

## 6.11.4 Customer Relationship Management für Logistikdienstleister

von Daniel Kieffer

Eine intensive Kundenorientierung hat sich für Unternehmen zu einem der strategisch wichtigsten Wettbewerbsfaktoren entwickelt. Für Logistikdienstleister gilt dies in besonderem Maß: Einerseits können Logistikdienstleister durch Kundenorientierung langfristige Wertschöpfungspartnerschaften auf- bzw. ausbauen. Andererseits erwarten ihre Kunden verstärkt individuelle Logistik-Services als Angebot an ihre Endkunden. Kundenorientierung ist damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Logistikdienstleister. Unter dem Oberbegriff Customer Relationship Management (CRM) sind entsprechende Konzepte verfügbar, die auf die Besonderheiten der Logistikbranche angepasst werden müssen. Customer Relationship Management darf hierbei nicht als ein Instrumentarium oder gar konkretes IT-Tool verstanden werden, sondern als eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie. Diese äußert sich in den strategischen Zielstellungen des Unternehmens ebenso wie in operationalisierten Maßnahmen des Alltagsgeschäftes. Der vorliegende Beitrag geht auf wesentliche Aspekte innerhalb dieser Spannbreite ein.

**Kundenorientierung  
als wesentlicher  
Erfolgsfaktor**

### 6.11.4.1 Customer Relationship Management – Definition und Ziele

#### Kundenindividualität

CRM meint den Beziehungsaufbau zum individuellen Kunden über die reine Kaufphase hinaus. Damit sind bereits zwei wesentliche Denkrichtungen des CRM adressiert: Die Individualisierung des Kunden und die damit verbundene aufwändige Datengewinnung einerseits sowie andererseits eine Phasenorientierung, die die Kundeninteraktion als anhaltende Prozesskette aus vielen Einzelphasen versteht. Ziel des CRM ist die Bindung des Kunden und damit die Abschöpfung nicht nur von Einzelträgen, sondern so genannter Life-Time-Budgets<sup>1</sup>. Bekanntes Beispiel sind CRM-Maßnahmen, die auf eine möglichst lebenslange Markentreue von Autokäufern zielen und die damit die Erlöse der Automobilhersteller vervielfachen und zudem verstetigen. Für Logistikdienstleister müssen CRM-Konzepte sowohl den Massenmarkt des Kleinversenders adressieren als auch den von Großprojekten geprägten Kontraktlogistikmarkt.

**Abschöpfung von  
Life-Time-Budgets**

#### Kundenbindung

Mit CRM treten eine Reihe neuer Begriffe in die Kundenwahrnehmung: »Kundenwert«, »Kundenbindung«, »Lebenszyklus« und weitere Begriffe zeigen den erweiterten Horizont, mit dem das CRM-geprägte Unterneh-

**After-Sales-Service**

<sup>1</sup> Dr. Abderrahim Labbi, Kirsti Lindfors, Brad Iverson zum Konzept »CELM« (Customer Equity and Lifetime Management) in: »Taking CRM to a Higher Level«, Hospitality Upgrade, Herbst 2004, S. 120.

men auf »seine« Kunden blickt. Der entscheidende Unterschied liegt in der Abkehr von einer Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden, die ihre ganze Kraft auf das Erreichen des Kaufzeitpunkts richtet und dorthin kulminieren lässt. Schon bei der Rückkehr in den Laden am Tag nach dem Kauf ist mancher Kunde wieder unbekannt und ganz am Beginn einer langen Beziehungsanbahnung. Mitte der 80er Jahre ändert diesen Zustand ein Konzept unter dem Titel »After-Sales-Service«<sup>1</sup>.

#### Dauerhafte Bindung von Altkunden

Studien haben aufgezeigt, wie viel lohnender es für Unternehmen ist, aus Altkunden Stammkunden zu machen statt aus Nichtkunden Erstkunden: Die Pflege eines bestehenden Kundenstamms kostet weit weniger als die Gewinnung neuer Kunden. Ja die Neukundenakquisition gilt als die teuerste Leistung im Vertriebsbereich überhaupt (Homburg/Rudolph 1995). »Die Akquisition eines Neukunden ist fast fünfmal teurer als die dauerhafte Bindung eines Altkunden« (Dommann 1997). Zwei Drittel des Geschäfts werden in der Regel mit Stammkunden abgewickelt. Insofern ist es fragwürdig, weshalb in Deutschland die Mitarbeiter maßgeblich für das Neukundengeschäft mit Provisionen belohnt werden und nicht für die Aktivitäten, um bisherige Kunden zu halten. Die soeben erläuterten rentabilitätssteigernden Erfolgspotenziale werden durch die Abbildung 1 anschaulich zusammengefasst.

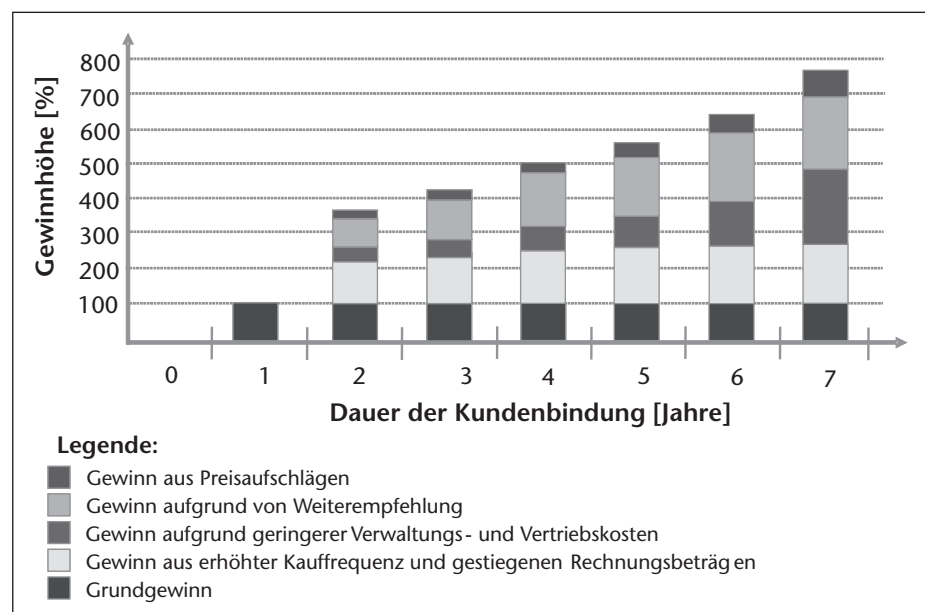


Abb. 1: Ursachen der steigenden Rentabilität bei zunehmender Dauer der Kundenbeziehung (Reichheld/Sasser 1998)

<sup>1</sup> Unter Pre Sales Service wird i.d.R. ein Kundendienst vor der Transaktion verstanden (Planung, Projektierung, Kostenvoranschlag etc.) während der After Sales Service i.d.R. den (technischen) Kundendienst nach der Transaktion umfasst. Beide, zusammen mit der Transaktion selbst werden auch als System Selling bezeichnet.

War Service lange Zeit das Dienstleistungsäquivalent zum anfassbaren Produkt, so wird Service nun zunehmend auch als produktbegleitendes Mittel vor allem zur Steigerung der Kundenbindung verstanden. Die Kundenzufriedenheit ist dabei nur Zwischenziel auf dem Weg zur Geschäftsausweitung.

