

M. Kleinaltenkamp / W. Plinke  
I. Geiger / F. Jacob  
A. Söllner (Hrsg.)

# **Geschäftsbeziehungs- management**

Konzepte, Methoden, Instrumente  
2. Auflage



Michael Kleinaltenkamp / Wulff Plinke / Ingmar Geiger  
Frank Jacob / Albrecht Söllner (Hrsg.)

Geschäftsbeziehungsmanagement

Michael Kleinaltenkamp / Wulff Plinke  
Ingmar Geiger / Frank Jacob  
Albrecht Söllner (Hrsg.)

# **Geschäftsbeziehungs- management**

Konzepte, Methoden, Instrumente

2., überarbeitete und  
erweiterte Auflage



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. Michael Kleinaltenkamp** lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Business- und Dienstleistungsmarketing, an der Freien Universität Berlin.

**Prof. Dr. Wulff Plinke** war bis 2008 Professor für Industrielles Marketing Management an der Humboldt-Universität zu Berlin und ist Founding Dean der ESMT European School of Management and Technology in Berlin.

**Prof. Dr. Ingmar Geiger** ist Juniorprofessor für unternehmensbezogenes Dienstleistungsmarketing an der Freien Universität Berlin.

**Prof. Dr. Frank Jacob** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin.

**Prof. Dr. Albrecht Söllner** ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, insbesondere Internationales Management, an der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder.

1. Auflage erschien 1997 im Springer Verlag GmbH  
2. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien 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: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3019-4

## Vorwort zur zweiten Auflage

Der vorliegende Band zum „Geschäftsbeziehungsmanagement“ ist neben dem Grundlagenwerk „Technischer Vertrieb“ und den Bänden zum „Markt- und Produktmanagement“, zum „Auftrags- und Projektmanagement“ sowie zum „Strategischen Business-to-Business-Marketing“ einer der vier Vertiefungsbände in unserer umfassenden Reihe zum Business-to-Business-Marketing und zum Technischen Vertrieb. Gleichzeitig mit dem Wechsel zum Gabler-Verlag ist der Kreis der Herausgeber um Ingmar Geiger, Frank Jacob und Albrecht Söllner erweitert worden.

Die nun vorliegende 2. Auflage enthält eine grundlegende Überarbeitung und Erweiterung des bisherigen Buches. Wir tragen damit sowohl den neueren Entwicklungen in der Praxis, etwa im Bereich des Customer Relationship Managements, als auch den vielfältigen Forschungsergebnissen zum Geschäftsbeziehungsmanagement Rechnung. Die Kapitel 1, 3 und 4 wurden im Hinblick auf die relevanten Konzepte und die Entwicklungen in der Literatur aktualisiert bzw. komplett neu geschrieben. Im neuen Kapitel 2 widmen wir uns intensiv den Forschungsbemühungen und ihren Erkenntnissen im Bereich des Geschäftsbeziehungsmanagements. Die Kapitel 5 und 8 sind ebenfalls komplett neu, während in den Kapiteln 6 und 7 Konzepte, die bereits in der ersten Auflage erläutert wurden, gestrafft und mit neuen Inhalten angereichert wurden. Während also die Grundkonzeption des Buches dieselbe geblieben ist, so ist seine konkrete Ausgestaltung vollkommen überarbeitet und maßgeblich erweitert worden.

Zu danken haben wir den Autoren, die an der Erstellung des Buches mitgewirkt haben, für die gute Zusammenarbeit. Auch bedanken wir uns bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Studienganges „Executive Master of Business Marketing“ (ehemals „Weiterbildendes Studium Technischer Vertrieb“) an der Freien Universität Berlin für ihr kritisch-konstruktives Feedback zu den einzelnen Beiträgen.

Im Gabler-Verlag geht unser Dank an unsere Lektorin, Frau Jutta Hinrichsen, und Herrn Walter Fromm für die Unterstützung in allen technischen Fragen. Unser ganz besonderer Dank gilt unserer studentischen Hilfskraft, Frau Julika Huland, für das Redigieren der Texte und Abbildungen sowie für die Erstellung des druckfertigen Manuskriptes in unermüdlicher Kleinarbeit.

Wir widmen dieses Buch dem früheren Studienbetreuer des Weiterbildenden Studienganges und Co-Autor in der ersten Auflage, Dr. Stephen Rieker, der uns im Jahre 2008 viel zu früh verlassen hat.

