

Daniela Doll

*Customer Relationship Management-Controlling
– Gestaltungsansätze für die Rationalitätssicherung –*

**Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. pol.)**

an der WHU – Otto Beisheim School of Management

02.12.2011

Erstbetreuer: *Prof. Dr.Dr.h.c. Jürgen Weber*

Zweitbetreuer: *Prof. Dr. Martin Faßnacht*

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die bei der WHU – Otto Beisheim School of Management vorgelegte Dissertation selbständig und ohne die Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Weise keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Chemnitz, Dezember 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniela Doll', written in a cursive style.

(Daniela Doll)

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
1 EINLEITUNG	6
1.1 PRAKTISCHE RELEVANZ DES THEMAS	6
1.2 INTERESSE DER FORSCHUNG.....	10
1.3 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT	14
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	17
2.1 RATIONALES HANDELN ALS BEWERTUNGSMAßSTAB	17
2.1.1 <i>Die Konzeption der Rationalität</i>	18
2.1.2 <i>Grundmodell handelnder Akteure</i>	27
2.1.3 <i>Strukturierungsrahmen zur Analyse von Rationalitätsdefiziten</i>	32
2.2 CONTROLLING ALS RATIONALITÄTSSICHERUNG.....	49
2.2.1 <i>Controllingbegriff</i>	49
2.2.2 <i>Controlling als Rationalitätssicherung der Führung</i>	51
2.3 RATIONALITÄTSOBJEKT CRM	54
2.3.1 <i>Das Konzept des Kundenbeziehungsmanagements (CRM)</i>	55
2.3.2 <i>Die Kundenbeziehung als Bezugsobjekt des CRM</i>	64
2.3.3 <i>CRM-Controlling als Rationalitätssicherung</i>	68
2.4 DER PROZESS DES CRM	70
2.4.1 <i>Allgemeiner Management- und Führungsprozess</i>	71
2.4.2 <i>Informationsbeschaffung und -nutzung im CRM</i>	77
2.4.3 <i>Ziel- und Strategiebildung im CRM</i>	79
2.4.4 <i>Maßnahmenentwicklung im CRM</i>	83
2.4.5 <i>Maßnahmendurchsetzung im CRM</i>	84
2.4.6 <i>Kontrolle im CRM</i>	85
3 POTENZIELLE RATIONALITÄTSDEFIZITE IM HANDELN VON MANAGERN IM CRM 88	
3.1 PROBLEMBEREICHE IN DER PRAXIS DES CRM	88
3.1.1 <i>Gang der Untersuchung</i>	88
3.1.2 <i>Problembereich Informationsbeschaffung und -nutzung</i>	93
3.1.3 <i>Problemfeld Ziel- und Strategiebildung</i>	106
3.1.4 <i>Problembereich Maßnahmenentwicklung</i>	116
3.1.5 <i>Problembereich Maßnahmendurchsetzung</i>	122
3.1.6 <i>Problembereich Kontrolle</i>	131

3.2	ABLEITUNG VON RATIONALITÄTSDEFIZITEN IM CRM-PROZESS	135
3.2.1	<i>Rationalitätsdefizite in der Informationsbeschaffung und -nutzung</i>	135
3.2.2	<i>Rationalitätsdefizite in der Ziel- und Strategiebildung</i>	152
3.2.3	<i>Rationalitätsdefizite in der Maßnahmenentwicklung</i>	165
3.2.4	<i>Rationalitätsdefizite in der Maßnahmendurchsetzung</i>	175
3.2.5	<i>Rationalitätsdefizite in der Kontrolle</i>	181
4	GESTALTUNGSANSÄTZE DER RATIONALITÄTSSICHERUNG IM CRM-PROZESS	
	191	
4.1	ZIELSETZUNG DES CRM-CONTROLLINGS	191
4.2	ALLGEMEINE FORMEN DER RATIONALITÄTSSICHERUNG	196
4.3	ABLEITUNG DER AUFGABEN DES CRM-CONTROLLINGS	199
4.3.1	<i>Gestaltung eines geeigneten Anreizsystems</i>	201
4.3.2	<i>Vermittlung von Wissen und Werten durch Schulungen</i>	219
4.3.3	<i>Vorgaben zu Input und Prozess</i>	232
4.3.4	<i>Abgestimmte Informationsversorgung</i>	245
4.3.5	<i>Herausforderung durch strukturierten Konflikt</i>	264
4.3.6	<i>Kontrolle</i>	275
4.4	GRENZEN DER RATIONALITÄTSSICHERUNG IM CRM.....	289
5	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	291
5.1	ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE	291
5.1.1	<i>Beantwortung der Forschungsfragen</i>	291
5.1.2	<i>Theoretische Einordnung des Erkenntnisfortschritts</i>	294
5.2	IMPLIKATIONEN FÜR DIE PRAXIS	296
5.3	IMPLIKATIONEN FÜR DIE WEITERE FORSCHUNG.....	297
	LITERATURVERZEICHNIS	300

Abbildungsverzeichnis

Aufbau der Arbeit.....	16
Makro-Mikro-Makro-Modell	28
Das Basismodell RREEMM und seine Brückenannahmen	32
Erweiterung der Brückenannahmen des RREEMM-Modells.....	37
Phasen des Kundenlebenszyklus	65
Der Managementprozess im CRM	76
Identifizierte Probleme in der Praxis des CRM.....	134
Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Informationsbeschaffung und -nutzung im CRM	152
Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Ziel- und Strategiebildung im CRM	165
Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Maßnahmenentwicklung im CRM.....	175
Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Maßnahmendurchsetzung im CRM.....	181
Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Kontrolle im CRM.....	190
Zuordnung der Sicherungsmaßnahmen zur Adressierung der Beschränkungen des RREEMM.....	200
Sicherungsaufgaben der Anreizgestaltung im CRM-Prozess	216
Sicherungsaufgaben der Wissensvermittlung im CRM-Prozess.....	231
Sicherungsaufgaben der Entwicklung von Vorgaben im CRM-Prozess	244
Sicherungsaufgaben der abgestimmten Informationsversorgung im CRM-Prozess....	263
Sicherungsaufgaben des strukturierten Konflikts im CRM-Prozess	274
Sicherungsaufgaben der Kontrolle im CRM-Prozess.....	288

1 Einleitung

1.1 Praktische Relevanz des Themas

In Zeiten erhöhten Wettbewerbsdrucks und sinkender Gewinne auf globalisierten Märkten steigen die Anforderungen an Effizienz und Effektivität in allen Unternehmensbereichen.¹ Zunehmende Vernetzung und vielfältige Möglichkeiten des Informationserwerbs aufgrund neuer Informationstechnologien führen dazu, dass Wissensvorsprünge gegenüber Kunden und Wettbewerbern abgebaut werden.² Signale werden schneller transportiert und verarbeitet. In der Folge können Marktakteure unmittelbar reagieren, wodurch sich die Marktdynamik erhöht.³

Die Konzentration der Märkte führt auch zu einer stärkeren Abhängigkeit der Unternehmen von einzelnen Kunden bzw. Lieferanten.⁴ Da sich Qualität und Preise der Konkurrenzprodukte zunehmend angleichen, ist eine Profilierung über das eigentliche Kernprodukt kaum noch möglich.⁵ Vielmehr wird der Service am Kunden als Differenzierungsmerkmal immer wichtiger.⁶ Kunden sind heute besser informiert und erwarten mehr Flexibilität, Verfügbarkeit und Transparenz.⁷ Verschiedene empirische Untersuchungen belegen, dass die Kosten einer Neuakquisition die Kosten für die Bindung von Stammkunden um ein Vielfaches übersteigen.⁸ Die Akquisition neuer Kunden in einem hart umkämpften Markt bedeutet häufig die kostenintensive Abwerbung dieser Kunden bei Konkurrenten des Unternehmens. Die Forderung nach

¹ Vgl. Grund (1998), S. 3; Hinterhuber/Matzler (2000), S. IV.

² Vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke/Wengler (2004) S. 266.

³ Vgl. Day (2000), S. 3.

⁴ Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke (1997), S. 7; Finger (2001), S. 4.

⁵ Vgl. Peter (1997), S. 1; Gerecke (2001), S. 235; Hippner/Wilde (2003), S. 4; Wolf (2007), S. 13 f.

⁶ Vgl. Swift (2001), S. 11.

⁷ Vgl. Rudolph/Rudolph (2000), S. 23; Wäscher (2000), S. 404; Gerecke (2001), S. 235; Wolf (2007), S. 13f; ähnl. auch Maleki/Anand (2008), S. 67.

⁸ Vgl. u.a. Schwetz (2000), S. 16; Hippner/Wilde (2003), S. 11; Nath et al. (2009), S. 22 ähnlich auch Mukerjee/Singh (2009), S. 76 für die reduzierten Kosten von Cross-Selling vs. Neuakquise. REICHHELD/SASSER stellten empirisch fest, dass die kundenbezogenen Transaktionskosten zwischen dem ersten und zweiten Jahr einer Kundenbeziehung um 60% sinken. Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 106.

einer Reduzierung der hohen Streu- und Wirkungsverluste der eingesetzten Werbemedien wächst.

In diesem Verdrängungswettbewerb fragmentierter, stagnierender Märkte erscheint das CRM als geeigneter Ansatz,⁹ um den Erfolgsbeitrag der Kundenbeziehungen durch Einbezug des gesamten Kundenlebenszyklus in die Marktbearbeitung zu maximieren.¹⁰ So sollen durch Kundenbindungsmaßnahmen eine Steigerung des Absatzes pro Kunde, Kauffrequenzsteigerungen, Cross-Selling und eine Bereitschaft für höhere Preise erreicht werden.¹¹ Neben Erlössteigerungen werden einer hohen Kundenbindung auch Kostensenkungspotenziale zugeschrieben.¹² Unternehmen setzen daher seit Beginn der 1990er Jahre verstärkt auf den Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen zur Erreichung ihrer Ziele.¹³ Die grundsätzliche Profitabilität von Kundenmanagement-Aktivitäten konnte länder- und branchenübergreifend empirisch nachgewiesen werden.¹⁴

Da zwischen der Profitabilität verschiedener Kunden eines Unternehmens meist erhebliche Unterschiede bestehen, steht die zielgerichtete Bindung profitabler Kunden durch geeignete Produkte oder Servicelevel im Mittelpunkt der Bemühungen.¹⁵ Eine intensivere Betreuung wertvoller Kunden gegenüber der Masse war schon in der Vergangenheit in Form des Key Account Management bekannt.¹⁶ Selbst im Massenkundengeschäft, wie in der Konsumgüterindustrie, ermöglichen heute neue Kommunikations- und Informationstechnologien ein gezieltes Management der verschiedenen Kundensegmente.¹⁷ Kundenbeziehungsmanagement, welches häufig synonym als Customer Relationship Management (CRM) bezeichnet wird, soll zur

⁹ Vgl. Dick/Basu (1994), S. 99; Filiatrault/Lapierre (1997), S. 214; Hermann/Thurm (2000), S. 469; Sheth/Sisodia/Sharma (2000), S. 58 ff.; Eggert (2001), S. 89.

¹⁰ Vgl. Hansotia (1997b); Eggert (2001), S. 42; Benkenstein/Stuhldreier (2003); Braff/Passmore/Simpson (2003); Hundacker (2005), S. 14; Silber (2007), S. 45.

¹¹ Vgl. Reichheld (1997), S. 52; Bruhn (2001), S. 3.

¹² Vgl. Bruhn (2001), S. 3. Empirische Studien dazu umfassen u.a. Reichheld/Sasser (1990), Rust/Zahorik/Keiningham (1994), Blattberg/Deighton (1996), Zeithaml/Berry/Parasuraman (1996), Hildebrand (1997), S. 251 ff. und Anderson/Fornell/Rust (1997).

¹³ Vgl. Anderson (1995), S. 346; Wilson (1995), S. 335f; Hildebrand (1997), S. 2f; Richter-Mundani (1999), S. 38; Finger (2001), S. 51. BRUHN (2001) hebt das Konzept der Kundenorientierung als prägend für das Marketing der neunziger Jahre hervor. Vgl. Bruhn (2001), S. 3.

¹⁴ Vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer (2004).

¹⁵ Vgl. Bull (2003), S. 594.

¹⁶ Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 15.

¹⁷ Vgl. Rudolph/Rudolph (2000), S. 19; Hundacker (2005), S. 25.

Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen, indem es zu mehr Wachstum durch gezielte Leistungsdifferenzierung und zu mehr Gewinn durch höhere Kundenprofitabilität führt.

Marktforschungsstudien zeigen, dass eine große Zahl von Unternehmen bereits Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements¹⁸ – auf instrumenteller Ebene vielfach verbunden mit der Einführung eines informationstechnischen CRM-Systems – implementiert hat.¹⁹ Jedoch können nach empirischen Beobachtungen bei weitem nicht alle Unternehmen eine Steigerung des Unternehmenserfolgs aufgrund dieser Maßnahmen feststellen.²⁰

Nach der Phase der Euphorie werden daher in den letzten Jahren Konzept und Implementierungsprozesse des CRM kritisch hinterfragt.²¹ Empirische Untersuchungen, welche auch die Ursachen des Misserfolgs analysieren, führen das Scheitern nicht auf technische Schwierigkeiten, sondern auf die Vernachlässigung strategischer und organisatorischer Aspekte oder die Einführung technischer Systeme aus rein unternehmensinterner Perspektive zurück.²² So werden Kosten und Nutzen von CRM für die spezifische Unternehmenssituation nicht hinterfragt und keine realistischen Erfolgserwartungen gebildet.²³ Kostensenkungspotenziale durch CRM werden im Gegensatz zu seinem Nutzen – zum Beispiel in Form von Umsatzerhöhungen – kaum berücksichtigt.²⁴

¹⁸ Die Begriffe Kundenbeziehungsmanagement und Customer Relationship Management (CRM) werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Siehe Kapitel 2.3 für eine detaillierte Begriffsbestimmung.

¹⁹ So stieg nach einer empirischen Studie der Anteil von Unternehmen, welche ein CRM-IT-System eingeführt haben auf 72% nach 57% noch in 2005. Vgl. Dickie (2009), S. 10. Nach einer Schätzung von Gartner erreichte der Markt für CRM-IT-Systeme in 2007 eine Größe von 7,4 Mrd. US Dollar (etwa, 5,2 Mrd. Euro) was eine Steigerung von 14% gegenüber dem Vorjahr darstellt. Vgl. Barker (2007).

²⁰ Vgl. Lee (2000), S. 4; McKim (2002), S. 1; Rigby/Reichheld/Schefter (2002), S. 101-109; Ahlrichs/Knuppertz (2006), S. 151; Foss/Stone/Ekinci (2008), S. 68; Krasnikov/Jayachandran/Kumar (2009), S. 61. So zeigen Studien, dass bis zu 70% der Programme zur Steuerung von Kundenbeziehungen die Erwartungen der Unternehmen nicht erfüllen. Vgl. Bull (2003), S. 592; Henn (2002), S. 66; Hadwich (2003), S. 1; Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 293.

²¹ Vgl. Wolf (2007), S. 26; Hippner/Leber/Wilde (2004), S. 137; Mukerjee/Singh (2009), S. 65..

²² Vgl. Herrmann (2001), S. 4; Strawe et al. (2002), S. 32.

²³ Vgl. Schwetz (2000), S. 33; Botwinik et al. (2001), S. 6f Kenning (2002b), S. 100; Auer (2004), S. 2.

²⁴ Vgl. Dangelmaier/Uebel/Helmke (2002), S. 6; Duffner/Henn (2001) S. 217.

Zudem werden Defizite bei Verständnis und Konzeptualisierung des CRM beklagt.²⁵ Seit Ende der 1990er sind intensive Marketingaktivitäten der CRM-Software-Hersteller häufig Auslöser von CRM-Projekten.²⁶ CRM-Projektziele beschränken sich daher oft auf Ziele der IT-Implementierung und berücksichtigen keine organisatorischen Aspekte.²⁷ Eine für die Unternehmensbedürfnisse angepasste CRM-Software ist ein wichtiges Element einer modernen CRM-Strategie.²⁸ Jedoch zeigen Untersuchungen, dass diese nicht immer zur Steigerung des CRM-Erfolgs beiträgt.²⁹

Defizite in der täglichen CRM-Umsetzung umfassen unter anderem die Qualität der Informationsversorgung, die unzureichende Nutzung wertvoller Potenziale in der Beziehungsentwicklung sowie die mangelnde Effektivität der CRM-Maßnahmen.³⁰

In der Folge dieser Entwicklung herrscht heute in der Praxis ein größerer Realismus und die Effizienz des CRM ist zu einer zentralen Fragestellung geworden.³¹ Daraus begründet sich eine stärkere praktische Relevanz des Controllings im CRM.

Verstärkt wird gefordert, die Kundenbeziehung als Gesamtprozess anzusehen und nicht einzelne Transaktionen in den Vordergrund zu rücken. So können die Potenziale der Kundenorientierung besser ausgeschöpft werden.³² DILLER betont (1995), dass auch das Controlling dieser Neufokussierung folgen sollte: „Es erscheint sinnvoll, beim

²⁵ Vgl. Stahl (1996), S. 506; Fournier/Dobscha/Mick (1998), S. 44; Klee (2000), S. 5; Wapniewski (2006), S. 4.

²⁶ Vgl. Auer (2004), S. 19.

²⁷ Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 426.

²⁸ Vgl. Mann (2002), S. 18; Strawe et al.(2002), S. 32.

²⁹ Vgl. auch Mukerjee/Singh (2009), S. 72; Keramati/Mehrabi/Mojir (2010), S. 1. So konnten REINARTZ/KRAFFT/HOYER (2004) in ihrer Untersuchung der Performancefaktoren von CRM-Prozessen keinen positiven Zusammenhang zwischen CRM-Technologie und CRM-Erfolg feststellen. Dagegen wurde sogar ein negativer Einfluss der Technologie auf den Erfolg der Akquisitionsphase deutlich. Dagegen wurden organisationale Anpassungen und kompatible Anreizsysteme als wesentliche Erfolgsfaktoren des CRM identifiziert und auch insgesamt ein positiver Beitrag eines erfolg-reichen CRM zum Unternehmenserfolg festgestellt. Vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 301.

³⁰ Vgl. Child et al. (1995), S. 117; Link/Hildebrand (1995a), S. 36; Peter (1997), S. 237; Helfert (1998), S. 1; Finger (2001), S. 6. ABBOTT/STONE/BUTTLE (2001b) konstatieren, dass keiner der Teilnehmer ihrer Studie über aktuelle, saubere und nutzbare Kundendaten oder eine vollständig umgesetzte CRM-Strategie verfügt. Vgl. Abbott/Stone/Buttle (2001b), S. 1.

³¹ Vgl. Krasnikov/Jayachandran/Kumar (2009), S. 61; Mukerjee/Singh (2009), S. 65.

³² Vgl. Bruhn (2001). S. 8.

Controlling der Kundenbindung nicht mehr allein das Produkt oder den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, sondern insbesondere die Geschäftsbeziehung.³³

1.2 Interesse der Forschung

Diese Arbeit ist ein Beitrag zur Controllingforschung und beleuchtet das CRM aus der Perspektive der Rationalitätssicherung.³⁴ Grundlage dieser Betrachtung ist die Identifikation von Defiziten im Führungshandeln einzelner Akteure oder mehrerer interagierender Akteure aufgrund kognitiver und motivationaler Beschränkungen. Im Folgenden wird daher ein Überblick über bisherige Forschungsanstrengungen zu Kundenbeziehungen und kunden- bzw. beziehungsorientiertem Controlling gegeben. Die Untersuchungen werden auf ihren etwaigen Beitrag zur Bestimmung oder Erklärung von Rationalitätsdefiziten handelnder Akteure im CRM geprüft.

Ausgehend von Arbeiten zu Beziehungen als Austauschprozessen in den 1970er Jahren³⁵ wurde die Gestaltung eines Beziehungsmarketings bzw. Beziehungsmanagements³⁶ erstmals im Rahmen der Forschung zum Dienstleistungsmarketing in den 1980er Jahren diskutiert.³⁷ BERRY (1983) definiert Beziehungsmarketing als „attracting, maintaining and [...] enhancing customer relationships“.³⁸ Aus dem industriellen Bereich sind die Arbeiten von LEVITT (1983)³⁹ und JACKSON (1985)⁴⁰ hervorzuheben, welche früh den Wert langfristiger Kundenbeziehungen diskutierten sowie Ziele und Aufgaben des Beziehungsmarketings entwickelten.⁴¹ Später wurde

³³ Vgl. Diller (1995), S. 40.

³⁴ Zur Sichtweise des Controllings als Rationalitätssicherung der Führung siehe ausführlich u.a. Weber/Schäffer (1999a); Weber/Schäffer (2011), S. 33-54.

³⁵ Wesentliche Beiträge kamen dabei von Bagozzi (1974, 1975) sowie der International Marketing and Purchasing Group (IMP). Vgl. Bruhn (2001), S. 7.

³⁶ Diese beiden Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet, siehe dazu auch Abschnitt 2.1.3.

³⁷ Vgl. Eckel (1997), S. 43; Finger (2001), S. 57. Hervorzuheben sind dabei Berry (1983) sowie die Arbeiten von Grönroos (1984) und (1990) sowie Gummesson (1987), (1994) und (1999).

³⁸ Vgl. Berry (1983), S. 25 ff.

³⁹ LEVITT (1983) hebt in seiner Arbeit hervor, dass der wahre Wert einer Kundenbeziehung in der Zeit nach der Verkaufstransaktion und fordert eine Fokussierung des Marketing auf eine hohe Kundenzufriedenheit während der Lebenszeit der Kundenbeziehung. Vgl. Levitt (1983), S. 87 ff.

⁴⁰ JACKSON (1985a) differenziert in ihrer Arbeit auch klar zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing. Vgl. Jackson (1985a), S. 120 ff.

⁴¹ Vgl. Plinke (1989), S. 305f; Belz et al. (1998); Homburg (1998), S. 130.

auch die Bedeutung des Beziehungsmanagements für den Konsumgüterbereich erkannt.⁴²

Beeinflusst durch empirische Studien, welche einen positiven Zusammenhang zwischen der Dauer einer Kundenbeziehung und ihrer Profitabilität postulierten⁴³, wurde das Thema zum wesentlichen Forschungszweig der Marketingforschung der 1990er Jahre mit einer großen Zahl an Publikationen.⁴⁴ Dabei wurde die Kundenbeziehung aus verschiedenen Forschungsbereichen – u.a. der Neuen Institutionenökonomie, den Verhaltens- und Sozialwissenschaften sowie der Interaktionstheorie – betrachtet, deren Erkenntnisse bis heute weitgehend unverknüpft nebeneinanderstehen.⁴⁵

Die Marketingforschung konzentriert sich meist auf einzelne Konstrukte wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie auf deren Einflussfaktoren und Auswirkungen.⁴⁶ In einigen Arbeiten findet eine kritische Betrachtung der Erfolgswirksamkeit von individuellen Kundenbeziehungen statt.⁴⁷ Der Großteil der Arbeiten zum wertorientierten Beziehungsmarketing betrachtet methodische Aspekte der Kundenwertmessung und berücksichtigt Managementimplikationen nur am Rande.⁴⁸ Untersuchungen der strategischen Komponente des CRM fanden vereinzelt statt,⁴⁹ eine umfassende Konzeptualisierung des CRM im Sinne einer Bestimmung seiner Ziele, Aufgaben, Instrumente und Aufgabenträger fehlt jedoch bisher.⁵⁰ Die

⁴² Vgl. Gruen (1995), S. 447 ff.; Sheth/Parvatiyar (1995); Hennig-Thurau (1999); Finger (2001), S. 57.

⁴³ Vgl. Fritz (1995), S. 452 ff.; Christopher/Payne/Ballantine (2002), S. 8. Die bekannteste dieser Studien stammt von Reichheld/Sasser (1990).

⁴⁴ Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke (1997), S. 8; Homburg/Bruhn (2001), S. 5; Bruhn (2001), S. 7; Finger (2001), S. 5.

⁴⁵ Vgl. Bruhn/Bunge (1994), S. 51; Homburg (1995); Schmitz (1997), S. 64; Finger (2001), S. 55.

⁴⁶ Vgl. Bruhn (2001), S.8; Krafft (2002), S. 40f. Einflussreiche Arbeiten zur Kundenzufriedenheit sind Schütze (1992), Rapp (1995), Homburg/Rudolph (1995) und Simon/Homburg (1998). Prägende Arbeiten zum Konstrukt Kundenbindung sind u.a. Reichheld/Sasser (1990), Peter (1997), Jeker (2002) und Krafft (2002).

⁴⁷ U.a. in den Arbeiten von Reichheld (1996), Dorsch et al. (2001) und Krafft (2002). REICHHELD (1996) untersucht dies anhand des Konzeptes der Loyalität. CLARK ET AL. (2003) entwickeln dazu das Konzept der „Relationship Management Chain“, welches zur Steigerung des Kundenwerts führen soll. Vgl. Clark/Peck/Christopher/Payne (2003), S. 32f.

⁴⁸ Vgl. u.a. Eberling (2002); Tewes (2003); ein umfassendes Modell zum wertorientierten Customer Equity Management entwickelt HUNDACKER (2005).

⁴⁹ Einzig Klee (2000) setzt sich damit intensiv auseinander. In überblicksartiger Weise auch Bruhn (2001), Payne (2003) sowie Mukerjee/Singh (2009).

⁵⁰ Mukerjee/Singh (2009), S. 65 bemängeln dies, beschränken sich allerdings in ihrer Arbeit auf die Beschreibung von Zielen und Erfolgsgrößen.

Betrachtung von Controllingaspekten erfolgt im Rahmen der Marketingforschung nur punktuell.

Eine tiefere wissenschaftliche Analyse der Fehlerursachen im CRM fehlt bisher, meist erfolgt die Analyse der Probleme grob und wenig systematisch.⁵¹ Dies verhindert die Bestimmung von konkreten Handlungsansätzen für das Controlling im CRM. Erfahrungsberichte aus der Praxis beschränken sich meist auf die Aufzählung von Erfolgsfaktoren, ohne einen konzeptionellen Rahmen aufzustellen.⁵²

Im Gegensatz zur Marketingforschung hat sich die Controllingforschung nur sehr am Rande mit dem Thema CRM befasst. Zu unterscheiden sind dabei Ansätze des Marketing-Controllings, Kunden-Controllings und Beziehungscontrollings.

Mehrere Arbeiten zum Marketing-Controlling beschäftigen sich mit der Informationsversorgungs- und Koordinationsfunktion des Marketing-Controllings, lassen jedoch eine Betrachtung der relevanten Akteure außer Acht.⁵³ Neuere Arbeiten definieren das Marketing-Controlling aus Perspektive der Rationalitätssicherung.⁵⁴ Dabei sichert das Marketingcontrolling die Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung und adressiert durch seine Funktionen, wie die Informationsversorgung, bestehende Defizite. Neben den klassischen Controllingaufgaben, wie Informationsversorgung, Planung und Kontrolle, werden auch Beratungs- und Coachingaufgaben vorgeschlagen.⁵⁵ Ansätze zum Marketingcontrolling sind meist durch eine starke Transaktionsorientierung gekennzeichnet und adressieren daher nicht die auf Kundenbeziehungen fokussierte Perspektive des CRM.

Auch der Kunde selbst ist Betrachtungsobjekt der Controllingforschung. Neben der Analyse der aktuellen Profitabilität eines Kunden waren auch das zukünftige Potenzial der Kundenbeziehung sowie die Messung der Kundenbindung Gegenstand von Forschungsarbeiten. In diesen Arbeiten fand jedoch keine Betrachtung der Beziehungsentwicklung statt. SCHMÖLLER (2001) berücksichtigt in ihrer Arbeit zum

⁵¹ Vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 293; Eid (2007), S. 1022; Mukerjee/Singh (2009), S. 65f; Nath et al. (2009), S. 18.

⁵² Siehe dazu ausführlich die Auswertung empirischer Arbeiten in Kapitel 3.2.

⁵³ Vgl. u.a. Kiener (1980); Liebl (1981); Palloks (1991); Köhler (2001).

⁵⁴ Vgl. Reinecke/Janz (2007).

⁵⁵ Vgl. Reinecke/Janz (2007).

Kunden-Controlling auch Beziehungsaspekte, beschränkt allerdings die Controllingfunktion auf die Informationsermittlung und -nutzung für Planung und Kontrolle.⁵⁶

In den letzten Jahren entstanden zudem Arbeiten zu einem ergebnisorientierten Controlling des Kundenwerts, welche an einigen Stellen einen Beitrag für das CRM-Controlling leisten können.⁵⁷

Zusammenfassend kann daher ein deutlicher Forschungsbedarf zum Thema Rationalitätssicherung im CRM festgestellt werden. Neben der Betrachtung des Führungsprozesses im Kundenbeziehungsmanagement verspricht insbesondere die prozessorientierte Betrachtung des Verhaltens der unternehmensinternen Akteure Erkenntnisgewinn.

Identifiziertes Forschungsdefizit zum Controlling im CRM

Weder in der Marketing- noch der Controllingforschung wurde bisher eine geschlossene theoretische Konzeption zur Reduktion und Vermeidung von Rationalitätsdefiziten im CRM vorgenommen. Die Mehrzahl der Arbeiten befasst sich mit der Steuerung von Kundenbeziehungen mit Hilfe ein- oder mehrdimensionaler Erfolgsgrößen, jedoch wurde der Führungsprozess im CRM nicht betrachtet. Vereinzelt Arbeiten im Beziehungsmarketing beschreiben die Informationsversorgungs-, Planungs- und Kontrollaufgabe eines Controllings im CRM.

Der Manager im Kundenbeziehungsmanagement (CRM) mit seinen individuellen Fähigkeiten und Zielen wurde bislang weder im Rahmen der Marketing- noch der Controlling-Forschung untersucht. Ebenso wurden Defizite im CRM, welche sich auf Beschränkungen dieser Fähigkeiten sowie Beschränkungen in den Interaktionsprozessen zwischen Managern zurückführen lassen, bisher nicht umfassend betrachtet.

⁵⁶ Vgl. Schmöller (2001).

⁵⁷ So identifiziert REICH (2003) den Kundenwert als geeigneten Frühwarnindikator im Kundenbindungsmanagement. Weitere Arbeiten zum Kundenwert entstammen sowohl der Marketingforschung (u.a. Rudolf-Sipötz (2001), Cornelsen (2000)) sowie dem Controlling (u.a. Tewes (2003)).

Aus den dargestellten Defiziten in Theorie und Praxis ergibt sich für die Arbeit ein breites Forschungsfeld. Daher sind eine klare Zielstellung sowie konkrete Forschungsfragen notwendig. Diese werden im Folgenden dargestellt.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Übergreifendes Ziel der Arbeit ist die Entwicklung von Gestaltungsansätzen zur Rationalitätssicherung im CRM als Managementprozess. Zur Erreichung dieses Ziels befasst sich diese Arbeit mit drei forschungsleitenden Fragen:

*1. Welches sind die **Führungsaufgaben** im CRM und wie können sie strukturiert werden?*

Aus Perspektive der Rationalitätssicherung besteht die Aufgabe des Controllings in der Vermeidung bzw. Verminderung von Rationalitätsdefiziten in der Führung. Daher bildet eine Strukturierung der Führungsaufgaben die Basis für die Identifikation von möglichen Defiziten. Die Ableitung der Führungsaufgaben im Kundenbeziehungsmanagement gelingt auf Basis eines klaren Verständnisses von Rationalität und Rationalitätssicherung als Grundlage effektiver und effizienter Führung sowie der Abgrenzung des Handlungskontextes CRM.

Die Arbeit gibt dafür einen kurzen Überblick über relevante konzeptionelle Veröffentlichungen zu Rationalität und zum Management von Kundenbeziehungen. Die Aufgaben der Manager werden für jede Phase des Führungsprozesses im CRM-Kontext bestimmt, um eine systematische Identifikation von Defiziten zu ermöglichen.

*2. Welche Probleme (Rationalitätsdefizite) treten im realen Handeln von Managern im CRM auf? Wie lassen sich diese **erklären**?*

Aus Sichtweise des Controllings als Rationalitätssicherung⁵⁸ nach Weber/Schäffer dient das Controlling der Reduktion beziehungsweise Vermeidung von Rationalitätsdefiziten. Die Arbeit nutzt eine Vielzahl bereits verfügbarer Veröffentlichungen zu Problemen des

⁵⁸ Siehe Kapitel 2.2.

CRM in der Praxis⁵⁹, um die wesentlichen Defizite zu identifizieren und anhand der Beschränkungen der im CRM handelnden Akteure zu strukturieren. Zudem wurden Experten im Rahmen einer explorativen Untersuchung befragt, um den entwickelten Modellrahmen und die getätigten Annahmen zu validieren, die identifizierten Problemfelder anhand aktueller Entwicklungen in der Praxis zu prüfen und gegebenenfalls weiter einzugrenzen.

*3. Welche **Anforderungen** an das Controlling lassen sich aus den identifizierten Defiziten im CRM ableiten?*

Die Ausgestaltung des Controllings ist abhängig vom Führungskontext und dessen spezifischen Herausforderungen. Daher werden die Sicherungsaufgaben des CRM-Controllings aus den identifizierten Rationalitätsdefiziten abgeleitet. Zur Strukturierung der Aufgaben greift die Arbeit auf Strukturierungsansätze für Rationalitätssicherungsmaßnahmen in der Literatur zurück.⁶⁰ Diese werden auf ihre notwendige Anpassung an die spezifischen Anforderungen für das CRM-Controlling geprüft.

Zur Beantwortung der dargestellten Forschungsfragen wird in der Arbeit folgendes Vorgehen gewählt: Kapitel zwei betrachtet zunächst das Konzept der Rationalität sowie die Sichtweise des Controllings als Rationalitätssicherung als theoretische Grundlagen für das in dieser Arbeit genutzte Verständnis des handelnden Akteurs. Zudem werden der Begriff des CRM konkretisiert und die Managementaufgaben als CRM-Prozess strukturiert. Nach der Erläuterung des theoretischen Rahmens werden in Kapitel drei zunächst allgemeine Ursachen für Rationalitätsdefizite strukturiert. Anschließend identifiziert Kapitel drei wesentliche Probleme des CRM in der Praxis und strukturiert diese Defizite nach ihren Ursachen. Aus den identifizierten Rationalitätsdefiziten im CRM können nun die Anforderungen an das Controlling als Rationalitätssicherung und wesentliche Gestaltungselemente bestimmt werden (Kapitel vier). Den Abschluss der Arbeit bilden eine Zusammenfassung sowie die Betrachtung der Implikationen für die weitere Forschung und die Praxis (Kapitel fünf).