Heute befindet sich das Konzept der Kundenbindung auf einer weiteren Entwicklungsstufe: Nicht mehr die Zufriedenheit des Kunden steht im Mittelpunkt unternehmerischer Bemühung – diese wird quasi vorausgesetzt –, sondern die Identifikation mit dem transportierten Image der Marke ist das Ziel, da hierdurch etwas viel Wertvolleres erreicht wird: eine emotionale Bindung. Insofern verändert sich auch das CRM und versucht, den Kunden möglichst oft mit den Emotionen der Marke zu konfrontieren. Was heißt dies für Logistikdienstleister?

**Konzept der emotionalen Bindung**

Zum einen müssen Logistikdienstleister diesem Trend folgend ebenfalls ein Markenimage aufbauen und erste Beispiele hierfür existieren bereits<sup>1</sup>. Zum anderen werden Logistikdienstleister für Industrieunternehmen zur Exekutive einer Palette von Kundenbindungsmaßnahmen. Denn der Anteil der Logistikleistungen an den gesamten Dienstleistungen ist beträchtlich. Industrieunternehmen werden zukünftig gezwungen sein, über eine kundenorientierte Gestaltung ihrer logistischen Prozessketten nachzudenken und somit ihren Service wettbewerbsentscheidend zu verbessern. Hier liegen die Chancen für kundenorientierte Logistikdienstleister. Um diese Chancen wahr zu nehmen, bedarf es einer Strategie, die Kundenbedürfnisse in das eigene Zielsystem integriert, eines Leistungsportfolios, das sich am Kundenprozess orientiert und eines Marketings, das kundengerecht und proaktiv kommuniziert.

**Aufbau eines Markenimages**

## Kundenwert

Allein die Notwendigkeit für eine hohe Kundenorientierung reicht in der Regel nicht aus, Logistikdienstleister zu Investitionen in CRM-Methoden zu bewegen. Kundenorientierung muss sich vor allem als Erfolgsfaktor erweisen, wenn Unternehmen diesen Leitgedanken als strategisches Unternehmensziel formulieren sollen. Jedoch ist der Nachweis eines spezifischen Return on Invest bei CRM-Projekten schwierig. Eine IDC-Studie<sup>2</sup> konnte nur 7% der durch CRM generierten Einsparungen auf technologische Aspekte zurückführen. Auch wenn der Hauptnutzen damit in schwer messbaren Prozessverbesserungen liegt, geben immerhin 52% der befragten Unternehmen einen ROI zwischen 50 und 500% an und sogar weitere 30% einen ROI über 501%. CRM-Maßnahmen rechnen sich demnach häufig schon nach wenigen Monaten.

1 Ein ausgewähltes Beispiel für einen imageorientierten Unternehmensauftritt ist »Müller – Die lila Logistik«. Es existieren zahlreiche weitere.

2 »The Financial Impact of CRM«, zitiert in: Widmayer, Frank, Das Projekt CRM, Von Kosten, Nutzen & Co., in: Themespezial von crm expo, Oktober 2006 (www.acquisacrm-expo.de).

**Erhöhte Kundenzufriedenheit**

Darstellbar wird der Erfolgsbeitrag von CRM eher über die Ziele einer erhöhten Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Meyer und Dornach sehen eine Verbindung in Form folgender Kausalkette: Kundenorientierung führt zu Kundenzufriedenheit, diese zu Kundenbindung und damit zu langfristigem Gewinn (Meyer/Dornach 1998). Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit ist offensichtlich. Durch geeignete Maßnahmen können die Erwartungen des Kunden erfüllt oder gar übertroffen werden, was unmittelbar zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit führen wird. Die Kundenzufriedenheit ihrerseits hat eine herausragende Bedeutung für die Kundenbindung.

**Phasen einer Geschäftsbeziehung**

Kundenorientierung darf nicht beim Vertragsabschluss enden. Abbildung 2 macht deutlich, aus welchen Phasen eine Geschäftsbeziehung besteht. Diese Geschäftsbeziehung, auch als Kundenlebenszyklus bezeichnet, kann in eine Akquisitionsphase und eine Bindungsphase unterteilt werden (Meyer/Dornach 1998).

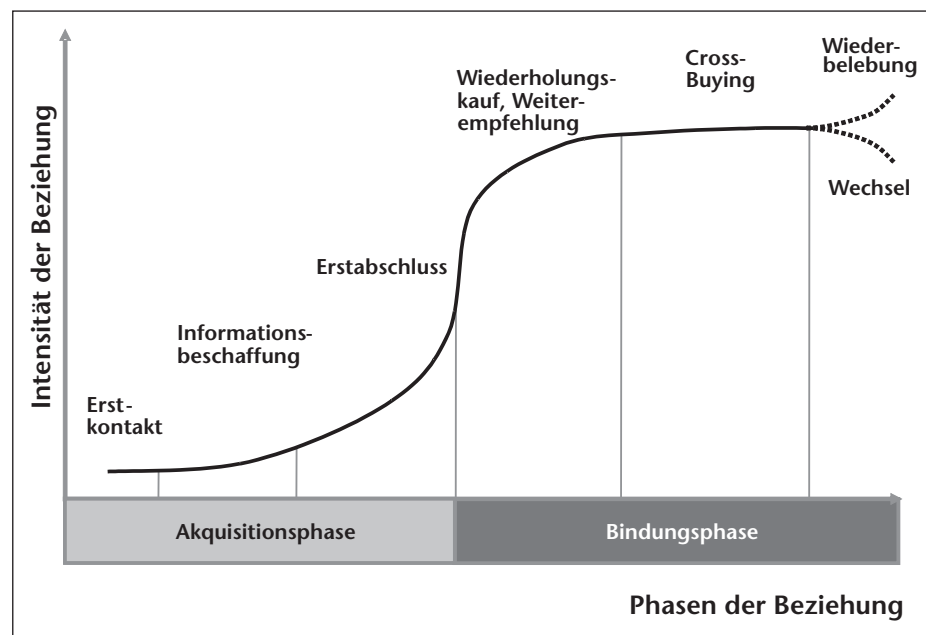


Abb. 2: Phasen der Geschäftsbeziehung (Meyer/Dornach 1998)

**Aufbau eines Vertrauensverhältnisses**

Oft wird die Kundenorientierung innerhalb der Bindungsphase vernachlässigt oder gar vergessen. Stattdessen begeben sich Vertriebsmitarbeiter auf eine neue kostspielige Kundenakquisition. Empirische Untersuchungen belegen den positiven Zusammenhang zwischen dem Grad an Kundenbindung und Gewinnhöhe. So steigt bei einer Intensivierung der Kontakte nicht nur der Umsatz sondern auch der Gewinn pro Jahr mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung. Für eine Geschäftsbeziehung ist daher die Betrachtung des Kundenlebenswertes wichtig. Der höhere Jahresgewinn pro Stammkunde hat zwei wesentliche Ursachen. Zum einen steigt bei zufriedenen Kunden im Zeitverlauf die Kauffrequenz bzw. die gekaufte Menge (Meyer/Dornach 1998). Zum anderen sind diese Kunden

aufgrund des aufgebauten Vertrauensverhältnisses eher bereit, weitere zusätzliche Leistungen der Unternehmen nachzufragen – das Cross-Buying-Potenzial dieser Kunden steigt (Homburg/Garbe 1995 sowie Meyer/Dornach 1998).

Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses mit dem Ziel der langfristigen Kundenbindung führt auch zu einer Reduzierung der Marketing- und Vertriebskosten für die Erhaltung der Geschäftsbeziehung. Die Vertriebskosten für neue Kunden (Geschäftsbeziehung dauert bis zu zwei Jahren) sind ca. achtmal so hoch wie für alte Kunden (Geschäftsbeziehung hält seit mindestens acht Jahren an).