Berlin und Frankfurt an der Oder, im August 2011

Michael Kleinaltenkamp

Wulf Plinke

Ingmar Geiger

Frank Jacob

Albrecht Söllner

## Vorwort zur ersten Auflage

Nach dem Grundlagenwerk zum Technischen Vertrieb legen wir mit diesem Buch nun den ersten Vertiefungsband vor. Er befasst sich mit dem Geschäftsbeziehungsmanagement im Technischen Vertrieb. Wir folgen damit nicht nur der Studienkonzeption des Weiterbildenden Studiums Technischer Vertrieb, die nach einem Sockelstudium die Möglichkeit zur Spezialisierung auf den Gebieten Markt-, Auftrags- und eben Geschäftsbeziehungsmanagement bietet, sondern greifen damit auch eine Thematik von höchster Aktualität auf. Zum „Relationship Management“ finden zahlreiche Kongresse und Veranstaltungen statt, und es ist sogar zu hören, mit der Hinwendung zum Geschäftsbeziehungsmanagement sei ein ‘neues Marketing-Zeitalter’ angebrochen und ein ‘Paradigmen-Wechsel’ im Marketing vollzogen worden. Die im Technischen Vertrieb tätigen Fachleute wissen aus ihrer täglichen Praxis, wie wichtig Geschäftsbeziehungen für ihren Erfolg sind, und deshalb gehören die Problembereiche, die Aufgabenfelder und die Vorgehensweisen des Geschäftsbeziehungsmanagements schon seit vielen Jahren zu den Inhalten des Studienprogramms des Weiterbildenden Studiums Technischer Vertrieb. Um so mehr freut es uns, daß wir nun mit dem vorliegenden Buch eine umfassende Konzeption des Geschäftsbeziehungsmanagements präsentieren können.

Wir haben an dieser Stelle zunächst der Autorin und den Autoren, die an der Erstellung des Buches mitgewirkt haben, für die gute Zusammenarbeit zu danken. Zudem gebührt unser Dank den Teilnehmern früherer Studienjahrgänge des Weiterbildenden Studiums Technischer Vertrieb für ihre konstruktiv-kritischen Anmerkungen zu früheren Fassungen der Lehrtexte, die sich in manchen, wie wir hoffen, positiven Veränderungen niedergeschlagen haben. Darüber hinaus danken wir Herrn Dr. Frank Jacob für seine Unterstützung bei der Koordination des Veröffentlichungsprojektes. Unser ganz besonderer Dank gilt schließlich dem Team Kardekewitz · Specht · Specht für die Erstellung des druckfertigen Manuskripts.

Berlin, im August 1996

Michael Kleinaltenkamp

Wulff Plinke

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage .....	5
Vorwort zur ersten Auflage .....	6
Abbildungsverzeichnis .....	9
Tabellenverzeichnis .....	13

## Teil 1

### Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements

*Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Albrecht Söllner*

1 Geschäftsbeziehungen – empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management .....	17
<i>Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Albrecht Söllner</i>	
2 Theoretische Perspektiven auf Geschäftsbeziehungen – Erklärung und Gestaltung .....	45

## Teil 2

### Analyse, Ziele und Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements

*Frank Jacob*

3 Wiederkaufverhalten in Geschäftsbeziehungen .....	81
<i>Michael Kleinaltenkamp</i>	
4 Kundenwert und Kundenselektion .....	113
<i>Ingmar Geiger</i>	
5 Strategien des Geschäftsbeziehungsmanagements .....	141

## Teil 3

### Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements

*Ingmar Geiger, Michael Kleinaltenkamp*

6 Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements .....	195
<i>Ingmar Geiger, Michael Kleinaltenkamp</i>	
7 Interne Umsetzung des Geschäftsbeziehungsmanagements .....	255
<i>Martin Gersch</i>	
8 Customer Relationship Management .....	309

Stichwortverzeichnis .....	359
Autorenverzeichnis .....	369

# Abbildungsverzeichnis

## Teil 1 – Kapitel 1

Abbildung 1.1	Dyadische Geschäftsbeziehung als Teil der Anbieter- und Nachfragerbeziehungen	19
Abbildung 1.2	Geschäftsbeziehungsmanagement – veränderter Marketing-Fokus	22
Abbildung 1.3	Geschäftsbeziehung als Folge von Einzeltransaktionen	23
Abbildung 1.4	Merkmale diskreter und relationaler Transaktionen	24
Abbildung 1.5	Erfahrungsbedingte Wechselkosten	29
Abbildung 1.6	Produktions- und Transaktionskosten als Funktion des Grades der Arbeitsteilung	34
Abbildung 1.7	Das Vier-Quadranten-Schema nach Homann	39