⁵⁹ Bereits ABBOTT/STONE/BUTTLE (2001a und b) leiten ihre Thesen aus diversen empirischen Studien ab und vertiefen ihre Untersuchung durch eine kleinzahlige empirische Studie sowie Experteninterviews.

⁶⁰ U.a. Larrick (2004), Gerling (2007), Müller (2008).

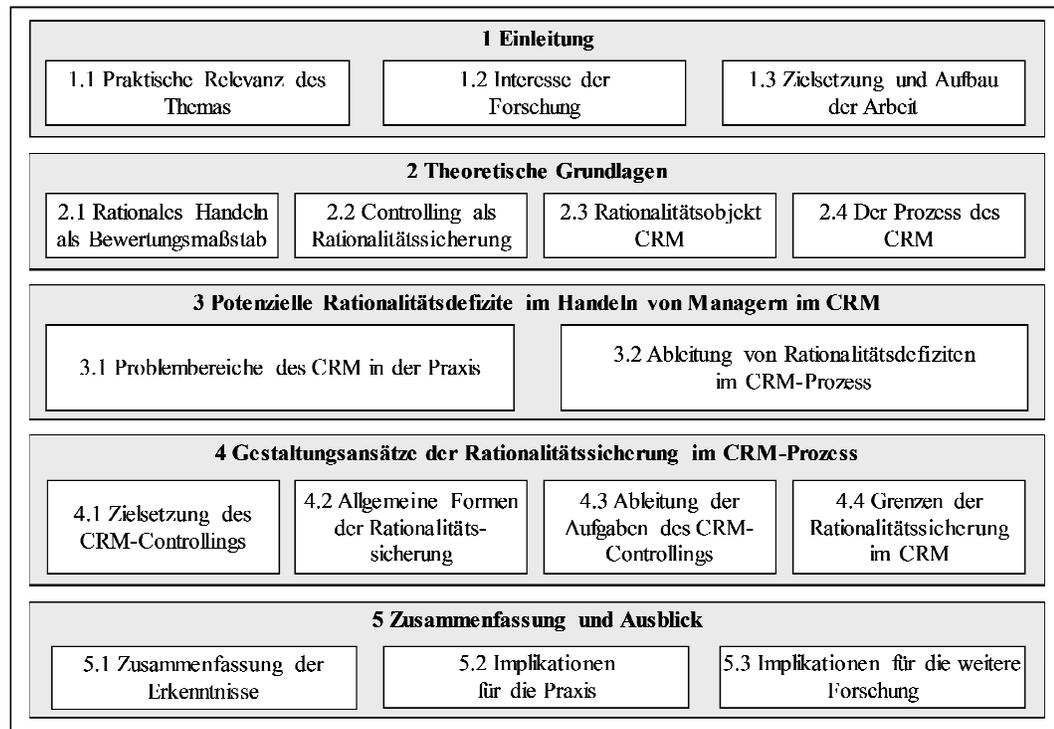


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Theoretische Grundlagen

Ziel dieses Kapitels ist es, die wesentlichen theoretischen Grundlagen und Begriffe sowie ihre Implikationen für die Arbeit darzustellen. Wesentliche Grundlage der Arbeit ist das Verständnis der Rationalität menschlichen Handelns. Dieser liegt ein Modell der handelnden Akteure zugrunde, welches in Kapitel 2.1 vorgestellt wird. Die Sicherung der Rationalität im CRM ist Aufgabe des Controllings, dessen konzeptionelle Grundlagen in Kapitel 2.2 erläutert werden. Anschließend steht das Konstrukt der Kundenbeziehung als Managementobjekt im Mittelpunkt (Kapitel 2.3). Den Abschluss bildet die Darstellung des allgemeinen CRM-Handlungsablaufs auf Basis des allgemeinen Managementprozesses (Kapitel 2.4).

2.1 Rationales Handeln als Bewertungsmaßstab

Die Betrachtung der Rationalität von Führungshandlungen im CRM stellt den Schwerpunkt dieser Arbeit dar. Das Konzept der Rationalität bildet den Rahmen für die Identifikation von Rationalitätsdefiziten im CRM und für die Gestaltung der Rationalitätssicherung im CRM. Daher ist eine klare Konzeptualisierung der Rationalität eine wichtige Grundlage dieser Arbeit.

Schwerpunkt der Arbeit ist das rationale Handeln von Managern im CRM individuell und in Interaktion mit anderen Aufgabenträgern des CRM. Daher schließt sich an die Rationalitätskonzeption die Betrachtung der handelnden Akteure und ihrer Eigenschaften an. Diese Eigenschaften sind der Ausgangspunkt für die Ableitung potenzieller Rationalitätsdefizite und die Entwicklung von Gegenmaßnahmen.

2.1.1 Die Konzeption der Rationalität

2.1.1.1 Entwicklung des Begriffs der Rationalität

Die Rationalität menschlichen Handelns bildet seit jeher eine zentrale Grundlage der Wirtschaftswissenschaften.⁶¹ Der Begriff der Rationalität ist in vielen Bereichen der Wissenschaft Diskussionsgegenstand, hat jedoch ebenso viele unterschiedliche Bedeutungen.⁶² Nach dem sogenannten Rationalprinzip versucht ein rational handelnder Homo Oeconomicus seine Ressourcen für vorhandene Verwendungsmöglichkeiten so zu nutzen, dass ein maximaler Zweckerfolg oder Nutzen erreicht wird.⁶³ Der realisierte Nutzen ist das einzige Maß für die Güte einer Entscheidung.⁶⁴

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit dem Einsatz betrieblicher Mittel zur Erzielung des Unternehmenszwecks. Daher wird der ökonomische Rationalitätsbegriff seit GUTENBERG⁶⁵ als Zweck-Mittel-Rationalität verstanden.⁶⁶ Zweckrationales Handeln bedeutet nach MAX WEBER das vernunftorientierte Abwägen der Mittel gegen die Zwecke und der Zwecke gegen die Nebenfolgen sowie der verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander.⁶⁷ Im ökonomischen Kontext gibt es letztendlich nur einen Zweck, welcher nicht gleichzeitig Mittel ist, nämlich die Nutzenmaximierung in Form der Gewinnmaximierung des Unternehmens.⁶⁸ Die gewählten Mittel müssen die

⁶¹ Vgl. Kirsch (1988), S. 2.

⁶² Vgl. Eisenführ/Weber (1993), S. 4; Kirsch (1997), S. 409; Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 47.

⁶³ Vgl. Kirsch (1988), S. 2. Wesentliche Axiome rationalen Handelns sind aus dem Bereich der Erwartungsnutzentheorie entwickelt worden. Dazu zählen im Kern: Transitivitätsaxiom, Unabhängigkeitsaxiom, Dominanzaxiom, Invarianzaxiom, rationale Erwartungen und statistische Kompetenz sowie Risikoaversion. Vgl. Thaler (1987), S. 107; Kirsch (1988), S. 2f; Weber (1990), S. 22 ff. sowie ausführlich Tversky/Kahneman (1987), S. 68 ff.

⁶⁴ Vgl. Wagner (1991), S. 163 ff.; Fischer/Greitemeyer/Frey (2004), S. 20.

⁶⁵ GUTENBERG (1929) schreibt dazu: „An sich liegt nun das Denken in der Zweck-Mittel-Relation allem zu Grunde, und zwar nicht nur im wirtschaftlichen Leben, sondern im menschlichen Leben überhaupt. Unvernünftig handeln heißt überhaupt unzweckmäßig handeln, heißt die Mittel nicht richtig auf den Zweck, dessen Erreichung sie dienen sollen, abgestimmt haben.“ Vgl. Gutenberg (1929), S. 30.

⁶⁶ Vgl. Kappler (1993), Sp. 3653.

⁶⁷ Weber (1988), S. 566; Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 58.

⁶⁸ Vgl. Schäffer/Weber (2003), S. 3. Die Zweckrationalität grenzt sich daher von der sogenannten materialen Rationalität ab, bei welcher auch die Ziele selbst hinsichtlich ihrer Vernünftigkeit bewertet werden. Vgl. Grunau (1950), S. 260-264.

Kriterien der Effizienz und Effektivität erfüllen.⁶⁹ Mittel sind effektiv, wenn sie zweckmäßig für die Erreichung des übergeordneten Ziels der Gewinnmaximierung sind. Sie sind effizient, wenn die Zielerreichung mit möglichst geringem Mitteleinsatz erfolgt.

Folgt man der Aussage GUTENBERGS, dass die Art des zu realisierenden Zwecks nicht von Belang ist,⁷⁰ so werden die zu verfolgenden Zwecke nicht inhaltlich hinterfragt. Daher wird die Zweckrationalität auch von der Wertrationalität unterschieden, welche einem bestimmten Handeln einen Eigenwert beimisst unabhängig vom Erfolg.⁷¹

Rationalität wird im Folgenden als Zweck-Mittel-Rationalität verstanden. Das Ausmaß der Rationalität wird durch die Effektivität der gewählten Mittel zur Zielerreichung und die Effizienz des Mitteleinsatzes bestimmt.

Die Annahme einer absoluten und allgemeinen Rationalität im Sinne des Homo Oeconomicus prägte lange die Betriebswirtschaft, war jedoch auch früh Gegenstand von Kritik.⁷² Mit der Arbeit von SIMON (1957)⁷³ und Veröffentlichungen von SIMON/MARCH (1958)⁷⁴ und anderen wurde ein Wandel hin zu einer Anerkennung der kognitiven Beschränkungen der Rationalität eingeleitet.⁷⁵

Wesentliche Ursache dieser Beschränkungen sind die beschränkten Fähigkeiten des handelnden Akteurs, Informationen zu verarbeiten und komplexe Probleme zu lösen.⁷⁶

⁶⁹ Eine detaillierte Betrachtung der Begriffe Effektivität und Effizienz findet sich u.a. bei Scholz (1992), Sp. 533-552 und Dyckhoff/Ahn (2001), S. 112.

⁷⁰ Vgl. Gutenberg (1929), S. 30.

⁷¹ Vgl. Weber (1972), S. 12.

⁷² Vgl. Kirsch (1988), S. 6 So spricht GUTENBERG von einer rational nicht zugänglichen, irrationalen Schicht des dispositiven Faktors als dem Geheimnis „richtiger“ Entscheidungen. Vgl. Gutenberg (1929), S. 131. RUBINSTEIN (1998) beschreibt die Entwicklung wie folgt: “The basic motivation for studying models of bounded rationality springs from our dissatisfaction with the models that adhere to the “perfect rational man” paradigm. This dissatisfaction results from the strong tension arising from a comparison of the assumptions made by economic modelers about “perfect rationality” with observations about human behaviour.” Rubinstein (1998), S. 1.

⁷³ Simon (1957a).

⁷⁴ March/Simon (1958).

⁷⁵ Diese Entwicklung wird auch als „kognitive Wende in der Managementforschung“ bezeichnet. Garud/Porac (1999), S. XIV.

⁷⁶ Vgl. Simon (1955), S. 100f; Kirsch (1988), S. 7; Hodgkinson/Jenkins (2002), S. 177. SIMON (1957b) schreibt dazu: „Die Kapazität des menschlichen Verstandes für die Formulierung und Lösung komplexer Probleme ist sehr klein im Vergleich zu dem Umfang der Probleme, deren Lösung für die Verwirklichung

So müsste der Akteur für die Bestimmung des Unterschieds zwischen SOLL- und IST-Informationsmenge wissen, welche Sachverhalte ihm unbekannt sind.⁷⁷ Diese als vollständige Voraussicht bekannte Forderung bei absoluter Rationalität im Sinne der Kenntnis aller möglichen Konsequenzen von Handlungsalternativen kann in der Realität nicht erreicht werden.⁷⁸ Auch eine Bewertung dieser Konsequenzen ist aufgrund ihres zukünftigen Charakters nur unvollständig möglich. Zudem können nicht, wie für absolute Rationalität notwendig, alle möglichen Verhaltensweisen für eine Entscheidung berücksichtigt werden.⁷⁹

Die Abwendung vom Konzept der absoluten Rationalität wird gestützt durch empirische Studien, welche zeigen, dass die strengen Rationalitätsannahmen nicht der Realität entsprechen.⁸⁰ Die Forschung zu beschränkter Rationalität bleibt allerdings weitgehend bei Darstellungen und Deutungen empirisch identifizierter Entscheidungsanomalien.⁸¹ Bisher wurde noch keine umfassende Theorie beschränkter Rationalität entwickelt.

Bis heute dominieren Ansätze auf Basis des Homo Oeconomicus die Forschung zum Problemlöseverhalten von Managern.⁸² Dabei werden Verhaltensunterschiede zwischen Akteuren auf unterschiedliche Präferenzen oder Informationsstände zurückgeführt.⁸³ Auch der Neuen Institutionenökonomie liegt das Modell des Homo Oeconomicus als rationalem und eigeninteressiertem Akteur zugrunde.⁸⁴ Die Ansätze arbeiten ebenfalls mit der Annahme eines absolut rationalen Akteurs, der nur in bestimmten Bereichen (Informationen über Ziele und Handeln des Agenten) kognitive Beschränkungen

eines objektiv rationalen Verhaltens in der Realität – oder wenigstens für eine vernünftige Annäherung an eine solche objektive Rationalität erforderlich ist.“ Simon (1957b), S. 198. Eine detaillierte Beschreibung dieser Beschränkungen folgt in Abschnitt 3.1.

⁷⁷ Vgl. Lindstädt (2005), S. 11.

⁷⁸ Vgl. Griem (1968), S. 48; Simon (1978), S. 497 und 502; Kirsch (1988), S. 6; Kirsch (1994), S. 16-29; Lindstädt (2005), S. 171. Zudem erscheint es intuitiv durchaus vernünftig (und rational), wenn das Entscheidungs- und Problemlöseverhalten eines Akteurs im Einklang mit seinem Wissen und seiner begrenzten Kapazität steht. Vgl. Kirsch (1988), S. 115.

⁷⁹ Vgl. Simon (1957a), S. 81; Homann/Suchanek (2000), S. 415.

⁸⁰ Vgl. u.a. Mintzberg/Raisinghani/Theoret (1976), S. 273f; Lingnau (2001), S. 422.

⁸¹ Vgl. Klose (1994), S. 116. Für einen Literaturüberblick vgl. Conlisk (1996), S. 669-700; Rubinstein (1998), S. 23f; McFadden (1999), S. 73-105.

⁸² Vgl. Gerling (2007), S. 1.

⁸³ Vgl. Rubinstein (1998), S. 93f.

⁸⁴ Vgl. Meyer/Heine (2011), S. 39.

aufweist.⁸⁵ Wissensdefizite werden als Ursache von Anreizproblemen betrachtet und nicht als direkte Ursache von suboptimalen Interaktionsergebnissen wahrgenommen.⁸⁶ Es gibt jedoch Phänomene, welche nur über Unterschiede in den Informationsverarbeitungsfähigkeiten der Akteure erklärt werden können.⁸⁷ Daher erscheint es sinnvoll, die strikten Annahmen des Homo Oeconomicus situativ zu erweitern. Damit ist die Bestimmung von Rationalität abhängig vom Handlungskontext.⁸⁸

Als Erweiterung des ökonomischen Ansatzes wurden daher in den letzten Jahren verstärkt kognitive Beschränkungen als unmittelbare Ursache unerwünschter Interaktionsergebnisse problematisiert. Insbesondere das Modell des Resourceful, Restricted, Evaluating, Expecting, Maximizing Man (RREEMM) dient der systematischen Einordnung dieser Rationalitätsdefizite.⁸⁹

Aus dieser erweiterten Perspektive ist Rationalität ein normatives Konzept, welches Beschränkungen des menschlichen Denkens, Handelns und Bewertens unterliegt.⁹⁰ Daher beinhaltet die Konzeption der Rationalität auch die Betrachtung des Anspruchsniveaus der Rationalität und des beschränkten Rationalverhaltens der Akteure.⁹¹

Rationales Handeln kann nach WEBER/SCHÄFFER/LANGENBACH (2001) in drei Dimensionen untersucht werden: Rationalitätsobjekt, Rationalitätsgrad und Rationalitätssubjekt.⁹²

⁸⁵ Damit bauen sie in der Modellierung der Akteure nicht wie zuweilen behauptet auf dem Konzept der beschränkten Rationalität von SIMON auf. Vgl. Meyer (2011) S. 75.

⁸⁶ Vgl. Meyer (2011), S. 80f.

⁸⁷ Vgl. Rubinstein (1998), S. 93f. RUBINSTEIN (1998) gibt dafür folgendes Beispiel: "Rarely do two readers of the same morning newspaper, who wish to make money in Wall Street, interpret what they read identically and then make the same decisions." Rubinstein (1998), S. 94.

⁸⁸ Vgl. Müller (2008), S. 20. SHULMAN (1997) stellt dar, dass dieser Handlungskontext durch Annahmen über Institution, Organisation, Wissen und soziale Beziehungen beschrieben werden kann. Vgl. Shulman (1997), S. 146.

⁸⁹ Vgl. Lindenberg (1992), S. 8f. Siehe zu diesem Modell die Ausführungen in Abschnitt 2.1.2.

⁹⁰ Vgl. Wüsthube (1995), S. 10. SIMON (1957a) schlägt zur besseren Unterscheidung eine Erweiterung des Rationalitätsbegriffs um erklärende Adverbien vor. Er unterscheidet objektives und subjektives, bewusstes und unbewusstes, absichtliches und unabsichtliches rationales Handeln. Vgl. Simon (1957a), S. 76f.

⁹¹ Vgl. Werhahn (1989), S. 74-79 und 159-169; Götzelmann (1991), S. 574; Florissen (2005).

⁹² Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 47.

2.1.1.2 Rationalitätsobjekt

Allgemeines Betrachtungsobjekt der ökonomischen Rationalität ist der betriebswirtschaftliche Führungsprozess.⁹³ Seine Rationalität kann an drei Punkten untersucht werden: vor einer Handlung, während einer Handlung und nach Abschluss einer Handlung.⁹⁴ Nach diesem Schema wird das Rationalitätsobjekt daher in Input-, Prozess- und Ergebnisrationalität spezifiziert.⁹⁵ Diese Unterscheidung ist sinnvoll, da die Überprüfung der verschiedenen Rationalitätsobjekte unterschiedliche Anforderungen stellt, verschiedene Kosten-Nutzen-Verhältnisse aufweist und zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Handlungsablauf durchgeführt werden kann.⁹⁶

Inputrationalität besteht, wenn die für einen Zweck gewählten Mittel effektiv und effizient sind, also einen rationalen Handlungsablauf gewährleisten. Zweckrationale Mittel sind geeignete Ressourcen wie Informationen, Handlungsträger und Organisationsstrukturen.⁹⁷ Die Prozessrationalität beurteilt die Effizienz und Effektivität der Transformation der eingesetzten Mittel durch den Prozess.⁹⁸ Der rationale Prozess einer Führungshandlung zeichnet sich demnach dadurch aus, dass er auf Basis eines angemessenen Informationsaufwands sinnvolle und realistische Zukunftserwartungen entwickelt und durch Abbildung aller relevanten Ziele und Präferenzen das richtige Problem löst.⁹⁹ Die Ergebnisrationalität beurteilt ex post, ob eine Handlung den intendierten Zweck unter effektivem und effizientem Mitteleinsatz erfüllt hat.

⁹³ Siehe dazu auch Abschnitt 2.4 dieser Arbeit.

⁹⁴ Vgl. Florissen (2005), S. 39.

⁹⁵ Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 50-53. Die Entscheidungstheorie unterscheidet zwischen prozeduraler und substantieller Rationalität, wobei die letztere synonym zum Begriff Ergebnisrationalität ist. Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 50f.

⁹⁶ Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 51. Daher kann den verschiedenen Rationalitätsobjekten auch eine unterschiedliche Gewichtung zukommen. So gewichtet ein Kunde beispielsweise bei Suchgütern die substantielle und prozedurale Rationalität stärker, während bei Vertrauensgütern der Inputrationalität eine größere Bedeutung zukommt. Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 52.

⁹⁷ Vgl. Florissen (2005), S. 39.

⁹⁸ LINDSTÄDT (2005) beschreibt das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses als prozedural rational für einen Akteur in einer Handlungssituation, wenn der Akteur seine „IV-Strategie von seinem Informationsstand und im Rahmen seiner beschränkten IV-Kapazität nicht als einer anderen IV-Strategie unterlegen erkennen kann.“ Lindstädt (2005), S. 28f.

⁹⁹ Vgl. Eisenführ/Weber (1993), S. 5f; Meyer (2000), S. 7 ff.; Klein/Scholl (2004), S. 59f; Rosenzweig, P. (2007), S. 86. Ein Entscheidungsprozess gilt somit als rational, wenn möglichst viel Information gesucht und berücksichtigt worden ist und im Einklang mit Theorien optimaler Entscheidung integriert wurde. Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 286.

Die Rationalitätsobjekte stehen in enger Abhängigkeit voneinander. Inputrationalität ist die notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung für einen rationalen Prozess. Die rationale Zweckerzielung wiederum setzt einen rationalen Handlungsprozess voraus. Zugleich erhöht die Rationalität von Input und Prozess die Wahrscheinlichkeit der Ergebnisrationalität einer Handlung. Entstehen in einer früheren Phase jedoch Rationalitätsdefizite, so kann bei konsequenter Betrachtung keine rationale Zweckerreichung realisiert werden.¹⁰⁰ Da Rationalität, wie oben dargestellt, immer relativ zum gewählten Betrachtungsrahmen definiert wird, erlaubt die Differenzierung der Rationalitätsobjekte auch eine Berücksichtigung des vorhandenen Wissens zu verschiedenen Zeitpunkten der Handlung. Die Differenzierung der Rationalitätsobjekte ist auch für die Beurteilung im Rahmen der Rationalitätssicherung wichtig. Kann die Ergebnisrationalität aufgrund von zum Zeitpunkt der Handlung vorliegenden Wissensdefiziten nicht bestimmt werden, so kann dennoch die Prozessrationalität – relativ zu diesem begrenzten Wissensstand – beurteilt werden.¹⁰¹ Bei zu starken Wissensdefiziten bezüglich des Prozesses ist zumindest die Rationalität der Einsatzfaktoren zu gewährleisten.¹⁰²

2.1.1.3 Rationalitätsgrad

Der Rationalitätsgrad beschreibt das Ausmaß der Rationalität individuellen und kollektiven Handelns. Wie von Vertretern der pragmatischen Rationalitätstheorie¹⁰³ aufgezeigt wird, sind die Annahmen einer vollständigen Rationalität zu absolut und in realen Handlungen nicht erfüllbar.¹⁰⁴ Der Begriff der beschränkten Rationalität

¹⁰⁰ Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 53. Auch FLORISSEN (2005), S. 40 schließt eine Erzielung von Ergebnisrationalität durch Glück oder Zufall auf Basis defizitärer Prozessrationalität aus.

¹⁰¹ Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 59.

¹⁰² Vgl. Schaffitzel (1982), S. 171; Kirchgässner (1991), S. 32 ff.; Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 49 und 52; Langenbach (2001), S. 34. WEBER (2002a) weist ebenfalls auf die Aufgabe des Akteurs hin, bei zu starken Wissensdefiziten für die Bestimmung der Ergebnisrationalität zumindest die Rationalität von Input und Prozess sicherzustellen. Vgl. Weber (2002a), S. 56.

¹⁰³ Vertreter dieser Sichtweise sind u.a. Simon (1957a), S. 76f; Braybrooke/Lindblom (1963), S. 11; Habermas (1988), S. 26-71; Wüsthube (1995), S. 10.

¹⁰⁴ Vgl. Simon (1957a und b). So beschrieb GRIEM (1968) Beschränkungen der Rationalität wie folgt: „Veranlagung zu emotionalen Handlungen, Furcht vor Veränderungen, unkritische Einstellung zu eigenen Ideen, fehlende Vorbereitung auf Situationen, die schnelles Handeln erfordern u.a.m. sind vielfach Gründe dafür, dass überhastet reagiert, unüberlegt ausgewählt, gewohnheitsmäßig gehandelt oder ohne eingehende Prüfung eine Alternative frühzeitig präferiert wird.“ Griem (1968), S. 179. Vgl. ähnlich Tenbruck (1972), S. 31; Thaler (1991) S. 3.

(„bounded rationality“) ¹⁰⁵ bezeichnet daher eine Rationalität, welche durch individuelle Neigungen, Wahrnehmungsfehler und andere Defekte der Akteure begrenzt wird. ¹⁰⁶

Die zukünftigen Handlungen immanente Unsicherheit erlaubt nicht, dass Gewissheit über die absolute Rationalität des Entscheidungsprozesses, also die Identifikation der „wahren“ Ursachen des Problems, des „richtigen“ Planungsmodells und der „richtigen“ Lösungsalternative, erreicht werden kann. ¹⁰⁷ Zudem ist ein angemessenes Zusammenspiel von Reflexion und Intuition für rationales Handeln wesentlich, ¹⁰⁸ da allein durch logische Schlussfolgerungen keine Problemlösungen außerhalb des ursprünglichen Lösungsraums gewonnen werden können. ¹⁰⁹

Zur Bestimmung des Rationalitätsgrads und Identifizierung von Rationalitätseinpässen wird eine erreichte Ist-Rationalität einer idealen Soll-Rationalität gegenübergestellt. ¹¹⁰

Die Differenz zwischen Ist- und Soll-Rationalität beschreibt das Ausmaß an Rationalitätsdefiziten. ¹¹¹ Die Soll-Rationalität ist dabei nicht die vollständige Rationalität im Sinne des Homo Oeconomicus, sondern die tatsächlich erreichbare Rationalität. ¹¹² Wird absolute Rationalität als vollständige Wahrnehmung und Verarbeitung der entscheidungsrelevanten Informationen verstanden, so dient als Referenzpunkt zur Bestimmung des Rationalitätsgrads nicht ein fiktiver „optimaler“ Informationsstand oder eine unbeschränkte Informationsverarbeitungskapazität, sondern die subjektive Einschätzung von Fachleuten, sodass ein intersubjektives Kalkül entsteht. ¹¹³ Zudem können Handlungen aus der Perspektive des Managers rational sein, aber aus Sicht eines externen Beobachters, wie etwa eines Stakeholders, als nicht rational wahrgenommen werden. ¹¹⁴

¹⁰⁵ Dieser Begriff geht zurück auf Simon (1957a), S. XXIV. Vgl. auch Conlisk (1996).

¹⁰⁶ THALER (1991) nennt nicht vollständig rationales Verhalten auch „quasi rational behavior“. Thaler (1991), S. XVIII und 241.

¹⁰⁷ Vgl. Griem (1968), S. 181f.

¹⁰⁸ Vgl. Schäffer/Weber (2001), S. 2.

¹⁰⁹ Vgl. Albert (1987), S. 75 ff.; Lindstädt (2005), S. 28.

¹¹⁰ Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 57f.

¹¹¹ Der Begriff Rationalitätsdefizit wird im Folgenden synonym zum Begriff „Rationalitätsbeschränkung“ verwendet.

¹¹² Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 57.

¹¹³ Vgl. Lindstädt (2005), S. 88f; ähnlich auch Klein/Scholl (2004), S. 27.

¹¹⁴ Vgl. Müller (2008), S. 28.

Obwohl die Beschränkung der menschlichen Rationalität deutlich und einfach aufgezeigt werden kann, ist die genaue Bestimmung der Grenzen und ihrer Konsequenzen schwierig und situationsspezifisch.¹¹⁵ Die erreichbare Rationalität auf Ebene der Einsatzfaktoren, Prozesse und Ergebnisse im CRM zu bestimmen, stellt eine komplexe Aufgabe dar. Bisher hat sich in der Marketingforschung keine allgemein anerkannte Sichtweise der Ziele und Aufgaben des CRM entwickelt, welche hinreichend zur Bestimmung einer Soll-Rationalität der verschiedenen Rationalitätsobjekte im Führungsprozess wäre.¹¹⁶ Daher kann die Soll-Rationalität nur als Hilfskonstrukt genutzt werden.¹¹⁷ Rationalitätsdefizite werden demnach durch Alternativenvergleiche aus inferioren Zuständen der Rationalitätsobjekte (Input-, Prozess- und Ergebnisrationalität) abgeleitet.

Inferiore Zustände der Inputrationalität liegen vor, wenn alternative Einsatzfaktoren existieren, deren Einsatz zu höherer Effektivität und/oder Effizienz führen würde. Existieren zu einem Handlungsprozess Alternativen, die eine effizientere Transformation der Inputs und/oder eine effektivere Zweckerreichung ermöglichen, so liegen Defizite der Prozessrationalität vor. Rationalitätsdefizite der Ergebnisse sind festzustellen, wenn ex post andere Handlungsergebnisse mit effizienterem Mitteleinsatz erzielbar und/oder effektiver für die Zweckerzielung sind.¹¹⁸ Zur Bestimmung der Rationalitätsdefizite ist bei der Suche nach besseren Alternativen ein „angemessener“ Aufwand zu betreiben. Damit wird zwar nicht die Soll-Rationalität, jedoch eine im Kosten-Nutzen-Vergleich „angemessene“ Verbesserung im Vergleich zum Status quo erreicht.¹¹⁹

Die Untersuchung der Rationalitätsdefizite umfasst die Einzelelemente der verschiedenen Dimensionen der Rationalitätskonzeption. Wie dargestellt, ist es sinnvoll, die Rationalität einer Handlung auf Ebene von Input, Prozess und Ergebnis zu

¹¹⁵ Vgl. Schauenberg (1994), S. VI; Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 74.

¹¹⁶ Vgl. Finger (2001), S. 51. Die tatsächlich erreichbare Rationalität wird durch Einwilligung der Mehrheit der Handlungsträger gestützt. Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 76.

¹¹⁷ Zu diesem Schluss kommt auch FLORISSEN (2005), S. 54 zur Soll-Rationalität im Preismanagement als Teilfunktion des Marketingmanagement.

¹¹⁸ Vgl. Florissen (2005), S. 54f.

¹¹⁹ Vgl. Weber (2002a), S. 66.

bestimmen. In gleicher Weise wird eine differenzierte Betrachtung der Rationalitätsdefizite bei den verschiedenen Rationalitätssubjekten vorgenommen.

2.1.1.4 Rationalitätssubjekt

Der Begriff Rationalitätssubjekt bezeichnet den Träger einer rationalen Handlung. Im Rahmen der Betrachtung betriebswirtschaftlicher Führungshandlungen können diese Träger in individuelle Akteure und in Interaktion handelnde Akteure unterschieden werden. Da in den verschiedenen Phasen des CRM-Prozesses meist mehrere Akteure involviert sind, werden zur Bewertung rationalen Handelns sowohl die individuellen Akteure als auch ihre Interaktionsbeziehungen näher untersucht.

Die Ursache für Rationalitätsdefizite von Führungsprozessen ist in den Beschränkungen der individuellen Eigenschaften der Handlungsträger zu sehen. Die Unvollkommenheit der Eigenschaften realer Akteure beeinflusst ihr Handeln.

Dabei werden allgemein Beschränkungen des „Könnens“ und des „Wollens“ unterschieden.¹²⁰ Beschränkungen der kognitiven Fähigkeiten eines Akteurs führen dazu, dass bei einer Entscheidung die Konsequenzen der Entscheidung nicht vollständig antizipierbar sind, weiterhin nicht alle möglichen Handlungsalternativen betrachtet werden und die Bewertung der Alternativen auf Basis unvollständiger Informationen erfolgt.¹²¹ Zudem wird die Zweckerfüllung von den individuell satisfizierenden Zielvorstellungen des Akteurs beeinflusst.¹²² Eine weitere Ursache für Defizite im Handeln eines Akteurs stellen Beschränkungen in der Verfolgung der gewünschten Zustände dar, wenn ein Akteur nicht weiß, welche individuellen Ziele er verfolgen soll.¹²³ Wird unterstellt, dass Akteure sich ihrer individuellen Ziele bewusst sind, so kann die Betrachtung dieser Defizite ausgeklammert werden.¹²⁴

¹²⁰ Zur Beschreibung von „Wollen“ und „Können“ vgl. Bronner (1993), S. 715f; Meyer/Heine (2011), S. 28.

¹²¹ Vgl. Simon (1957a), S. 81 und 198; Klose (1994), S. 38. Der kognitive Prozesse umfassen „alle Prozesse, die mit dem Erkennen einer Situation zusammenhängen: Wahrnehmung, Erkennen, Beurteilen, Bewerten, Verstehen, Erwarten“. Bertelsmann Lexikon der Psychologie (1995), S.225.

¹²² Vgl. Simon et al. (1992), S. 36f.

¹²³ Vgl. Simon (1986), S. 100f.

¹²⁴ Sicher haben Akteure keine genaue Vorstellung über den exakten Verlauf ihrer Nutzenfunktion, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass sie bei Entscheidungen ihren subjektiven erwarteten Nettonutzen maximieren können und subjektive Wahrscheinlichkeitsurteile über die möglichen

2.1.2 Grundmodell handelnder Akteure

Verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen zu Entscheidungsanomalien leisten weitreichende Erklärungsbeiträge für Rationalitätsdefizite als Folge beschränkter Informationsverarbeitungskapazitäten der Akteure.¹²⁵ Dabei zeigen diese Arbeiten häufig eher lose Zusammenstellungen verschiedenster Probleme mit uneinheitlichen Begrifflichkeiten.¹²⁶ Durch Verknüpfung verhaltenswissenschaftlicher Ansätze mit konkreten betriebswirtschaftlichen Handlungssituationen können die Eigenschaften von Akteuren strukturiert werden und damit als Ansatzpunkte für die Identifikation von Rationalitätsdefiziten im menschlichen Handeln dienen.

Das folgende Kapitel beschreibt diese Integration mit dem Ziel, ein konsistentes Grundmodell eines Akteurs im CRM zu entwickeln, dessen typische Rationalitätseingänge durch Maßnahmen der Rationalitätssicherung vermieden oder reduziert werden können. Die Methode der abnehmenden Abstraktion erlaubt dabei eine theoriegeleitete Integration der verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsbeiträge in den ökonomischen Ansatz.¹²⁷ Zunächst folgt die Vorstellung der Methode selbst, anschließend wird das Modell des handelnden Akteurs als zugrunde liegende Handlungstheorie beschrieben.

2.1.2.1 Methode der abnehmenden Abstraktion

Die Ursprünge der Methode der abnehmenden Abstraktion liegen zwischen Ökonomie und Soziologie. Traditionell fokussiert die Ökonomie auf rationales Verhalten, während die Soziologie die Erklärung irrationalen Verhaltens anstrebt. Jedoch wurde das stringente ökonomische Modell des Homo Oeconomicus schon früh mit Verhaltens-

Ergebnisse der Handlungsalternativen bilden. Daher wird diesen Präferenzbeschränkungen eine eher geringe Bedeutung im ökonomischen Kontext zugeschrieben. Vgl. Eisenführ/Weber (1993), S. 152; Bayón (1997), S. 61.