**Reduzierung von Marketing- und Vertriebskosten**

#### 6.11.4.2 Kundenbeziehung und (End-)Kundenverständnis

Zukünftig wird sich die Wettbewerbsfähigkeit von Industrieunternehmen auf zwei wesentliche, den Kunden unmittelbar tangierende Faktoren konzentrieren: Innovationen und Service. Erstgenannter Faktor erfordert unter anderem ein langfristiges Engagement, hohe Investitionen und kreative Mitarbeiter. Der Service als Wettbewerbsfaktor betrifft sämtliche Dienstleistungen in der gesamten Kunde-Kunde-Prozesskette vom Kundenauftrag über die Herstellung und Auslieferung des Produktes bis hin zum After-Sales-Service, zur Wartung sowie zur Entsorgung bzw. Wiederaufbereitung und Wiedereinsteuerung in den Produktkreislauf.

**Erfolgsfaktoren Innovations- und Serviceorientierung**

Auch wenn z.B. in der Healthcarebranche eine industriellere Prägung der Abläufe derzeit erst beginnt, steht der »Kunde« Patient hier seit jeher im Mittelpunkt der Prozesse. Die Schritte von der Einweisung in ein Krankenhaus, über die Diagnostik, Therapie und ggf. auch in den nachstationären Bereich der Rehabilitation zeichnet einen so genannten »klinischen Behandlungspfad« auf, dem sich idealerweise ein »Patientenmanager« widmet. Ziel dieser »Fallmanagement« getauften Organisation ist es, das Zusammenwirken unterschiedlicher Leistungseinheiten (Röntgen, Labor, Arzt, OP etc.) mit wenig Wartezeiten und viel Service für den Patienten zu koordinieren. Gleichzeitig werden auch Auslastungslücken von Personal und teuren Geräten reduziert. Selbst in der Wiedereingliederung Arbeitsloser ist der Begriff des »Fallmanagers« inzwischen etabliert, weil auch hier nur eine Kette von (oft rekursiven) Prozessen zu einer erfolgreichen Arbeitsvermittlung führen.

**Kundenzufriedenheit durch »Fallmanagement«**

Diese Beispiele aus anderen Dienstleistungsbranchen gelten in der Logistik nicht minder: Die Kenntnis und das Management der Kundenprozesse ist von so entscheidender Bedeutung für die Vergabeentscheidung der industriellen Auftraggeber von Kontraktlogistik, dass es Logistikdienstleister oft schwer haben, diese Expertise glaubwürdig in mehr als drei Branchen nachzuweisen. Gefragt – und auch beruflich begehrt – ist daher ein logistischer Projektmanager, der die Kundenprozesse mehr als einer Branche aus eigener Erfahrung kennt und als »Fallmanager« des Dienstleistungskunden steuert. Daher ist übrigens der Wechsel des Projektmanagers in der Kontraktlogistik für den Kunden eine zufriedenheitsgefährdendere Maß-

nahme als der Wechsel eines Key-Account-Managers im Vertriebsbereich. Nicht selten personifiziert sich an einem guten »Fallmanager«, die gesamte Kundenbindung des Kunden und fällt ohne ihn in sich zusammen.

#### Endkundenorientierung

Für Logistikdienstleister kommt im B2B-Bereich eine weitere Dimension hinzu: Der direkte Industriekunde erwartet nicht nur die profunde Kenntnis z.B. seiner Fertigungs- und Distributionsprozesse, sondern auch eine Mindestkenntnis über den Endkunden und die Erfolgsfaktoren, die zu dessen Zufriedenheit führen. Letztendlich wird vom Logistikdienstleister also eine Unterstützung des Industriekunden bei dessen CRM-Maßnahmen erwartet. Der Logistiker ist damit selbst Teil einer Kundenorientierung und muss sich als solcher verstehen. Daher meint Vieles, was im B2C-Bereich zu CRM gesagt wird, im B2B-Bereich schlicht ein hervorragendes Projektmanagement. Abbildung 3 stellt die beiden Bereiche und die Vorteile einer CRM-basierten Arbeitsweise gegenüber.



Abb. 3: Gegenüberstellung der CRM-Vorteile nach B2C und B2B

#### Lückenlose Prozessunterstützung

Abbildung 4 zeigt eine idealisierte Kundenprozesskette mit zwei produktionsexternen Lagerstufen. Verschiedene Beispiel-Leistungen eines Logistikdienstleisters greifen an mehreren Stellen der Prozesskette an, überlappen sich, decken aber nicht alle Kundenprozesse gleichermaßen gut ab. Bei der grundsätzlichen CRM-Strategie des Logistikdienstleisters kommt es nun darauf an, diese Lücken in der Prozessunterstützung zu identifizieren und entweder zu schließen oder aus bewussten (Aufwands-)Überlegungen offen zu halten.

Vertiefend sind die Unterstützungsbedarfe des Kunden in den Prozessschritten, seine Prozesskosten und Kernkompetenzen zu analysieren, um ein kundengerichtetes Serviceportfolio aufzubauen. Dabei werden nicht alle Leistungen einen monetär messbaren Kundenmehrwert erzeugen. Um der Kundenbindung willen, muss mitunter auf Teile der Deckungsbeiträge ver-

zichtet werden. Wichtig ist dann, dass der Kunden solche Leistungen nicht isoliert nachfragen kann, sondern nur als Pakettlösung erhält.

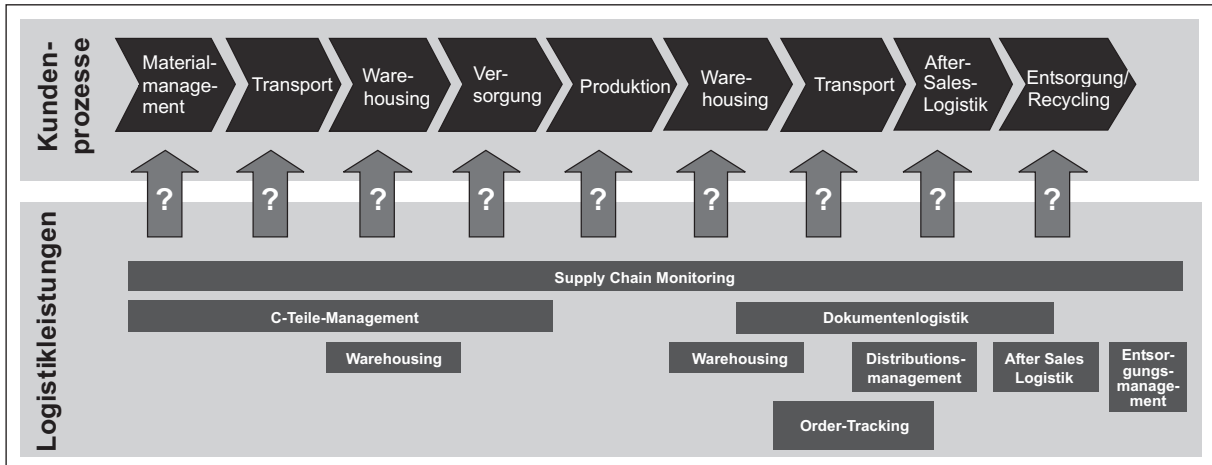


Abb. 4: Durch CRM initiiertes Aufbau einer gezielten Prozessunterstützung des Kunden

Abbildung 5 zeigt die Phasen der Kundenbeziehung, für die das moderne CRM eine gestalterische Aufgabe übernehmen muss. Dabei wird bewusst die Sicht des Unternehmens eingenommen, da es Ziel des CRM ist, die Kundenbeziehung verstärkt vom Unternehmen zu steuern und nicht den Aktionen des Kunden zu überlassen. Das Unternehmen agiert weniger als Anbieter eines Produktes bzw. einer Leistung, als vielmehr wie der Anbieter einer Mitgliedschaft in einem Club von Gleichgesinnten.

