteuert.
3. Im Anschluss an die Analyse der Ursachen-Wirkungs-Beziehungen werden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

Zu 1)

Zur Verfolgung der ersten Zielsetzung werden die folgenden Analyseschritte vorge-

²¹ Vgl. Albach/Bock/Warke (1985), S. 409, sowie die Ergebnisse der PIMS-Studien (vgl. Müller (1986), S. 29 f.).

²² Vgl. Nothardt (2001), S. 273; „Presumably, the closer customer relations of firms with a high level of NOC (Net Organization Capital) facilitate the firm's sales increasing actions, which have been found to be the most significant turnaround action in the study.“

²³ Vgl. u.a. Böckenförde (1996), S. 59; Müller (1986), S. 119; Wollert (1995), S. 530; Krystek/Müller (1995), S. 4; siehe auch Archilles (2000), Gröpper (1999), Lüthy (1987), Baur (1978).

²⁴ Vgl. Böckenförde (1996) S. 76.

²⁵ Vgl. Müller (1986) S. 381.

²⁶ Vgl. auch Meffert (1999a).

nommen:

Die Arbeit setzt sich kritisch mit der bestehenden Literatur zum Krisenbewältigungsprozess/-inhalt und Studien zum Sanierungs- und Unternehmenserfolg auseinander. Die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens während der Sanierung werden abgeleitet und die Fragestellung, inwiefern es notwendig ist, bestehende Sanierungskonzepte zu erweitern, wird beantwortet. Zusätzlich erfolgt eine Analyse der Besonderheiten der Krisensituation und eine Ableitung von Randbedingungen, die auf den Beitrag des Kundenbindungsmanagements wirken.

Anschließend findet eine kritische Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur zum Kundenbindungsmanagement statt. Die Wirkungszusammenhänge werden dargestellt und es wird erklärt, inwiefern das Kundenbindungsmanagement zum Unternehmenserfolg beiträgt. Basierend auf der bestehenden Literatur zum Kundenbindungsmanagement werden die Erfolgsfaktoren des Kundenbindungsmanagements abgeleitet.

Die strategischen Erfolgsfaktoren des Kundenbindungsmanagements und der Sanierung differieren: Während der Erfolgsfaktor beim Kundenbindungsmanagement im Markt gesehen wird, liegt er bei der Sanierung in den wertvollen Ressourcen des Unternehmens. Es werden somit die beiden unterschiedlichen strategischen Ansätze der Markt- und Ressourcenorientierung verfolgt. Die Arbeit nimmt eine Verknüpfung des markt- mit dem ressourcenorientierten Ansatz auf Basis ihrer Rahmenbedingungen vor. Sie leitet dadurch her, ob und unter welchen Randbedingungen eine Integration des Kundenbindungsmanagements in die Sanierung möglich ist.

Zugleich wird analysiert, inwieweit sich die weiteren identifizierten Erfolgsfaktoren des Kundenbindungsmanagements in die Sanierung integrieren lassen.

Zu 2)

Die erklärten Erfolgsfaktoren und Randbedingungen der beiden Konzepte werden anschließend als Basis verwendet, um Rückschlüsse auf den Beitrag des Kundenbindungsmanagements zum Sanierungserfolg zu ziehen. Es wird dabei die Frage beantwortet, wie die Erfolgsfaktoren und Randbedingungen auf den Beitrag des Kundenbindungsmanagements wirken. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird ein Wirkungsmodell abgeleitet und erste Hypothesen werden aufgestellt.

Die Hypothesen werden anschließend anhand von fünf Fallstudien evaluiert.

Zu 3)

Basierend auf der theoretisch hergeleiteten und empirisch evaluierten Ursachen-Wirkungs-Beziehung werden Determinantenkonstellationen gebildet und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Determinantenkonstellationen ergeben sich aus den möglichen Ausprägungen typischer Einflussfaktoren.

Abbildung 3 gibt den Untersuchungsaufbau wieder.

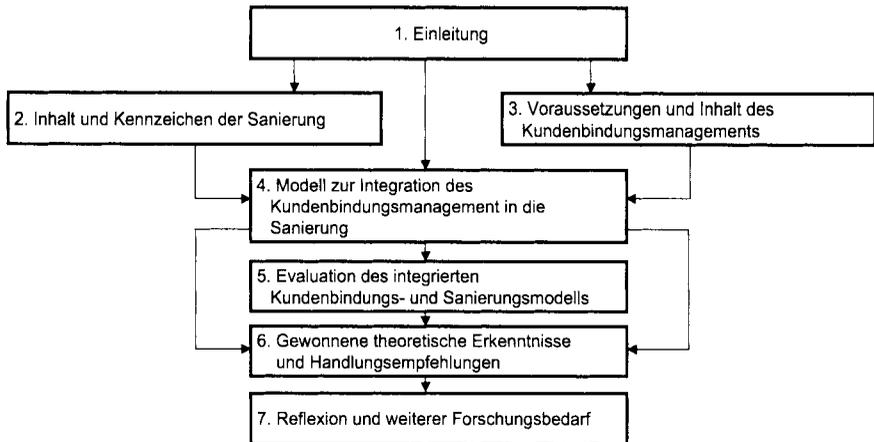


Abbildung 3: Untersuchungsdesign
Quelle: eigene Darstellung

1.4 Forschungsmethodik

1.4.1 Gewählte Forschungsstrategie

1.4.1.1 Leitlinien und Ablauf der Forschung

Die vorliegende Arbeit geht nach den Leitlinien des kritischen Rationalismus vor.²⁷ Die Grundideen des kritischen Rationalismus und die Implikationen für die vorliegende Arbeit werden daher im Folgenden kurz vorgestellt.