¹²⁵ Vgl. Gäfgen (1974), Schauenberg (1978, 1985, 1990); Klose (1994), S. 16. Insbesondere die Forschung zur kognitiven Psychologie beschäftigt sich mit der „study of thought“ (Medin/Ross/Markman (2005), S. 4), mit dem Ziel „das Wesen der menschlichen Intelligenz und ihre Funktionsweisen zu erfassen.“ (Anderson (2001), S. 1). Vgl. Gerling (2007), S. 37f.

¹²⁶ Vgl. Klose (1994), S. 44.

¹²⁷ Für eine Untersuchung der Methode der abnehmenden Abstraktion, dem ökonomischen Imperialismus, dem Paralleldiskurs und dem Sequenzverfahren als alternative Strategien zur Verbindung ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Ansätze vgl. Heine et al. (2006), S. 9-14.

anomalien konfrontiert und Erklärungsansätze wurden gesucht.¹²⁸ Daher kann von einem Prozess der Konvergenz zwischen Ökonomik und Verhaltenswissenschaften gesprochen werden. Ziel der Bemühungen war es, die Stringenz der ökonomischen Argumentation mit höherer Realitätsnähe durch verhaltenswissenschaftliche Ansätze zu verknüpfen.

Die Ursprünge der Methode der abnehmenden Abstraktion liegen bereits im 19. Jahrhundert, jedoch wurde das Verfahren kaum angewendet, da keine belastbaren Mittel zu ihrer Anwendung entwickelt wurden. Diese Mittel bestehen aus einem Basismodell und einer Anzahl definierter Zusatzannahmen, welche in einem strukturierten Prozess sukzessive das Basismodell in Richtung größerer Realitätsnähe verändern.¹²⁹

Grundlage des Vorgehens ist das Makro-Mikro-Makro-Modell, wonach die Erklärung sozialer Zustände durch das Verhalten individueller Akteure erklärt werden kann.¹³⁰ Soziale Phänomene sind demnach das Ergebnis der Interaktion mehrerer individueller Akteure. Dieses Modell wird auch als Forschungsanweisung des methodologischen Individualismus bezeichnet.¹³¹

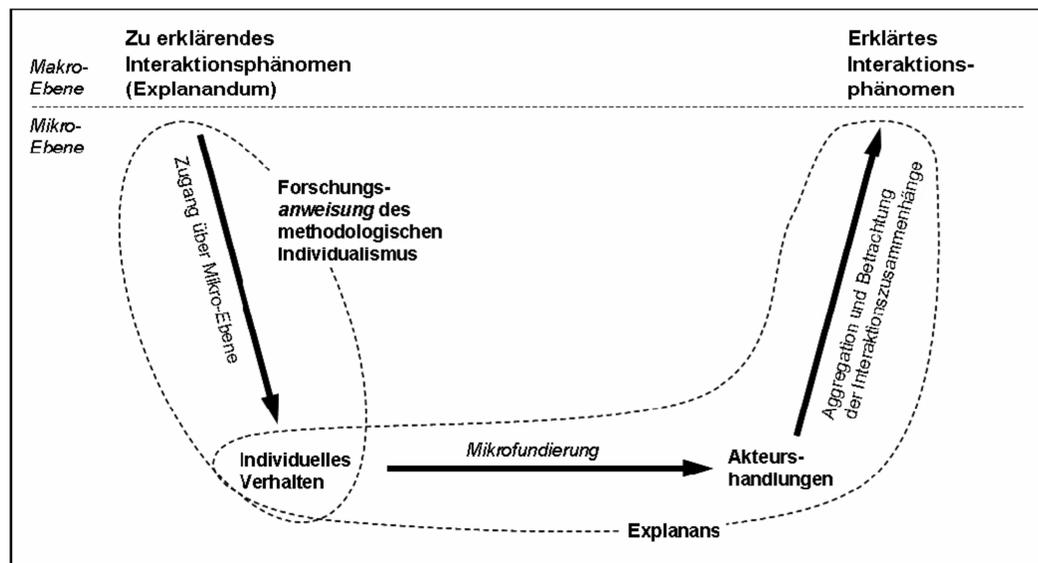


Abbildung 2: Makro-Mikro-Makro-Modell¹³²

¹²⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Rationalitätsbegriff in Abschnitt 2.1.

¹²⁹ Vgl. Lindenberg (1992) S. 3.

¹³⁰ Vgl. Popper (1945/2000), S. 337-349; Matiaske (2004), S. 3.

¹³¹ Dieser Begriff wurde geprägt von Schumpeter (1970), S. 88-98.

¹³² Vgl. Heine et al. (2006), S. 4. Dieses Modell wird auch als „Coleman’sche Badewanne“ bezeichnet.

Ausgangspunkt der Erklärung ist die soziale Situation von Akteuren. Das Verhalten individueller Akteure wird durch eine individuelle Handlungstheorie (wie die Erwartungsnutzentheorie) auf Mikro-Ebene erklärt. Das individuelle Verhalten dient anschließend als Erklärungsbasis für Effekte im kollektiven Verhalten von mehreren Akteuren.

Die Anforderungen an eine individuelle Handlungstheorie sind vielfältig.¹³³ Zunächst sollte sie möglichst allgemein sein und wenig spezifische Informationen über den individuellen Akteur enthalten.¹³⁴ Die Theorie sollte strukturelle Handlungsbedingungen berücksichtigen, welche die Ableitung von Brückenannahmen erleichtern; ebenso sollte die Theorie die Modellierung kollektiven Verhaltens ermöglichen.¹³⁵ Brückenannahmen sollten nicht festgeschrieben sein – wie etwa die Annahme der vollständigen Information –, sondern Anpassungen und Erweiterungen insbesondere aus psychologischen Ansätzen erlauben. Die vom Modell gemachten vereinfachenden Abstraktionen sollten in den Annahmen deutlich werden, sodass ihre spätere schrittweise Problematisierung leicht möglich ist. Schließlich sollte die Theorie das zugrundeliegende „Menschenbild“, berücksichtigen; insbesondere in Form der Eigenschaften „freier Wille“ und „resourcefulness“.

Da die zugrundeliegende ökonomische Handlungstheorie sehr stark von abweichendem Verhalten abstrahiert, ist die Notwendigkeit ihrer strukturierten Erweiterung um (sozial-)psychologische Erkenntnisse gegeben.

Der zweite Schritt im Makro-Mikro-Makro-Modell besteht in der Aggregation der Erkenntnisse auf Makro-Ebene zur Erklärung sozialer Phänomene. Dazu müssen Interaktionen von Akteuren modelliert werden.¹³⁶

¹³³ Vgl. Wippler/Lindenberg (1986); Matiaske (2004), S. 4.

¹³⁴ Diese Empfehlung wird als pragmatische Reduktion bezeichnet. Vgl. Suchanek (1994), S. 33-84. So wird die Entwicklung eines Totalmodells oder auch „Megatheorie“ vermieden, welche durch die Vielzahl der zu berücksichtigenden Aspekte in ihrer Komplexität nicht beherrschbar wäre. Vgl. Osterloh/Grand (1995), S. 19.

¹³⁵ Vgl. Coleman (1990), S. 2. Demgegenüber dient die sogenannte Mikrotheorie dazu, Individuen so detailliert zu modellieren, dass ihr Verhalten möglichst realitätsnah beschrieben werden kann. Vgl. Zintl (1989), S. 52-69.

¹³⁶ Vgl. Matiaske (2004), S. 5.

2.1.2.2 Das Modell RREEMM als Basismodell

Das Mikromodell ist unterteilt in ein Basismodell und Brückenannahmen. Das Basismodell soll wie beschrieben möglichst wenige, sehr allgemeine Annahmen enthalten. Daher wird meist vorgeschlagen, als Kerntheorie den nutzenmaximierenden individuellen Akteur anzunehmen.¹³⁷ LINDENBERG (1992) hat hierfür das Konzept des Resourceful, Restricted, Evaluating, Expecting, Maximizing Man (RREEMM)¹³⁸ beschrieben.¹³⁹ Dieses ermöglicht durch Problematisierung der Kernannahmen eine schrittweise Annäherung an die zu erklärende Realität.¹⁴⁰

Resourceful steht für innovativ, kreativ, problemlösend. Es bedeutet, dass der Akteur aktiv und intelligent nach Handlungsalternativen zur Verbesserung seiner Situation beziehungsweise zur Zielerreichung sucht. Dabei ist er innovativ und passt sich an veränderte Umweltbedingungen an. Konkret beschreibt diese Eigenschaft die Wahrnehmungs- und Lernfähigkeiten des Akteurs. Die Wahrnehmungsfähigkeit ist das Vermögen des Akteurs, die für die Willensbildung relevanten Informationen über seine Umwelt und sich selbst auszuwählen, zu ordnen und zu interpretieren und damit für eine weitere Nutzung verfügbar zu machen.¹⁴¹ Nur wahrgenommene Informationen beeinflussen das Verhalten des Akteurs.¹⁴² Im Zeitablauf kann der Akteur durch Lernen seine Fähigkeiten weiterentwickeln, Beschränkungen reduzieren und seine mentalen Modelle anpassen.¹⁴³ Die Lernfähigkeiten eines Akteurs umfassen das Vermögen,

¹³⁷ Die Vorschläge umfassen die synonymen Modelle des Homo Oeconomicus, Rational Choice Theory, (Subjective) Expected Utility Theory, Chicago Man und Savage Man. Vgl. Müller (2008), S. 52 sowie Becker (1993), S. 403; McFadden (1999), S. 76; Jost (2000), S. 330.

¹³⁸ Dieses Modell basiert auf dem REMM-Modell (Resourceful, Evaluating, Maximizing Man) von Meckling (1976), S. 548f.

¹³⁹ Vgl. Lindenberg (1992), S. 8f.

¹⁴⁰ Das RREEMM-Modell in Verbindung mit geeigneten Brückenannahmen würde bereits von mehreren Autoren als Strukturierungsrahmen für die Identifikation & Analyse von Rationalitätsdefiziten genutzt. Vgl. Müller (2008), S. 53; Paefgen (2008), S. 56; Rullkötter (2009), S. 29; Linnenlücke (2010), S. 36.

¹⁴¹ Vgl. Berelson/Steiner (1964), S. 88; Bach et al. (1998), S. 3 und (2001), S. 96; Langer (2002), S. 55; Weber (2002a), S. 35; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 286 sowie detailliert bei Miller (2003), S. 182-190.

¹⁴² Vgl. March/Simon (1958), S. 9 ff.; Kirsch (1988), S. 14f.

¹⁴³ Vgl. March/Simon (1958), S. 9 ff.; Dörner/Selg (1996b), S. 176; Weber (2002a), S. 40-43. Jede neue wahrgenommene Information verändert das mentale Modell, indem sie neue Elemente hinzufügt oder vorhandene Elemente klärt und präzisiert. Vgl. Boulding (1956), S. 197 ff.; Kirsch (1988), S. 13.

vorhandenes mit neuem Wissen zu verknüpfen, vorhandenes Wissen neu zu kombinieren¹⁴⁴ und das Gelernte bei zukünftigen Handlungen anzuwenden.¹⁴⁵

Restricted bedeutet, dass der Akteur aufgrund knapper Güter nur beschränkte Wahlmöglichkeiten hat und diese Wahl mit Opportunitätskosten verbunden ist.¹⁴⁶

Evaluating bezeichnet die Eigenschaft des Akteurs frühere, aktuelle und zukünftige Zustände und Ereignisse bezüglich ihrer Eignung zur Zweckerreichung zu bewerten und so Präferenzen zu bilden.¹⁴⁷ Diese Präferenzordnung ist konsistent, das heißt, sie erfüllt u.a. die Kriterien der Vollständigkeit, Vergleichbarkeit und Transitivität.¹⁴⁸

Expecting steht für die Prognosefähigkeit des Akteurs, welche ihm ermöglicht Erwartungen bezüglich vergangener, gegenwärtiger und zukünftiger Ereignisse zu bilden und diesen Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen.¹⁴⁹ Die Prognosen umfassen neben Aussagen über Bedingungen zukünftiger Ereignisse (Umwelt- und Lageprognosen) auch Schlüsse über die Wirkung von Handlungen (Wirkungsprognosen).¹⁵⁰

Maximizing beschreibt das Bestreben des Akteurs, aus seinen beschränkten Möglichkeiten das Beste zu machen. Er ist motiviert, seine Situation hinsichtlich der Bedingungen, für die er geordnete Präferenzen hat, zu verbessern (operationales Ziel). Dies bedeutet ein Streben über verschiedene Ziele hinweg, bei dem eine Option durch eine andere ersetzt werden kann, wenn sich Restriktionen, Erwartungen oder Bewertungen verändern.¹⁵¹ In der Phase der Willensdurchsetzung und Realisation

¹⁴⁴ Vgl. March/Simon (1958), S. 9 ff.; Kirsch (1988), S. 15; Guldenberg (2004), S. 97.

¹⁴⁵ Vgl. Guldenberg (2004), S. 97; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 288. Wissen beschreibt dabei die Bestandsmenge aller im menschlichen Gedächtnis gespeicherten Daten mit Handlungsbezug. Vgl. Weber/Brettel/Schäffer (1996), S. 23.

¹⁴⁶ Diese Eigenschaft ist wenig relevant für die Identifikation kognitiver Beschränkungen. Vgl. Lindenberg (1992), S. 8. Daher wird sie im weiteren Verlauf dieser Untersuchung nicht berücksichtigt.

¹⁴⁷ Vgl. Bach et al. (1998), S. 3; Weber (2002a), S. 36.

¹⁴⁸ Vgl. Connolly/Ordóñez (2003), S. 500; Hirsch (2005), S. 251.

¹⁴⁹ Vgl. Bach et al. (1998), S. 3; Weber (2002a), S. 36; Prognosen sind nach MILLER (2003) immer auch Wahrscheinlichkeitsurteile. Vgl. Miller (2003), S. 163.

¹⁵⁰ Vgl. Wild (1982), S. 88; Florissen (2005).

¹⁵¹ Soziologen verwenden statt der „Maximizing“-Eigenschaft auch die allgemeinere Formulierung „Motivated“. Vgl. Lindenberg (1992) S. 4. Werden die Ziele eines Akteurs in substantielle und operationale Ziele unterteilt, so steht „Motivated“ für das Eigeninteresse des Akteurs und ist eine Annahme über bestimmte Ziele, die der Akteur anstrebt. Dagegen stellt „Maximization“ darüber hinaus eine Annahme über den Prozess der Auswahl geeigneter Alternativen zur Zielerreichung dar. Daher ist „Motivated“ als eine weniger restriktive Annahme über das Streben des Akteurs und damit nicht Teil des Basismodells.

beschreibt Maximizing die zielgerichtete Handlungsausführung des Akteurs¹⁵² und drückt sich in Anstrengung, Persistenz, Aktivierung und Aufmerksamkeit aus.¹⁵³

In Anlehnung an HIRSCH (2005) können für das Ausgangsmodell des RREEMM folgende Brückenannahmen getroffen werden:

Annahme	Erweiterte Brückenannahmen
Resourceful	Der Akteur findet die objektiv besten Entscheidungsalternativen.
Restricted	Der Akteur hat begrenzte Ressourcen.
Evaluating	Der Akteur bewertet vergangene, jetzige und zukünftige Zustände in einem Nutzenkalkül.
Expecting	Der Akteur erwartet zukünftige Zustände und Geschehnisse auf Basis bestimmter Wahrscheinlichkeiten.
Maximizing	Der Akteur wählt die für ihn vorteilhafteste Entscheidungsalternative.

Abbildung 3: Das Basismodell RREEMM und seine Brückenannahmen¹⁵⁴

2.1.3 Strukturierungsrahmen zur Analyse von Rationalitätsdefiziten

Die Strukturierung der Rationalitätsdefizite gelingt durch Analyse ihrer Ursachen in den Beschränkungen der handelnden Akteure auf Basis des RREEMM-Modells.¹⁵⁵ Reale Probleme basieren auf Abweichungen von den Eigenschaften des „idealen“ RREEMM. Diese Abweichungen werden in der kognitiven Psychologie und entscheidungstheoretischen Ansätzen meist als Verhaltensanomalie bezeichnet. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „Rationalitätsdefizit“ synonym verwendet.

Während die hohe Abstraktion des Basismodells viele reale Phänomene entproblematisiert, sorgt eine schrittweise Problematisierung der Brückenannahmen für

¹⁵² Dies entspricht dem Begriff der Motivation. Zur Darstellung verschiedener Motivationstheorien vgl. Wielpütz (1996), S. 79-95.

¹⁵³ Vgl. Heckhausen (1988); Kleinbeck/Quast (1992), Sp. 1421f. Weitere Einflussfaktoren auf die Willensdurchsetzung sind die Realisationsfähigkeiten des Akteurs, die Schwierigkeit und Komplexität der Aufgabe sowie die erhaltenen Rückmeldungen. Vgl. Kleinbeck/Quast (1992), Sp. 1422. Realisationsfähigkeiten umfassen Fähigkeiten zur direkten Ausführung einer Handlung (Manufaktionsfähigkeiten) sowie zur Durchsetzung des gebildeten Willens (Kommunikations- und Führungsfähigkeiten). Vgl. Weber (2002a), S. 37.

¹⁵⁴ In Anlehnung an Hirsch (2005), S. 233.

¹⁵⁵ Das RREEMM-Modell in Verbindung mit Brückenannahmen wurde bereits von mehreren Autoren zur Analyse von Rationalitätsdefiziten und ihrer Ursachen eingesetzt. Vgl. u.a. Müller (2008), S. 53; Paefgen (2008), S. 56; Linnenlücke (2010), S. 35. Für die detaillierte Beschreibung der im folgenden dargestellten Eigenschaftsannahmen als Ursache von Rationalitätsdefiziten wird auf das am Lehrstuhl für Controlling und Telekommunikation der WHU entwickelten Modell eines ökonomischen Akteurs unter Verknüpfung von Aspekten des Wollens und Könnens verwiesen. Der aktuelle Stand des Modells wird dargestellt in: Meyer/Weber (2011).

mehr Realitätsnähe. Dabei gilt der Grundsatz „so einfach wie möglich, so komplex wie nötig“. Um Brückenannahmen mit möglichst geringer Unsicherheit über notwendige Zusatzannahmen zu identifizieren, schlägt LINDENBERG vor, strukturelle Annahmen – wie die Annahme der Gewinnmaximierung – zu problematisieren, und erst dann kognitive Restriktionen – wie beschränkte Informationsverarbeitungskapazitäten und komplexe Nutzenfunktionen – einzuführen.¹⁵⁶ Dabei muss eine Psychologisierung der Annahmen zugelassen werden.¹⁵⁷

Brückenannahmen können für Präferenzen und kognitive Restriktionen der Akteure spezifiziert werden. In der Ökonomie werden dem Akteur für den Verlauf eines Entscheidungsprozesses stabile persönliche Präferenzen unterstellt.¹⁵⁸ Veränderte Präferenzen werden durch veränderte Restriktionen – wie Ressourcen und Preise – erklärt. LINDENBERG/FREY (1993) beschreiben beispielhaft, wie geeignete Brückenannahmen für die kognitiven Restriktionen des Akteurs in der Eigenschaft „Resourceful“ gebildet werden können.¹⁵⁹ „Resourceful“ bedeutet, dass der Akteur nicht nur – wie im klassischen Modell – zwischen vorgegebenen Alternativen wählt, sondern selbst intelligent nach weiteren Möglichkeiten sucht. Nimmt man aber an, dass die Suche nach Handlungsalternativen mit sogenannten Informationskosten verbunden ist, so ist es plausibel, dass der Akteur seine Alternativensuche auf kurzfristige Ziele eingrenzt, da langfristige mit höherer Unsicherheit verbunden sind. Aufgrund des Overconfidence-Effekts kann ein Akteur davon ausgehen, dass ihm ein gesondertes Set an Alternativen zur Verfügung steht, welche andere Akteure nicht haben.¹⁶⁰

Nachfolgend werden die vielfältigen Beschränkungen von Akteuren überblicksartig dargestellt. Die Zuordnung der Effekte zu den Eigenschaften von Akteuren gelingt zwar nicht überschneidungsfrei, ermöglicht aber eine mit dem Akteursmodell konsistente Betrachtung von Beschränkungen im menschlichen Handeln.

¹⁵⁶ Diese Fokussierung auf Präferenzen und Kognitionen stimmt überein mit dem oben beschriebenen Grundverständnis des Rationalitätssubjekts.

¹⁵⁷ Vgl. Lindenberg (1991), S. 54.

¹⁵⁸ Vgl. Matiaske (2004), S. 5; March/Simon (1993), S. 53.

¹⁵⁹ Vgl. Lindenberg/Frey (1993), S. 197f.

¹⁶⁰ So unterschätzen Akteure systematisch die Wahrscheinlichkeit, dass negative Ereignisse nicht nur andere sondern auch sie selbst treffen und überschätzen die Wahrscheinlichkeit positiver Ereignisse. Vgl. Lindenberg/Frey (1993), S. 199. Zum Overconfidence-Effekt vgl. auch Kapitel 2.1.3. Auch HIRSCH (2005) zeigt die strukturierte Erweiterung der Brückenannahmen an den Beispielen „mentale Modelle“ und „Prospect-Theorie“. Vgl. Hirsch (2005), S. 239 ff.

2.1.3.1 Eigeninteressiertes Handeln

Akteure haben eigene Interessen, welche sich von den Unternehmenszielen unterscheiden können.¹⁶¹ Auch das RREEMM-Modell geht von dieser Grundannahme aus.¹⁶² Haben Akteur und Unternehmen unterschiedliche Sichtweisen auf die zu verfolgenden Ziele und die für deren Erreichung geeigneten Mittel, können Zielkonflikte auftreten.¹⁶³ Durch Informationsasymmetrien und dadurch begründete mangelhafte Sanktionsmechanismen kann ein Spielraum für eigeninteressiertes Handeln entstehen.¹⁶⁴ Rationalitätsdefizite durch opportunistisches Handeln treten dann auf, wenn der Akteur in Verfolgung persönlicher Ziele zum Nachteil des Unternehmens handelt.¹⁶⁵ Opportunismus einzelner Akteure führt zur Wahl von Mitteln, die aus Organisationssicht ungeeignet sind, wie zum Beispiel die bewusste Zurückhaltung oder Manipulation von Informationen sowie das Brechen von Vereinbarungen oder organisationalen Regeln.¹⁶⁶

Nachfolgend werden einige relevante Motive für eigeninteressiertes Verhalten – Selbstwertsteigerung, Arbeitsscheu sowie abweichende Macht-, Konsum-, Karriere-, Risiko- und Zeitpräferenzen – vorgestellt, bevor in Kapitel 3 ihre Relevanz für den Handlungskontext des CRM analysiert wird.¹⁶⁷

Das Motiv der *Selbstwertsteigerung* äußert sich in der Präferenz von Akteuren, ihren Beitrag zur Erreichung gegenwärtiger oder potenzieller Ziele überhöht darzustellen.¹⁶⁸ In der Folge entstehen kognitive Verzerrungen, durch welche die eigenen Leistungen

¹⁶¹ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 8. Dies wurde bereits von TAYLOR (1929) beschrieben: „Hardly a competent worker can be found who does not devote a considerable amount of time to studying just how slowly he can work and still convince his employer that he is going at a good pace.“ Taylor (1929).

¹⁶² Vgl. Lindenberg (1991), S. 55.

¹⁶³ Vgl. Jost (2000), S. 481 ff..

¹⁶⁴ Vgl. Linnenlücke (2010), S. 36f.

¹⁶⁵ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 46.

¹⁶⁶ Vgl. Jost (2000), S. 166. Eigeninteressiertes oder opportunistisches Verhalten bedeutet, dass Akteure ihr Verhalten darauf ausrichten, unter Anwendung arglistigen Verhaltens persönliche Vorteile zu erzielen und persönliche Nachteile abzuwenden. Vgl. Williamson (1975); Provan/Skinner (1989), S. 204; Laux (1995), S. 14; Böhme (1999), S. 30f. „Opportunismus [ist] dann eine realisierbare Strategie..., wenn die Zukunft keine Bedeutung hat.“ Böhme (1999), S. 27; vgl. auch Hill (1990), S. 509.

¹⁶⁷ Vgl. u.a. Florissen (2005), S. 124; Paefgen (2008), S. 60f. Für Beispiele von opportunistischem Verhalten vgl. Laux (1995), S. 4f; Böhme (1999), S. 30f.

¹⁶⁸ Vgl. Schäffer (2001), S. 102.

positiv hervorgehoben und die eigenen Fehler und Schwächen verdeckt werden (selbstwertdienliche Attributionstendenz).¹⁶⁹ Dieses Verhalten ist neben anderen physiologischen oder sozialen Bedürfnissen auf die Neigung des Akteurs nach Reduktion seines Arbeitsleids zurückzuführen.¹⁷⁰ Durch *arbeitsscheues Verhalten* kann es zu Rationalitätsdefiziten im Sinne nicht erbrachter Leistung oder mangelhafter Leistung durch Nachlässigkeit kommen.¹⁷¹ In Gruppen kann bei zunehmender Gruppengröße die Bereitschaft eines Gruppenmitglieds zum Einsatz für die Gruppe sinken, insbesondere weil subjektiv die Einzelbeiträge der Akteure nicht mehr ausreichend identifiziert werden können.¹⁷² Damit hat der Akteur ohne eigenes Zutun am Erfolg der Gruppe teil.¹⁷³

Abweichende Konsumziele von individuellen Akteuren oder Gruppen beeinträchtigen die Erreichung der Organisationsziele, wenn sie zusätzliche Kosten verursachen, denen weder Produktivitätssteigerung noch repräsentativer Nutzen gegenüberstehen.¹⁷⁴

Abweichende Machtziele – etwa das Streben nach höherem Einfluss, Autorität oder Vermögen – können sich zum Beispiel im Streben nach hoher Personalverantwortung bezüglich der Zahl der Mitarbeiter äußern, wodurch der Manager indirekt auch Konsum-, Risiko- und Karriereziele verfolgt.¹⁷⁵

Abweichende Risikopräferenzen können unter anderem auf ein Interesse an der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes zurückgeführt werden.¹⁷⁶ Dabei neigen Akteure in wirtschaftlich guten Zeiten zu weniger risikoreichen Entscheidungen, welche gegebenenfalls aus Unternehmenssicht als nicht rational beurteilt werden.¹⁷⁷

¹⁶⁹ Vgl. Florissen (2005), S. 127.

¹⁷⁰ Vgl. Paefgen (2008), S. 59. Ausprägungsformen arbeitsscheuen Verhaltens sind etwa soziales Faulenzen („Social loafing“) oder Trittbrettfahren („Free-Riding“). Vgl. Nitzsch (2002), S. 68f.

¹⁷¹ Vgl. Schäffer (2001), S. 99.

¹⁷² Vgl. Wilke/Wit (1992), S. 509f; Wilke/Knippenberg (1996), S. 470f; Nitzsch (2002), S. 68.

¹⁷³ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 313. Dies wird auch als „Free-Rider“-Problem bezeichnet. Vgl. dazu Laux (1995), S. 471-474.

¹⁷⁴ Vgl. Schäffer (2001), S. 100f.

¹⁷⁵ Vgl. Williamson (1964), S. 34; Jost (2000), S. 24.

¹⁷⁶ Vgl. Williamson (1964), S. 32; zu weiteren Ursachen differierender Risikopräferenzen siehe March (1991), S. 101f.

¹⁷⁷ Vgl. Schäffer (2001), S. 101.

Ferner kann es zu abweichenden *Zeitpräferenzen* kommen.¹⁷⁸ Organisationsziele sind meist eher langfristig orientiert, während der Zeithorizont der individuellen Akteure häufig kürzer ist, da er mit ihrer Verweildauer im Unternehmen oder dem in ihrem Anreizsystem verankerten Zeitrahmen verknüpft ist.¹⁷⁹

2.1.3.2 Kognitive Beschränkungen

Entscheidungen sind Informationsverarbeitungsprozesse.¹⁸⁰ Kognitive Beschränkungen in Entscheidungsprozessen entstehen, weil der Akteur begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten hat und Fehler im Prozess der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -weitergabe auftreten.¹⁸¹ Die Fähigkeiten eines Akteurs zur Informationsverarbeitung können durch Aufmerksamkeits-¹⁸² und Gedächtnisdefizite¹⁸³ beschränkt sein.¹⁸⁴ Der Akteur versucht, seine begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten mit Strategien der Informationssuche und -verarbeitung zu vermindern.¹⁸⁵ Handlungen von individuellen Akteuren werden nach diesen Erkenntnissen durch Beschränkungen des Wissens und der kognitiven Fähigkeiten gestört.¹⁸⁶

¹⁷⁸ Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 80f.

¹⁷⁹ Vgl. Florissen (2005), S. 127; ähnlich Schäffer (2001), S. 101 f.

¹⁸⁰ Vgl. Newell/Simon (1972), S. 788; Gerling (2007), S. 3.

¹⁸¹ Vgl. Kirsch (1988), S. 20; Klose (1994), S. 37; Kluwe (2001), S. 354; Nitzsch (2002), S. 1-7; Merchant/Van der Stede (2007), S. 10.

¹⁸² Vgl. Lord/Maher (1991), S. 14. Ähnlich auch Bundesen/Habekost (2005), S. 105. Aufmerksamkeit ist dabei definiert als Zustand konzentrierter Bewusstheit und Reaktion auf durch den Akteur wahrgenommene äußere Stimuli. Vgl. Zimbardo/Gerrig (1999), S. 166-172; Nitzsch (2002), S. 3f.

¹⁸³ Vgl. Medin/Ross/Markman (2005), S. 105. Das Gedächtnis ist die Fähigkeit eines Akteurs, Erfahrungen im Geiste zu speichern und später zu reproduzieren. Besonders das Kurzzeitgedächtnis, welches zur kurzfristigen Speicherung von Reizinformationen dient, ist bei der Informationswahrnehmung gefordert und aufgrund seiner begrenzten Kapazität schnell überfordert. Vgl. Kirsch (1988), S. 16; Miller (1994), S. 351; Zimbardo/Gerrig (1999), S. 166-172.

¹⁸⁴ Vgl. Broadbent (1958), S. 297 ff.; Kirsch (1977), S. 84-86, Klose (1994), S. 39; March (1994), S. 10.; Bach et al. (2001), S. 98; Weber (2002a), S. 39; Lindstädt (2005), S. 141.

¹⁸⁵ Vgl. Galotti (2004), S. 86 ff.; Lindstädt (2005), S. 34; Gerling (2007), S. 41. Zur Klassifikation von Strategien der Informationsverarbeitung vgl. Bruner et al. (1956), S. 81 ff.; Kirsch (1988), S. 23-26; Kirsch (1994), S. 21 ff.. Ungewissheitsaversion kann zur übertriebenen Informationssuche oder zur Bevorzugung von Alternativen mit hohem Informationsstand führen. Vgl. Lindstädt (2005), S. 34.

¹⁸⁶ Auch RUBINSTEIN (1998) differenziert zwischen unterschiedlicher Informationsstruktur und unterschiedlichen kognitiven Beschränkungen. Vgl. Rubinstein (1998), S. 93f.

Die kognitiven Beschränkungen individueller Akteure können durch Ausdifferenzierung des RREEMM-Modells mit Hilfe von Brückenannahmen strukturiert werden.¹⁸⁷

Annahme	Brückenannahme der ökonomischen Theorie	Erweiterungen	Brückenannahme im erweiterten Modell
Resourceful	Der Akteur findet die objektiv beste Entscheidungsalternative.	1) Beschränkte Verarbeitungsfähigkeit und Wahrnehmungsdefizite 2) Beschränktes Wissen 3) Wahrnehmungsverzerrungen 4) Koordinationsprobleme	Die Identifikation der objektiv besten Entscheidungsalternative wird durch beschränkte und selektive Informationsverarbeitung erschwert oder verhindert.
Restricted	Der Akteur unterliegt Einkommensrestriktionen.	Keine Erweiterung	
Evaluating	Der Akteur kann frühere, jetzige und zukünftige Zustände rational in einem Nutzenkalkül bewerten.	1) Beschränkte Bewertungsfähigkeiten 2) Bewertungsverzerrungen 3) Beschränkte Lernfähigkeiten und Verzerrungen bei Kontrolle und Lernen	Die Nutzenurteile des Akteurs unterliegen systematischen Verzerrungen.
Expecting	Der Akteur erwartet zukünftige Zustände auf Basis bestimmter Wahrscheinlichkeiten.	1) Beschränkte Prognosefähigkeiten 2) Prognoseverzerrungen	Die Wahrscheinlichkeitsurteile des Akteurs können Über- oder Unterschätzungen enthalten.
Maximizing	Der Akteur wählt die für ihn vorteilhafteste Alternative.	Keine Erweiterung	

Abbildung 4: Erweiterung der Brückenannahmen des RREEMM-Modells¹⁸⁸

Erweiterung der Resourceful-Annahme

Eine Beschränkung der Resourceful-Annahme bedeutet, dass der Akteur aufgrund beschränkter Informationsaufnahme und -verarbeitung nicht in der Lage ist, die bestmögliche Handlungsalternative zu finden.¹⁸⁹ Die Identifikation von Handlungsalternativen durch den Akteur kann durch seine allgemein beschränkte Informationsverarbeitungskapazität, Wissensdefizite, Wahrnehmungsverzerrungen bei individuellen Akteuren und in Gruppen sowie Koordinationsprobleme beeinträchtigt werden.

Die begrenzte Informationsverarbeitungsfähigkeit des Akteurs stellt eine grundsätzliche Erweiterung der Resourceful-Annahme dar. Wahrnehmungsdefizite entstehen, wenn aufgrund der *begrenzten Informationsverarbeitungskapazität* des Akteurs für die

¹⁸⁷ Das nachfolgend dargestellte erweiterte Modell wurde bereits in mehreren Arbeiten zur Analyse von Rationalitätsdefiziten und ihrer Ursachen eingesetzt. Vgl. u.a. Müller (2008), S. 53; Paefgen (2008), S. 56; Linnenlücke (2010), S. 35. Vgl. zur Herleitung des Modells ausführlich Meyer/Weber (2011).

¹⁸⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mahlendorf (2011), S. 238.

¹⁸⁹ Vgl. Lindenberg (1991), S. 56; Heine et al. (2006), S. 29.

Problemlösung und Entscheidung relevante Ziele, Handlungsalternativen und Wirkungszusammenhänge unberücksichtigt bleiben und Akteure eine zu enge Problemsicht entwickeln.¹⁹⁰ Der Akteur nutzt aufgrund dieser Beschränkung Strategien der Verarbeitung und Vereinfachung des Problems in Form von Heuristiken und mentalen Modellen.