**CRM in allen Phasen der Kundenbeziehung**

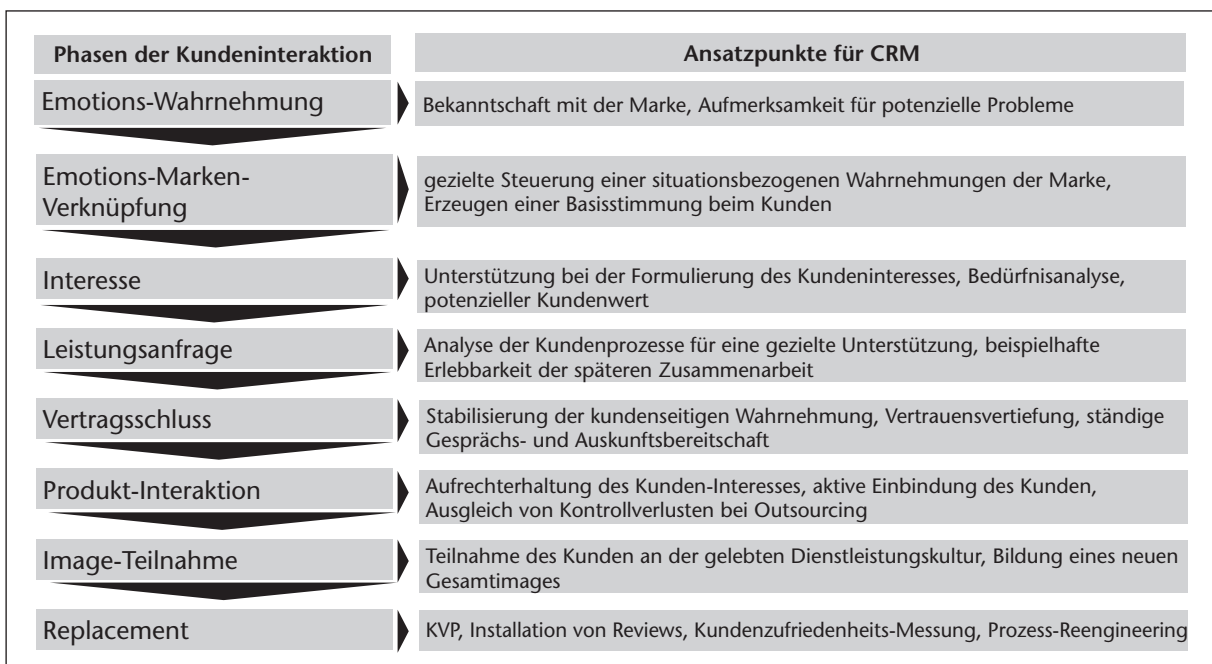


Abb. 5: Ansätze für ein CRM-orientiertes (Projekt-)Denken von Logistikdienstleistern

**1. Emotions-Wahrnehmung:**

Tatsächlich beginnt das CRM nicht erst mit dem Reagieren auf eine Kundenanfrage, die der Kunde zur Lösung eines Problems in Gang setzt. Der Beginn der CRM-Arbeit richtet sich auf den noch potenziellen Kunden und macht ihn (für potenzielle Probleme) zunächst vorsorglich mit der Marke und ihren Emotionen bekannt. Aus Sicht des LDL bestehen zahlreiche Möglichkeiten zur Verbreitung von Markenbotschaften und ihrer Emotionen: Saubere Lkw auf der Autobahn, gut gestaltete Service-Points, Messe-Events etc. zielen alle auf den potenziellen Kunden. Natürlich verschwimmen hier die Grenzen zum klassischen Marketing, jedoch ist von CRM überall dort zu sprechen, wo eine gezielte Kundeninteraktion stattfindet, wogegen die Streubotschaften dem Marketing vorbehalten bleiben. Tatsächlich können Logistikdienstleister gerade auf Messen und im Internet viel für eine hohe Kompetenzausstrahlung tun.

**2. Emotions-Marken-Verknüpfung (Image-Interesse):**

Der Kunde reagiert auf die Begegnung mit der markeneigenen Imagebotschaft mit einem messbaren Marken-Interesse. Während dieser Phase bleibt die Kundeninteraktion noch unkonkretisiert, ist jedoch steuerbar insofern, dass der Kunde in einem ausgewählten Situationsumfeld wiederholt mit den zu transportierenden Emotionen konfrontiert wird. Erst allmählich setzt sich eine aus dem Change-Management stammende Sichtweise durch, wonach das Erzeugen einer Basisstimmung (so genannter State) z.B. in gemeinsamen Workshops messbare Auswirkung auf die Projektakzeptanz und die Kundenbindung haben.

**3. Produkt-Interesse:**

Das CRM widmet sich besonders dem Kundeninteresse, da hier die Breite der späteren Interaktion bestimmt wird. Dienstleister müssen sich durch die Fähigkeit auszeichnen, den Kunden bei der Interessenformulierung zu unterstützen. Wird wirklich ein Outsourcing angestrebt, oder war eine reine Prozessoptimierung beabsichtigt, die auch Inhouse hätte durchgeführt werden können? In dieser Phase ist zuhörende Analyse besser als beredete Vertriebsarbeit. Dies bewahrt auch den Dienstleister vor Projekten, die zum Scheitern verurteilt sind, weil sie langfristig eine Interessenskollision bedeuten.

**4. Leistungsanfrage:**

Besteht bereits eine konkrete Leistungsanfrage, z.B. in Form einer Ausschreibung, so kann die Analyse von Unterstützungslücken zu einem wesentlichen Mehrwert des Leistungsangebotes führen. Auch sollten Maßnahmen des CRM selbst als Leistungsbestandteil in das Angebot einfließen, um die Art der späteren Geschäftsinteraktion für den Kunden antizipierbar zu machen.

**5. Kauf/Vertragsschluss:**

In der Kaufphase steigt die Sensibilität des Kunden und hinterfragt intensiv die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters. Daher zielt das CRM während dieser Phase auf eine Stabilisierung der Wahrnehmung und eine Beruhigung des entstehenden Vertrauensverhältnisses. Der Kunde

darf nicht allein gelassen werden mit seiner Entscheidung, stattdessen ist ständige Gesprächs- und Auskunftsbereitschaft gefragt. Dennoch sollten keine aktiven Aktionen stattfinden, die dem Kunden das Gefühl geben, beworben zu werden. Vertriebsorganisationen sind leider gerade hier besonders bemüht, »zum Abschluss zu kommen« und verlieren mitunter den sensiblen Kundenumgang.

#### 6. Produkt-Interaktion:

Die Kundeninteraktion und insbesondere auch Projekte von Logistikdienstleistern laufen häufig Gefahr unmittelbar nach Vertragsschluss in eine Phase verminderter Aktivität zu fallen. Nah der intensiven Entscheidungsphase wird der Kunde leicht das Gefühl bekommen, der Dienstleister nehme in seinen Bemühungen um den gemeinsamen Erfolg ab. Dies ist insofern fatal, da aus Sicht des Kunden die Entscheidung zur Zusammenarbeit zwar gefallen, aber noch nicht konsolidiert ist. Der Kunde trägt natürlicherweise Restzweifel in sich und bleibt eine Zeit lang sensibel für die neue Situation, muss »seine neuen Schuhe erst einlaufen«. Besonders im häufigen Fall des Logistik-Outsourcing ist es Ziel des CRM, den empfundenen Kontrollverlust des Kunden über bisher eigene Abläufe zu reduzieren und ihn mehr als vielleicht notwendig einzubinden. In der Praxis kann z.B. ein Coaching der Projektgruppe seitens des Kunden stattfinden und gleichzeitig das Erfahrungsgefälle abmildern.