## Teil 1 – Kapitel 2

Abbildung 2.1	Konzeptualisierung der Kundenbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht	48
Abbildung 2.2	Attraktivität und Abhängigkeit in Beziehungen	50
Abbildung 2.3	Struktur der Abhängigkeit in einer Geschäftsbeziehung	51
Abbildung 2.4	Spezifitätsbedingte Verluste bei Wegfallen der vorgesehenen Nutzungsmöglichkeit einer Ressource	55
Abbildung 2.5	Commitment in einer Geschäftsbeziehung (dyadische Betrachtung)	62
Abbildung 2.6	„Commitment-Trust“-Modell	63
Abbildung 2.7	Modell des Commitments in Geschäftsbeziehungen	65
Abbildung 2.8	Kundenbindung aus Kundensicht	66
Abbildung 2.9	Auswirkungen der Commitment-Dimensionen auf Verhaltensabsichten	67
Abbildung 2.10	Der Opel Vectra und die Herkunft wichtiger Komponenten	75

## Teil 2 – Kapitel 3

Abbildung 3.1	Struktur der Ursachen von Wiederkaufverhalten	84
Abbildung 3.2	Der Kundenvorteil als Nettonutzendifferenz	85
Abbildung 3.3	Nebenleistung und Wiederkaufverhalten	87

Abbildung 3.4	CRM und die Gestaltung der Nebenleistung	88
Abbildung 3.5	Spezifität in der Austauschrelation	91
Abbildung 3.6	Unsicherer Nettonutzen in der Markttransaktion	93
Abbildung 3.7	Unsicherheit und Zufriedenheit als Determinanten des Kundenvorteils	94
Abbildung 3.8	Das C/D-Paradigma	95
Abbildung 3.9	Das GAP-Modell der Kundenzufriedenheit	96
Abbildung 3.10	Vertrauen und Commitment in der Austauschrelation	99
Abbildung 3.11	Der Anbietervorteil beim marktlichen Austausch	104
Abbildung 3.12	Der Schatten der Zukunft	105
Abbildung 3.13	Der Geschäftsbeziehungs-Lebenszyklus	107

## Teil 2 – Kapitel 4

Abbildung 4.1	Allgemeine Zielsystematik im Marketing	115
Abbildung 4.2	Typische Verteilung der Umsätze eines Unternehmens auf A-, B- und C-Kunden	119
Abbildung 4.3	Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung	121
Abbildung 4.4	Kombinierte Umsatz-/Deckungsbeitragsanalyse	124
Abbildung 4.5	Berechnung des Kapitalwerts einer Geschäftsbeziehung	125
Abbildung 4.6	Kundenattraktivität/relative Lieferantenposition-Portfolio	135
Abbildung 4.7	Einsatzhäufigkeiten von Verfahren zur Kundenbewertung	136

## Teil 2 – Kapitel 5

Abbildung 5.1	Beispiel für einen Wettbewerbsvorteil	147
Abbildung 5.2	Anbietersicht auf den Wettbewerbsvorteil in Geschäftsbeziehungen	149
Abbildung 5.3	Strategische Analyse	151
Abbildung 5.4	Phasenkonzepte im Marketing	153
Abbildung 5.5	Unsicherheitsreduktionsstrategien aus Kundensicht	161
Abbildung 5.6	Nachfragerunsicherheit in Abhängigkeit der geplanten Dauer einer Geschäftsbeziehung	164
Abbildung 5.7	Parallele Geschäftsbeziehungen und die Geschäftsbeziehung als Teil des Netzwerks	179
Abbildung 5.8	Priorisierungsvorgehen bei temporären Angebotsengpässen	181
Abbildung 5.9	Netzwerkpartnerschaften und ihr Beitrag zur Geschäftsbeziehung	184

**Teil 3 – Kapitel 6**

Abbildung 6.1	Tätigkeitsbereiche von Systemanbieter und Systemintegrator	200
Abbildung 6.2	Integrative Leistungserstellung	202
Abbildung 6.3	Ressourcenintegration bei der individuellen Leistungserstellung	203
Abbildung 6.4	Services-System-Bausteine	208
Abbildung 6.5	Klassifizierung von After-Sales-Serviceverträgen	209
Abbildung 6.6	Lead User im Produktlebenszyklus	213
Abbildung 6.7	Lead User-Kooperation als Wechsel vom Modell der klassischen zum Modell der kundenaktiven Produktideengewinnung	214
Abbildung 6.8	Ausmaß und Häufigkeit der Kundeninitiative	215
Abbildung 6.9	Hersteller- und anwenderdominierter Innovationsprozess	216
Abbildung 6.10	Wirkungspotenziale eines Lead Users aus der Sicht eines Herstellers	218
Abbildung 6.11	Entflechtung der Wertschöpfungsstufen	222
Abbildung 6.12	Prozess des Beschwerdemanagements	229
Abbildung 6.13	Bildung von Beschwerde(un)zufriedenheit	230
Abbildung 6.14	Von Anwendern wahrgenommene Funktionen von User Groups	238
Abbildung 6.15	Preiswahrnehmung und Nutzungsverhalten aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive	242
Abbildung 6.16	Teilbereiche der Preiswahrnehmung zur vertrauensbasierten Kundenbindung	243