Heuristiken sind Daumenregeln bzw. unbewusste mentale Vereinfachungsprozesse, welche die Komplexität einer Entscheidungssituation verringern und daher mit geringerem Aufwand zu einem guten Ergebnis führen sollen.¹⁹¹ TVERSKY und KAHNEMAN identifizieren in ihren empirischen Untersuchungen drei wesentliche kognitive Heuristiken: Verankerungs-, Verfügbarkeits- und Repräsentationsheuristik.¹⁹² Bei der *Verankerungsheuristik* nutzt der Akteur einen mehr oder weniger zufälligen Ursprungs- oder Richtwert als Ausgangspunkt seiner Überlegungen und passt diesen bei zusätzlichen Informationen – häufig allerdings unzureichend – an.¹⁹³ Mit Hilfe der *Verfügbarkeitsheuristik* schätzt der Akteur Häufigkeiten oder Wahrscheinlichkeiten von Umweltzuständen ab. Die geschätzte Häufigkeit ist abhängig von der einfachen Verfügbarkeit entsprechender Beispiele oder Assoziationen im Gedächtnis des Akteurs.¹⁹⁴ Bei Anwendung der *Repräsentationsheuristik* ziehen Akteure auf Basis einer einzelnen Information Schlüsse für eine Vielzahl nachfolgender Ereignisse.¹⁹⁵

¹⁹⁰ Vgl. Russo/Schoemaker (1989), S. 16; Merchant/Van der Stede (2007), S. 222. Insbesondere gilt dies für die Problemwahrnehmung im Sinne der Ermittlung und Analyse der Diskrepanz von Ist- und Soll-Zustand. Vgl. Dörner (1987), S. 60; Pretz/Naples/Sternberg (2003), S. 6; Gerling (2007), S. 30. “Whether from the force of habit or from the appeal of comfortable modes of thought and action, ... [managers] often fail to see how the problems that beset them are unlike those with which they have become familiar. Or they fail to make the painful effort to determine what from the past continues to apply, what does not, and that what is new must be learned.” Abernathy/Clark/Kantrow (1983), S. 128.

¹⁹¹ Vgl. Tversky/Kahneman (1986a), S. 38; Kirsch (1988), S. 28; Klose (1994), S. 71; Arbinger (1997), S. 27; Gerling (2007), S. 18. Heuristiken sind inhaltsübergreifende oder -unabhängige allgemeine Verfahren der Lösungsfindung und dienen zur Auffindung neuer Erkenntnisse. Vgl. Hussy (1998), S. 133; Arbinger (1997), S. 27. Die Erkenntnisse über Heuristiken und kognitive Verzerrungen basieren auf den Forschungsarbeiten von D. KAHNEMAN und A. TVERSKY. Sie ermöglichen die Erklärung von Fehlern im Entscheidungsverhalten von Akteuren ohne eine Unterstellung irrationalen Handelns. Vgl. Gilovich/Griffin (2002), S. 1.

¹⁹² Vgl. Klose (1994), S. 71.

¹⁹³ Vgl. Tversky/Kahneman (1986a), S. 49; Russo/Schoemaker (1989), S. 88-92; Plous (1993), S. 145; Klose (1994), S. 74; Tversky/Kahneman (2000), S. 46 ff.; Nitzsch (2002), S. 22f; Jungermann/Pfister/Fischer (2005), S. 174; Lindstädt (2005), S. 196. Diese Heuristik wird auch als „anchoring and adjustment“ bezeichnet. Vgl. Gerling (2007), S. 97.

¹⁹⁴ Vgl. Tversky/Kahneman (1986a), S. 46; Eisenführ/Weber (1993), S. 170; Klose (1994), S. 73; Jost (2000), S. 267; Lindstädt (2005), S. 196; Gerling (2007), S. 95.

¹⁹⁵ Vgl. Tversky/Kahneman (1986a), S. 39; Klose (1994), S. 72; Nitzsch (2002), S. 28f; Lindstädt (2005), S. 196; Gerling (2007), S. 92.

Durch die unbewusste Nutzung von Heuristiken kann es zu kognitiven Verzerrungen kommen.¹⁹⁶ Die entstehenden Fehler sind systematisch und unabhängig von dem Erfahrungswissen oder der Motivation der Akteure.¹⁹⁷

Akteure entwickeln *mentale Modelle* zur Vereinfachung eines Problems durch Reduktion der realen Wirkungszusammenhänge.¹⁹⁸ Mentale Modelle erfassen die grundsätzlichen Zusammenhänge des Handlungsraums und ersetzen fehlende Informationen durch Hypothesen auf Basis des vorhandenen Wissens.¹⁹⁹ Allerdings besteht die Gefahr, dass diese unbewussten Vereinfachungen zu falschen Hypothesen führen oder Einzelheiten der Umwelt unzulässig verallgemeinern.²⁰⁰ Auf diese Weise können mentale Modelle auch Rationalitätsdefizite verursachen.²⁰¹ In Gruppen von Akteuren können sich gemeinsame mentale Modelle unter anderem in Form von gemeinsamen Denkmustern und gruppenspezifischer Sprache bilden.²⁰² Dadurch erleichtern sie Kommunikation und Lernen in der Gruppe, können jedoch auch ein Hindernis für die Interaktion mit gruppenexternen Akteuren sein.²⁰³

¹⁹⁶ Dies beinhaltet Fehler durch unzulässige Schlussfolgerungen aus Informationen, unzutreffende Urteile aufgrund von Schlussfolgerungen und ungeeignete Entscheidungen auf Basis von Urteilen. Vgl. Kirsch (1977), S. 94f; Auer-Rizzi (1998), S. 130; Zimbardo/Gerrig (1999), S. 521; Florissen (2005); Medin/Ross/Markman (2005), S. 465.

¹⁹⁷ Vgl. Tversky/Kahneman (1986), S. 53.

¹⁹⁸ Vgl. Fischer/Greitemeyer/Frey (2004), S. 241. Mentale Modelle stellen das Ergebnis der gesammelten Erfahrungen des Akteurs dar und umfassen neben Fakten über die Umwelt des Akteurs und über sich selbst auch Wertvorstellungen. Vgl. Boulding (1956), S. 197 ff.; March/Simon (1958), S. 9 ff.; Kirsch (1988), S. 13.

¹⁹⁹ Vgl. Weber/Grothe/Schäffer (2001), S. 105-111; Hodgkinson (2003), S. 5; Lindstädt (2005), S. 194. Vgl. ähnlich auch Kluwe (2000), S. 354; Jungermann/Pfister/Fischer (2005), S. 176 ff.. Zu mentalen Modellen vgl. auch grundlegend Johnson-Laird (1983). Das subjektive, vereinfachte mentale Modell und nicht die objektive Realität bildet die Basis von Wahrnehmung und Handeln des Akteurs. Vgl. Kirsch (1988), S. 12.

²⁰⁰ Vgl. Luhmann (1968), S. 123 ff.; Türk (1976), S. 21; Türk (1978), S. 93; Bach et al. (1998), S. 4. Mentale Modelle vereinfachen nicht nur die Realität, sondern gewichten verschiedene Aspekte. Vgl. Gerling (2007), S. 57. So werden relevante, jedoch nicht ins Schema passende Informationen ignoriert und fehlende Informationen derart aktiv gesucht, dass sie in das Modell passen. Vgl. Hogarth (1987), S. 211; Moser (2003), S. 188; Gerling (2007), S. 63 und 93.

²⁰¹ Vgl. Edelmann (2000), S. 152; Solso (2005), S. 69f; Gerling (2007), S. 39f. Mentale Modelle „sind teilweise unvollständig, unwissenschaftlich, ändern sich häufig, werden vergessen, vermischt und in falschen Situationen angewandt.“ Norman (1983), S. 8.

²⁰² Vgl. Boulding (1956); Kirsch (1988), S. 13; ähnlich auch Hutt/Walker/Frankwick (1995), S. 23.

²⁰³ Vgl. Weber/Grothe/Schäffer (2001), S. 243; ähnlich auch Cantin (1999), S. 259; Argote et al. (2000), S. 2f. Ethnozentrismus, also die Bewertung der gesamten Umwelt vom eigenen kulturellen Blickwinkel aus, führt zu Missverständnissen oder gar Konflikten zwischen Akteuren verschiedener Unternehmenssubkulturen. Vgl. Gregory (1983), S. 359f. Insbesondere tendieren Gruppen zur Ausbildung eines

Aufgrund von *Wissensdefiziten* kann ein Akteur seine Handlungsalternativen und deren Konsequenzen nicht vollständig vorhersehen. Das Ausmaß der Wissensbeschränkungen hängt sowohl vom Wissensbestand des Akteurs als auch vom Wissensbedarf für die Handlung ab, welcher sich mit steigender Komplexität und Dynamik eines Handlungskontextes erhöht.²⁰⁴ Wissensdefizite können durch unvollständiges oder fehlerhaftes Fakten- („Was“), Methoden- („Wie“) und Beziehungswissen („Wer“) entstehen.²⁰⁵

Wahrnehmungsverzerrungen entstehen, weil Akteure bevorzugt Informationen aufnehmen, welche ihren Erwartungen oder Präferenzen entsprechen oder die leichter im Gedächtnis verfügbar sind, und diesen eine überhöhte Bedeutung zumessen.²⁰⁶ Die Verfügbarkeit hängt dabei auch von der Reihenfolge der Informationsaufnahme, der Informationsausprägung und dem Kontext der Informationsaufnahme ab.²⁰⁷ Auch individuelle Werte und Einstellungen eines Akteurs beeinflussen die Informationswahrnehmung, da dissonante Informationen oder deren Konsequenzen mit höherer Wahrscheinlichkeit ignoriert werden (*Bestätigungsverzerrung*).²⁰⁸ In Gruppen von Akteuren kann es durch *Groupthink* – das Streben der Akteure nach Einmütigkeit – zu Abweichungen vom rationalen Handeln kommen.²⁰⁹ Groupthink verursacht

gemeinsamen Sprachcodes, welcher von Außenstehenden nicht vollständig decodiert werden kann. Vgl. Gebert (1992), Sp. 1113 und 1118.

²⁰⁴ Vgl. Schäffer (2001), S. 86f. Daraus folgend ist zu unterscheiden zwischen vom individuellen Akteur abhängigen subjektiven Defiziten und objektiven Defiziten, welche allein durch die Eigenschaften des Handlungskontextes verursacht werden. Vgl. Herzog (1999), S. 70.

²⁰⁵ Vgl. Florissen (2005), S. 97f. JUNGERMANN/PFISTER/FISCHER (1998) sprechen alternativ von mangelhaftem deklarativen und/oder prozeduralen Wissen. Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 37. Faktenwissen umfasst Begriffe und Daten sowie Annahmen über Gegenstände, Menschen und Situationen, während Methodenwissen sich darauf bezieht, in welcher Weise Dinge getan werden. Vgl. Zimbardo/Gerrig (1999), S. 234f. Beziehungswissen beinhaltet Wissen über die Quellen von Fakten- und Methodenwissen. Vgl. Herzog (1999), S. 71.

²⁰⁶ Vgl. Staehle (1999), S. 198; Nitzsch (2002), S. 10. Die Informationssuche eines Akteurs steht als in einem engen Bezug zu den bereits im Gedächtnis gespeicherten Informationen. Vgl. Kirsch (1988), S. 15.

²⁰⁷ Vgl. dazu ausführlich Nitzsch (2002), S. 14-17; Gerling (2007), S. 97. Wesentliche Effekte, die zu Verfügbarkeitsverzerrungen führen, sind: die stärkere Gewichtung der ersten oder letzten aufgenommenen Information (Recency- und Primacy-Effekt), Bevorzugung von Informationen mit hervorstechenden Merkmalen, häufig wiederholte Informationen oder mit lebhaften Erinnerungen verbundene Informationen sowie Informationen die ähnlich zu einem bereits abgefragten Inhalt sind. Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer, S. 169f. Studien haben ergeben, dass bei einfachen Problemen eher der primacy effect und bei komplexen Problemen, die ständig mit neuen Informationen versorgt werden, eher der recency effect dominiert. Vgl. Wickens/Hollands (2000), S. 311.

²⁰⁸ Vgl. Kirsch (1988), S. 48; Russo/Schoemaker (1989), S. 75f; Staehle (1999), S. 202; Matlin (2005), S. 410f; Gerling (2007), S. 98. Zur zugrunde liegenden Dissonanztheorie vgl. grundlegend Festinger (1957) sowie u.a. Irle (1971), S. 145-152; Frey/Benning (1994), S. 147f.

²⁰⁹ Vgl. Klose (1994), S. 145; Eisenführ/Weber (1993) S. 298. Groupthink zeigt sich in einer Überschätzung der Leistung, Kultur oder Moral der Gruppe durch die Mitglieder, der Bildung von

Rationalitätsdefizite, wenn relevante Ziele und Handlungsalternativen nicht berücksichtigt werden, eine unzureichende Risikoabschätzung der präferierten Alternative stattfindet, andere Handlungsmöglichkeiten ohne nähere Prüfung verworfen, Informationen verzerrt verarbeitet und keine Eventualpläne erarbeitet werden.²¹⁰

Im Organisationskontext können Defizite in der Koordination durch mangelnde sachliche und zeitliche Abstimmung des gemeinsamen Handelns der Akteure bezüglich der Organisationsziele entstehen.²¹¹ *Sachliche Koordinationsprobleme* treten auf, wenn die Informationsweitergabe zwischen den beteiligten Entscheidungsbereichen durch organisatorische Schnittstellen unterbrochen ist, etwa durch räumliche oder hierarchische Distanzen sowie inkompatible Informationssysteme.²¹² *Zeitliche Koordinationsprobleme* zeigen sich in Form von Wartezeiten bei unzureichender Abstimmung von organisatorisch getrennten, jedoch prozessual verbundenen Teilprozessen.²¹³

Erweiterung der Restricted-Annahme

Die Restricted-Annahme besagt, dass der Akteur Einkommensrestriktionen unterliegt.²¹⁴ Zudem können technische und soziale Beschränkungen angenommen werden.²¹⁵ Eine Erweiterung dieser Annahme um kognitive Aspekte ist nicht notwendig, da diese bereits

Vorurteilen gegenüber Nicht-Mitgliedern und dem Streben nach Einmütigkeit bis hin zur Ausübung von Konformitätsdruck auf Andersdenkende. Vgl. Janis (1982), S. 256 ff.; Klose (1994), S. 146; Auer-Rizzi (1998), S. 187f.

²¹⁰ Vgl. Janis (1982), S. 244; Kleindorfer/Kunreuther/Schoemaker (1993), S. 218; Klose (1994), S. 146; Auer-Rizzi (1998), S. 189-191. Dabei passen sich die Gruppenmitglieder häufig unbewusst hinsichtlich ihrer Informationsgewinnung, Prognose und Bewertung der Konsequenzen an die erwarteten Aktivitäten und Reaktionen der anderen Gruppenmitglieder an. Vgl. Kirsch (1988), S. 104.

²¹¹ Vgl. Adam (1996), S. 355-358. Im Organisationskontext bilden sich durch Arbeitsteilung und Spezialisierung verschiedene Abteilungen und arbeitsteilige Stellen, deren Einzelbeiträge zur Erfüllung der Unternehmensziele koordiniert werden müssen. Vgl. Adam (1969), S. 618; Staehle (1999), S. 555.

²¹² Vgl. Cantin/Thom (1992), S. 289. Cantin (1999), S. 247 bezeichnet die Ausübung von Tätigkeiten durch Akteure und ihrer Interaktion mit anderen Akteuren hauptsächlich aufgrund von Regeln und formalisierten Stellenbeschreibungen als "Formelle Überstandardisierung".

²¹³ Vgl. Adam (1996), S. 355.

²¹⁴ Vgl. Lindenberg (1991), S. 55.

²¹⁵ Vgl. Paefgen (2008), S. 68. Unter diese Annahme fällt zum Beispiel auch die Beschränkung des Akteurs durch kognitive Beschränkungen anderer Akteure. Vgl. Heine et al. (2006), S. 18.

durch Erweiterung der Annahmen Resourceful, Evaluating und Expecting abgebildet werden.²¹⁶ Daher wird diese Annahme in der weiteren Analyse nicht berücksichtigt.

Erweiterung der Evaluating-Annahme

Bewertungsdefizite treten auf, wenn ein Akteur aufgrund *beschränkter Bewertungsfähigkeit* die verschiedenen Handlungsalternativen nicht präzise bezüglich ihrer Zielbeiträge bewerten und vergleichen kann.²¹⁷ Der Akteur ist einerseits beschränkt in seiner Fähigkeit, die Handlungsalternativen in Zielwerte zu transformieren.²¹⁸ Andererseits verfolgt ein Akteur zumeist mehrere gewünschte Zustände, welche er in einem Zielsystem ordnet, welches seinerseits im Zeitablauf Änderungen unterworfen ist. Die Bildung einer vollständigen, konsistenten Präferenzordnung von Handlungsalternativen hinsichtlich mehrerer Ziele ist Beschränkungen unterworfen.²¹⁹ Als Folge von Bewertungsdefiziten werden Handlungsalternativen auf Basis fehlerhafter Maßstäbe bewertet und unzureichend bezüglich ihrer zielrelevanten Konsequenzen geprüft.²²⁰

Bewertungsverzerrungen entstehen bei der Bestimmung der Zielerreichung einer Handlungsalternative sowie bei der Bewertung von Kausal-Zusammenhängen zwischen Handlungen und Ereignissen.²²¹ Bei der fehlerhaften Anwendung der Verankerungsheuristik werden Bezugspunkte unzureichend auf Basis weiterer Informationen angepasst (*Konservatismus*)²²² und Bewertungsobjekte nicht bezüglich ihres Nutzens

²¹⁶ Vgl. auch das Vorgehen in anderen Arbeiten, welche die Methode der abnehmenden Abstraktion einsetzen: Paefgen (2008), S. 68; Mahlendorf (2011), S. 238.

²¹⁷ Bewertungsdefizite beeinträchtigen auch die Fähigkeit der Akteure den Status Quo zu beschreiben und angemessen zu bewerten. Dadurch kommt es zur Konfliktleugnung oder Mängel werden nur intuitiv erfasst, können jedoch nicht klar benannt werden. Vgl. Kirsch (1988), S. 59.

²¹⁸ Vgl. Florissen (2005), S. 102. Dies ist zum Beispiel bei dem Versuch der monetären Bewertung qualitativer Kriterien zu beobachten. Weiterhin kann nachgewiesen werden, dass Individuen vor allem bei mehrdimensionalen Handlungsalternativen, geringen Differenzen der Eintrittswahrscheinlichkeiten und Bewertungskonflikten bei der Rangordnung intransitive Präferenzurteile fällen. Vgl. Schauenberg (1978), S. 180f; Schauenberg (1985), S. 285; Klose (1994), S. 56f; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 205.

²¹⁹ Vgl. March (1990), S. 315-319. Werden mehrere Ziele verfolgt, so kann es zu einer unzureichenden Berücksichtigung der Bandbreiten von Zielgrößen, einer Überbewertung von Hilfsindikatoren nicht operationalisierbarer Zielgrößen oder einer Überbewertung von Zielgrößen, die in mehrere Unterziele unterteilbar sind, kommen. Vgl. auch Mitchell/Kalb (1981), S. 604-612; Eisenführ/Weber (1993) S. 138; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 113f; Jost (2000), S. 226f.

²²⁰ Vgl. Schoeffler (1954), S. 249f.

²²¹ Vgl. Florissen (2005), S. 114.

²²² Vgl. Klose (1994), S. 77f; Jungermann/Pfister/Fischer (2005), S. 169; Gerling (2007), S. 106. Neben der fehlerhaften Anwendung von Heuristiken werden als Ursachen des Konservatismuseffekts auch die

für den Akteur, sondern bezüglich ihrer Veränderung relativ zum Bezugspunkt bewertet.²²³ Nach der Prospect-Theorie von KAHNEMAN/TVERSKY²²⁴ entstehen kognitive Verzerrungen bei Werturteilen durch die *Verlustaversion* des Akteurs²²⁵ und seine *subjektiven Festlegung des Bezugspunktes*²²⁶ aufgrund einer S-förmigen Wertfunktion, welche im Gewinnbereich konkav und weniger steil, im Verlustbereich allerdings konvex und steiler verläuft.²²⁷ Akteure bewerten die Zielerreichung in Abhängigkeit von ihrem *Ursprung*.²²⁸ Ist eine Entscheidung getroffen, so können angefallene Kosten als Grund für das Festhalten an der Entscheidung betrachtet werden, obwohl sie unwiederbringlich verloren sind (*Sunk-Cost-Effekt*).²²⁹ Im zeitlichen Kontext bevorzugen Akteure Ereignisse nahe am Bezugszeitpunkt (*Immediately-Effekt*)²³⁰ und

begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des Akteurs, die Unterschätzung des Informationsgehalts der neuen Daten, die Vermeidung extremer Wahrscheinlichkeiten sowie konservative intuitive Bewertungstendenzen in der Literatur genannt. Vgl. Klose (1994), S. 79.

²²³ Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 172; Kahneman/Knetsch/Thaler (2000), S. 165; Nitzsch (2002), S. 104.

²²⁴ Vgl. Kahneman/Tversky (1979), S. 263-274 sowie Thaler (1991), S. 5-7; Eisenführ/Weber (1993), S. 328-333; Jost (2000), S. 206f; Nitzsch (2002), S. 103-126; Klein/Scholl (2004), S. 414-418 Gerling (2007), S. 101-106.

²²⁵ Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 217; Nitzsch (2002), S. 105f; Klein/Scholl (2004), S. 414. Ebenso kann das Phänomen der Verlustaversion aus Sicht der Dissonanztheorie erklärt werden als die Antizipation von Dissonanzen für den Verlustfall. Vgl. Nitzsch (2002), S. 106f.

²²⁶ Vgl. Klose (1994), S. 164; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 217 und 225f.

²²⁷ Vgl. Klose (1994), S. 62 und 165; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 222f; Nitzsch (2002), S. 105f; Klein/Scholl (2004), S. 415f. Risikoaversion im Gewinnbereich und Risikobereitschaft im Verlustbereich ist sehr robustes Phänomen, welches sich in vielen Bereichen nachweisen lässt. Vgl. Kahneman/Tversky (2000), S. 149f; Schäfer/Vater (2002), S. 742. Siehe auch die Experimente von Shefrin/Statman (1985), S. 777-790; Ferris/Haugen/Makhija (1988), S. 677-697; Currim/Sarin (1989). In einigen Experimenten haben hohe monetäre Anreize zu größeren Abweichungen von rationalem Verhalten geführt Vgl. Kroll/Levy/Rapoport (1988), S. 500-519; Eisenführ/Weber (1993), S. 327. Die Bewertung von Optionen hängt auch von ihrer Darstellungsform ab, beispielsweise, ob ihre Konsequenzen als Gewinne oder Verluste beschrieben werden (*Umkehreffekt* und *Framing-Effekte*). Vgl. Klose (1994), S. 64-69; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 226.

²²⁸ Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 66f. Schreibt der Akteur die Zielerreichung der eigenen Leistung zu, so bewertet er diese Leistung höher, als wenn sie auf reines Glück zurückzuführen ist. Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 67.

²²⁹ Vgl. Russo/Schoemaker (1989), S. 24; Thaler (1991) S. 49 und 71; Klose (1994), S. 95; Sharp/Salter (1997), S. 116f; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 71; Gerling (2007), S. 103. Dies führt tendenziell zu weiteren Investitionen („*Escalation of commitment*“), was auf eine Unterbewertung des zusätzlichen Schadens im Vergleich zum möglichen Nutzen zurückzuführen ist. Vgl. Gosh (1997), S. 88; Schaub (1997), S. 159; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 71 ff.; Connolly/ Ordóñez (2003), S. 507; Kadous/Sedor (2004), S. 55. Zur detaillierten Darstellung von Erklärungsansätzen des Escalation of Commitment vgl. Brockner (1992), S. 39-61.

²³⁰ Vgl. Nitzsch (2002), S. 125; Florissen (2005). Selbst wenn mit zeitlichem Abstand eine etwas spätere Option B mehr Nutzen als Option A, kann sich die Präferenzstruktur eines Akteurs im Zeitablauf ändern, wenn Option A unmittelbar bevorsteht. Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 88.

unterstellen diesen eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit.²³¹ Der *Attraktions-Effekt* kann dazu führen, dass gut begründbare Handlungsalternativen bevorzugt werden und quantitative Nutzenkomponenten überbewertet werden. Der *Kompromiss-Effekt* führt zur Vermeidung von extremen Optionen.²³²

Bewertungsverzerrungen in Gruppen treten auf, wenn Entscheidungen der Gruppe oder von einzelnen Gruppenmitgliedern nach einer Gruppendiskussion risikofreudiger sind als ohne Einflussnahme der Gruppe (*Risikoschub*).²³³ Eine Variante des Risikoschubs ist auch der sogenannte „*Group-Polarization-Effekt*“, der dazu führt, dass sich vorherrschende Meinungen durch Gruppendiskussionen eher verstärken.²³⁴ Rationalitätsdefizite durch *Machteinflüsse* entstehen, wenn Akteure den Vorschlägen statushöherer bzw. dominanter Gruppenmitglieder kritiklos folgen oder dominante Gruppenmitglieder ihre Macht durch Druckausübung ausnutzen.²³⁵

Durch Lernen kann ein Akteur seine kognitiven Fähigkeiten verbessern.²³⁶ Dies wird allerdings beschränkt durch begrenzte Lernkapazität, *beschränkte Lernfähigkeiten* sowie *Verzerrungen bei Kontrolle und Lernen* der Akteure.²³⁷ Akteure tendieren dazu, „*logische*“ *Erklärungen* für Soll-Ist-Abweichungen zu finden, statt eigene kognitive Verzerrungen zu erkennen.²³⁸ Um kognitive Dissonanzen zu vermeiden, kann es zu einer Nichtberücksichtigung oder Neubewertung relevanter Kontrollinformationen²³⁹ oder verzerrten Erinnerungen des Akteurs an seine ursprüngliche Prognose und

²³¹ Ein Praxisbeispiel für diese Verzerrung ist das so genannte „Greshamsche Gesetz der Planung“, wonach Akteure gut strukturiertes operatives Tagesgeschäft gegenüber schlecht strukturierten strategischen Planungsaufgaben bevorzugen. Vgl. Herzog (1999), S. 189.

²³² Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 300 ff.; Simonson (1989), S. 158 ff..

²³³ Vgl. Irle (1971), S. 174; Bazerman (1986), S. 153f; Klose (1994), S. 145; Auer-Rizzi (1998), S. 59. Dieser Effekt entsteht durch die kulturell geprägte Sichtweise, dass die Risikofreude einer Gruppe ihre Stärke repräsentiert. Nach weiteren Untersuchungen spielt auch die Diffusion von Verantwortung in Gruppen eine Rolle bei der Entstehung von Risikoschüben. Vgl. Irle (1971), S. 186.

²³⁴ Vgl. Bazerman (1986), S. 155; Klose (1994), S. 145; Eisenführ/Weber (1993) S. 298.

²³⁵ Vgl. Bretschneider (2000), S. 55f; Eisenführ/Weber (1993) S. 298.

²³⁶ Vgl. Kirsch (1988), S. 13.

²³⁷ Vgl. ähnlich auch Schäffer (2001), S. 65f; Florissen (2005), S. 103f.

²³⁸ Bei einer abweichenden Stichprobe zum Beispiel im Rahmen einer Qualitätskontrolle kann ein Akteur die Ursache in fehlerhaften Produktionsmitteln und nicht in der höheren Varianz kleinerer Stichproben sehen. Vgl. Klose (1994), S. 143.

²³⁹ Vgl. Kirsch (1988), S. 42f; Gerling (2007), S. 29. Dieses Phänomen wird auch als „*ignored feedback*“ bezeichnet. Russo/Schoemaker (1989), S. 195-199. Die Problemwahrnehmung erfolgt häufig zu spät oder gar nicht. Akteure bemerken nicht, dass sie ein Ziel verfolgen sollten, der Weg zum Ziel nicht gangbar ist oder die bereits gewählte Alternative nicht funktioniert Sternberg (2003), S. 360.

Bewertung (*Rückschäufehler*) kommen.²⁴⁰ Inkonsistenzen in den Handlungen eines Akteurs sind umso resistenter, je stärker sie der Akteur mit seinem Selbst in Verbindung bringt.²⁴¹ Die als *Kontrollillusion* bekannte Verzerrung führt zur Überschätzung der eigenen Kontrollmöglichkeiten und damit zur Unterbewertung notwendiger expliziter Kontrollmaßnahmen.²⁴²

Sind Entscheidungen eines Akteurs risikohaltig, so sieht sich der Akteur einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Dies führt zu Bewertungsverzerrungen bei Kausalurteilen, und zwar zu sogenannten *Attributionstendenzen*, also Neigungen des Akteurs Handlungsergebnisse mit typischen Ursachen zu verbinden. So bewerten Akteure interne Ursachen höher als externe Einflüsse (*fundamentaler Attributionsfehler*)²⁴³ oder weisen negative Ergebnisse externen Ursachen oder anderen Akteuren zu, während Erfolge den eigenen Fähigkeiten zugeschrieben werden (*selbstwertdienliche Attributionstendenz*).²⁴⁴ Außerdem vergleicht ein Akteur die Konsequenzen der verschiedenen Handlungsalternativen, um so sein zukünftiges Bedauern möglichst gering zu halten.²⁴⁵ So entstehen der *Besitztums-Effekt*²⁴⁶ und der

²⁴⁰ Vgl. Hawkins/Hastie (1990) S. 311-327; Klose (1994), S. 81f; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 171f und 188 ff.; Herzog (1999), S. 187; Matlin (2005), S. 443; Gerling (2007), S. 169. In der Literatur finden sich weitere Synonyme für diesen Effekt, wie *hindsight*, *creeping determinism*, *Monday morning quarterback syndrome*, *Fluch des Wissens* oder *I-knew-it-all-along-effect*. Vgl. Klose (1994), S. 82.

²⁴¹ Vgl. Kirsch (1988), S. 64.

²⁴² Vgl. Langer (1975), S. 311 ff.; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 190; Nitzsch (2002), S. 55.

²⁴³ Vgl. White (1959), S. 297-333; Charms (1968); Lindstädt (2005), S. 268. Zur Attributionstheorie vgl. u.a. Martinko (1995); Harrison/West/Reneau (1988); Kaplan (1987); Shields/Birnberg./Frieze (1981); Weiner (1985). „Individuen sind ... motiviert, sich selbst als Verursacher von Handlungen und Umweltveränderungen zu verstehen, um Gefühle der Wirksamkeit, Kompetenz und persönlicher Verursachung zu erleben.“ Lindstädt (2005), S. 266.

²⁴⁴ Vgl. Ross (1977), S. 173-220; Miller/Norman/Wright (1978), S. 598-607; Merchant/Van der Stede (2007), S. 544.

²⁴⁵ Vgl. Klose (1994), S. 166; Jost (2000), S. 202f; Nitzsch (2002), S. 107; Klein/Scholl (2004), S. 418f..

²⁴⁶ Vgl. Eisenführ/Weber (1993), S. 321f; Klose (1994), S. 95; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 68; Kahneman/Knetsch/Thaler (2000), S. 159; Nitzsch (2002), S. 118f.

Effekt der Bevorzugung der *Erhaltung des Status quo*.²⁴⁷ Verzerrungen bei Kontrolle und Lernen verhindern den Aufbau von geeignetem Erfahrungswissen.²⁴⁸

Erweiterung der Expecting-Annahme

Das Vermögen von Akteuren, zukünftige Umweltzustände und Wirkungen ihrer Handlungen zu antizipieren, ist beschränkt. Beschränkte Prognosefähigkeiten und Prognoseverzerrungen führen zu Über- und Unterschätzungen in den Wahrscheinlichkeitsurteilen des Akteurs.

Durch *beschränkte Prognosefähigkeiten* werden unzutreffende Erwartungshypothesen über Umweltzustände oder Wirkungszusammenhänge gebildet und in der Folge unzutreffende Handlungsalternativen ausgewählt.²⁴⁹ Prognosedefizite entstehen, wenn der Akteur aus vergangenen Handlungen gespeicherte kausale Zusammenhänge für seine Prognose nutzt, jedoch notwendigen Änderungsbedarf nicht erkennen kann. Er passt daher seine mentalen Modelle nicht an oder lässt relevante Einflussgrößen und zukünftige Umweltzustände bei der Prognose unberücksichtigt.²⁵⁰ Ein weiterer Grund für Prognosedefizite eines Akteurs kann in mangelndem Methodenwissen über Aufbau und Nutzung formaler Prognosemodelle liegen.²⁵¹

Prognoseverzerrungen treten auf durch Bildung von Wahrscheinlichkeiten auf unvollständiger oder ungeeigneter Datenbasis (Verfügbarkeitsverzerrungen), durch fehlerhafte Nutzung von Wahrscheinlichkeiten (Repräsentativitätsverzerrungen) sowie durch unzureichende Kritik des Akteurs an den eigenen Wahrscheinlichkeitsurteilen.²⁵²

Verfügbarkeitsverzerrungen führen zur systematischen Überschätzung der

²⁴⁷ Vgl. Klose (1994), S. 95; Jungermann /Pfister/Fischer (1998), S. 69 und 309; Kahneman/Knetsch/Thaler (2000), S. 163; Nitzsch (2002), S. 119; Lindstädt (2005), S. 197. Die Beschreibung dieses Effekts geht zurück auf Tversky/Kahneman (1991), S. 1039 ff. Eng verwandt, jedoch inhaltlich unabhängig ist auch die *Tendenz zur Unterlassung*, welche dadurch entsteht, dass Akteure sich nur für Handlungen verantwortlich fühlen, welche sie tun und nicht jene, welche sie unterlassen. Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 311 und 317f.

²⁴⁸ Vgl. Arkes et al. (1988), S. 307; Herzog (1999), S. 187; Gerling (2007), S. 107.

²⁴⁹ Vgl. Schoeffler (1954), S. 249, der dies als „illogical action“ bezeichnet; Vgl. auch Weber/Liekweg (2001), S. 469. Zum Prozess der Bildung von Wahrscheinlichkeitsurteilen vgl. Eisenführ/Weber (2003), S. 175-181.

²⁵⁰ Vgl. Florissen (2005), S. 101. Dieser Änderungsbedarf kann u.a. durch eine zu enge Problemsicht, einen veränderten Handlungskontext oder stochastische Einflüsse entstehen. Vgl. Adam (1996), S. 194f.

²⁵¹ Vgl. Florissen (2005), S. 101.

²⁵² Vgl. Tversky/Kahneman (2000), S. 35; Miller (2003), S. 54-58; Florissen (2005); Gerling (2007), S. 71.