#### 7. Image-Teilnahme:

Gelingt es dem Dienstleister, die Leistungserbringung stabil auf gutem Niveau zu halten, so kann das CRM in dieser Phase die erlebte Zufriedenheit des Kunden mit dem Markenimage des Dienstleisters möglichst eng verknüpfen. Dies geschieht, indem der Dienstleister mehr vom eigenen Corporate Identity auf den Kundenprozess überträgt und die Leistung in gemeinsame Aktionen mit Außenwirkung einbindet. In seltenen Fällen gelingt es sogar, aus einem Joint-Venture ein neues Gesamtimage zu erzeugen.

#### 8. Replacement (statt Entsorgung/Wiederaufbereitung etc.):

Anders als in produktorientierten Leistungsprozessen gibt es im Falle immaterieller Dienstleistungen kein Produktverbrauch und damit auch kein Replacement. Dennoch lässt sich der Dienstleister immer in der Gefahr der Substitution und sollte seine Leistung in regelmäßigen Abständen von innen heraus und proaktiv erneuern. Dies geschieht durch Innovationen, Prozessoptimierungen und erneute Abstimmung auf die möglicherweise bereits gravierend veränderten Kundenbedürfnisse.

### 6.11.4.3 CRM-Bausteine

Customer Relationship Management bedeutet, die Qualität der Kundenbeziehungen zum expliziten Gegenstand von Managementmethoden zu machen und damit sowohl für das eigene Unternehmen als auch für den Kunden selbst die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. CRM sollte daher prägende Kraft für alle Managemententscheidungen entwickeln und als Ge-

füge von Bausteinen ein kundenorientiertes Unternehmen aufbauen. Im Folgenden werden drei wesentliche Bausteine auf verschiedenen Unternehmensebenen beispielhaft vertieft.

**Kundenorientierte Unternehmensphilosophie**

Seit Mitte der 90er Jahre erleben Leitbilder, Unternehmensphilosophien und Strategische Visionen eine Renaissance. Selbst Krankenhäuser haben die Bedeutung einer langfristigen Vision als Anziehungspunkt mit Sogwirkung auf die Motivation der Mitarbeiter erkannt. Eine ausgeprägte Kundenorientierung zählt in all diesen Dokumentationen von Unternehmensphilosophien inzwischen zum festen Bestandteil, der einer konkreten Untermuerung im operativen Alltagsgeschäft bedarf.

**Instrument der Balanced Scorecard**

Hierzu müssen ausgehend von einer ausgestaltbaren Zielvision einer Kundenorientierung auf der Top-Ebene der Unternehmensphilosophie alle Bereiche ihren individuellen Beitrag zur Kundenorientierung definieren. Gut geeignet für diese Form der Top-down Zielbildungshierarchie ist das Instrument der Balanced Scorecard, die bei Logistikdienstleistern noch wenig verbreitet ist. Abbildung 6 zeigt, wie eine solche Zielhierarchie als Element einer umfassenderen Balanced Scorecard beispielhaft aussehen kann und an operativer Umsetzbarkeit gewinnt.

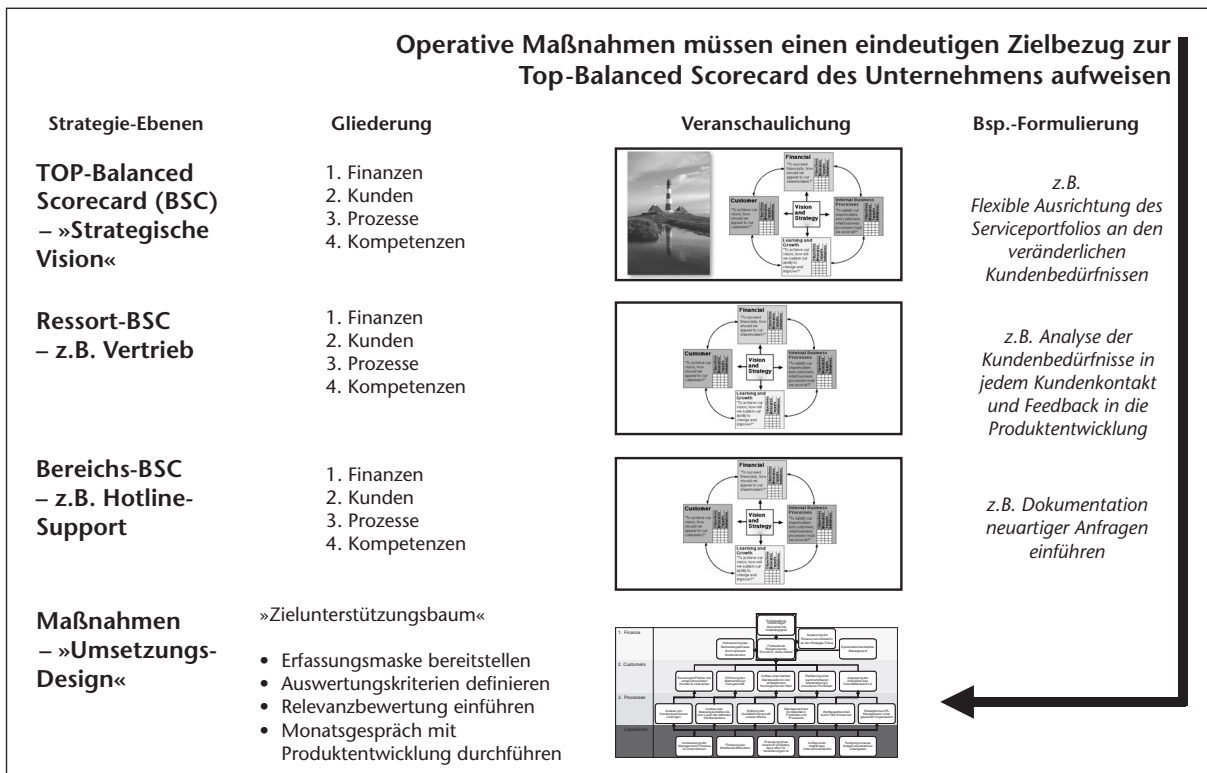


Abb. 6: Verankerung von CRM in der Balanced Scorecard mit Top-down-Zielbildungshierarchie

Mit jeder Ausgestaltung auf einer tieferen Stufe in der Unternehmenshierarchie gewinnt die Kundenorientierung an Fassbarkeit und Messbarkeit. Auf der letzten Stufe sollte keine weitere Ausformulierung der Ziele stehen, sondern ein Bündel von (hier vier) Maßnahmen stehen, dessen Bezug zu übergeordneten Zielen der Kundenorientierung über eine Baumstruktur nachgewiesen werden kann.