Der kritische Rationalismus wurde wesentlich von POPPER geprägt und geht bei seiner Erklärungsfindung vom Erfahrungswissen aus.²⁸ Der Untersuchungsgegenstand wird vor der empirischen Prüfung analysiert und vorstrukturiert.²⁹ Dieser Anforderung wird diese Arbeit durch die theoretische Literaturanalyse, die abgeleiteten Ursachen-Wirkungs-Beziehungen und die daraufhin aufgestellten ersten Hypothesen gerecht. Diese ersten Hypothesen werden anschließend in einer empirischen Erhebung evaluiert.

Hauptprinzip der Hypothesenbildung nach dem kritischen Rationalismus ist, dass die Aussagen an der Erfahrung überprüfbar sein und an ihr scheitern können müssen (Falsifikationsprinzip).³⁰ Hieraus leiten sich drei Bedingungen an Hypothesen ab:

1. Es können nur solche Begriffe verwendet werden, die sich auf eine erfahrbare Realität beziehen. Begriffe, wie beispielsweise das „Himmelstor“ oder die „Elfe“ sind nicht erfahrbar und somit nicht für die Hypothesenbildung geeignet.
2. Die gebildeten Aussagen müssen ebenfalls in der Realität erfahrbar sein. Die

²⁷ Die Verwendung von Fallstudien scheint dem Prinzip des kritischen Rationalismus zu widersprechen. Dieser Sachverhalt wird in Kapitel 1.4.1.2 diskutiert.

²⁸ Vgl. Popper (1973); Schanz (1988), S. 24 ff.; Kromrey (2002), S. 33f.

²⁹ Dabei ist es das Ziel der Forschung – neben der Erklärung von Zusammenhängen – aufzuzeigen, wie diese Probleme gelöst werden (vgl. Albert (1987), S. 102).

³⁰ Vgl. Popper (1971), S. 14 f.

Aussage „Der Tod ist nicht das Ende, sondern der Beginn eines neuen Lebens“ erfüllt diese Bedingung beispielsweise nicht.

3. Die Aussagen müssen prinzipiell widerlegbar, d.h. falsifizierbar sein.³¹ Die Erfahrungswissenschaft besitzt damit keinen allumfassenden Geltungsanspruch. Hypothesen können – im Gegensatz zu nicht eingegrenzten Existenzaussagen – niemals endgültig bewiesen, d.h. verifiziert werden.³²

Die Arbeit verwendet ein deduktiv-induktiv-deduktives Vorgehen: Basierend auf bestehenden Theorien zur Sanierung und zum Kundenbindungsmanagement werden deduktiv die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen für den Beitrag des Kundenbindungsmanagements zum Sanierungserfolg abgeleitet und es werden erste Hypothesen über Zusammenhangsvermutungen aufgestellt. Diese Hypothesen werden durch Nutzung des Induktionsprinzips anhand von fünf Fallstudien empirisch evaluiert. Sie sind dadurch begründet, aber noch nicht statistisch repräsentativ überprüft.³³ Auf Basis der bestehenden Daten werden daraus deduktiv Handlungsempfehlungen abgeleitet.

1.4.1.2 Der empirische Forschungsansatz

Empirische Forschungssätze lassen sich nach ihrem Untersuchungsziel und der Art der Aussage klassifizieren. FRITZ³⁴ (vgl. Tabelle 1) unterscheidet sechs unterschiedliche Ausprägungen.

Untersuchungsziel Aussageart	exploratorisch	konfirmatorisch
deskriptiv	<u>ED-Design:</u> z.B.: Ermittlung von Marktsegmenten mittels Clusteranalyse	<u>KD-Design:</u> z.B.: Überprüfung eines Einstellungsmodells mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse
explikativ	<u>EE-Design:</u> z.B.: Systematische Modifikation von Kausalmodellen zur Entdeckung neuer erklärungsrelevanter Zusammenhänge	<u>KE-Design:</u> z.B.: Überprüfung eines Kausalmodells zur Erklärung des Unternehmenserfolgs
instrumentell	<u>EI-Design:</u> z.B.: Entwicklung neuer Techniken der Unternehmensanalyse	<u>KI-Design:</u> z.B.: Systematische Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Techniken der Portfolioanalyse

Tabelle 1: Sechs grundlegende empirische Forschungsdesigns mit Forschungsbeispielen
Quelle: Fritz (1995), S. 60

Das Untersuchungsziel kann zum einen exploratorisch und zum anderen konfirmatorisch sein. Bei der explorativen Forschung steht die Entdeckung von neuen Zusammenhängen, Strukturen und technischen Anwendungen im Mittelpunkt. Im Falle einer konfirmatorischen Forschung werden derartige Hypothesen geprüft. Diese beiden Untersuchungsziele können jeweils deskriptive, explikative und instrumentelle Aus-

³¹ Vgl. Kromrey (2002), S. 34 f.

³² Vgl. Schanz (1988), S. 24 ff.; Kromrey (2002), S. 34 ff.

³³ Vgl. Chmielewicz (1994), S. 87 ff.

³⁴ Vgl. Fritz (1995), S. 59 ff.