Wahrscheinlichkeit von Ereignissen, welche in der Datenbasis verfügbar bzw. besonders auffällig sind. *Fehler in der Anwendung der Repräsentativitätsheuristik* können dazu führen, dass Akteure die Wahrscheinlichkeit des Wiedereintretens von Ereignissen der Vergangenheit systematisch überschätzen.²⁵³ *Repräsentativitätsverzerrungen* entstehen häufig aufgrund mangelnder statistischer Kompetenz der Akteure.²⁵⁴ So neigen Akteure dazu, die grundsätzliche Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Ereignisses zu missachten (*Basis-Raten-Fehler*)²⁵⁵ und quantitative Informationen gegenüber mehrdeutigen, qualitativen Informationen (*Ellsberg-Paradoxon*) zu bevorzugen.²⁵⁶ Zudem bewerten Akteure sichere Ergebnisse als wertvoller als gleich hohe unsichere Ergebnisse, selbst wenn deren Eintrittswahrscheinlichkeit beliebig nahe an 1 heranreicht (*Allais-Paradoxon*).²⁵⁷

Die unzureichende Kritik des Akteurs an den eigenen Wahrscheinlichkeitsurteilen entsteht durch die Überschätzung seiner eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten (*Overconfidence-Effekt*) und übergroße Vorsicht bei Schätzungen (*Prudence-Effekt*).²⁵⁸ Dies führt dazu, dass etwaige Über- oder Unterschätzungen durch den Akteur nicht korrigiert werden.

²⁵³ Durch Fehler in der Anwendung der Repräsentativitätsheuristik werden Ereignisse unzulässigerweise einer Ereignisklasse zugeordnet oder Urteile auf Basis einer zu kleinen Stichprobe gefällt. Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 167; Miller (2003), S. 56. Zudem wird erwartet, dass Zufallsmerkmale auch in kleinen Stichproben repräsentativ auftreten. Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 167f und 183 ff. Weitere Effekte umfassen die Vertauschung von Bedingung und Ereignis (Konversionsfehler), die Überschätzung der Wahrscheinlichkeit zusammengesetzter Ereignisse (Konjunktionsfehler) sowie Scheinkorrelationen. Vgl. Chapman/Chapman (1967), S. 193 ff.; Tversky/Kahneman (1986), S. 50f; Klose (1994), S. 73f; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 168f und 180 ff.; Jost (2000), S. 260f; Nitzsch (2002), S. 31f; Lindstädt (2005), S. 196; Gerling (2007), S. 93.

²⁵⁴ Vgl. Kahneman/Tversky (1979), S. 18f; Lindstädt (2005), S. 196.

²⁵⁵ Vgl. Klose (1994), S. 80f; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 165-167 und 178 ff.; Jost (2000), S. 259f; Lindstädt (2005), S. 195; Gerling (2007), S. 93. Dieser Effekt kann auch auf mentale Modelle des Akteurs zurückgeführt werden. Vgl. Wickens/Hollands (2000), S. 309; Tversky/Kahneman (2000), S. 36f; Gerling (2007), S. 93.

²⁵⁶ Vgl. Thaler (1991) S. 140f; Eisenführ/Weber (1993) S. 324f; Klose (1994), S. 61f; Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 220f; Nitzsch (2002), S. 131; Miller (2003), S. 56; Klein/Scholl (2004), S. 412f; Hirsch (2005), S. 143. Experimente zu diesem Effekt zeigen, dass ambiguitätsintolerante Akteure mehrdeutige Situationen meiden, da sie diese als bedrohlich empfinden. Vgl. u.a. Dermer (1973), Weber (1990); Tversky/Shafir (1992).

²⁵⁷ Vgl. Thaler (1991) S. 139f; Eisenführ/Weber (1993) S. 322-324; Klein/Scholl (2004), S. 411f.

²⁵⁸ Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 185f; Jost (2000), S. 279 und 305; Nitzsch (2002), S. 56; Connolly/Ordóñez (2003), S. 498f; Lindstädt (2005), S. 298f; Gerling (2007), S. 98; Shefrin (2007), S. 6. Das Phänomen Overconfidence nimmt mit steigender Komplexität des Problems zu. Edwards/Winterfeldt (2000), S. 603.

Erweiterung der Maximizing-Annahme

Bei Problematisierung der Maximizing-Annahme des RREEMM-Modells kann auf die bereits für die Annahmen Resourceful, Evaluating und Expecting identifizierten Erweiterungen zurückgegriffen werden. Demnach wäre zu erwarten, dass Akteure nicht die Handlungsoption wählen, welche die Unternehmensziele maximiert, sondern eine subjektiv wahrgenommene beste Alternative.²⁵⁹ Zudem könnte sich ein Akteur mit Erfüllung satisfizierender Mindestziele zufriedengeben.²⁶⁰ Eine Erweiterung der Maximizing-Annahme um kognitive Beschränkungen ist daher nicht erforderlich.

Die Diskussion der vielfältigen kognitiven Beschränkungen von Akteuren zeigt auf, dass eine „objektive“ Abbildung der Realität im menschlichen Gehirn nicht möglich ist.²⁶¹ Vielmehr ist „... jede Wirklichkeit im unmittelbarsten Sinne Konstruktion derer ..., die die Wirklichkeit zu entdecken und erforschen glauben“.²⁶² Die beschriebenen Effekte haben gemeinsam, dass sie ökonomisch relevant sind, also systematisch auftreten, bei Fehlentscheidungen Kosten entstehen und sie auf den Unternehmenskontext übertragbar erscheinen.²⁶³

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die verschiedenen motivationalen und kognitiven Verhaltensanomalien als Erklärungsbeiträge für Probleme im CRM genutzt.

²⁵⁹ Vgl. Linnenlücke (2010), S. 52.

²⁶⁰ Vgl. u.a. Simon (1955), S. 110. Frühe empirische Studien dazu, dass Akteure nicht immer Gewinnmaximierung anstreben lieferten auch March/Simon (1958) und Cyert/March (1963). Vgl. Cyert/March (1992), S. 163.

²⁶¹ Vgl. Kirsch (1988), S. 19.

²⁶² Vgl. Watzlawick (1985), S. 9.

²⁶³ Vgl. Klose (1994), S. 212.

2.2 Controlling als Rationalitätssicherung

2.2.1 Controllingbegriff

In der historischen Entwicklung der Controlling-Funktion lässt sich eine stetige Ausweitung des Aufgabenbereiches feststellen.²⁶⁴ Kern des frühen gemeinsamen Begriffsverständnisses war die Planungsaufgabe des Controllings, welche mit der Bereitstellung präziser Ist-Daten (Informationsversorgung) sowie der Feststellung von Planabweichungen (Kontrolle) eng verbunden ist.²⁶⁵ Aus diesen Aufgaben ergab sich eine Bewertungs- und Beratungskompetenz des Controllings zur Unterstützung des Managements.²⁶⁶ Jedoch gibt es keineswegs ein gemeinsames Verständnis der Controlling-Aufgaben.²⁶⁷ Vielmehr konnten sowohl zwischen verschiedenen Ländern als auch verschiedenen Unternehmen eines Wirtschaftsraums starke Unterschiede nachgewiesen werden.²⁶⁸

Bis heute wird vor allem im deutschsprachigen Raum eine intensive wissenschaftliche Diskussion der theoretischen Fundierung des Controllings geführt.²⁶⁹ Übereinstimmend wird die Hauptaufgabe des Controllings in der instrumentellen und organisatorischen Führungsunterstützung gesehen. Diese ist notwendig, da die höhere interne und externe

²⁶⁴ Während Controller im angelsächsischen Wirtschaftsraum bereits seit Beginn der Industrialisierung bekannt waren, begann die Einrichtung von Controllerstellen in Deutschland erst Mitte der 50er Jahre ausgehend von Tochtergesellschaften amerikanischer Konzerne. Vgl. Weber (2002a), S. 9. Für ausführliche Darstellungen zur Historie des Controlling-Begriffs vgl. Bramsemann (1987), S. 23 und Klee (1999), S. 19 ff.

²⁶⁵ Dieses Begriffsverständnis wurde geprägt vom „Financial Executive Institute“ (FEI), welches 1931 als „Controller’s Institute of America“ gegründet worden war und 1976 90 Prozent der größten US-Unternehmungen repräsentierte. Vgl. Bramsemann (1987), S. 24; Horváth (2001), S. 29. Für eine ausführliche Darstellung des Aufgabenkatalogs des FEI vgl. Weber (2002a), S. 6 ff.

²⁶⁶ Da in amerikanischen Unternehmen Finanz- und Betriebsbuchhaltung nicht getrennt werden, führt der Aufgabenkatalog der FEI einige weitere Aufgaben für Controller aus diesem Kontext auf. Neben Funktionen des externen Rechnungswesens (u.a. Steuerfragen und Berichterstattung an staatliche Stellen) sind dies die Sicherung des Vermögens (quasi als Vertretung der Anteilhaber im Unternehmen) und die Beurteilung der Auswirkungen volkswirtschaftlicher Veränderungen auf das Unternehmen. Vgl. Weber (2002a), S. 6 ff.

²⁶⁷ Eine Studie von ANTHONY (1965) zeigte u.a., dass die Controller-Aufgaben in der Praxis von „Bookkeeping“ bis „General Management“ reichten. Vgl. Anthony (1965), S. 28.

²⁶⁸ Vgl. Bacher (2004), S. 24; Gerling (2007), S. 5. Zu Unterschieden zwischen dem englischen (*management accounting*) und dem deutschen Rechnungswesen und ihren Ursachen vgl. Zirkler (2001), S. 15 ff. Für eine Beschreibung des modernen Controllerverständnisses in den USA vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 632.

²⁶⁹ Insbesondere der Beitrag von Küpper/Weber/Zünd (1990) war ein wichtiger Anstoß für diese Diskussion.

Komplexität des Handlungskontextes zu höherer Planungsunsicherheit führt,²⁷⁰ die nicht durch das Management allein kompensiert werden kann.²⁷¹ Daraus leitet sich die wachsende Bedeutung des Controllings ab.²⁷² Differenzen bestehen jedoch dahingehend, wie diese Unterstützung gestaltet werden sollte.²⁷³

Vier Definitionen des Controllings, welche die wissenschaftliche Diskussion wesentlich geprägt haben, werden im Folgenden kurz vorgestellt.²⁷⁴ Viele der frühen Ansätze sehen in der Versorgung des Managements mit entscheidungsrelevanten Informationen aus dem Rechnungswesen zur Unterstützung der reflexiven Willensbildung und -durchsetzung die Kernaufgabe des Controllings.²⁷⁵

In der Definition des Controllings als spezieller Form der Führung²⁷⁶ steht das Controlling für den Teilbereich der Unternehmensführung, der für die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die gesetzten Ziele verantwortlich ist, also die Gewinnsteuerung sicherstellen soll.²⁷⁷ Controller erfüllen die Funktion von Navigatoren, die eine integrierte Unternehmensplanung organisieren, die für Planung und Kontrolle notwendigen Informationen bereit- und eine laufende Kontrolle der geplanten Ziele sicherstellen.²⁷⁸

²⁷⁰ Vgl. Dellmann (1992), S. 116f; Horváth (2001), S. 805f; Friedl (2003), S. 59; Amshoff (1993), S. 392 ff.

²⁷¹ Vgl. Liedtke (1991), S. 5f; Baumgartner (1980), S. 56; Hess (2002), S. 44.

²⁷² Vgl. Schönbohm (2005), S. 18 ff.; Lingnau (1998), S. 279; Gerling (2007) S. 178.

²⁷³ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 20.

²⁷⁴ Für eine ausführliche Darstellung der Definitionen vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 20 ff.

²⁷⁵ Vgl. Hess (2002), S. 45.

²⁷⁶ Führung wird dabei verstanden als Einflussnahme auf das Verhalten von Mitarbeiter, so dass diese zielorientiert handeln. Vgl. Staehle (1992), S. 127f; Wellershoff (1992), S. 149; Klaus (1994), S. 223; Wielpütz (1996) S. 57.

²⁷⁷ Vgl. Mann (1973), S. 11; Ahlrichs/Knuppertz (2006), S. 21; Merchant/Van der Stede (2007), S. 5. Allerdings ist eine Abgrenzung des Controllings von der ebenfalls gewinnorientierten Führung in dieser Begriffsauslegung nur unzureichend möglich. Zudem würde auf dieser Basis ein Controlling in nicht-erwerbswirtschaftlichen Betrieben (z.B. Krankenhäuser u.a.) ex definitione nicht existieren. Vgl. Weber (2002a), S. 23.

²⁷⁸ Vgl. Bacher (2004), S. 28; ähnlich auch Horngren (2005), S. 760.

Schließlich fokussiert eine systemorientierte Begriffssicht das Controlling auf die Koordinationsfunktion zwischen und innerhalb der Führungsteilsysteme Planung²⁷⁹, Kontrolle²⁸⁰ und Informationsversorgung.²⁸¹

Die drei oben dargestellten Ansätze des Controllings als Informationsversorgungsfunktion, spezielle Form der Führung und Koordinationsfunktion betrachten jeweils nur Teilbereiche der Managementfunktion und können daher nicht alle Rationalitätssicherungsaufgaben im Managementprozess identifizieren.²⁸² Die Sichtweise des Controllings als Rationalitätssicherung der Führung verknüpft die erläuterten Ansätze des Controllings, um die gesamte Bandbreite relevanter möglicher Controllingaufgaben zu erschließen.²⁸³

2.2.2 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung

WEBER/SCHÄFFER leiten die Sichtweise des Controllings als Rationalitätssicherung der Führung von den empirisch beobachtbaren Aufgaben von Controllern ab.²⁸⁴ Demnach stellt die Rationalitätssicherung der Führung die Kernaufgabe des Controllings dar, welche von keiner anderen Unternehmensfunktion schwerpunktmäßig wahrgenommen wird.²⁸⁵ Da sich Controller meist in Organisationen finden, welche ihr

²⁷⁹ Planung ist als reflexiver und zielorientierter Informationsverarbeitungsprozess zu verstehen, der zukünftige Handlungen antizipativ festlegt und zu ergebnisbezogenen Anordnungen (Plänen) führt. Vgl. Weber (2002a), S. 225.

²⁸⁰ Kontrolle stellt den Vergleich zwischen einem eingetretenen Ist und einem vorgegebenen Soll. Vgl. Weber (2002a), S. 226 f.

²⁸¹ Vgl. Wielpütz (1996) S. 195; Weber (2002a), S. 24; Schäffer/Weber (2003), S. 5; Link (2007), S. 29. Durch SCHMIDT und KÜPPER wurde der Ansatz später auf die Koordination der Führungsprozessphasen erweitert. Vgl. Schmidt (1986), S. 56f; Küpper (1987), S. 82-116. Demnach ist zur Erfüllung der Koordinationsfunktion eine Abstimmung der Planung und Kontrolle mit der Organisation und dem Personalführungssystem eines Unternehmens notwendig. Damit bezieht sich das Controlling auf Effizienz und Effektivität jeglicher Form der Führung in einer Institution. Vgl. Weber (2002a), S. 26. Da der Aufgabenbereich des Controllings mit dieser Definition sehr breit und uneinheitlich wird, wurde von WEBER (1992) die Begrenzung des Controllings auf Führungssysteme mit Dominanz des Planungssystems vorgeschlagen (Koordination durch Pläne). Vgl. Weber (1992), S. 176.

²⁸² Vgl. auch Friedl (2003), S. 4 f.

²⁸³ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 743; Weber (2000), S. 9. Diese Eigenschaft der Controllingsichtweise wird auch als Klammerfunktion bezeichnet.

²⁸⁴ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 9 ff.

²⁸⁵ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 32.

Handeln durch Pläne koordinieren, kann das Controllingverständnis als *Rationalitätssicherung einer Koordination durch Pläne* konkretisiert werden.²⁸⁶

Bezugsobjekt der Rationalitätssicherung bilden der Führungszyklus und das Handeln von Managern im Führungszyklus.²⁸⁷ Der von WEBER/SCHÄFFER beschriebene idealtypische Führungszyklus beinhaltet die Phasen Willensbildung, -durchsetzung, Ausführung und Kontrolle.²⁸⁸ Eine einzelne Führungshandlung besteht aus einer bewussten Willensbildung²⁸⁹ sowie der Kontrolle als Vergleich des erzielten Ergebnisses mit dem festgelegten Willen.²⁹⁰ Die Erkenntnisse dieses Abgleichs werden wieder der Willensbildung und -durchsetzung zugeführt. Die Führungsaufgabe der Willensdurchsetzung tritt auf, wenn mehrere Personen an der Führung und Ausführung beteiligt sind.²⁹¹ Dabei werden das angestrebte Ergebnis, der Realisationsprozess sowie die einzusetzenden Inputfaktoren des festgelegten Willens an die ausführende Ebene übermittelt soweit dies der Wissensstand des Managers erlaubt. Die Phase der Ausführung stellt kein Führungshandeln dar.²⁹²

Die Aufgabe der Rationalitätssicherung basiert auf dem bereits dargestellten Verständnis der Zweck-Mittel-Rationalität.²⁹³ Abweichungen des realen vom zweckrationalen Handeln im Führungszyklus können zu Ergebniseinbußen für Unternehmen führen.²⁹⁴ Diese Rationalitätsdefizite können auf kognitive und motivationale Beschränkungen der Akteure zurückgeführt werden und erfordern die Rationalitätssicherung als Funktion des Controllings.²⁹⁵ Damit umfasst das Controlling die „Summe aller Handlungen zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, dass die Realisierung von Führungshandlungen der antizipierten Zweck-Mittel-Beziehung

²⁸⁶ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 32.

²⁸⁷ Vgl. Paefgen (2008), S. 24.

²⁸⁸ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 55.

²⁸⁹ Eine bewusste Willensbildung kann sowohl reflexiv als auch intuitiv erfolgen. Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 734; Weber (2002a), S. 32. Reflexives Vorgehen benötigt ausreichendes problemadäquates Wissen. Liegt dieses nicht vor oder kann nicht durch Informationssuche generiert werden, so muss eine intuitive Vorgehensweise gewählt werden. Vgl. Weber (2002a), S. 37f.

²⁹⁰ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 734; Weber (2002a), S. 31-33.

²⁹¹ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 57.

²⁹² Vgl. Weber/Brettel/Schäffer (1996), S. 9; Weber (2002a), S. 32.

²⁹³ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.1.

²⁹⁴ Vgl. Weber (2000), S. 6; Florissen (2005), S. 57.

²⁹⁵ Vgl. Albach (1990), S. 537 ff.; Paefgen (2008), S. 25.

entspricht“.²⁹⁶ Controlling dient damit der Sicherstellung der Effizienz und Effektivität der Führung.²⁹⁷

Die führungsunterstützenden Sicherungsaufgaben des Controllings dienen dem Ziel der Verminderung von Rationalitätsdefiziten in dem Maß, im dem der dabei erzielte Nutzen im Sinne höherer Effektivität und Effizienz die Kosten der Rationalitätssicherung übersteigt.²⁹⁸ Dabei können Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben unterschieden werden.²⁹⁹ Entlastungsaufgaben dienen der Führungsunterstützung im Sinne einer erhöhten Wirtschaftlichkeit. Aufgabe des Controllings ist zudem die Rolle des kritischen Counterparts durch Ergänzung kognitiv beschränkter Manager und Begrenzung eines für das Unternehmen unvorteilhaften Handelns.³⁰⁰ Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben dienen der Sicherstellung einer effizienten und effektiven Realisierung der Führungsprozesse.³⁰¹ Dieses Controllingverständnis betont die Funktion der Reflexion als kritisches Hinterfragen der Handlungen von Managern.³⁰²

Das Controlling hat eine engpassbezogene und subsidiäre Funktion.³⁰³ Die Aufgaben des Controllings leiten sich demnach von den spezifischen zu sichernden Rationalitätsobjekten und den Defizitbereichen im zu sichernden Führungsprozess ab. Damit bedeutet Rationalitätssicherung nicht nur die Sicherstellung der Ergebnisrationalität, sondern auch der Prozess- und Inputrationalität. Sicherungsaufgaben im Bereich der Inputrationalität bestehen in der Prüfung und Verbesserung der Informationsbasis und der Anwendungsvoraussetzungen³⁰⁴ von Modellen und Verfahren der Willensbildung,

²⁹⁶ Schäffer/Weber (2003), S. 1.

²⁹⁷ Damit ist das Controlling als Rationalitätssicherung eng verwandt mit dem im englischsprachigen Raum bekannten Begriff „Management Control“. Vgl. Schäffer (2001), S. 23; Schäffer/Weber (2003), S. 2. Ähnlich ist auch das recht neue kognitionsorientierte Controllingverständnis definiert. Vgl. Lingnau (2004), S. 731; Gerling (2007), S. 4.

²⁹⁸ In Anlehnung an Schäffer/Weber (2003), S. 1-5.

²⁹⁹ Vgl. auch im folgenden Weber/Schäffer (2011), S. 38 f.

³⁰⁰ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 38; Paefgen (2008), S. 25.

³⁰¹ Vgl. Schäffer/Weber (2003), S. 4.

³⁰² Vgl. Pietsch/Scherm (2000), S. 405. Auch KLEIN/SCHOLL (2004) betonen die Bedeutung der Planung als reflexiver Form der Willensbildung für die Rationalitätssicherung von Entscheidungen. Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 28.

³⁰³ Vgl. Weber/Schäffer (1998), S. 29 ff.

³⁰⁴ Diese Prüfung umfasst auch die Eignung des Trägers eines Modells bezüglich seines Wissens sowie seiner Fähigkeiten und gewünschten Zustände, da diese eine rationale Modellanwendung durch Fehler oder opportunistische Einflussnahme beschränken können. Vgl. Weber (2002a), S. 58f.

Willensdurchsetzung und Kontrolle.³⁰⁵ Die Sicherstellung der Prozessrationalität umfasst die Prüfung und Verbesserung der Generierung und Verarbeitung führungsrelevanten Wissens sowie des Handlungsprozessablaufs.³⁰⁶ Sicherungsaufgaben im Bereich der Ergebnisrationalität sind die Beurteilung der Ergebnisse eines Führungsprozesses oder einer Führungsprozessphase im Hinblick auf die Zielerreichung und die Ex-post-Kontrolle der dafür eingesetzten Mittel.³⁰⁷ Diese Unterscheidung ermöglicht zudem die Sicherung der Rationalität nicht erst reaktiv – also bei Vorliegen des Ergebnisses –, sondern bereits proaktiv vor und während einer Führungshandlung.³⁰⁸

Instrumente zur Rationalitätssicherung umfassen betriebswirtschaftliche Methoden und Verfahren, welche zur Erfüllung der Sicherungsaufgaben geeignet sind. Meist handelt es sich dabei um allgemeine Führungsinstrumente, welche durch ihren Einsatz mit dem Ziel der Rationalitätssicherung zum Controllinginstrument werden.³⁰⁹

Die Träger der Rationalitätssicherungsfunktion können neben Controllern auch Manager und andere unternehmensinterne und -externe Akteure sein. Die Auswahl eines geeigneten Trägers hängt von Eignungskriterien unter der Zielsetzung von Effektivität und Effizienz ab.³¹⁰

2.3 Rationalitätsobjekt CRM

„Eine planmäßige Gestaltung von Kundenbeziehungen setzt (...) ein klares Verständnis von den charakteristischen Merkmalen einer Beziehung und ein beziehungsorientiertes Konzept des Management-Instrumentariums voraus.“³¹¹ Daher ist das Konstrukt der Kundenbeziehung Ausgangspunkt der Überlegungen zu CRM und CRM-Controlling.

³⁰⁵ Vgl. Weber (2002a), S. 57-59.

³⁰⁶ Vgl. Weber (2002a), S. 59f.

³⁰⁷ Vgl. Florissen (2005), S. 61.

³⁰⁸ Vgl. Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 51; Weber (2004), S. 54.

³⁰⁹ Vgl. Schäffer/Weber (2001), S. 5.

³¹⁰ Vgl. Weber (2002a), S. 65.

³¹¹ Stauss (2007), S. 423. Vgl. ähnlich Finger (2001), S. 63.

2.3.1 Das Konzept des Kundenbeziehungsmanagements (CRM)

2.3.1.1 Definition des CRM

Die Bedeutung des CRM für die Unternehmenspraxis hat in den 1990er Jahren erheblich zugenommen, da einer kunden- und beziehungsorientierten Unternehmenspolitik hohe Erfolgspotenziale zugesprochen werden.³¹² Die Ursachen dieser Entwicklung sind vielfältig. Hervorgehoben werden neben ökonomischen Zwängen auch die Möglichkeiten einer individuelleren Kundenansprache mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechniken sowie der allgemeine Individualisierungstrend und die gestiegenen Serviceansprüche der Gesellschaft.³¹³

CRM wird in der Literatur weitläufig diskutiert, jedoch hat sich bis heute kein einheitliches Begriffsverständnis durchgesetzt.³¹⁴ Die Gründe für die heterogene Definition von CRM werden darin gesehen, dass CRM verschiedene Unternehmensbereiche betrifft und von den verschiedenen Bereichen aus ihrer jeweiligen Perspektive beschrieben wird.³¹⁵ Als wesentliche Konzeptionen des CRM können unterschieden werden:³¹⁶

- CRM als IT-System,
- CRM als kundenbezogener Prozess,
- CRM als Fähigkeit und
- CRM als umfassende Unternehmensstrategie.

³¹² Vgl. Finger (2001), S. 52.

³¹³ Vgl. Link/Hildebrand (1997), S. 16; Finger (2001), S. 52; Maleki/Anand (2008), S. 67

³¹⁴ Vgl. Wolf (2007), S. 67f; Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 186f; Payne (2003), S. 18-23. In einer Metaanalyse wurden nicht weniger als 45 unterschiedliche Definitionen von CRM identifiziert. Vgl. Zablah/Bellenger/Johnston (2004), S. 476.

³¹⁵ Vgl. Wolf (2007), S. 68; Beck (2007), S. 12.

³¹⁶ Vgl. auch Chakravorti (2007), S. 28; ähnlich auch Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 294. Dagegen unterscheidet TÖPFER (2004) die verschiedenen CRM-Konzeptionen als Entwicklungsstufen von der Vertrieboptimierung über die Steigerung der Kundenzufriedenheit bis zum umfassenden Ansatz der Kundenwertsteigerung durch Kundenbindung. Vgl. Töpfer (2004), S. 230. In einem weiteren Ansatz werden die CRM-Definitionen nach den Dimensionen Strategie, Prozess, Unternehmenskultur und Organisation sowie Technologie systematisiert. Vgl. Tiwana (2001), S. 61; Wolf (2007), S. 69. Eine Zusammenstellung von verschiedenen CRM-Definitionen aus der angelsächsischen Literatur findet sich auch bei Payne/Frow (2005), S. 174f.

Wird das *CRM als IT-System* verstanden, so dient es als Oberbegriff für Informations- und Kommunikationsinstrumente im Marketing.³¹⁷ Ziel des CRM in dieser Perspektive ist hauptsächlich die Sammlung und Bereitstellung von kundenbezogenen Daten aus allen Unternehmensbereichen als Basis für die stärkere Abstimmung der Marketingmaßnahmen auf die Kundenbedürfnisse und damit eine Steigerung des Erfolgs.³¹⁸ Dabei werden meist analytische, operative und kommunikative CRM-Informationssysteme unterschieden.³¹⁹ Analytische CRM-Systeme sammeln und analysieren Kundeninformationen aus internen und externen Quellen.³²⁰ Mit Hilfe von Data Mining³²¹ können Cluster von Kunden mit ähnlichem Kaufverhalten oder Bedürfnissen identifiziert werden. Neben der Kundensegmentierung umfasst das analytische CRM Berechnungen von Kundenwerten und Profitabilität von CRM-Maßnahmen sowie Analysen zu Zielgruppen, Cross-Selling, Kündigungsrisiko u.a. für den gezielten Einsatz von Produkten und Services.³²² Operative Systeme unterstützen die Prozesse an den Kundenkontaktpunkten in Marketing, Vertrieb und Service mit dem Ziel, auf Basis von Kundenanalysen dem richtigen Kunden das richtige Angebot zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal im richtigen Kommunikationsstil zu machen.³²³ Kommunikative (kollaborative) Systeme dienen der Planung, Unterstützung und Integration der Vertriebskanäle und ermöglichen den individuellen Kundendialog ohne Redundanzen und Widersprüche in der Interaktion.³²⁴

³¹⁷ Vgl. Homburg/Sieben (2000), S. 475; Hippner/Wilde (2002), S. 6; Auer (2004), S. 13.

³¹⁸ Vgl. u.a. Shoemaker (2001); Gefen/Ridings (2002); Schulze (2002), S. 18; Chen/Ze/Ching (2004), S. 3; Zablah/Bellenger/Johnston (2004), S. 477; Krasnikov/Jayachandran/Kumar (2009), S. 72.

³¹⁹ Vgl. Walter (2000), S. 19; Kehl/Rudolph (2001), S. 256; Duffner/Henn (2001), S. 25ff; Köhler (2001), S. 101; Hippner/Wilde (2002), S. 14ff; Auer (2004), S. 56; Beck (2007), S. 13f; Wolf (2007), S. 70. Zur technologischen Unterstützung des CRM-Systems vgl. Schulze (2002), S. 25-42; Amberg (2004), S. 43-72; Schumacher/Meyer (2004), S. 191 ff.

³²⁰ Vgl. Auer (2004), S. 56; Silber (2007), S. 56.

³²¹ Data Mining umfasst Verfahren zur Identifikation neuer, aussagekräftiger Strukturen innerhalb eines gewählten Datenbereiches ohne dass ex ante Hypothesen über relevante Merkmale und Zusammenhänge aufgestellt werden müssen. Vgl. Beck (2007), S. 26f.

³²² Vgl. Schwede/Spies (2001), S. 23; Hippner/Wilde (2003), S. 223-226; Töpfer (2004), S. 228f; Chakravorti (2007), S. 30f; Wolf (2007), S. 119.

³²³ Vgl. Schwede/Spies (2001), S. 23; Hippner/Wilde (2003a), S. 20; Töpfer (2004), S. 228f.

³²⁴ Vgl. Schwede/Spies (2001), S. 23; Auer (2004), S. 56; Töpfer (2004), S. 228f; Silber (2007), S. 56.

Dieses enge Begriffsverständnis herrschte vor allem zu Beginn der von Softwareunternehmen vorangetriebenen Einführung von CRM in den Unternehmen.³²⁵ Die Sichtweise stößt allerdings in der praktischen Umsetzung sehr schnell an Grenzen, wenn notwendige Anpassungen der Unternehmensstruktur, Prozesse und Anreizsysteme nicht wahrgenommen werden.³²⁶ Die Implementierung einer geeigneten CRM-Technologie ist eine wichtige, aber nicht ausreichende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von CRM.³²⁷ Vielmehr können durch IT erlangte Vorteile durch Wettbewerber kurzfristig durch Einführung einer vergleichbaren IT-Lösung ausgeglichen werden.³²⁸

In einer etwas erweiterten Perspektive wird *CRM als Prozess der Entwicklung von Kundenbeziehungen zum beiderseitigen Nutzen* aufgefasst.³²⁹ Dieser Prozess kann sowohl auf der Makro-Ebene des Kundenstamms als auch auf der Mikro-Ebene der individuellen Kundenbeziehung strukturiert werden. Auf der Makro-Ebene stehen Prozesse von Marketing, Vertrieb und Service im Mittelpunkt.³³⁰ Auf der Mikro-Ebene umfasst CRM das Management von Kundeninteraktionen mit dem Ziel der Entwicklung profitabler Kundenbeziehungen.³³¹ Dabei bildet die individuelle Prozess-Perspektive die Entwicklung von Kundenbeziehungen im Verlauf des Kundenbeziehungslebenszyklus ab.³³² Die einzelnen Phasen werden unterteilt in Subdimensionen in Form spezifischer Aufgabenpakete. So beinhaltet die Phase der Initiierung die Pakete Akquisition und

³²⁵ CRM war in der Praxis ursprünglich ein anspruchsvoller Titel für verkaufsunterstützende Software (auch Salesforce-Automation genannt). Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 24.

³²⁶ Vgl. Light (2003), S. 12; Link (2007), S. 203.

³²⁷ Vgl. Chakravorti (2007), S. 30.

³²⁸ Vgl. Keramati/Mehrabi/Mojir (2010), S. 1.

³²⁹ Vgl. u.a. Galbreath/Rogers (1999); Srivastava/Shervani/Fahey (1999); Grönroos (2000); Tiwana (2001), S. 6; Shaw (2001), S. 23ff; Wehrmeister (2001), S. 16; Day/Bulte (2002); Plakoyiannaki/Tzokas (2002); Reinartz/Krafft/Hoyer (2004). Die hier betrachteten Ansätze zu CRM-Prozessen beziehen sich auf ein im Unternehmen implementiertes und institutionalisiertes CRM. Davon zu unterscheiden sind Ansätze zur Implementierung des CRM, welche hier explizit nicht berücksichtigt werden. Vgl. dazu u.a. Schulze (2000), S. 118f.

³³⁰ Vgl. Chakravorti (2007), S. 31f. Die organisatorische Gliederung der CRM-Prozesse in Marketing, Verkauf und Service ist in der Literatur weit verbreitet (Vgl. u.a. Herrmann/Füllgraf (2001), S. 47f; Stender/Schulz-Klein (1998), S. 12; Vara (1995), S.17), ist jedoch für die Umsetzung von CRM nicht detailliert genug. Vgl. Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 16f.

³³¹ Vgl. Day/Bulte (2002).