### Kunden und Kundensegmente

Als Kunden sind nicht nur die Abnehmer einer Leistung zu sehen. Auch die Mitarbeiter des Unternehmens sowie die Kapitalgeber sind maßgebliche Interessengruppen mit Bedürfnissen, die vergleichbar mit Kundenwünschen sind. Abbildung 7 verdeutlicht anhand eines Erfolgskreises, dass nur die gemeinsame Berücksichtigung aller drei Interessengruppen auch die für jede Gruppe spezifischen Vorteile hervorbringt. Bereits die Vernachlässigung einer Gruppe durchbricht den Erfolgskreis und somit die Unternehmensstrategie zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Man spricht daher auch in Erweiterung des CRM-Begriffs von einem »Stakeholder Relationship Management« (SRM)<sup>1</sup>.

**Berücksichtigung  
aller Interessen-  
gruppen**

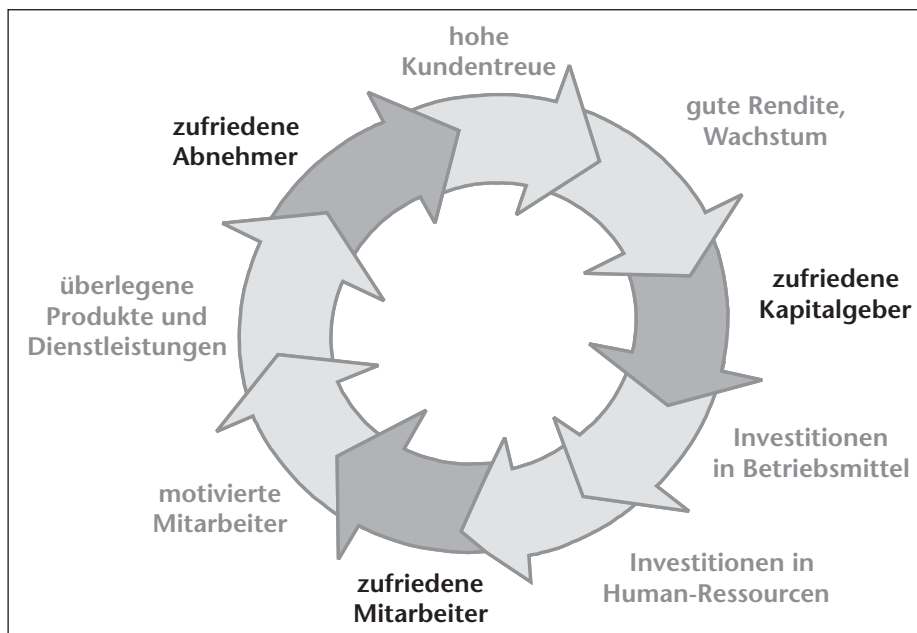


Abb. 7: Erfolgskreis eines Unternehmens (in Anlehnung an Bock 1995)

Während die Wünsche der Kapitalgeber in der Regel bekannt sind, wissen die Unternehmen häufig zu wenig über die Anforderungen ihrer externen und internen Kunden. Hinsichtlich der Logistikleistungen und -prozesse wissen selbst Logistikdienstleister oftmals gar nicht, wer die internen Kun-

**Anforderungen  
externer und  
interner Kunden**

<sup>1</sup> Dr. Robert Klimke, Agori Communications GmbH, Stakeholder Relationship Management, 24.2.2004

den sind. Mit Hilfe der Prozessanalyse können interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen und deren Nähe zu den externen Kunden festgestellt werden.

#### Kosten-Nutzen- Abwägung

Damit Maßnahmen zur Kundenorientierung finanziell nicht über alle Grenzen steigen, ist eine Kosten-Nutzen-Abwägung erforderlich. Hier zeigt sich, dass es nicht effizient ist, alle Anforderungen eines jeglichen Kunden voll zu erfüllen. Vielmehr ist eine Kundensegmentierung erforderlich, die die Kunden beispielsweise in nachfragehomogene Gruppen unterteilt. Dies erlaubt eine je nach Stellenwert spezifische Betreuung der Kundensegmente. Eine undifferenzierte Bearbeitung der Kunden kann zu erheblichen Fehlallokationen von Ressourcen führen (Homburg 1995 und Utzig 1997). »Da für einzelne Kundengruppen [...] deutlich unterschiedliche Anspruchs- und Erwartungsprofile nachweisbar sind, kann Kundenorientierung konsequenterweise nur über eine zielgruppenspezifische Leistungsdifferenzierung erreicht werden« (Meyer/Dornach 1998).

#### Segmentierung der Kunden

Eine Segmentierung der Kunden kann auf verschiedene Arten vorgenommen werden. Beispielsweise können die Kunden mit Hilfe der ABC-Analyse nach dem Umsatz segmentiert werden. Dabei sollte auch das zukünftige Potenzial der Kunden berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang wird auch vom Customer-Lifetime-Value gesprochen, eine Schätzung der zukünftigen Kundenumsätze unter Berücksichtigung der anfallenden Kosten durch die jeweiligen Kunden. Dieser Ansatz ist aufgrund der sehr prognoseabhängigen Daten nur schwer zu verfolgen.

#### Ermittlung der Kundenattraktivität

Wolff bildet Kundenklassen in Abhängigkeit des Lieferterminwunsches (Wolff 1995). Dieser Ansatz ist bezüglich seiner Auswirkungen auf die Kunden sehr förderlich und ließe sich auf andere Servicekomponenten ausweiten. Allgemein bedeutet dies eine Segmentierung hinsichtlich der Kundenanforderungen an Logistikleistungen. Jedoch sollten Kunden zusätzlich nach einer weiteren Dimension segmentiert werden. Die Bedeutung bzw. der Stellenwert der Kunden sollte Einfluss auf die Erfüllung der Kundenanforderungen haben. Hier bietet sich als Dimension die Kundenattraktivität an. In der Regel ist die Ermittlung der Kundenattraktivität aufgrund der Prognoseunsicherheiten schwierig. Eine vergangenheitsbezogene Analyse der Kundenumsätze ist in aller Regel nicht zielführend. Die umsatzschwachen Kunden würden konsequenterweise keine intensive Betreuung mehr erfahren. Jedoch könnten gerade dies bisher abwartende Kunden sein, die sich bei entsprechender Betreuung in sehr lukrative Stammkunden verwandeln. Entscheidend daher ist die zukunftsbezogene Attraktivität eines Kunden.

#### Portfolio-Analyse

Als Methode für die Kundensegmentierung bietet sich die Portfolio-Analyse an. In einem Kundenportfolio werden die Kunden entsprechend der zu betrachtenden Dimensionen einzelnen Matrixfeldern zugeordnet. Anhand der Matrixfelder können Segmente gebildet und diesen Segmenten Strategien oder Handlungsanweisungen zugeordnet werden. Beispiele für Kundenportfolios zeigen u.a. Homburg und Werner sowie Peter (Homburg/Werner 1998, Peter 1997). Die Kundensegmentierung hat ihre Gren-

zen, wenn der Aufwand den Nutzen übersteigt. In dem Fall ist es effizienter, gleich einen höheren Service als Standard anzusetzen.

Analog zu den externen Kunden könnte eine Kundensegmentierung für interne Kunden erfolgen. Daraus lassen sich gezielt Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung von Mitarbeitern sowie Teilaspekte für eine kundenorientierte Entlohnung ableiten.

Ein strategischer Wettbewerbsvorteil liegt vor, wenn er für den Kunden wichtig, wahrnehmbar und dauerhaft ist. Daher sind Logistikleistungen und -prozesse auf ihre Bedeutung und Wahrnehmbarkeit beim Kunden zu untersuchen, in entsprechend bedeutsame und unbedeutsame Leistungen zu unterscheiden. Die bedeutsamen Leistungen müssen gezielt untersucht und hinsichtlich der Erstellungsform optimal gestaltet werden. Für die in verschiedenen Prozessen integrierten Logistikleistungen sind dabei nicht nur die externen sondern auch die internen Kunden relevant.