**Teil 3 – Kapitel 7**

Abbildung 7.1	Beispielhafte Zusammenfassung einer Kundenstrategie	260
Abbildung 7.2	Alternative Eingliederungsmöglichkeiten einer Stelle oder Abteilung „Key Account Management“	266
Abbildung 7.3	Erfolgsfaktoren und -effekte von KAM-Teams	283
Abbildung 7.4	Spiegelbildliche Besetzung des KAM-Teams	292
Abbildung 7.5	Wichtige Kommunikationsbeziehungen des KAM-Teams	293
Abbildung 7.6	Geschäftsbeziehungsmanagement als Regelkreis	296

**Teil 3 – Kapitel 8**

Abbildung 8.1	Teilaufgaben des Customer Relationship Management	314
Abbildung 8.2	Aufgaben des Customer Relationship Management	318
Abbildung 8.3	Voraussetzung der Vernetzung und Integration	323
Abbildung 8.4	Methoden und typische Fragestellungen des Data Mining	333
Abbildung 8.5	Kollaborative Filter und der “Feedback Loop”	336
Abbildung 8.6	Die Struktur des deutschen Pharmamarktes	342
Abbildung 8.7	Eigendynamiken durch „gekoppelte Pfade“	349
Abbildung 8.8	Charakterisierung des CRM	350
Abbildung 8.9	Relevante Dimensionen der CRM-Realisierung	351

# Tabellenverzeichnis

## Teil 1 – Kapitel 1

Tabelle 1.1	Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen	25
Tabelle 1.2	Merkmale von Geschäftsbeziehungen	26
Tabelle 1.3	Arbeitsbedingungen bei Handy-Zulieferern	38

## Teil 1 – Kapitel 2

Tabelle 2.1	Dimensionen des Geschäftsbeziehungswerts	60
Tabelle 2.2	Struktur der zweckbezogenen spezifischen Investitionen	68

## Teil 2 – Kapitel 3

Tabelle 3.1	Das Management von Vertrauen	101
Tabelle 3.2	Vertragsformen in der Vertragstheorie	102

## Teil 2 – Kapitel 4

Tabelle 4.1	Klassifizierung von Kundenwertkonzeptionen	116
Tabelle 4.2	Ökonomische Maßgrößen der Kundenbedeutung	117
Tabelle 4.3	Berechnung eines CLV am Beispiel eines Unternehmens der Automation	127
Tabelle 4.4	Beispiel eines Scoring-Modells zur Kundenbewertung	131
Tabelle 4.5	Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgs-potenzialen	137

## Teil 2 – Kapitel 5

Tabelle 5.1	Kommunikationsstrategien zur Beendigung einer Geschäftsbeziehung	176
-------------	--	-----

## Teil 3 – Kapitel 6

Tabelle 6.1	Eigenschaften des Lösungsangebots von Systemanbieter und -integrator	201
Tabelle 6.2	Ausgewählte Instrumente zur Gewinnung einzelkunden-bezogener Informationen	205

Tabelle 6.3	Teilprozesse des ECR	219
Tabelle 6.4	Netto-Rationalisierungseffekte der Systembeschaffung	224
Tabelle 6.5	Aufgaben für den Systemlieferanten in potenziellen Kooperationsfeldern der JIT-Kooperation	226
Tabelle 6.6	Einschränkungen bei der JIT-Zulieferung	227
Tabelle 6.7	Verteilung der in User Groups gewonnenen Informationen	236
Tabelle 6.8	Von User Group-Mitgliedern in Kaufentscheidungsprozessen wahrgenommene Rollen	237
Tabelle 6.9	Wahl der Preisbezugsbasis	245

### **Teil 3 – Kapitel 7**

Tabelle 7.1	Wichtige Informationen über Key Accounts	258
Tabelle 7.2	Ausgewählte Steuerungsgrößen des Geschäftsbeziehungsmanagements	299

### **Teil 3 – Kapitel 8**

Keine Tabellen

# Teil 1

## Grundlagen des Geschäftsbeziehungs- managements

# 1      **Geschäftsbeziehungen - empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management**

*Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke, Albrecht Söllner*

1	Geschäftsbeziehungen – empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management .....	17
1.1	Geschäftsbeziehungen als Gegenstand des Geschäftsbeziehungsmanagements .....	18
1.1.1	Die Geschäftsbeziehung als Marketingaufgabe im Wettbewerb.....	18
1.1.2	Definition von Geschäftsbeziehung .....	22
1.2	Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen.....	33
1.3	Verantwortung in Geschäftsbeziehungen.....	37
1.4	Fallstudie: Nike .....	41
Literatur	.....	42
Übungsaufgaben	.....	44