³³² Vgl. Srivastava/Shervani/Fahey (1999), S. 168-179; Reinecke/Köhler (2004), S. 312; Zablah/Bellenger/Johnston (2004), S. 477. So beschreiben Reinartz/Kraft/Hoyer (2004), S. 295 den CRM-Prozess als „systematic process to manage customer relationship initiation, maintenance, and termination across all customer contact points to maximize the value of the relationship portfolio.“

Wiedergewinnungsmanagement, die Phase der Kundenbindung (Maintenance) die Aufgabenbereiche Zufriedenheitsmanagement, Up-/Cross-Selling und Weiterempfehlungsmanagement, die abschließende Beziehungsphase der Beendigung beinhaltet Aufgaben des Kündigungspräventions- und Rückgewinnungsmanagements.³³³ Dabei ermöglicht die Informationstechnologie die Sammlung der Kundeninformationen an allen Kontaktpunkten und ihre Bereitstellung für alle kundenbezogenen Unternehmensbereiche.³³⁴ Sie ist somit auch in dieser Sichtweise Grundlage für den Erfolg von CRM,³³⁵ jedoch nicht die wichtigste Komponente.³³⁶ Prozessorientierte Ansätze vernachlässigen häufig die strategische Ebene.³³⁷ Vielmehr leiten sie operative CRM-Maßnahmen aus dem klassischen Marketing-Mix ab oder betrachten das operative Vertriebsmanagement.³³⁸

Außerdem kann *CRM als Fähigkeit* („capability“)³³⁹ der Unternehmen verstanden werden, sich ständig an die Kundenbedürfnisse anzupassen.³⁴⁰ Es bezeichnet ein organisatorisches Gesamtkonzept³⁴¹, welches analytische, integrative, operative Lern- und Prozessfähigkeiten der Organisation umfasst.³⁴² Diese Fähigkeiten schaffen allgemein einen Wettbewerbsvorteil, welcher nicht leicht von Wettbewerbern kopiert werden kann.³⁴³ Der durch CRM als Fähigkeit mögliche Wettbewerbsvorteil besteht in der Personalisierung der Leistungen und Kommunikationsaktivitäten des Anbieters, da sowohl die Produkte und Dienstleistungen als auch die verschiedenen

³³³ Vgl. Reinartz/Kraft/Hoyer (2004), S. 295. Ähnlich auch Plinke (1997a), S. 43ff; Stauss (2000), S. 16; Moosmayer/Gronover/Riempp (2001), S. 76; Riempp/Gronover (2002), S. 771; Bueren et al. (2005), S. 577; Hippner (2007), S. 36; Wimmer/Göb (2007), S. 402f. Parallel zu diesen phasenbezogenen Aufgaben sieht PLINKE (1997a) die Aufgabe des Controllings im Monitoring von Geschäftsbeziehungen. Eine Führungsaufgabe für das GBM sieht Plinke einzig im Management der Wechselkosten des Kunden. Vgl. Plinke (1997a), S. 43 ff.

³³⁴ Vgl. Link (2001), S. 3; Wehrmeister (2001), S. 29; Link (2007), S. 183.

³³⁵ Vgl. Reinartz/Kraft/Hoyer (2004), S. 294.

³³⁶ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 68.

³³⁷ Vgl. Klee (2000), S. 4; Auer (2004), S. 20f.

³³⁸ Vgl. Shani/Chalasanani (1992); Bruhn/Bunge (1994); Auer (2004), S. 19. Vertreter dieser sehen das CRM häufig als Weiterentwicklung und Umsetzung des Relationship Marketing durch Nutzung der Informationstechnologie. Vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke/Wengler (2004) S. 250.

³³⁹ Vgl. u.a. Peppers/Rogers/Dorf (1999); Day (2000b, 2003); Beck (2007), S. 14.

³⁴⁰ Vgl. Peppers/Rogers/Dorf (1999); Day (2003).

³⁴¹ Vgl. Wolf (2007), S. 70.

³⁴² Vgl. u.a. Plakoyiannaki/Tzokas (2002).

³⁴³ Vgl. Grant (1991), S. 119.

Kundenkontaktpunkte des Unternehmens leicht von Wettbewerbern imitiert werden können.³⁴⁴

Diese planungsorientierte Sichtweise auf den gesamten Kundenstamm³⁴⁵ strukturiert das CRM entlang des allgemeinen Führungsprozesses.³⁴⁶ Ausgehend von den Unternehmenszielen lässt dieser sich unterteilen in die Phasen der CRM-Analyse, CRM-Zielfestlegung und Strategieentwicklung, CRM-Maßnahmenbestimmung, Implementierung und Kontrolle.³⁴⁷

Die Zielsetzung dieser Arbeit umfasst die Rationalitätsanalyse von Führungshandlungen im CRM. Daher bietet sich die Wahl einer am Managementprozess orientierten Sichtweise des CRM an.³⁴⁸ Zudem ist auch für einige Autoren der CRM-Literatur der Erfolg von CRM abhängig von einem prozessorientierten Management.³⁴⁹

Im umfassenden Sinne von *CRM als Strategie*³⁵⁰ oder gar Unternehmensphilosophie³⁵¹ ist CRM ein ganzheitlicher Ansatz der kundenorientierten Unternehmensführung,³⁵² der

³⁴⁴ Vgl. Peck et al. (1999), S. 410; ähnlich auch Day/Bulte (2002), S. 28.

³⁴⁵ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2000), S. 29.

³⁴⁶ Vgl. u.a. Held (1998); Hinterhuber/Matzler (2000); Link/Gerth/Voßbeck (2000); Rapp (2000); Walter (2000), S. 13; Bruhn (2001); Payne/Frow (2005). Eine ähnliche Begriffssicht entwickelte sich auch im Bereich des Key Account Management. Vgl. Diller (1989), S. 213ff; Gruner/Garbe/Homburg (1997), S. 234ff; Kleinaltenkamp/Rieker (1997), S. 194ff; Krafft (2007), S. 294.

In der amerikanischen Forschung zu CRM wurde mit dem Modell der „Relationship Management Kette“ ein weiteres prozess- und wertorientiertes Konzept entwickelt, welches auf die Steigerung der Wertschöpfung durch verbesserte Geschäftsbeziehungen zielt. Es beinhaltet 6 Prozessphasen: Strategieentwicklung, Wertgenerierung, Integration der Vertriebskanäle, Performance Assessment. Parallel zu diesen Phasen verläuft der Teilprozess des Informationsmanagement. Aus dem Englischen übertragen nach Payne/Frow (2005), S. 1 ff. Vgl. auch Christopher/Payne/Ballantine (2002), S. 35, Clark et al. (2003), S. 33 ff. Im deutschen Sprachraum wurde ein ähnliches Modell durch SCHULZE vorgestellt. Vgl. Schulze (2002), S. 242.

³⁴⁷ Vgl. Deeg (2002), S. 24; Bruhn (2001), S. 78ff; Zentes/Schramm-Klein (2004), S. 295. ECKEL (1997), welche das CRM als Teil des Marketings versteht, betont die enge Verknüpfung des CRM-Prozesses mit den allgemeinen Marketing- und Unternehmenszielen. Vgl. Eckel (1997), S. 92. Einige Autoren sehen zusätzlich die kundenorientierte Anpassung der Strukturen, Prozess und Kommunikation des Unternehmens als parallel zum Prozess verlaufende Aufgabe des CRM. Vgl. Nitsche/Fischer (2003), S. 56.

³⁴⁸ Diese Strukturierung hat sich auch in den für diese Arbeit durchgeführten Experteninterviews als sinnvoller Rahmen erwiesen. Dabei bestätigte sich zudem die besondere Relevanz des Informationsmanagements als Teilprozess des CRM. Zu den Experteninterviews siehe auch Abschnitt 3.2.

³⁴⁹ Vgl. Zablah/Bellenger/Johnston (2004), S. 475-489; Keramati/Mehrabi/Mojir (2010), S. 3.

³⁵⁰ Vgl. u.a. Verhoef/Donkers (2001); Tan/Yeng/Fang (2002); Adenbajo (2003); Croteau/Li (2003).

³⁵¹ Vgl. u.a. Fairhurst (2001); Hasan (2003); Zablah/Bellenger/Johnston (2004), S. 477.

³⁵² Vgl. Stadelmann et al. (2001), S. 6; Drefs/Schlüter (2002), S. 64; Eggert (2001), S. 91ff; Bruhn (2000b), S. 31f; Schögel/Schmidt/Sauer (2004) S. 107; Töpfer (2004) S. 226.

profitable Kunden identifiziert und durch gezielt Maßnahmen an das Unternehmen bindet.³⁵³ Durch ein Gleichgewicht zwischen unternehmensseitigen Investitionen in die Kundenbeziehung und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen kann die Profitabilität des Kunden maximiert werden.³⁵⁴ Dadurch wird eine nutzenmaximierende Ressourcenverteilung zwischen Neukundenakquisition und Kundenbindung sichergestellt.³⁵⁵ Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien werden als Kerninstrument zum Aufbau ganzheitlicher und individueller Marketing-, Vertriebs- und Service-Konzepte verstanden.³⁵⁶ Durch Integration von Strukturen, Prozessen und Kundendaten wird ein breiteres Kundenwissen gewonnen und damit eine zielgenauere Adressierung der Kundenbedürfnisse ermöglicht.³⁵⁷ Dabei ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen unabdingbar.³⁵⁸

Alle vorgestellten Definitionen von CRM basieren auf den Grundprinzipien einer Individualisierung der Kundenbeziehungen³⁵⁹ verbunden mit einer langfristigen Sichtweise,³⁶⁰ der Selektion und priorisierten Betreuung langfristig profitabler Kunden, dem Dialog mit dem Kunden und der systematischen Integration aller Kundenkontaktpunkte sowie der Einbeziehung des Kunden in die Wertschöpfungsprozesse des Anbieters mit dem Ziel „one face of the customer“ und „one face to the customer“.³⁶¹

³⁵³ Vgl. Hopkins/Lusher/Manasco (1999); Cholewka (2000); Kracklauer et al. (2001), S. 155; Paas/Kuijlen (2001); Winer (2001); Zeithaml/Rust/Lemon (2001); Göttgens/Schmidt (2003), S. 100; Langerak/Verhoef (2003); Park/Kim (2003); Payne/Frow (2004), S. 168; Brandl (2007), S. 63; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 24; Wolf (2007), S. 79; ähnlich auch Hippner/Wilde (2003), S. 6; Beck (2007), S. 13; Chakravorti (2007), S. 29; Wolf (2007), S. 69.

³⁵⁴ Vgl. Schmid (2001), S. 12. Vgl. auch Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 15f.

³⁵⁵ Vgl. Chakravorti (2007), S. 29f; sowie Blattberg/Deighton (1996); Reinartz/Thomas/Kumar (2005).

³⁵⁶ Vgl. Hippner/Wilde (2002), S. 9; Payne/Frow (2005), S. 168; Wapniewski (2006), S. 19; Brandl (2007), S. 63f.

³⁵⁷ Vgl. Davenport/Harris/Kohli (2001), S. 69; Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 16; Payne/Frow (2005), S. 168.

³⁵⁸ Wapniewski (2006), S. 19.

³⁵⁹ Vgl. Gruen (1995), S. 447; Hesse (1997), S. 22; Hildebrand (1997), S. 2 ff. Die Individualisierung umfasst dabei sowohl die Leistungsgestaltung als auch die Anpassung der Kommunikation und Interaktion an die spezifischen Kundenbedürfnisse. Vgl. Silber (2007), S. 53.

³⁶⁰ Vgl. u.a. Gummeson (1987), S. 12; Diller (1995), S. 447; Grönroos (1995), S. 253; Gruen (1997), S. 33f; Nath et al (2009), S. 19.

³⁶¹ Vgl. Diller (1995a), S. 443f; Finger (2001), S. 71; Köhler (2001), S. 84f; Hippner/Wilde (2002), S. 7ff; Schulze (2002), S. 43; Bauer/Hammerschmidt (2004), S. 94ff; Bauer/Stokburger/Hammerschmidt (2006), S. 59; Silber (2007), S. 53. Ähnlich formuliert BRUHN (2002) CRM als anspruchgruppen-, entscheidungs-, zeitraum- und nutzenorientiert. Vgl. Bruhn (2002), S. 10f

Schließlich dient eine geeignete IT-Unterstützung der Zusammenführung, Analyse und Nutzung aller Kundeninformationen.³⁶²

Damit wendet das CRM sich ab von der eher transaktionsorientierten Sichtweise des traditionellen Marketings. Auf der Ebene der Marketingkonzeption wird in diesem Zusammenhang von einem Paradigmenwechsel vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing gesprochen.³⁶³ Dabei wird dem Transaktionsmarketing ein Fokus auf die kurzfristige Initiierung von Leistungsverkäufen zugeschrieben, während das Beziehungsmarketing auf den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen ausgerichtet ist und sich seine Maßnahmen daher auf die eigene Leistung als anbietendes Unternehmen sowie den Dialog mit den Kunden ausrichten.³⁶⁴ Während die Steuerung des Transaktionsmarketings mit produktbezogenen ökonomischen Größen wie Umsatz, Gewinn und Kosten möglich ist, benötigt das Beziehungsmarketing kunden- oder kundensegmentindividuelle Kennzahlen wie Kundendeckungsbeitrag und Kundenwert. Große Unterschiede hinsichtlich der Kundenbedürfnisse und Kundenwerte können als Indikatoren für eine hohe Relevanz von beziehungsorientiertem Marketing gesehen werden.³⁶⁵ Ausgehend vom Kundenwert kann die Betreuungsintensität der Kunden (-segmente) derart gestaltet werden, dass besonders werthaltige Kunden eine intensive Betreuung genießen, während weniger werthaltige Kunden durch möglichst automatisierte Prozesse und Instrumente bedient werden.³⁶⁶

2.3.1.2 Abgrenzung zu verwandten Begriffen

CRM wird in vielen Publikationen als Oberbegriff für eine stärkere Kunden- und Beziehungsorientierung verwendet, jedoch wird häufig auf eine konkrete Begriffsbestimmung und Abgrenzung verzichtet.³⁶⁷ Für ein klares Verständnis des Begriffes CRM werden nachfolgend häufig genutzte verwandte Begriffe erläutert und abgegrenzt.

³⁶² Vgl. Hippner/Wilde (2002), S. 7 ff.

³⁶³ Vgl. u.a. Dwyer/Oh/Schurr (1987), Hunt (1997), Bruhn (1999).

³⁶⁴ Vgl. u.a. Payne/Rapp (1999), S. 3; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 65.

³⁶⁵ Vgl. Tiwana (2001), S. 30f.

³⁶⁶ Vgl. Rudolph/Rudolph (2000), S. 13.

³⁶⁷ Vgl. Wolf (2007), S. 67f; Maleki/Anand (2008), S. 68.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden die Begriffe *Beziehungsmarketing* (Relationship Marketing) bzw. *Beziehungsmanagement* (Relationship Management) meist synonym verwendet.³⁶⁸ Das *Beziehungsmanagement* richtet sich generell auf eine „aktive und systematische Analyse und zielorientierte Gestaltung individueller Geschäftsbeziehungen“³⁶⁹, bezieht also Beziehungen zu Kunden, Lieferanten sowie Mitarbeitern, Konkurrenten und anderen Interessengruppen ein. Zudem umfasst es sowohl Einzeltransaktionen als auch langfristige Kundenbeziehungen.³⁷⁰ Das *Beziehungsmarketing* ist ausgerichtet auf „Maßnahmen der Analyse, Planung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen ... [des Unternehmens] mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens“.³⁷¹ Damit fokussiert das Beziehungsmarketing auf langfristige Beziehungen. Häufig stehen Kundenbeziehungen – auch zu vorgelagerten Märkten – im Zentrum des Interesses.³⁷² Dagegen fokussiert CRM auf bestehende, ehemalige und potenzielle Kunden eines Unternehmens.³⁷³ Es kann damit als Teil des Beziehungsmarketings verstanden werden.³⁷⁴

³⁶⁸ Vgl. ausführlich Krick (1998), S. 158f sowie Hansen/Bode (1999), S. 294; Finger (2001), S. 53; Nath et al (2009), S. 19. Der Begriff Beziehungsmanagement wird u.a. verwendet bei Schütze (1992), S. 20; Dichtl/Schneider (1994), S. 6ff; Rieker (1995), S. 42 ff. Bueren et al. (2005), S. 575. Eine synonyme Verwendung findet sich bei Bruhn/Bunge (1996), S. 177 und S. 190; Eckel (1997), S. 44ff; Link/Hildebrand (1997), S. 31. DILLER (1995e), S. 442 definiert Beziehungsmanagement als „systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen“ und sieht das Beziehungsmarketing als Subfunktion. Ähnlich argumentiert SCHULZE (2000), S. 27f welcher das Beziehungsmarketing lediglich auf Marketingentscheidungen bzgl. Kundenbeziehungen gerichtet sieht, während Beziehungsmanagement sich auf alle unternehmerischen Entscheidungen über Beziehungen zu allen Interessengruppen des Unternehmens richtet. Dies wird jedoch u.a. bei KRICK (1998), S. 159 als willkürlich bewertet. Ähnlich auch Göttgens/Schmidt (2003), S. 108. Dagegen sieht KLEE (2000) das Beziehungsmanagement als technologische Perspektive des Beziehungsmarketing. Vgl. Klee (2000), S. 34; ähnlich auch Light (2003), S. 2.

³⁶⁹ Eckel (1997), S. 44; Finger (2001), S. 59.

³⁷⁰ Vgl. auch Beck (2007), S. 10.

³⁷¹ Bruhn (2001), S. 9. Vgl. ähnlich auch Shani/Chalasanani (1992), S. 34; Kunz (1996), S. 22; Schulze (2000), S. 28. Als ähnlichen Ansatz zum Marketing in Geschäftsbeziehungen vgl. Kleinaltenkamp/Plinke (1997): „Marketing in Geschäftsbeziehungen (gleichzusetzen mit Beziehungsmanagement, Geschäftsbeziehungs-Management, Relationship Marketing, Relationship Management) ist ein Verhaltensprogramm, das explizit auf die Existenz und die Bedeutung anhaltender Austauschbeziehungen zwischen einem anbietenden Unternehmen und einem Kunden abstellt und das Wiederkaufverhalten des Kunden zum Fokus der Marketingmaßnahmen macht.“ Kleinaltenkamp/Plinke (1997), S. 5.

³⁷² Vgl. Beck (2007), S. 11.

³⁷³ Vgl. Hermann/Thurm (2000), S. 469. Von mehreren Autoren wird CRM auch als Beziehungsmanagement im engeren Sinn definiert Vgl. u.a. Eckel (1997), S. 44ff; Krick (1998), S. 158ff; Bruhn (2001), S. 10; Finger (2001), S. 65. Weitere Autoren verzichten auf diese Unterscheidung und beschränken das Beziehungsmanagement vollständig auf Kunden. Vgl. u.a. Shani/Chalasanani (1992), S.

Der Begriff *Kundenbindungsmanagement* wird bei HOMBURG und BRUHN definiert als „die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen“.³⁷⁵ Zwar bestehen große Überschneidungen zwischen Kundenbindungsmanagement und CRM. Jedoch bezieht sich das Kundenbindungsmanagement nur auf die Kundenbindungsphase des Kundenlebenszyklus, während CRM den gesamten Verlauf einer Kundenbeziehung betrachtet.³⁷⁶

Mit dem Begriff *Kundenmanagement* (oder Customer Management) wird in der Literatur das aktive taktische Management von Kundeninteraktionen bezeichnet.³⁷⁷ Es hat damit einen transaktionalen und kurz- bis mittelfristigen Charakter. Auch das *Direktmarketing* zielt auf die direkte Kommunikation mit den Kunden, allerdings mehr in Form einseitiger Kommunikation zum Kunden und nicht in Form eines Dialogs.³⁷⁸ Zudem werden keine weiteren Marktteilnehmer oder Subsysteme der Unternehmung in die Beziehungspflege integriert. Diese Charakterisierung trifft auch auf das transaktionsorientierte Konzept des *Databasemarketings* zu, welches durch Sammlung kundenindividueller Informationen fokussierte Marketingaktivitäten ermöglicht.³⁷⁹ In Abgrenzung zu den Konzepten des Direkt- und Databasemarketings zielt das Beziehungsmanagement auf eine explizit langfristige und durch interaktive Kommunikation geprägte Beziehungsentwicklung ab.³⁸⁰

34; Rau (1994), S. 27f; Sheth/Parvatiyar (1995), S. 264; Backhaus (1997b), S. 22; Gordon (1998), S. 9. In dieser Arbeit wird eine Differenzierung zwischen einem allgemeinen und einem speziell auf Kunden ausgerichteten Beziehungsmanagement für sinnvoll gehalten, da diese sowohl auf funktionaler wie institutioneller Ebene unterschiedlich breit gefächerte Ziele und Aufgaben beinhalten. Der Begriff CRM dient dabei der Verdeutlichung der Kundenperspektive.

³⁷⁴ Vgl. Hippner/Wilde (2004), S. 17; Beck (2007), S. 11.

³⁷⁵ Homburg/Bruhn (1999), S. 8. Vgl. ähnlich auch Diller (1996), S. 82; Meffert (1999a), S. 119. Weitere Begriffe, welche synonym verwendet und zum Teil weniger klar abgegrenzt werden, sind „Nachkaufmarketing“ (Hansen/Jeschke (1992)) und „After-Sales-Marketing“ (Schütze (1992)).

³⁷⁶ Vgl. Beck, I. (2007), S. 11.

³⁷⁷ Vgl. Meffert (1992), Sp. 1215-1228; Christopher/Payne/Ballantine (2002), S. 17.

³⁷⁸ Vgl. Dallmer (1997), S. 6; Hünerberg (1998), S. 108; Finger (2001), S. 59f.

³⁷⁹ Vgl. Link/Hildebrand (1993), S. 19ff und 30ff; Eckel (1997), S. 62; Link (2007), S. 179. Zum Database Marketing vgl. auch: Schaller (1988); Shaw/Stone (1988); Dichtl (1991); Schüring (1991); Huldi (1992).

³⁸⁰ Vgl. Shani/Chalasani (1992), S. 37; Gummesson (1994), S. 81; Eckel (1997), S. 62; Finger (2001), S. 59 ff.

Die Begriffe *Kundenorientierung* und *Customer Care* bezeichnen eine Ausrichtung des Unternehmens auf seine Kunden mit dem Ziel der Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und umfassen neben organisationalen Elementen auch die Anpassung von Produkten und Service.³⁸¹ CRM kann als eine Ausprägung einer kundenorientierten Unternehmensführung bezeichnet werden.³⁸²

2.3.2 Die Kundenbeziehung als Bezugsobjekt des CRM

Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden sind Austauschbeziehungen rationaler Art und basieren auf dem Prinzip gegenseitigen Nutzens.³⁸³ Häufig wird eine Geschäftsbeziehung auch definiert als Aneinanderreihung von „nicht zufälligen“ Transaktionen vom Erstkontakt mit dem Kunden bis zur Einstellung des Kontakts.³⁸⁴ „Nicht zufällig“ heißt, dass es für beide Marktseiten Gründe gibt, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen den Markttransaktionen sinnvoll erscheinen lassen und dass zwischen den Transaktionen eine „innere Verbindung“ existiert.“³⁸⁵

Unter Kunden werden dabei alle tatsächlichen, potenziellen und ehemaligen Kunden verstanden,³⁸⁶ die als Endverbraucher, Zwischenhändler oder Geschäftspartner operative Unternehmensleistungen beziehen.³⁸⁷

Nach dem Modell des Kundenlebenszyklus durchläuft eine Kundenbeziehung über ihre Entstehung, Entwicklung und Beendigung verschiedene Phasen.³⁸⁸ Ein rationales Management von Kundenbeziehungen richtet sich an diesem Kontext aus.

Idealtypisch lassen sich die Stadien der Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung unterscheiden.³⁸⁹ Zur konkreten Bestimmung der Beziehungsphasen

³⁸¹ Vgl. Lewis (1995), S. 58; Finger (2001), S. 61.

³⁸² Vgl. Finger (2001), S. 67.

³⁸³ Vgl. Georgi (2000), S. 11. GEMÜNDEN (1990) definiert in diesem Sinne Geschäftsbeziehungen als „langfristig angelegte, von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse und Bindungen zwischen Mitgliedern verschiedener Organisationen, die auf eine Folge von Austauschvorgängen gerichtet sind.“ Gemünden (1990), S. 34. Ähnlich auch Diller/Kusterer (1988), S. 211.

³⁸⁴ Vgl. Meyer/Schaffer (2003), S. 71; Plinke (1989), S. 307f.

³⁸⁵ Vgl. Plinke (1989), S. 307.

³⁸⁶ Vgl. Cornelsen (2000), S. 24f; Eberling (2002), S. 28f.

³⁸⁷ Vgl. Hundacker (2005), S. 42.

³⁸⁸ Vgl. U.a. Klee (2000), S. 168ff; Homburg/Sieben (2000), S. 490; Rudolf-Sipötz (2001), S. 22; Schmöller (2001), S. 133; Wapniewski (2006), S. 30

werden kunden- und unternehmensbezogene Merkmale betrachtet. Kundenseitige Merkmale sind dabei die Ziele des Kunden hinsichtlich der Beziehung, seine verhaltensbezogenen und ökonomischen Merkmale.³⁹⁰ Von Seiten der Unternehmung sind dies vor allem die Ziele, Strategien und Maßnahmen des CRM.

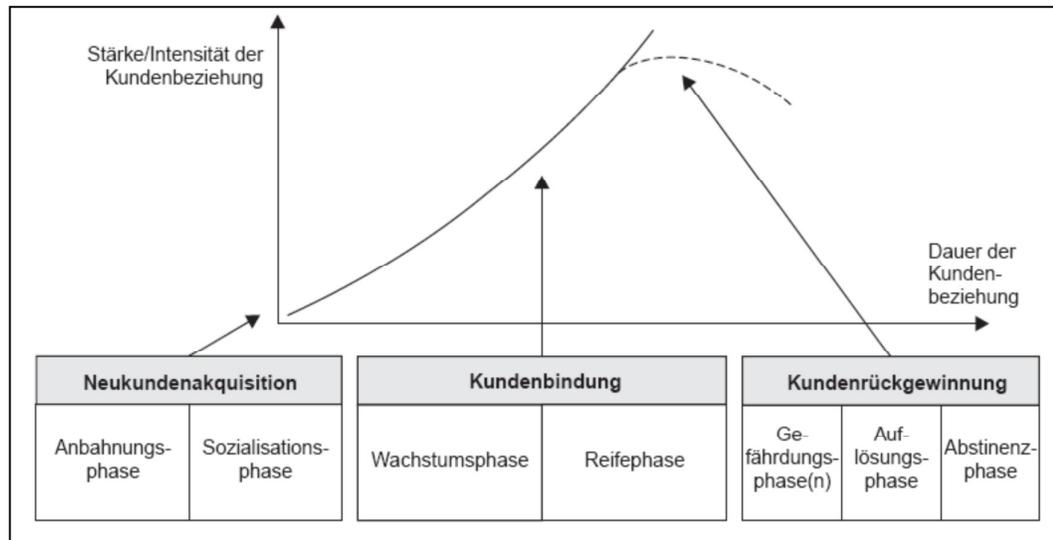


Abbildung 5: Phasen des Kundenlebenszyklus³⁹¹

Im Stadium der Kundenakquisition werden dabei die Anbahnungsphase, also die kundenseitige Einholung von Informationen vor der ersten Transaktion verbunden mit Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens, und die Sozialisationsphase des „Kennenlernens“ nach der ersten Transaktion unterschieden. Bei erfolgreicher Sozialisationsphase schließt sich dann das Stadium der Kundenbindung an, in welchem die Wachstums- und Reifephase unterschieden werden. Der Anbieter versucht, die Potenziale des Kunden auszuschöpfen (Wachstumsphase) und auf dem erreichten Niveau zu halten (Reifephase). Im letzten Stadium der Kundenrückgewinnung werden Gefährdungs-, Auflösungs- und Abstinenzphase unterschieden. In der Gefährdungs-

³⁸⁹ Für alternative Strukturierungen vgl. u.a. Blattberg/Getz/Thomas (2001), S. 3; Homburg/Sieben (2000), S. 490; Rudolf-Sipötz (2001), S. 22; Sarel/Marmorstein (2003), S. 116; Wapniewski (2006), S. 30. So unterscheidet WAPNIEWSKI (2006) folgende Phasen: Akquisition, Durchführung, Erweiterung, Commitment, Endphase, Rückgewinnung.

³⁹⁰ Vgl. Bruhn (2001), S. 47.

³⁹¹ Vgl. Bruhn (2001), S. 51; ähnlich Stauss/Seidel (2002), S. 23.

phase denkt der Kunde über eine Beendigung der Beziehung nach. Entscheidet er sich in der Auflösungsphase (offen oder verdeckt)³⁹² für die Beendigung der Beziehung, so schließt sich die Abstinenzphase an, in welcher der Kunde keine Leistung mehr in Anspruch nimmt, aber evtl. durch anbieterseitige Rückgewinnungsmaßnahmen zur Wiederaufnahme der Beziehung bewegt werden kann.³⁹³

Eine Kundenbeziehung muss jedoch nicht alle Phasen durchlaufen. So kann bei Standardleistungen die Wachstumsphase übersprungen werden oder bei Fehlern in der Sozialisationsphase direkt der Übergang zur Gefährdungsphase auftreten. Aus Gefährdungsphasen kann eine Kundenbeziehung zudem wieder in Wachstums- oder Reifephase zurückkehren.³⁹⁴ Zudem kann die Dauer der einzelnen Phasen je nach Leistungsart oder Marktbeschaffenheit stark variieren. Daneben beeinflusst auch die jeweilige Lebensphase des Kunden die Potenziale einer Kundenbeziehung in den verschiedenen Phasen.³⁹⁵

Festzuhalten ist, dass es sich beim Kundenlebenszyklus um ein idealtypisches Modell handelt, welches die Beziehung aus Anbieter- und Nachfragersicht betrachtet. Die Wahrnehmung beider Perspektiven ist ein wesentliches Prinzip des Kundenbeziehungsmanagements.³⁹⁶

Allerdings kann nicht angenommen werden, dass es stets eine „natürliche“ Begrenzung der Lebensdauer einer individuellen Kundenbeziehung gibt.³⁹⁷ Eine zu enge Orientierung von Seiten des Anbieters kann zu Defiziten führen, wenn dieser beispielsweise exogen bedingte Umsatzabschwächungen fehlerhaft als Teil der Reifephase interpretiert, seine Investitionen in die Beziehung vermindert und damit den Zusammenbruch der Beziehung selbst verursacht.

³⁹² Dies ist abhängig von der Beziehungsart, offene Kündigungen treten vor allem bei vertragsbasierten Beziehungen (Abonnements, etc.) auf.

³⁹³ Vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 25.

³⁹⁴ Vgl. Bruhn (2001), S. 52; Stauss/Seidel (2002), S. 23.

³⁹⁵ Im Beziehungsmarketing wird das Konzept des Kundenbedarfslebenszyklus diskutiert, welcher die Kundenbedürfnisse in den verschiedenen Lebensphasen des Kunden betrachtet. Vgl. Bruhn (2001), S. 52.

³⁹⁶ Vgl. Bruhn (2001), S. 52.

³⁹⁷ Vgl. Klee (2000), S. 169 in Abgrenzung vom „endlichen“ Lebenszyklus von Technologien und Produkten.

Die Anforderungen an das Management ändern sich im Verlauf der Entstehung und Entwicklung einer Kundenbeziehung. Daher lassen sich Maßnahmen des kundenakquisitionsorientierten Transaktionsmarketings und des kundenbindungsorientierten Beziehungsmarketings in der Praxis nicht zweckmäßig trennen. Stattdessen ist die Integration und situative Anwendung der Ansätze sinnvoll, um die Kundenbeziehung als Gesamtprozess zu erfassen.³⁹⁸

Bei einer komplementären Betrachtung³⁹⁹ von Beziehungen und Transaktionen definiert sich eine Kundenbeziehung als Abfolge mehrerer Transaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager.⁴⁰⁰ Diese transaktionale Sichtweise auf die Kundenbeziehung wird ergänzt durch eine psychologische Perspektive. Danach liegt eine Beziehung erst dann vor, wenn auch der Kunde diesen Zustand so wahrnimmt.⁴⁰¹ In einer Kundenbeziehung sind die einzelnen Transaktionen miteinander durch die bereits dargestellte „innere Verbindung“ verknüpft, das heißt, sie folgen einem systematischen Muster. Diese Verbindung kann auf verschiedenen Ebenen bestehen, wobei die Bindung auf psychologischer Ebene (z.B. Vertrauen) als intensiver erachtet wird als die Bindung auf ökonomischer Ebene (durch Kundenkarten o.ä.)⁴⁰². Für das Kundenbeziehungsmanagement ist demnach die Bindung des Kunden auf Ebene seiner Einstellungen zur Kundenbeziehung ein zentrales Ziel.

Die Entwicklung einer Beziehung wird durch die Erfahrungen (also Informationen, Bewertungen und Prognosen) von Anbieter und Nachfrager in den einzelnen Transaktionen geprägt. Die Beziehungsebene fungiert dabei als eine Art „Speicher“, welcher die Erfahrungen aus vorangegangenen Transaktionen für die Zukunft nutzbar macht und damit zur Senkung der Transaktionskosten beiträgt.⁴⁰³

Für die Ausgestaltung des CRM bedeutet dies, dass beide Konzeptionsebenen – Transaktions- und Beziehungsebene – zu berücksichtigen sind. Während das

³⁹⁸ Vgl. Georgi (2000), S. 15.

³⁹⁹ Vgl. u.a. Grund (1998); Diller (1995a); Klee (2000).

⁴⁰⁰ Vgl. Grund (1998), S. 49; Georgi (2000), S. 16. Demnach sind Transaktionen zeitlich begrenzte zweckgebundene Aktivitäten, welche den Austausch von Leistungen, Informationen, Geld oder soziale Interaktion beinhalten. Vgl. Georgi (2000), S. 16.

⁴⁰¹ Vgl. Sheaves/Barnes (1997), S. 216-217; Eggert (2001), S. 89f.

⁴⁰² Vgl. Georgi (2000), S. 17.

⁴⁰³ Vgl. Georgi (2000), S. 17; Bruhn (2001), S. 41.

Transaktionsmanagement den zielgerechten Ablauf der einzelnen Transaktionen gestaltet, steuert das Beziehungsmanagement die langfristigen, transaktionsübergreifenden Aspekte. Damit kann CRM als Erweiterung des traditionellen Marketings um eine beziehungsorientierte Perspektive verstanden werden.⁴⁰⁴

Das dargestellte Managementverständnis und erläuterte Konzept der Kundenbeziehung führen zu folgender Definition des CRM:

CRM umfasst die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Kunden des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.

2.3.3 CRM-Controlling als Rationalitätssicherung

Bisher bestehen keine umfassenden Ansätze zu einem Controlling im CRM. Traditionelle Ansätze zum Controlling im Marketing beziehen sich auf ein transaktionales Marketing und berücksichtigen daher weder kundenorientierte noch beziehungsorientierte Aspekte des Marketing-Managements.⁴⁰⁵ Jedoch bieten Überlegungen von REINECKE (2000)⁴⁰⁶ zum Marketing-Controlling erste Ansatzpunkte aus der Perspektive der Rationalitätssicherung im Marketing.

Wird Marketing als marktorientierte Teilfunktion der Unternehmensführung verstanden⁴⁰⁷, so übernimmt das Marketing-Controlling die Aufgabe der Rationalitätssicherung in der Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle des Marketings. Marketing-Controlling dient der Unterstützung des Marketing-Managements durch „strukturelle und fallweise Entscheidungsfundierung, Entscheidungsreflexion und Koordinationsentlastung“⁴⁰⁸ und trägt damit zur Sicherstellung der Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung bei.⁴⁰⁹

⁴⁰⁴ Vgl. Grönroos (2000), S. 240ff; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 16.