**Bedeutsamkeit von Logistikleistungen**

### Kundenorientiertes Pricing<sup>1</sup>

Selten wird die Kundenorientierung auf das Pricing bezogen, da in der Fakturierung von Leistungen vorrangig eine klassische Unternehmensfunktion gesehen wird und kein Service. Tatsächlich handelt es sich um eines der bedeutendsten Felder der Kundeninteraktion mit weit reichenden Handlungsoptionen für eine kundenorientierte Ausgestaltung. Im kundenbeziehungsorientierten Preisansatz gewährt der Anbieter dem Kunden für Standarddienste Preiskonzessionen, die der Kunde durch den Kauf höherer Mengen, Umsätze, Lieferanteile, Treue etc. honoriert. Das Hauptziel dieses Instruments ist, Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Es geht also nicht darum, kurzfristig Gewinn zu erzielen, sondern es wird vielmehr Wert auf eine – über einen langen Zeitraum hinweg – erfolgreiche Kundenbeziehung gelegt.

**Langfristige Kundenbindung**

Das Pricing nutzt als Gestaltungsmittel die Variation der Höhe, der zeitlichen Verteilung und der Arten der Vergütung durch den Kunden. Darüber hinaus kann die Form der Rechnungsstellung und auch die ihr zugrunde liegende Leistungserfassung als Mittel der Kundenorientierung genutzt werden.

**Gestaltungsmittel**

- Rechnungen sind Teil der vertraglichen Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen und werden daher auf beiden Seiten intensiv geprüft. Hier entsteht gerade bei Kunden von Kontraktlogistikern oft erheblicher Prozessaufwand, der durch eine transparente Abrechnung gesenkt werden kann. Im Extremfall kann auf eine detaillierte Leistungs-

<sup>1</sup> Man spricht hier auch vom »Relationship Pricing«. Dieses Preisinstrumentarium stellt die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt. Nicht die Produkte oder Dienstleistungen an sich sollen kostendeckend sein, sondern die gesamte Kundenbeziehung. In Abgrenzung zur kostenorientierten oder konkurrenzorientierten Preispolitik wird beim kundenbindungsorientierten Relationship Pricing i.d.R. eine marktorientierte Preispolitik mit Target Costing betrieben.

aufstellung zugunsten pauschalierter Preise verzichtet werden, was allerdings eine Risikosteuerung beim Dienstleister erfordert.

- Gerade bei Langfristbeziehungen kann die Höhe der geforderten Vergütung an die aktuelle Kundensituation angepasst werden, wie dies von Kreditinstituten bekannt ist, die ihren Kunden lebenssituationsspezifische Stundungen gewähren. Im Umkehrschluss kann die Vergütung mit der Gewinnspanne des Kunden steigen. Dienstleister achten bei der Preisfindung generell auf die Potenz ihrer Kunden, auch wenn dies oft verneint wird. Bonus-Malus-Systeme müssen also nicht ausschließlich von der erreichten Leistungsqualität des Dienstleisters abhängen, sondern können bestenfalls den (gemeinsamen) Gesamterfolg widerspiegeln.
- Das Pricing kann Kundenbindung erzeugen, indem wechselhemmende Mechanismen wie Transparenzverlust, Bruch in der Preishistorie usw. bewusst eingeplant werden, um die Transaktionskosten des Kunden bei einem Austausch des Dienstleisters zu erhöhen. Ein einfaches Mittel der Kundenbindung ist die Verstetigung von Zahlungen über (monatliche) Abschläge, die zu offenen Posten am (damit hinausgeschobenen) Ende der Leistungsbeziehung führen.
- Wird das Pricing auf jeweils aktuell zu erhebenden Informationen des Kunden flexibel abgestimmt, steigt zwar der Prozessaufwand beim Kunden, jedoch kann dieser durch Abschläge vergütet werden, wenn hierdurch eine wertvolle Informationsquelle für den Dienstleister entsteht. Diese Form der Kundeninteraktion mittels durch Pricing ist für Logistikdienstleister jedoch lediglich im B2C-Bereich anwendbar.

Mit diesen drei Bausteinen des CRM von der Ebene der Unternehmensphilosophie über die Kundensegmentierung bis zum Strategischen Pricing sind Beispiele für die Konkretisierung von CRM im Management-Alltag gegeben, die auch für Logistikdienstleister verwertbar sind.

### Maßnahmen und Vorteile

Logistikführer sind Vorreiter hinsichtlich der Kundenorientierung und messen die Kundenzufriedenheit am intensivsten (European Logistics Association 1997). Trotz dieser erhöhten Anstrengungen weisen Logistikführer wesentlich geringere Logistikkosten als der Durchschnitt auf. Logistikführer erreichen durch Kundenorientierung eine höhere Performance. Kundenorientierte Logistikprozesse werden somit zu einem wesentlichen Steuerungselement für die aktive Kundenbindung. Insbesondere neuartige Logistikprozesse im After-Sales-Service eröffnen diesbezüglich große Erfolgspotenziale. Dies ist jedoch nur ein, wenn auch wesentlicher Baustein auf dem Weg zur höheren Kundenzufriedenheit in logistischen Prozessen.

Für die Realisierung einer umfassenden Kundenorientierung bei Logistikdienstleistern sind diverse Maßnahmen zu ergreifenden, die sich in drei Gruppen klassifizieren lassen:

## 1. Kundenorientierung in Unternehmensvision und Zielsystem

- a. Die Unternehmensziele sind an den Erwartungen der Kunden, Mitarbeiter und Gesellschafter auszurichten, insbesondere erstere sind zu analysieren und einzubeziehen.
- b. Es sind Leitlinien für den Umgang mit Kunden zu formulieren und verbindlich zu verabschieden
- c. Die Organisationsstruktur ist auf die Prozess- und Kundenorientierung anzupassen, sofern dies noch nicht erfolgt ist.
- d. Es ist ein unverwechselbares Image aufzubauen. Dies ist bisher zu wenig Logistikdienstleistern gelungen.
- e. Die Kundenorientierung kann durch sogenannte »Kundenbeiräte« als zusätzliches Managementgremium dauerhaft verankert werden.

## 2. Kundenorientierung in den Unternehmensprozessen

- a. Es sind System-Dienstleistungen aufzubauen: Logistikleistungen, die eine nachhaltige Wirkung beim Kunden hinterlassen, sind gezielt auszubauen und mit Investitionen zu versehen. Hierzu sind besonders vor-Ort- und Inhouse-Lösungen geeignet.
- b. Logistische Lösungen müssen nicht nur für den eigenen Kunden, sondern auch für dessen Zulieferer bzw. Endkunden Wirksamkeit besitzen. Dies wird insbesondere durch Logistikdienste im After-Sales-Bereich erreicht.
- c. Kundenorientierung bedeutet auch Risikoteilung: Verfügbarkeitsgarantien oder gemeinsame Investitionen stärken die Kundenbindung. Gleiches gilt für Investitionen in IT-Schnittstellen, die Dienstleister-Prozesse fest in Kundenprozesse integrieren.
- d. Prozesstransparenz: Die eigenen Prozesse müssen über definierte Stati für den Kunden nachvollziehbar werden, und das nicht nur in der Transportkette.
- e. Die für den Kunden wertvollen Logistikkompetenzen müssen identifiziert, gestärkt und im Marketing herausgestellt werden.
- f. Ohne Controlling einschlägiger Kennzahlen können Verbesserungen nicht registriert werden. Nur die Gewissheit über Kunden- und Leistungskennzahlen hilft weiter.
- g. Kundengerechte Vergütungssysteme bilden die genannten Aspekte monetär ab.
- h. Eine konsequente Kundenorientierung bedeutet, dass Lösungen auch dann angeboten werden, wenn sie nicht unmittelbar zum eigenen

Leistungsangebot gehören, aber vermittelt oder auf Wunsch integriert werden können.