⁴⁰⁵ Vgl. u.a. Kiener (1980); Liebl (1981); Palloks (1991); Köhler (2001).

⁴⁰⁶ Reinecke (2000a und 2000b).

⁴⁰⁷ Vgl. u.a. Bruhn (2001), S. 78.

⁴⁰⁸ Vgl. Link/Weiser (2006), S. 18; Link (2007), S. 203.

⁴⁰⁹ Vgl. Reinecke/Janz (2007); Kuß/Tomeczak/Reinecke (2007), S. 289.

Das Controlling im Marketing muss besonderen Anforderungen gerecht werden: Es muss sicherstellen, dass alle Phasen des Managementprozesses kunden- und konkurrenzorientiert sind. Dies bedeutet insbesondere die Berücksichtigung unternehmensexterner Daten. Weiterhin muss das Controlling sowohl monetäre Formalzielgrößen als auch nicht-monetäre Sachzielgrößen berücksichtigen, wodurch besondere Herausforderungen für die Operationalisierung und Kontrolle entstehen. Schließlich muss das Controlling im Marketing auch mit einer hohen Komplexität umgehen können, welche durch eine Vielzahl an interdependenten Handlungsalternativen und dynamischen Effekten hervorgerufen wird.⁴¹⁰ Wird CRM als Teilfunktion des Marketings⁴¹¹ begriffen, so kann gefolgert werden, dass die Besonderheiten des Marketing-Controllings auch für das CRM-Controlling gelten.

Aus den dargestellten Grundlagen zur Rationalität menschlichen Handelns, zu Controlling-Ansätzen und zum CRM kann nun eine Abgrenzung des Begriffs CRM-Controlling vorgenommen werden. Auf der Grundlage des Controllingverständnisses der Rationalitätssicherung der Führung lässt sich CRM-Controlling wie folgt definieren.

CRM-Controlling stellt eine Funktion zur Sicherstellung der Input-, Prozess- und Ergebnisrationalität innerhalb und zwischen den Phasen der Analyse, strategischen und operativen Planung, Maßnahmendurchsetzung und Kontrolle im CRM dar, welche durch kognitive und motivationale Begrenzungen im individuellen und gemeinsamen Handeln der Manager im CRM eingeschränkt wird.

Die allgemeine Zielsetzung des CRM-Controllings ist also die Sicherstellung der Rationalität im CRM im Sinne der effektiven Zielerreichung unter effizienter Mittelverwendung. Damit fügt sich das Verständnis des CRM-Controllings in das bereits dargelegte Controllingverständnis für den Marketingbereich sowie das Gesamtunternehmen ein.

Allgemeine Aufgaben des CRM-Controllings umfassen die Unterstützung des Managements durch Vermeidung und Reduzierung von Rationalitätsdefiziten innerhalb und zwischen sämtlichen Phasen des CRM-Prozesses, wobei reine Ausführungs-

⁴¹⁰ Vgl. Meffert (1982), S. 102; Reinecke (2000b), S. 16.

⁴¹¹ Marketing ist dabei definiert als der marktorientierte Teil der Unternehmensführung. Vgl. Meffert (1998), S. 7.

aufgaben nicht berücksichtigt werden.⁴¹² Das CRM-Controlling dient also der Sicherung der Rationalität in der Informationsbeschaffung und -nutzung, der Ziel- und Strategiebildung, der Maßnahmenentwicklung, der Maßnahmendurchsetzung und der Kontrolle im CRM. Analog zum in Kapitel 2.1 dargestellten Rationalitätsverständnis umfassen die zu sichernden Rationalitätsobjekte in jeder Phase des CRM-Prozesses die Einsatzfaktoren, Prozesse und Ergebnisse der Führungshandlungen.

Instrumente des CRM-Controllings sind Instrumente des CRM, welche für die Rationalitätssicherung genutzt werden. Diese adressieren Rationalitätsdefizite, welche durch eigeninteressiertes Handeln der Manager im CRM oder ihre kognitiven Beschränkungen verursacht werden können.

Controlling als Unternehmensfunktion kann von verschiedenen Aufgabenträgern – nicht nur Controllern – wahrgenommen werden.⁴¹³ Träger des CRM-Controllings können analog neben Controllern auch Manager und weitere unternehmensinterne oder -externe Akteure sein. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine funktionale Sichtweise eingenommen, um eine umfassende Identifikation von potentiellen Rationalitäts-defiziten im CRM und Sicherungsaufgaben des CRM-Controllings zu ermöglichen.

2.4 Der Prozess des CRM

Die meisten in der Literatur zum Marketing-Management vorgeschlagenen Ansätze zum CRM-Prozess weisen eine hohe Komplexität auf, da sie die Phasen des Führungsprozesses mit weiteren Steuerungsebenen verknüpfen.⁴¹⁴ Diese Komplexität erweist sich als Herausforderung für eine klare Strukturierung der Managementaufgaben und für die Untersuchung rationalen Handelns der Manager im Rahmen dieser Arbeit.⁴¹⁵ Zur Reduzierung dieser Komplexität wird in dieser Arbeit der einfache

⁴¹² Die Rationalitätssicherung der Ausführungshandlungen wird dabei als originäre Managementaufgabe betrachtet. Siehe auch Abschnitt 2.1. LINK (2001) betont beispielhaft für andere Autoren der Marketingforschung die Aufgaben der Informationsbereitstellung und Erfolgskontrolle. Vgl. Link (2001), S. 21.

⁴¹³ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 1.

⁴¹⁴ Als weitere Steuerungsebenen werden u.a. einbezogen: Kundenbeziehungslebenszyklus, verschiedene Marktteilnehmer, Elemente des Marketing-Mix, Betrachtung von Kundenstamm, Kundensegmenten und individuellen Kunden) etc.. Vgl. dazu den Prozess bei Bruhn (2001), S. 78 oder auch Payne/Rapp (1999), S. 33; Kleinaltenkamp/Plinke (1997), S. 42.

⁴¹⁵ Vgl. dazu die Ausführungen zum Rationalitätsbegriff in Kapitel 2.2.

Führungsprozess von Willensbildung, -durchsetzung und Kontrolle als konzeptioneller Rahmen für die Strukturierung der Aufgaben des CRM und der Führungsanforderungen an Manager genutzt. Diese entscheidungsorientierte Sichtweise soll zudem die strukturierte Bestimmung von Rationalitätsdefiziten und Controllingaufgaben im weiteren Verlauf der Arbeit unterstützen.⁴¹⁶

2.4.1 Allgemeiner Management- und Führungsprozess

Unter dem Begriff Management werden allgemein die Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung von Maßnahmen zur Erfüllung der Unternehmensziele unter Einsatz der ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen verstanden.⁴¹⁷ Dabei wird deutlich, dass Management und Führung als synonyme Begrifflichkeiten verwendet werden können.⁴¹⁸ Jedoch vernachlässigt diese Definition die soziale Funktion der Führung als zielorientierte Einflussnahme auf andere.⁴¹⁹ Das Management hat damit sowohl sachbezogene als auch personenbezogene Funktionen,⁴²⁰ wie die Wahrnehmung und Analyse der Situation, das Management von Informationen und Wissen, das Entscheiden und Delegieren von Arbeitsinhalten, die Koordination der Arbeitsbeziehungen und Organisation der Zusammenarbeit sowie die Motivation, Evaluation und Belohnung von Mitarbeitern.⁴²¹

Management kann in eine strategische und operative Ebene differenziert werden. Strategisches Management zielt auf die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs durch Suche, Aufbau und Erhalt strategischer Erfolgspotenziale.⁴²² Dies erfolgt insbesondere durch die Entwicklung und Umsetzung geeigneter Strategien. Aufgrund der einer langfristigen Planung inhärenten Unsicherheit sind strategische Pläne oft nur

⁴¹⁶ Dieser Strukturierungsansatz wurde u.a. auch gewählt von Bruhn (2001), S. 78 ff., ähnlich auch Bruhn (2009).

⁴¹⁷ In Anlehnung an Götze/Mikus (1999), S. 1; Wild (1982), S. 32.

⁴¹⁸ Vgl. Weber (2002a); S. 29.

⁴¹⁹ Zur Funktion der Führung als Verhaltensbeeinflussung siehe auch Wild (1982), S. 32; Götze/Mikus (1999), S. 1; Link (2007), S. 3.

⁴²⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 72; Götze/Mikus (1999), S. 1.

⁴²¹ Vgl. Wunderer (2003), S. 10f; Silber (2007), S. 374.

⁴²² Vgl. Welge/Al-Laham (1992), Sp. 2355f; Bramsemann (1993), S. 227; Kreikebaum (1991), S. 99ff; Klein/Scholl (2004), S. 19; Link (2007), S. 11.

grobe, hoch aggregierte Rahmenpläne.⁴²³ Daher ist es Aufgabe des operativen Managements, Ziele und Strategien in Handlungsziele zu konkretisieren und operative Handlungsvorgaben zu ihrer Realisierung in der Ausführungsebene zu entwickeln.⁴²⁴

Die Aufgaben des Managements auf beiden Ebenen lassen sich in einem Regelkreis abbilden, welcher nach in der Literatur gängiger Definition die Hauptphasen Willensbildung, Willensdurchsetzung und Kontrolle enthält.⁴²⁵

Willensbildung

In der Phase der Willensbildung werden die zu erreichenden Ziele definiert, die Problemstellung formuliert, mögliche Handlungsalternativen identifiziert und beurteilt und schließlich eine geeignete Alternative ausgewählt.⁴²⁶ Dieser Ablauf wird auch als Entscheidungsprozess bezeichnet.⁴²⁷ Zur Fundierung der Entscheidung werden für alle Alternativen Informationen gesammelt und strukturiert.⁴²⁸ Die Bewertung verschiedener Lösungsalternativen erfolgt im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zur Problemlösung und Durchsetzbarkeit.⁴²⁹

Die Willensbildung kann reflexiv oder intuitiv erfolgen.⁴³⁰ Das reflexive Vorgehen im Sinne der Planung ist möglich, wenn ausreichendes explizites Wissen verfügbar ist, um die Problemstellung wahrzunehmen, Handlungsalternativen zu prognostizieren und zu bewerten.⁴³¹ Zudem benötigt der Planungsprozess ausreichend Zeit für

⁴²³ Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 19.

⁴²⁴ „Die strategische Planung bestimmt, was zu tun ist, die taktisch-operative Planung bestimmt, wie vorgegangen werden soll.“ Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 88.

⁴²⁵ Vgl. Wild (1982), S. 33-46; Hahn (1996), S. 46; Weber (2002a), S. 31-33. Einige Autoren sehen auch Personalführung und Organisation als integrative Bestandteile von Führungsprozessen. Vgl. u.a. Krüger (2005), S. 154f. Für eine Übersicht verschiedener Entscheidungs- und Planungsprozesse vgl. Weber (1963), S. 59 ff.

⁴²⁶ Vgl. ähnlich Brim et al. (1962), S. 9f; Pfohl/Stölzle (1997), S. 55 ff. Eine Handlungsalternative repräsentiert dabei ein Bündel von Maßnahmen, die vom handelnden Akteur beeinflusst werden können und die zur Lösung eines vorliegenden Entscheidungsproblems geeignet sind. Vgl. Laux (2003), S. 20f; Klein/Scholl (2004), S. 8.

⁴²⁷ Vgl. Griem (1968), S. 18; Irlle (1971), S. 47ff; Heinen (1976), S. 21f; Klose (1994), S. 27.

⁴²⁸ Vgl. Gerling (2007), S. 31.

⁴²⁹ Vgl. Bransford/Stein (1993), S. 27; Anderson (2001), S. 342ff; Galotti (2004), S. 429ff; Klein/Scholl (2004), S. 14; Solso (2005), S. 393; Gerling (2007), S. 31.

⁴³⁰ Vgl. Weber/Brettel/Schäffer (1996), S. 51-58; Weber (2002a), S. 37; Klein/Scholl (2004), S. 52f.

⁴³¹ Vgl. Weber (2002a), S. 37f. „Planung ist ein von Planern auf der Grundlage (zumeist) unvollkommener Informationen durchgeführter, grundsätzlich systematischer und rationaler Prozess zur Lösung von Entscheidungsproblemen unter Beachtung subjektiver Zielvorstellungen.“ Klein/Scholl

Informationssuche und die Anwendung formaler Planungsverfahren.⁴³² In vielen Situationen sind jedoch die zur Planung verfügbare Zeit, finanziellen Mittel, Informationen, das Wissen und die kognitiven Fähigkeiten der Entscheidungsträger und nutzbaren Planungswerkzeuge beschränkt.⁴³³ Auch die Prüfung der Zielerreichung ist oft nur mit Zeitverzug möglich.⁴³⁴ Daher ist Planung grundsätzlich ein heuristischer Prozess, welcher die Intuition und Kreativität der Planer erfordert.⁴³⁵

Die intuitive Willensbildung vollzieht sich unbewusst auf Basis von begrenztem bzw. nicht explizierbarem Wissen. Intuition ist ein subjektives und individuelles Phänomen, da es auf der Erfahrung und dem Wissen des Handlungsträgers basiert. Die Rationalität rein intuitiver Willensbildungsprozesse kann nur von ihrem Ergebnis her, also ex post, überprüft werden. Intuition wird zum einen bei Routinehandlungen, zum anderen in Kontexten mit hoher Unsicherheit, geringem Fakten- und Erfahrungswissen, nicht messbaren Variablen, fehlendem eindeutigem Lösungsweg, Zeitdruck und Erfolgszwang eingesetzt.⁴³⁶ Daher sollte im Willensbildungsprozess ein „fruchtbares“ Spannungsverhältnis von Reflexion und Intuition sichergestellt werden, nach dem Motto: „So viel Reflexion wie möglich, aber so viel Einsicht in ihre Begrenzungen wie nötig!“⁴³⁷ Wird eine Handlungsalternative sowohl reflexiv als auch intuitiv als nutzenmaximierend beurteilt, so wird ein Entschluss gefasst, zu welchem der Entscheidungsträger ein hohes Commitment besitzt.⁴³⁸ Ergebnis der Planung ist ein Plan

(2004), S. 1. Vgl. ähnlich auch Berens/Delfmann (2002), S. 11; Koch (1982), S. 3ff; Schweitzer (2001), S. 18.

⁴³² Vgl. Link (2007), S. 9.

⁴³³ Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 57.

⁴³⁴ Vgl. Funke (2003), S. 188 ff.

⁴³⁵ Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 57; Gerling (2007), S. 31. Zum Begriff der Heuristik vgl. Witte (1995), S. 286f; Gigerenzer/Todd (1999), S. 25 ff.

⁴³⁶ Vgl. Agor (1989), S. 41 ff.

⁴³⁷ Vgl. Weber/Schäffer (1999b), S. 223 Dies unterstreichen auch KAHNEMAN/TVERSKY, indem sie feststellen: „Opinions and intuitions play an important part even where the forecasts are obtained by a mathematical model or simulation.“ Kahneman/Tversky (1982), S. 414.

⁴³⁸ Commitment wird dabei verstanden als die Bereitschaft des Handlungsträgers, sich für die Verwirklichung des Entschlusses einzusetzen. Zudem beschreibt Commitment eine starke Bindung des Akteurs an den Entschluss. Vgl. Kieser (1987), Sp. 1346.

oder ein System von Plänen⁴³⁹ sowie die Selbstverpflichtung des Entscheidungsträgers zur Umsetzung der Entscheidung.⁴⁴⁰

Willensdurchsetzung

In der Phase der Willensdurchsetzung wird die Realisation der getroffenen Entscheidung vorbereitet. Dazu erstellt der Manager Handlungsvorgaben für die ausführenden Stellen. Dabei werden ergebnisbezogene und prozessbezogene Handlungsvorgaben unterschieden.⁴⁴¹ Meist liegt nicht ausreichend explizites Wissen vor, um Vorgaben bezüglich des Prozesses und der Einsatzfaktoren zu formulieren. Daher werden operative Zielgrößen und Zielwerte gebildet und die ergebnisbezogenen Handlungsvorgaben an die geeigneten ausführenden Stellen kommuniziert.⁴⁴² Diese Phase umfasst daher auch die Aufgabe, geeignete Verantwortlichkeiten, organisatorische Abläufe und Kommunikationswege festzulegen.⁴⁴³

Ausführung

Der Führungszyklus beschränkt die Rationalitätssicherungsaufgaben des Controllings auf Führungsaufgaben. Diese betreffen deshalb nicht die Ausführung bereits festgelegter Handlungen im Rahmen der Leistungserstellung.⁴⁴⁴ Daher werden durch das Management wahrzunehmende Ausführungsaufgaben im Weiteren nicht betrachtet.

Kontrolle

In der abschließenden Phase der Kontrolle wird das eingetretene IST mit dem zuvor festgelegten SOLL verglichen, um daraus für zukünftige Willensbildungsprozesse zu lernen.⁴⁴⁵ Feed-back-Kontrollen dienen der Anpassung der Durchsetzungshandlungen

⁴³⁹ Dieser enthält „neben den durchzuführenden Maßnahmen auch die Problemstellung, die verfolgten Ziele, die Wirkungszusammenhänge, die Handlungsergebnisse sowie Anweisungen für die Durchführung und Kontrolle der Planausführung“. Klein/Scholl (2004), S. 4. Vgl. auch Schweitzer (2001).

⁴⁴⁰ Vgl. Griem (1968), S. 39. KIRSCH (1977) weist darauf hin, dass ein unverbindliches Präferenzurteil für eine Handlungsalternative nicht ausreichend für die Bildung des Willens ist. Vgl. Kirsch (1977), S. 74.

⁴⁴¹ Vgl. Weber (2002a), S. 32. Diese Handlungsvorgaben werden auch als Anordnungen bezeichnet.

⁴⁴² Vgl. Heinen (1976), S. 22f; Weber (2002a), S. 32.

⁴⁴³ Vgl. Levitt (2003), S. 27.

⁴⁴⁴ Vgl. Weber/Brettel/Schäffer (1996), S. 9; Weber (2002a), S. 32.

⁴⁴⁵ Vgl. Weber (2002a), S. 32. IRLE (1971) unterscheidet in dieser Phase noch die Schritte Kontrolle und Selbstkontrolle. Vgl. Irle (1971), S. 47 ff.

zur Erreichung des Ziels, sind also effizienzorientiert.⁴⁴⁶ Feed-forward-Kontrollen dienen der Anpassung oder Neuformulierung des SOLL. Dadurch wird das Risiko zukünftiger Fehlentwicklungen reduziert und die Effektivität des Handelns erhöht.⁴⁴⁷

In der Realität verläuft der Managementprozess jedoch meist nicht in der hier dargestellten idealisierten Abfolge. Vielmehr können Prozessschritte übersprungen, mehrfach durchlaufen oder parallel von mehreren Personen durchgeführt werden.⁴⁴⁸

Daher bildet der dargestellte Führungszyklus aus Willensbildung, Willensdurchsetzung und Kontrolle nur einen Ordnungsrahmen für das CRM, welcher die strukturierte und vollständige Beschreibung der phasenbezogenen Aufgaben des CRM, möglicher Rationalitätsdefizite und damit verbundener Sicherungsaufgaben ermöglicht.⁴⁴⁹

Bezugsobjekt des CRM ist die Kundenbeziehung und damit die Interaktion mit dem Kunden, weshalb das Handeln des Kunden und der Wettbewerber im Rahmen der Informationssuche und der Auswahl geeigneter Zielgrößen des CRM mit berücksichtigt werden. Managementhandlungen im CRM werden durch unternehmensinterne Akteure durchgeführt. Daher wird im Folgenden nur die Rationalität von Managern im CRM betrachtet.

Aufbauend auf dem allgemeinen Führungsprozess kann nun der Prozess des CRM strukturiert dargestellt werden. Dabei spielt die institutionelle Zuordnung der Aufgaben zu bestimmten Trägern zunächst keine Rolle, da auch in der Praxis kundenbeziehungsorientierte Aufgaben von mehreren Unternehmensbereichen (wie Marketing, Vertrieb, Kundenservice etc.) wahrgenommen werden.

Ausgangsbasis des CRM-Prozesses ist die Beschaffung und Analyse geeigneter Informationen für die Willensbildung und -durchsetzung. Die Informationsbeschaffung wird häufig nicht als Teil des Managementprozesses aufgefasst, jedoch spielt diese

⁴⁴⁶ Vgl. Schäffer (2001), S. 45f; Weber (2002a), S. 228; Link (2007), S. 130f.

⁴⁴⁷ Vgl. Schäffer (2001), S. 46f; Weber (2002a), S. 228; Link (2007), S. 130f; Merchant/Van der Stede (2007), S. 329.

⁴⁴⁸ Vgl. Irlé (1971), S. 51; Hayes/Simon (1974), S. 173; Kirsch (1988), S. 185; Wilson (1993), S. 126; Witte (1993), Sp. 910-920; Florissen (2005), S. 22. Gerling (2007), S. 33f. Vgl. Kirsch (1994), S. 185ff für einen Überblick über differenzierte Prozessabläufe mit Wiederholungen, übersprungenen oder abgewandelten Elementen.

⁴⁴⁹ Vgl. allgemein McCall/Kaplan (1990), S. XVIII. Zur Anwendung des Führungszyklus auf Managementprozesse im Marketing siehe auch Florissen (2005), S. 20 ff.

Phase wie bereits ausgeführt eine zentrale Rolle im CRM.⁴⁵⁰ Manager im CRM sind zudem meist die Auftraggeber und Hauptnutzer der Informationsbereitstellung und nehmen damit wesentlichen Einfluss auf Art und Umfang der Informationssuche sowie der Analyse der Informationsbasis. Ziel der Ziel- und Strategiebildung ist der Aufbau des Zielsystems für das CRM sowie die Festlegung von Kundenbeziehungsstrategien. Auf Basis der strategischen Planung bestimmt die Maßnahmenentwicklung die konkreten Instrumente und Maßnahmen des CRM. Sind unterschiedliche Akteure für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich, so schließt sich die Phase der Maßnahmendurchsetzung als Managementaufgabe an. In der Phase der Kontrolle schließlich werden die Zielerreichung sowie die Wirkung der Strategien und Maßnahmen überprüft und Anpassungsnotwendigkeiten abgeleitet. Daher bildet auch die Kontrolle einen parallelen Prozess, welcher Feed-back und Feed-forward-Informationen für die anderen Phasen des Führungsprozesses einbringt.

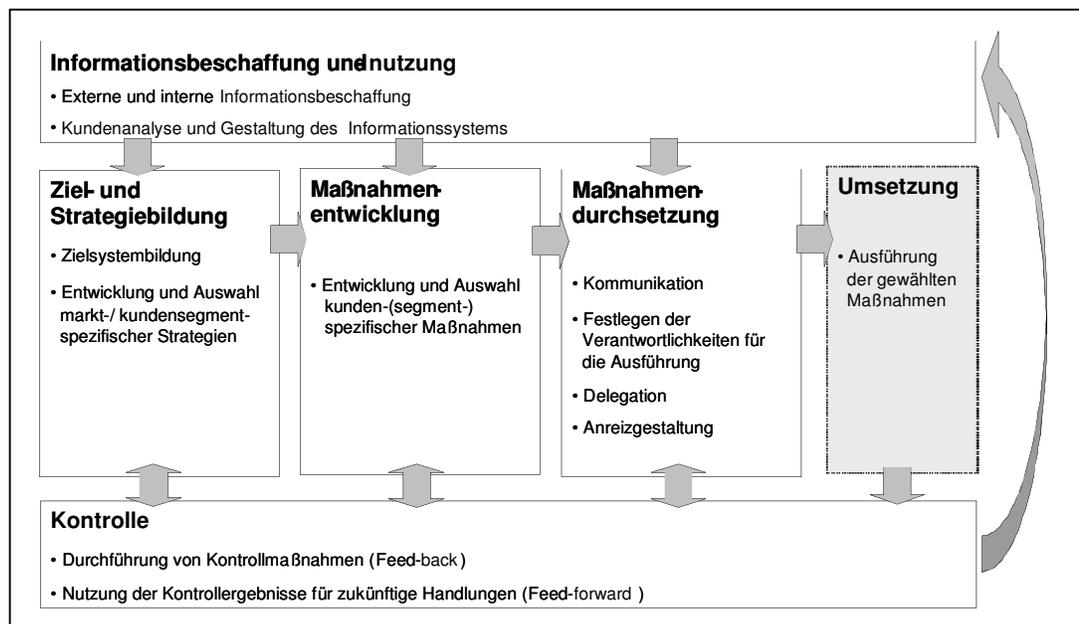


Abbildung 6: Der Managementprozess im CRM⁴⁵¹

⁴⁵⁰ Auch WAPNIEWSKI (2006) definiert die Informationsbereitstellung als eigenständigen Aufgabenbereich im CRM. Vgl. Wapniewski (2006), S. 118.

⁴⁵¹ Eigene Darstellung.

2.4.2 Informationsbeschaffung und -nutzung im CRM

„Erfolgreiches CRM ist ohne Informationen und ohne die Unterstützung durch integrierte Informationssysteme undenkbar.“⁴⁵² Betriebliche Informationssysteme sind verantwortlich für die Beschaffung, Speicherung, Verarbeitung und Bereitstellung von unternehmensinternen und -externen Informationen.⁴⁵³ Ziel der Informationsbeschaffung im CRM ist die systematische Sammlung und gezielte Aufbereitung möglichst vieler Kundeninformationen über alle Vertriebskanäle und Kundenkontaktpunkte.⁴⁵⁴ Die Informationsbereitstellung als Teilaufgabe des CRM bildet die Grundlage, damit alle CRM-Aktivitäten über den Kundenlebenszyklus von den verschiedenen beteiligten Akteuren aufeinander abgestimmt und koordiniert bearbeitet werden können.⁴⁵⁵

Aufgabe der Manager im CRM ist es, das CRM-Informationssystem geeignet zu gestalten. Dabei müssen Anforderungen an das IT-System hinsichtlich des Informationsbedarfs, der Datenaufbereitung und -qualität gestellt werden.

Vor der eigentlichen Informationssuche sollte der Informationsbedarf gemäß den Zielsetzungen des CRM unter Berücksichtigung der Bedürfnisse aller beteiligten Organisationseinheiten bestimmt werden.⁴⁵⁶ CRM benötigt neben internen Kundendaten auch externe Informationen wie individuelle Kundenprofilaten und Marktdaten.⁴⁵⁷ Die

⁴⁵² Wimmer/Göb (2007), S. 401. Vgl. auch Davids (1999), S. 24; Rigby et al. (2002), S. 101ff; Croteau/Li (2003); Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 86; Hippner (2004), S. 58-60; Hippner (2005), S. 116.

⁴⁵³ Vgl. Voß/Gutenschwager (2001), S. 86; Klein/Scholl (2004), S. 22. Informationen sind zweckgerichtetes bzw. entscheidungsrelevantes Wissen. Vgl. Wittmann (1959), S. 14. Informationen, welche sich auf unveränderliche (also durch die Planung nicht beeinflussbare) Tatbestände beziehen, werden als Daten bezeichnet. Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 6. Zur Unterstützung der Analyseaufgaben dienen sogenannte Entscheidungsunterstützungssysteme. Vgl. dazu die Diskussion verschiedener Softwareangebote bei Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 190-194.

⁴⁵⁴ Vgl. Gerth (2001), S. 104; Kehl (2001), S. 203ff; Ahlrichs/Knuppertz (2006), S. 151; Chakravorti (2007), S. 60f; Baaken/Bobiatynski (2002), S. 14.

⁴⁵⁵ Vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke/Wengler (2004), S. 254-257. Die phasenbezogenen Funktionen der Informationsbereitstellung umfassen zum Beispiel in der Phase der Akquisition dienen Informationen der Steuerung und Fortschrittskontrolle, während in der Phase der Kundenbindung Informationen unter anderem zur Beziehungserweiterung und zur Prüfung der Kundenzufriedenheit beitragen. Silber (2007), S. 97.

⁴⁵⁶ Vgl. Wapniewski (2006), S. 122; Eid (2007), S. 1021f; Mukerjee/Singh (2009), S. 73 sowie allg. Link (2007), S. 216.

⁴⁵⁷ Zu verschiedenen Kundenkennzahlen vgl. Schmöller (2001), S. 131f; Wimmer/Göb (2007), S. 404-407.

Informationssuche findet nicht nur zu Beginn des CRM-Prozesses, sondern in jeder Phase des Führungshandelns statt.

Im Anschluss an die Erhebung sollte die Verknüpfung und Aufbereitung der Daten gemäß den Bedürfnissen der Informationsempfänger stattfinden. Dabei streben viele Unternehmen die Zusammenstellung eines ganzheitlichen Kundenprofils mit geeigneten Darstellungsmöglichkeiten für die unterschiedlichen Nutzerbedürfnisse an.⁴⁵⁸ Diese Informationen sollten allen am CRM beteiligten Akteuren bedarfsorientiert zur Verfügung gestellt werden. Im weiteren Verlauf muss die Qualität der Informationen durch systematische Pflege und Anreicherung erhalten werden.

Weiter ist es Aufgabe des Managers im CRM, geeignete Analysemethoden zu bestimmen und gegebenenfalls auch selbst durchzuführen. Dabei können kundenbezogene und unternehmensbezogene Analysen unterschieden werden. Für das CRM relevant sind vielfältige kundenbezogene Analysen, wie Zielgruppen-, Cross-Selling-, Kündiger- und Kundenwertanalysen.⁴⁵⁹ Diese Analysen bilden die Grundlage der Kundensegmentierung, identifizieren profitable Kunden und ermöglichen die Prognose zukünftigen Kundenverhaltens.⁴⁶⁰ Weitere Bestandteile der strategischen Planung eines Unternehmens sind eine Situationsanalyse des Unternehmens (*Stärken-Schwächen-Analysen*) und seiner Umwelt (*Chancen-Risiken-Analysen*).⁴⁶¹

Für das CRM relevante Informationen fallen in den verschiedenen Vertriebskanälen und Kundenkontaktpunkten eines Unternehmens an und können erst durch ihre Integration und Aufbereitung nutzbar gemacht werden.⁴⁶² Hier ist es Aufgabe der Manager im CRM, geeignete Informationsprozesse zu gestalten – oder auf deren abteilungsübergreifende Gestaltung Einfluss zu nehmen – und deren Einhaltung sicherzustellen.

⁴⁵⁸ So benötigt ein operativer Vertriebsmitarbeiter eher kurzfristige Kundeninformationen (wie die Kundenkontakthistorie oder Cross-Selling-Informationen) während ein Manager eher Informationen über den Kundenlebenszyklus oder den Kundenwert benötigt. Vgl. Wapniewski (2006), S. 123.

⁴⁵⁹ Vgl. Helmke (2002), S. 38; Beck (2007), S. 27.

⁴⁶⁰ Vgl. Chakravorti (2007), S. 62.

⁴⁶¹ Vgl. Link (2001), S. 18; Levitt (2003), S. 27; Hippner (2004), S. 40-49; Lombriser/Abplanalp (2005), S. 48.

⁴⁶² Vgl. Gerth (2001), S. 104; Kehl (2001), S. 203ff; Ahlrichs/Knuppertz (2006), S. 151; Chakravorti (2007), S. 60f; Baaken/Bobiatynski (2002), S. 14.

2.4.3 Ziel- und Strategiebildung im CRM

Aufgabe der strategischen Planung ist die Definition eines Steuerungsmechanismus für sämtliche Maßnahmen des CRM zur Adressierung langfristiger Erfolgspotenziale.⁴⁶³ Sie verknüpft die Ebene der grundlegenden Unternehmensziele mit dem operativen Handeln. Ihr Ziel ist die Herausbildung und Realisierung von zeit-, qualitäts-, kosten-, innovations- oder flexibilitätsbasierten Wettbewerbsvorteilen.⁴⁶⁴

Ziele und Strategien, welche im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen, sind wesentliche Rahmengerber für die zu planenden Maßnahmen.⁴⁶⁵ Im Rahmen dieser Phase werden die generelle strategische Stoßrichtung für das CRM des Unternehmens formuliert und die Optionen für spezielle strategische Ausrichtungen in den Phasen des Kundenlebenszyklus geprüft.⁴⁶⁶ Die strategische Planung zielt zudem auf die Integration der Kundenbeziehungsdimension in die Planung des Gesamtunternehmens. Die Integration umfasst die Planungsebenen Unternehmen, Markt, Kundensegment und individueller Kunde. Aus methodischer Perspektive werden unterschiedliche Planungsinstrumente integriert, um eine systematische Planung von CRM-Zielen und -Strategien auf den verschiedenen Planungsebenen durchzuführen.⁴⁶⁷

Zielbildung

„Ohne Klarheit über die Ziele ist keine rationale Entscheidung möglich.“⁴⁶⁸ Ziele bilden die Grundlage für die Planung, Durchsetzung und Kontrolle im CRM und sind die Leitlinien der Implementierung. Eine strategische Aufgabe des CRM ist daher die Bestimmung geeigneter CRM-Ziele auf Basis der Analyseergebnisse.⁴⁶⁹

⁴⁶³ Vgl. Wolf (2007), S. 127.

⁴⁶⁴ Vgl. Swift (2001), S. 320-336.

⁴⁶⁵ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 218.

⁴⁶⁶ Vgl. Bruhn (2001), S. 113; Chakravorti (2007), S. 40.

⁴⁶⁷ Vgl. Klee (2000), S. 195f.

⁴⁶⁸ Eisenführ/Weber (1993), S. 51.

⁴⁶⁹ Vgl. Bruhn (2001), S. 80.

Aufgabe des Managements ist es, CRM-Ziele zu bestimmen, welche einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, also im Einklang mit übergeordneten Unternehmens- und Marketing-Zielsetzungen stehen.⁴⁷⁰

Übergeordnetes Ziel des CRM ist die Generierung eines höheren Erfolgs durch die Initiierung, Aufrechterhaltung und Nutzung erfolgreicher Kundenbeziehungen.⁴⁷¹ Zentrale Zielgröße des CRM ist die Profitabilität einer Kundenbeziehung, da die Profitabilität neben der Wertigkeit und Stabilität der Kundenbeziehung auch den Ressourceneinsatz von Seiten des Unternehmens über den gesamten Kundenlebenszyklus berücksichtigt.⁴⁷² Eine in der CRM-Literatur häufig diskutierte dynamische Erfolgsgröße ist der Kundenwert,⁴⁷³ welcher den Erfolg des CRM mit der Unternehmenszielsetzung verknüpft und wesentliche Richtgröße für die Gestaltung der Zielsetzungen von CRM-Strategien, -Maßnahmen und des Anreizsystems ist.⁴⁷⁴ Die Erfolgswirksamkeit des CRM wird begründet mit dem vermuteten Zusammenhang zwischen der Dauer einer Kundenbeziehung und dem Beitrag des Kunden zum Unternehmenserfolg.⁴⁷⁵ Während der Kundenwert die übergeordnete Erfolgsgröße

⁴⁷⁰ Vgl. Bach/Österle (2000), S. 70; Bruhn (2001), S. 88; Reinecke/Hahn (2003), S. 341; Foss/Stone/Ekinci (2008), S. 70. Auch umgekehrt sollte die Beziehungsdimension Teil der Sachzielkonzeption des Unternehmens werden. Damit bestimmt das Unternehmen sein Beziehungsangebot und ermöglicht seinen Kunden „über die Kernleistung hinausgehende Nutzenkomponenten in Form von Effektivität, Effizienz und Sicherheit der Austauschprozesse zu realisieren.“ Klee (2000), S. 200.