### 3. Kundenorientierung im CRM-Prozess selbst

- a. Der Kunde stellt die Anforderungen und Erwartungen – eine enge Integration des Kunden ermöglicht proaktives Handeln und somit schnelles, flexibles Reagieren.
- b. Die Kunden sind nach ihrer Attraktivität zu bewerten: Für das Unternehmen bedeutsame Kunden sind zu identifizieren, um Kundenbindungsmaßnahmen sowie erforderliche Ressourcen sinnvoll auf diese zu konzentrieren.
- c. Kundendifferenzierung und Bonussysteme: Den bedeutsamen Kunden sollte immer etwas mehr Leistung gegeben werden als gefordert – sei es durch eine effizientere Durchführung (Kostensenkung) oder höhere Qualität bzw. besseren Service.
- d. Es sind nach innen gerichtete Maßnahmen für die Mitarbeiter einzuleiten: Hauptsächlich geht es um die Steigerung der Mitarbeiterqualifikation und -zufriedenheit.
- e. Betreuungsintensität: ein Key-Account- sowie Beschwerdemanagement gehören zum Pflichtumfang auch für Logistikdienstleister.
- f. Letztlich ist ein CRM-IT-Tool nötig: Um Kunden gezielt betreuen zu können, bedarf es geregelter Abläufe und Aktivitäten sowie Daten aus der Kundenhistorie. Ein umfassendes Customer Relationship Management bzw. ein gezieltes Kundenbindungsmanagement mit IT-Unterstützung ist hierfür dienlich.

Die Kundenorientierung bringt aber nicht nur dem ausführenden Unternehmen langfristig Vorteile, sondern auch den gebundenen Kunden. So haben Stammkunden

- einen Informationsvorsprung,
- geringeren Zeitaufwand bei der Leistungssuche,
- Sicherheit bzw. erfahrungsbasierte Gewissheit über die Leistungsqualität,
- geringere Transaktionskosten sowie
- eine gewisse Vorzugsstellung (Meyer/Dornach 1998).

**Kostenfaktoren** Eine höhere Kundenorientierung erreicht ein Logistikdienstleister natürlich nur durch gezielte Anstrengungen, die erwartungsgemäß auch mit Kosten verbunden sind. Zusätzliche Kosten entstehen durch

- die Umstrukturierung des Unternehmens,
- einen anspruchsvolleren Informationsfluss,
- regelmäßige Kundenuntersuchungen,
- einen kundenspezifischeren Service,
- die individuelle und zielorientierte Betreuung der Kunden,
- gewährte kundenindividuelle Preisnachlässe sowie
- notwendige Schulungen für Mitarbeiter (Homburg 1995).

Die weiter oben ausgeführten Erfolgspotenziale übersteigen aber bei weitem die zur erfolgreichen Kundenorientierung erforderlichen Kosten. Ein Unternehmen muss jedoch berücksichtigen, dass sich die Bemühungen erst mittelfristig rentieren.

#### 6.11.4.4 Fazit

Logistikdienstleister können die beschriebenen Erfolgspotenziale ausschöpfen, indem sie die Kundenorientierung langfristig bei allen Führungskräften und Mitarbeitern verankern: Customer Relationship Management muss bei den Visionen beginnen und in den Unternehmensprozessen gelebt werden. Die Unternehmens- und insbesondere die Marketingstrategie ist anzupassen, gegebenenfalls sogar die Organisationsstruktur. Diese Anstrengungen lohnen sich: Studien belegen, dass bei Unternehmen mit einer höheren Kundenorientierung das Umsatzwachstum und die Umsatzrendite überdurchschnittlich zunehmen.

Logistikdienstleister werden es mit einer Strategie zur Kundenorientierung leichter haben, sich in Supply Chains zu integrieren. Aufgrund der zunehmenden Sensibilität für die Kundenbedürfnisse, werden neue Fragestellungen im Supply Chain Management schneller antizipiert und umgesetzt. Will also ein Logistikdienstleister Manager der Supply Chain sein, d.h. langfristiger Partner und Netzwerkintegrator, ist ein professionelles Kundenmanagement unerlässlich.

#### Literatur

*Bock, F.*: Der Hochleistungsansatz von Arthur D. Little, in: Nippa, M.; Picot, A. (Hrsg.): *Prozeßmanagement und Reengineering*, Frankfurt am Main/New York 1995, S. 78–92.

*Dommann, D.*: Alle reden von Dienstleistung, aber keiner will dienen, in: *Elektrizitätswirtschaft*, 96. Jg. (1997) 17, S. 867–872.

*European Logistics Association (ELA) (Hrsg.)*: *Towards the 21st Century, Trends and Strategies in European Logistics. Results of the ELA Survey 1997*, Berlin/Brussels 1997.

*Homburg, C.:* Kundennähe als Management-Herausforderung: Neue Erkenntnisse und Empfehlungen, in: Homburg, C. (Hrsg.): Management Know-how – praxisnah und aktuell, Paket 2: Kundennähe, Teil 6. Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung; Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Vallendar 1995.

*Homburg, C.; Garbe, B.:* Das Management industrieller Dienstleistungen – Problemfelder und Erfolgsfaktoren, in: Homburg, C. (Hrsg.): Management Know-how – praxisnah und aktuell, Paket 2: Kundennähe, Teil 3. Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung; Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Vallendar 1995.

*Homburg, C.; Rudolph, B.:* Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?, in: Harvard Business manager; 17. Jg. (1995) 1, S. 43–50.

*Homburg, C.; Werner, H.:* Kundenorientierung mit System: Mit Customer-Orientations-Management zu profitablen Wachstum. Frankfurt am Main/New York 1998.

*Klimke, R.:* Agori Communications GmbH, Stakeholder Relationship Management, 24.2.2004.

*Labbi, A.; Lindfors, K.; Iverson, B.:* Taking CRM to a Higher Level, in: Hospitality Upgrade, XXX Heft-Nr. O.Ä.? XXX 2004, S. 120.

*Meyer, A.; Dornach, F.:* Das Deutsche Kundenbarometer 1998 – Qualität und Zufriedenheit: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1998. Deutscher Marketing-Verband, Deutsche Post AG (Hrsg.), München 1998.

*Peter, S. I.:* Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 223. Wiesbaden 1997.

*Reichheld, F. F.; Sasser, W. E.:* Zero-Migration – Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden 1998, S. 135–150.

*Utzig, B. P.:* Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten: Operationalisierung und Messung. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 221. Wiesbaden 1997.

*Widmayer, E.:* Das Projekt CRM, Von Kosten, Nutzen & Co., in: Themenspezial von crm expo, Oktober 2006 ([www.acquisa-crm-expo.de](http://www.acquisa-crm-expo.de)).

*Wolff, S.:* Zeitoptimierung in logistischen Ketten – Ein Instrumentarium zum Controlling von Liefer- und Durchlaufzeiten bei kundenspezifischer Serienproduktion, in: Baumgarten, H.; Ihde, G. H. (Hrsg.): Schriftenreihe der Bundesvereinigung Logistik, Band 35. München 1995.