⁴⁷¹ Vgl. Payne/Rapp (1999) S. 33; Link/Tiedtke (2001), S. 13; Christopher (2004), S. 35, 135f und 207; Beck (2007), S. 15.

⁴⁷² Vgl. Homburg/Sieben (2000), S. 476; Mukerjee/Singh (2009), S. 69. Ähnlich unterscheidet auch WOLF (2007) den Bindungs- bzw. Beziehungsbereich und die Profitabilität als Zielbereiche. Vgl. Wolf (2007), S. 82. Kleinaltenkamp/Plinke (1997) S. 42ff differenzieren in eigene Ziele des Unternehmens sowie auf den Geschäftspartner bezogene Ziele bezüglich zu erzielender Ergebnisse sowie Aktivitäten des Partners wie zweckbezogene spezifische Investitionen in die Beziehung.

⁴⁷³ Die Begriffe Kundenprofitabilität, Kundendeckungsbeitrag und Kundenwert sind eng miteinander verwandt. Vgl. Shapiro et al. (1987); Rudolf-Sipötz (2001), S. 15; Wäscher (2002), S. 404f; Wolf (2007), S. 140. Kundenprofitabilität ist definiert als die Differenz von kundenspezifischen Nettoerlösen und Kosten. Vgl. Shapori et al. (1987), S. 102. Der Kunden-Deckungsbeitrag ist bestimmt als der Bruttoüberschuss aus kundenspezifischen Umsätzen und Kosten. Vgl. Homburg/Daum (1997), S. 90; Köhler (2000), S. 419. Der Kundenwert schließlich ist definiert als abgezinster Wert aller, dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungen während der gesamten Dauer der Kundenbeziehung. Vgl. Rieker (1995), S. 50; Dwyer (1997), S. 7; Homburg/Daum (1997), S. 97; Gouthier/Schmid (2001), S. 231; Hippner/Wilde (2003), S. 23f; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 55. In neueren Arbeiten enthält das Konstrukt des Kundenwertes auch andere, nicht-monetäre Erfolgsbeiträge. Vgl. u.a. Blattberg/Deighton (1991), S. 7f; Richter-Mundani (1999), S. 22; Blattberg/Thomas (1999), S. 362; Tewes (2003), S. 73.

⁴⁷⁴ Vgl. Wolf (2007), S. 147f.

⁴⁷⁵ Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 105; Sheth/Parvatiyar (1995), S. 264f; Peter (1997), S. 268f; Finger (2001), S. 72. REICHELDELD/SASSER (1990) haben in einer branchenübergreifenden empirischen Studie gezeigt, dass die Reduktion einer Abwanderungsrate Erlössteigerungen zur Folge hat. Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 107f.

darstellt, bilden Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vorgelagerte Zielgrößen.⁴⁷⁶ Prozessuale Ziele des CRM beziehen sich daher auf die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit und die Ausschöpfung von Weiterentwicklungspotenzialen in jeder Phase der Kundenbeziehung.⁴⁷⁷

CRM-Ziele können nach Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug und Segment konkretisiert werden.⁴⁷⁸ Dabei ist es Aufgabe der Managers im CRM, die Konsistenz des entstehenden Zielsystems sicherzustellen. Ein geeignetes Zielsystem zeichnet sich dadurch aus, dass Synergieeffekte bei komplementären Zielen genutzt werden und die Wirkung konfliktärer Zielbeziehungen minimiert wird.⁴⁷⁹

Strategiebildung

CRM als individualisiertes Marketing dient der bedürfnisorientierten Ansprache und Bearbeitung der Kunden, die auch ungleich sein kann.⁴⁸⁰ Daher bildet die Kundensegmentierung die Grundlage zielgerichteter Kundenbeziehungsstrategien und -maßnahmen.⁴⁸¹ Außerdem dient die Kundensegmentierung der Identifikation relevanter Kunden für bestimmte Maßnahmen.⁴⁸²

Die Aufgaben des Managers im CRM bestehen in der Festlegung geeigneter Segmentierungskriterien, der Bildung und Beschreibung der Segmente sowie der

⁴⁷⁶ Vgl. Wolf (2007), S. 148. Kundenzufriedenheit entsteht, wenn die wahrgenommene subjektive Leistung eines Anbieters die Kundenerwartungen übersteigt. Vgl. Peter (1997), S. 7; Simon/Homburg (1998), S. 19f; Finger (2001), S. 75; Krafft (2002), S. 15f; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 46; Wolf (2007), S. 132. Der Kunde beurteilt dabei neben der Leistungsqualität auch den wahrgenommenen Wert der Leistung sowie die Beziehungsqualität. Vgl. Georgi (2000), S. 191; Bruhn (2001), S. 65f.

⁴⁷⁷ Die dynamische Komponente des CRM betonen auch REINARTZ/KRAFFT/HOYER (2004), in dem die das „systematische und proaktive Management der verschiedenen Phasen von Kundenbeziehungen“ als übergeordnetes Ziel des CRM bezeichnen. Vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 294.

⁴⁷⁸ Vgl. Thommen (1991), S. 96f; Wolf (2007), S. 268.

⁴⁷⁹ Vgl. Griem (1968), S. 69.

⁴⁸⁰ Vgl. Piller (1998), S. 2; Eid (2007), S. 1022; ähnlich auch Nath et al (2009), S. 19.

⁴⁸¹ Zur Relevanz der Kundensegmentierung für den Erfolg des CRM vgl. u.a. Battista/Verhun (2000); Hopkins/Lusher/Manasco (1999), Xevelonakis (2005); Chakravorti (2007). Die Kundensegmentierung wird in der Marketingliteratur häufig als Teil der Analysephase des CRM beschrieben. Vgl. Bruhn (2001); Bruhn (2009) sowie Greve (2010). Jedoch ist bereits die Festlegung der Segmentierungskriterien abhängig von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und weißt daher eine enge Verknüpfung mit den Themen Zielbildung und Strategieentwicklung auf. Daher wird sie im Weiteren der Phase der Ziel- und Strategiebildung im CRM zugeordnet.

⁴⁸² Vgl. Wehrmeister (2001), S. 299.

geplanten Segmentbearbeitung.⁴⁸³ Dabei kann der Manager auf verschiedene Segmentierungsverfahren zurückgreifen.⁴⁸⁴

Effektive CRM-Strategien beschreiben den Beitrag des CRM zur langfristigen Erschließung und Sicherung zukünftiger Erfolgspotenziale und damit den Beitrag des CRM zum Unternehmenserfolg.⁴⁸⁵ Sie zeigen Wege zur Realisierung der festgelegten Ziele des CRM auf und identifizieren die wichtigsten Kundensegmente.⁴⁸⁶ Sie ermöglichen einen fokussierten Mitteleinsatz und eine zielorientierte Steuerung des phasenbezogenen Instrumenteneinsatzes.⁴⁸⁷ Strategien sollen zudem Aufschluss geben über Anforderungen an Organisation, Personal und IT.⁴⁸⁸

Es können planerische und kreative Aufgaben im Rahmen der Strategieentwicklung unterschieden werden.⁴⁸⁹ Die planerische Aufgabe bezieht sich auf die zielgerichtete Bildung einer Strategie mit Hilfe strategischer Analyseinstrumente, wie SWOT-, Lebenszyklus- und Portfolioanalyse.⁴⁹⁰ Damit beschreibt sie den reflexiven Modus der Willensbildung. Die kreative Aufgabe wird darin gesehen, innerhalb des vorgegebenen Handlungsrahmens Alternativen und innovative Lösungsansätze im Modus der intuitiven Willensbildung zu entwickeln. Für die Bildung effektiver Strategien wird eine Verknüpfung strukturierter Überlegungen, kreativer Prozesse und intuitiver Fähigkeiten des Managements vorgeschlagen.⁴⁹¹ Aufgrund der hohen Interdependenzen sind die

⁴⁸³ Vgl. Bruhn (2001), S. 99; Hadwich (2003), S. 203.

⁴⁸⁴ Segmentierungsmethoden umfassen ein- und mehrdimensionale Ansätze mit quantitativen oder qualitativen Kriterien. Eindimensionale quantitative Analysen wie Umsatz-, DB- und ABC-Analysen sind einfach anzuwenden und geben einen ersten Überblick über die Kundenstruktur. Vgl. dazu u.a. Schmöller (2001) S. 136; Weber/Willauer (2005), S. 354-356. Eindimensionale qualitative Verfahren umfassen Entwicklungs-, Ausstrahlungs-, Innovations- und Kooperationspotenzialanalysen. Vgl. Eckel (1997), S. 116-125; Clark et al. (2003), S. 37; Link (2007), S. 112f. Mehrdimensionale Analysen sind beispielsweise Scoring- und Portfolio-Analysen. Vgl. Schmöller (2001), S. 138-145; Weber/Willauer (2005), S. 356-359.

⁴⁸⁵ Vgl. Bruhn (1999), S. 113; allg. auch Merchant/Van der Stede (2007), S. 727.

⁴⁸⁶ Vgl. Rigby/Reichheld/Scheffer (2002), S. 56f; Hippner (2004), S. 49ff; allg. auch Langer (2007), S. 6; Merchant/Van der Stede (2007), S. 6.

⁴⁸⁷ Vgl. Griem (1968), S. 79.

⁴⁸⁸ Vgl. Bruhn (1999), S. 113; Battista/Verhun (2000); Hippner (2004), S. 62; Silber (2007), S. 99.

⁴⁸⁹ Vgl. auch Reinecke (2000b), S. 33.

⁴⁹⁰ Siehe dazu die Ausführungen in Abschnitt 2.4.1.

⁴⁹¹ Vgl. auch Reinecke (2000b), S. 33.

Strategien des CRM im Einklang mit übergeordneten Marketing- und Unternehmensstrategien zu formulieren und mit anderen Marketingentscheidungen abzustimmen.⁴⁹²

Strategieentwicklung kann entweder zentral erfolgen oder die Teilstrategien können von dezentralen Organisationseinheiten entwickelt und dann von zentraler Stelle koordiniert werden.⁴⁹³ Werden Strategien durch Manager im CRM entwickelt, so sollten diese eine Koordination mit anderen beteiligten Abteilungen (wie IT, Vertrieb) sicherstellen.⁴⁹⁴ Dies stellt einerseits die Umsetzung der Strategien sicher und vermeidet andererseits langwierige Abstimmungsprozesse und letztendlich die Formulierung einer Kompromissstrategie.⁴⁹⁵

Segmentspezifische CRM-Strategien definieren, welche Ziele in jedem Kundensegment erreicht werden sollen und durch welche Maßnahmen die Kunden über welchen Zeitraum hinweg bearbeitet werden sollen.⁴⁹⁶ Instrumente zur zielorientierten Optimierung des Kundenportfolios sind unter anderem die Migrationsplanung und die Kunden-Portfolioanalyse⁴⁹⁷

Schließlich ist es auch Aufgabe der Manager im CRM, die aktuellen Strategien laufend auf ihre Eignung zu prüfen und an Veränderungen anzupassen.⁴⁹⁸

2.4.4 Maßnahmenentwicklung im CRM

Ausgehend von den Strategien als langfristige Leitlinien werden in der Phase der operativen Planung konkrete Entscheidungen über geeignete Maßnahmen und Kommunikationswege getroffen.⁴⁹⁹ Die Umsetzung der Strategien in konkrete Maßnahmen hat eine hohe Relevanz für den Erfolg von CRM.⁵⁰⁰

⁴⁹² Vgl. Reinecke/Köhler/Roos (2002), S. 63; Wilson/Daniel/McDonald (2002), S. 214f; Ali/Alshawi (2005), S. 1592. Vgl. dazu auch die empirischen Ergebnisse bei Schröder/Feller/Schuck (2002), S. 418.

⁴⁹³ Vgl. Bea/Haas (2001), S. 196.

⁴⁹⁴ Vgl. Payne/Frow (2005), S. 170.

⁴⁹⁵ Vgl. Silber (2007), S. 360.

⁴⁹⁶ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 113; Homburg/Sieben (2000), S. 486 ff.

⁴⁹⁷ Vgl. Krafft (2003), S. 34; Hippner (2004), S. 51; Wolf (2007), S. 111

⁴⁹⁸ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 119.

⁴⁹⁹ Vgl. Homburg/Sieben (2000), S. 488; Wolf (2007), S. 111.

⁵⁰⁰ Vgl. Al-Laham (1997), S. 458; Langer (2007), S. 18.

Aufgabe der operativen Planung ist die Modellierung einer lebenszyklusorientierten Kundenbearbeitung, um in jeder Lebenszyklusphase geeignete operative CRM-Maßnahmen ableiten zu können.⁵⁰¹ Nicht nur die Ausrichtung an Kundenanforderungen (Effektivität) und dem Entwicklungsstatus der Kundenbeziehung (Effizienz), sondern auch die Fähigkeiten der beteiligten Organisationseinheiten und die Reagibilität der Kunden zur Bestimmung geeigneter CRM-Maßnahmen sollten berücksichtigt werden.⁵⁰²

Ergebnis der operativen Planung ist die Entscheidung für eine Maßnahme je Produkt oder Kundensegment und die Selbstverpflichtung des Managements auf die Umsetzung.⁵⁰³ Die Implementierung der Maßnahmen bis hin zum individuellen Kundenkontakt ist Teil der späteren Phase der Umsetzung.

2.4.5 Maßnahmendurchsetzung im CRM

Die Phase der Maßnahmendurchsetzung tritt auf, wenn der verantwortliche Akteur für die Willensbildung nicht auch der ausführende Akteur ist.⁵⁰⁴ Die effektive Durchsetzung ist äußerst wichtig für den Gesamterfolg des CRM, weist jedoch eine geringe Konzeptualisierung auf, BRUHN spricht gar von einer Implementierungslücke.⁵⁰⁵

In den Planungs- und Ausführungsprozess des CRM sind meist mehrere Personen oder Gruppen des Managements und der ausführenden Ebene involviert. Da eine Führung durch direkte Weisung in diesem Kontext nicht realisierbar ist, sind eine kundenorientierte Denkhaltung sowie ausreichende Leistungsbereitschaft und Fähigkeiten der ausführenden Mitarbeiter wichtige Faktoren für die erfolgreiche

⁵⁰¹ Vgl. Wolf (2007), S. 111.

⁵⁰² Vgl. Silber (2007), S. 98. Grund (1998b), S. 241 nennt als Anforderungen an CRM-Maßnahmen ihre Eignung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, ihre Zielkonformität und ihre Integration in ein unternehmensweites Qualitätsmanagement.

⁵⁰³ In der Literatur wird die Selbstverpflichtung auch als Teil der Willensdurchsetzung gesehen, eine unverbindliche Auswahl der präferierten Maßnahme ist jedoch kein ausreichendes Ergebnis der Willensbildung. Vgl. u.a. Kirsch (1977), S. 74; Florissen (2005), S. 19. Dagegen sieht auch KOSIOL (1992) die Selbstverpflichtung als Ergebnis der Entscheidungsfindung: „Der Wille zur Realisation und Wagnisübernahme ist als das hervorstechende Element bei der Entschlussfassung in der Endphase des Entscheidungsprozesses anzusehen.“ Kosiol (1962), S. 16.

⁵⁰⁴ Vgl. Irle (1971), S. 50.

⁵⁰⁵ Vgl. Bruhn (2001), S. 179. Ähnlich stellt KLEE (2000) dies auch für die Marketingwissenschaft insgesamt fest. Vgl. Klee (2000), S. 4.

Umsetzung von CRM-Maßnahmen.⁵⁰⁶ Die Phase der Durchsetzung im CRM-Prozess umfasst daher insbesondere die Ausgestaltung des Führungs-, Anreiz- und Schulungskonzepts für die ausführende Ebene.⁵⁰⁷ Ein kundenorientiertes Führungskonzept fördert eine kundenorientierte Denkhaltung der Mitarbeiter. Durch ein geeignetes Anreizsystem werden die ausführenden Akteure zur Zielerreichung und zum kundenorientierten Verhalten motiviert.⁵⁰⁸ Für den Erfolg von CRM ist es wesentlich, dass die Mitarbeiter dessen Relevanz verstehen und dass die Nutzung der CRM-Informationssysteme zu einer Verbesserung ihrer täglichen Arbeit beiträgt.⁵⁰⁹ Daher ist es Aufgabe der Manager im CRM, durch geeignete Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen Akzeptanz und Wissen bei den ausführenden Mitarbeitern zu schaffen. Grundlage dafür ist die Operationalisierung der geplanten Maßnahmen in Form von Ziel- und Handlungsvorgaben für die ausführenden Akteure.⁵¹⁰

Für die erfolgreiche Kooperation der beteiligten Organisationseinheiten sind integrierte Kommunikationsstrukturen im Unternehmen nötig.⁵¹¹ Ein weiterer Aufgabenbereich ist daher die Prüfung der Aufbau- und Ablauforganisation auf ineffiziente Entkopplungen, da diese zu Informations- und Kommunikationsbarrieren werden können.⁵¹² Ziel ist die Integration der Vertriebskanäle, sodass der Kunde das Unternehmen an jedem Kontaktpunkt konsistent hinsichtlich Beratung und Kommunikation wahrnimmt.⁵¹³ Nach der Festlegung geeigneter Verantwortlichkeiten sollten auch entsprechende Ausführungskompetenzen an diese Stellen delegiert werden.

2.4.6 Kontrolle im CRM

Ziele von Kontrollmaßnahmen sind das Ex-post-Lernen sowie die Beeinflussung des Verhaltens der am CRM-Prozess und an der Ausführung beteiligten Akteure. Aufgabe

⁵⁰⁶ Vgl. Wolf (2007), S. 117.

⁵⁰⁷ Vgl. Link (2001), S. 19.

⁵⁰⁸ Vgl. Meyer/Oevermann (1995), S. 1350; Grönroos, C. (1996), S. 15; Peppers/Rogers (1999), S. 256 und 263; Homburg/Sieben (2000), S. 499; Tiwana (2001), S. 66f und 262; Rigby/Reichheld/Schefter (2002), S. 104.

⁵⁰⁹ Vgl. Beck (2007), S. 82.

⁵¹⁰ Vgl. Bruhn (2001), S. 80.

⁵¹¹ Vgl. Beck (2007), S. 81.

⁵¹² Vgl. Wapniewski (2006), S. 177; ähnlich auch Bruhn (2001), S. 180ff; Beck (2007), S. 81.

⁵¹³ Vgl. Emmert/Buchta/Elgass (2000), S. 23; Peppard (2000), S. 319.

der Manager im CRM ist die Gestaltung und Durchführung geeigneter Kontrollmaßnahmen, die Interpretation und Diskussion der Kontrollergebnisse mit allen beteiligten Organisationseinheiten sowie die Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse für die zukünftige Planung und Ausführung von CRM-Maßnahmen.⁵¹⁴

Effektive Kontrollmaßnahmen können in jeder Phase des Managementprozesses angeregt werden.⁵¹⁵ Feed-back-Kontrollen prüfen, ob das Ergebnis der gewählten Handlungsalternative eingetreten ist oder wie groß gegebenenfalls die Abweichung zwischen Ist und Soll ist⁵¹⁶, ob der gebildete Willen entschlussgemäß ausgeführt wurde beziehungsweise ob er überhaupt ausführbar war. Feed-forward-Kontrollen überprüfen die Wirkungen innerhalb der Erfolgskette und dienen damit der Prüfung der gewählten Ziele und Strategien auf ihre Erreichbarkeit und Eignung.⁵¹⁷

Damit bilden die Ergebnisse der Kontrollphase eine wichtige Grundlage für die Informationsbereitstellung für zukünftige Willensbildungsprozesse im CRM.

Zusammenfassung

Der CRM-Prozess lässt sich gliedern in Informationsbeschaffung und -nutzung, strategische Planung, operative Planung, Maßnahmendurchsetzung und Erfolgsmessung. Das CRM ist in jeder Phase des Prozesses durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Diese umfasst die Menge und Art der zu erhebenden und zu analysierenden Daten, die Vielfalt an möglichen Zielsetzungen des CRM sowie die große Breite an möglichen Maßnahmen zur Umsetzung der CRM-Strategien abhängig von den Markt- und Unternehmensgegebenheiten. Dies eröffnet den Managern im CRM

⁵¹⁴ Vgl. Grund (1998b), S. 251; Payne/Frow (2005), S. 174.

⁵¹⁵ Vgl. Florissen (2005), S. 33 Effektive Kontrollmaßnahmen müssen ergebnis- und durchführungsbezogene Anforderungen erfüllen. Zu den ergebnisbezogenen Kriterien werden Entscheidungsorientierung, Reliabilität, Validität, Aktualität, Vollständigkeit und ein hohes Disaggregationsniveau gezählt. Durchführungsbezogene Kriterien umfassen den notwendigen organisatorischen Aufwand, die Komplexität der Methodik und die zu veranschlagenden Kosten. Vgl. Meffert/Bruhn (2000) und Bruhn (2001), S. 199f.

⁵¹⁶ Die symptomorientierte Abweichungsanalyse differenziert nach Mengen- und Preisabweichungen auf Kunden- oder Segmentebene sowie Effekten aus der Interaktion der beiden Abweichungen. Vgl. Schmöller (2001), S. 40 sowie Albers (1989, S. 637); Link (2007), S. 141-167. Sie kann ergänzt werden um eine Analyse der exogenen und endogenen Abweichungsursachen, welche eine zuverlässigere Ermittlung der potentiell durch CRM-Maßnahmen und CRM-Akteure verursachten Effekte ermöglicht. Vom Markt ausgehende Abweichungen können eine veränderte Preisbereitschaft der Kunden, veränderter Lieferanteil, abweichender Bedarf sowie andere Marktveränderungen umfassen. Vgl. Schmöller (2001), S. 47.

⁵¹⁷ Vgl. ähnlich Weber/Schäffer (2011), S. 55f.

einen großen Handlungsspielraum, ist jedoch auch ein verstärkender Faktor für kognitive und motivationale Beschränkungen der Manager.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden daher auf Basis einer Vielzahl empirischer Studien Rationalitätsdefizite im CRM identifiziert und nach ihren Ursachen strukturiert.

3 Potenzielle Rationalitätsdefizite im Handeln von Managern im CRM

Gegenstand dieses Kapitels ist die Identifikation und theoriegeleitete Erklärung empirisch relevanter Rationalitätsengpässe im CRM-Prozess.

Empirische Erkenntnisse und aktuelle Expertengespräche zeigen in Kapitel 3.1 auf, wie CRM tatsächlich in der Praxis umgesetzt und gesteuert wird, und erlauben die Identifikation von Problemfeldern, welche auf der beschränkten Rationalität der handelnden CRM-Akteure beruhen oder dadurch verstärkt werden.

Aus den identifizierten Problemfeldern werden mit Hilfe der Methode der abnehmenden Abstraktion Hypothesen über die zugrundeliegenden Beschränkungen der handelnden Akteure gebildet (Kapitel 3.2).

3.1 Problembereiche in der Praxis des CRM

„Relationship Marketing is powerful in theory but troubled in practice.“⁵¹⁸ Dieser Erkenntnis folgend werden in diesem Kapitel die empirisch nachgewiesenen Problembereiche in der Praxis des CRM beschrieben und strukturiert. Die dafür untersuchten Forschungsarbeiten werden zu Beginn des Abschnitts vorgestellt.

3.1.1 Gang der Untersuchung

In Publikationen zum CRM wird eine Vielzahl von Problemen genannt, welche sich in grundlegende Problemfelder einordnen lassen. Diese Problemfelder repräsentieren die grundlegenden Aufgaben im CRM: Informationsbereitstellung, Ziel- und Strategiebildung, Maßnahmenentwicklung, Maßnahmendurchsetzung und Kontrolle.

Grundlage für die Identifikation von Problemfeldern im CRM war die intensive Auswertung der bestehenden Literatur zum CRM sowie eine Reihe von Experteninterviews, die dazu dienten, die Relevanz der Hinweise aus der Literatur für Unternehmen zu bestätigen.

⁵¹⁸ Wolf (2007), S. 74. Vgl. auch Payne/Rapp (2001), S. 3.

3.1.1.1 *Relevante empirische Arbeiten*

Parallel zur breiten Diskussion des CRM in der Forschung begannen viele Unternehmen mit der Implementierung des CRM in der Praxis.⁵¹⁹ Da auch die Softwareindustrie den Trend erkannt hatte, investierten Unternehmen in den vergangenen Jahren hohe Summen in IT-Systeme zur Unterstützung des CRM (sogenannte Customer-Relationship-Management-Systeme).⁵²⁰ Die weit verbreiteten Implementierungsversuche führten zu einer großen Anzahl von Artikeln, welche Problembereiche des CRM in der Praxis beschreiben.⁵²¹ Trotz ihres meist deskriptiven und fragmentarischen Charakters bieten sie im Sinne eines induktiven Vorgehens gute Anknüpfungspunkte für die Ableitung möglicher Rationalitätsdefizite und ihrer Ursachen im CRM.

Im Rahmen der Literatursauswertung wurden im Wesentlichen Buchveröffentlichungen und wissenschaftliche Journalartikel berücksichtigt.⁵²² Die Buchveröffentlichungen umfassen konzeptionelle Beiträge zum Relationship Marketing, welche sich auf verschiedene theoretische und empirische Beiträge stützen.⁵²³ Ergänzt wurden diese Untersuchungen durch praxisorientierte Literatur sowie eine Vielzahl wissenschaftlicher Journalbeiträge, welche sich schwerpunktmäßig mit Aspekten des CRM, CRM-Systemen und der Datenbereitstellung auseinandersetzen.

3.1.1.2 *Aktuelle Ergebnisse einer Expertenbefragung*

Bei Sichtung der empirischen Arbeiten wurde eine Vielzahl an Problemen bei der praktischen Umsetzung des CRM identifiziert. Jedoch war noch nicht hinreichend klar, ob diese Probleme auch eine hohe Relevanz für Unternehmen im heutigen Umfeld haben. Dies lag darin begründet, dass viele Untersuchungen schon einige Jahre zurück-

⁵¹⁹ Siehe Kapitel 1.1.

⁵²⁰ Eine Studie ergab Investitionen von 7,4 Mrd. US-Dollar in 2007; eine Steigerung von 14 Prozent gegenüber 2006. Vgl. Barker (2007).

⁵²¹ Eine mögliche Ursache für die hohe Anzahl von Artikeln kann zudem in der hohen Misserfolgsrate bei CRM-Implementierungsprojekten bestehen. So sprechen empirische Untersuchungen davon, dass 55% (Gartner Group), 60% (Customer Marketing Institute) oder sogar 70% (Butler Group) der CRM Implementierungsprojekte fehlschlagen, das heißt die Erfolgserwartungen nicht erfüllen. Vgl. Le Pla (2002), S. 1; Lauchlan (2003), S. 1.

⁵²² Dabei wurden nicht nur Veröffentlichungen zum Stichwort CRM, sondern weiterhin auch Arbeiten zu eng verwandten Themen wie CRM, Kundenbindungsmanagement, Vertriebscontrolling und Marketingcontrolling ausgewertet.

⁵²³ U.a. Payne/Rapp (1999); Bruhn (2001); Hippner/Wilde (2004) und (2007).

lagen oder sich auf bestimmte Branchen und nationale Märkte beschränkten. Ziel der ergänzenden Experteninterviews war daher die Erfassung des Status quo der Umsetzung des CRM in Unternehmen und insbesondere die Bestätigung der praktisch relevanten Problembereiche.

Die Methode des Experteninterviews hat ihren Ursprung und ihre breiteste Anwendung in der qualitativen Sozialforschung.⁵²⁴ Es kann definiert werden als Interview mit einer Person, die im Hinblick auf ihren Status als Experte oder Expertin befragt wird, also als Person, die über spezialisiertes Wissen und dadurch im Allgemeinen auch über Entscheidungskompetenzen verfügt.⁵²⁵ Es können drei Typen von Experteninterviews unterschieden werden: Exploration, systematisierendes und theoriegenerierendes Experteninterview.⁵²⁶

Aus Forschungsgesichtspunkten ist das Experteninterview eine praktische und ökonomische Methode zur schnellen Exploration eines Forschungsgebietes und zur „dichten Datengewinnung“ im Gegensatz zu rein quantitativen Erhebungsmethoden.⁵²⁷ Zur Sicherstellung aussagekräftiger Interviewergebnisse ist ein systematisches Vorgehen unverzichtbar, bei dem sowohl der Interviewleitfaden als auch die Auswertungsmethode theoriegestützt entwickelt werden.

Zur Sicherung der Qualität von Experteninterviews werden an den Interviewer und an den Experten einige Anforderungen gestellt. Für ein erfolgreiches Experteninterview sollte der Interviewer zumindest grundlegende Kenntnisse des Interviewthemas besitzen und die Fachsprache des Experten verstehen können. Als Experte kann derjenige bezeichnet werden, welcher über Kompetenz hinsichtlich des Entwurfs, der Implementierung oder der Kontrolle einer Problemlösung verfügt und besonderen

⁵²⁴ Ihre theoretische Fundierung geht zurück auf MEUSER/NAGEL (1991).

⁵²⁵ Vgl. Bogner/Menz (2005), S. 45.

⁵²⁶ Das explorative Interview als Instrument der Datenerhebung ermöglicht die Strukturierung des Untersuchungsgebiets und die Bildung von Hypothesen. Systematisierende Interviews dienen der systematischen und lückenlosen Informationsgewinnung mit dem Ziel einer hohen Vergleichbarkeit der Daten. Das theoriegenerierende Experteninterview wird eingesetzt, um die impliziten Wissensstände, Weltbilder und Routinen einer Gruppe von Experten zu konzeptualisieren und auf dieser Basis eine formale Theorie zu formulieren. Vgl. Bogner/Menz (2005), S. 37-39.

⁵²⁷ Vgl. Bogner/Menz (2005), S. 9; Bührmann (2004), S. 2.

Zugang zu Informationen über Personengruppen und Entscheidungsprozesse hat.⁵²⁸ Daneben können als Experten auch Personen eingesetzt werden, welche als Externe (also nicht direkt im Handlungsfeld tätige) besonderes Wissen zum Thema besitzen.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews wurden als teilstandardisiertes Leitfadengespräch entwickelt. Diese Teilstandardisierung sichert, dass der Experte frei erzählen kann und dennoch eine Analyse und Vergleichbarkeit der Antworten möglich ist.⁵²⁹ Der Leitfaden dient der Fokussierung des Interviews und der Vorformulierung theorierelevanter Kategorien.

Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht nicht der Einzelfall, sondern das gemeinsame geteilte Wissen der Experten.⁵³⁰ Ziel der Auswertung ist daher die Herausarbeitung von wesentlichen Punkten und Gemeinsamkeiten zwischen den Antworten der verschiedenen Experten. MEUSER/NAGEL schlagen einen systematischen Auswertungsprozess mit sechs Schritten vor.⁵³¹ Zu Beginn wird das Interview aufgezeichnet und anschließend werden durch Paraphrasierung die Aussagen des Experten textgetreu und in chronologischer Reihenfolge schriftlich festgehalten.⁵³² Im nächsten Schritt werden die Aussagen zu Themengebieten sortiert und die Kernaussagen in Überschriften zusammengefasst. Dabei sollte die Terminologie des Experten beibehalten werden. Anschließend vergleicht man die Aussagen der Experten themenbezogen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Diese Erkenntnisse werden danach systematisiert und in eine wissenschaftliche Terminologie übertragen.⁵³³ Schließlich werden durch Bildung von Sinnzusammenhängen theoretische Konzepte entweder bestätigt oder widerlegt.

⁵²⁸ Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 443; Mieg/Brunner (2001), S. 6. Dabei verfügt ein Experte nach MEUSER/NAGEL sowohl über explizites (und damit reflexiv verfügbares), als auch implizites Erfahrungswissen, welches im Interview erfasst werden soll. Vgl. Meuser/Nagel, (1997), S. 485.

⁵²⁹ Bei einer völligen Standardisierung wären insbesondere Prozesse schwer zu erfassen.

⁵³⁰ Vgl. Bührmann (2004), S. 3.

⁵³¹ Vgl. u.a. Meuser/Nagel (2005), S. 83-91; ähnlich auch Mieg/Brunner (2001), S. 18.

⁵³² Diese Reduktion der Komplexität auf inhaltsrelevante Teile kann zur Gefahr werden, wenn Inhalte durch zu frühe Klassifizierung verzerrt werden und Information durch zu schnelles Clustern verschenkt wird. Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 457.

⁵³³ Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 462.

Die Experteninterviews wurden im Rahmen dieser Arbeit schwerpunktmäßig explorativ zur Erhebung des Umsetzungsstands und Validierung der Problemfelder des CRM in der Praxis eingesetzt. Die zentralen Fragestellungen waren dabei:

- Welches Grundverständnis zu CRM⁵³⁴ liegt der Implementierung im Unternehmen zugrunde?
- Wie ist der CRM-Prozess strukturiert? Welche sind die wesentlichen Prozessphasen? Welche Instrumente werden dafür eingesetzt? Welche organisatorischen Einheiten tragen Verantwortung im CRM?
- Welche Probleme treten in der Umsetzung des CRM bei individuellen Managern auf? Welche Probleme entstehen in der Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationseinheiten oder Manager?
- Wie wird die Vermeidung oder Reduktion dieser Probleme sichergestellt? Welche Organisationseinheiten tragen Verantwortung dafür?

Insgesamt wurden acht Experteninterviews durchgeführt. Die Interviewpartner waren drei leitende Manager aus den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie drei Kundenbeziehungsmanager, von denen einer Leiter eines Projektteams war, welches gerade CRM im Unternehmen einführte. Ergänzt wurde diese Perspektive durch Gespräche mit je einem operativen Vertriebsmitarbeiter und Geschäftsführer.

Alle Interviews wurden aufgezeichnet und zudem wurden zusätzliche Eindrücke und Kernaussagen protokolliert. Die Auswertung erfolgte im Einklang mit dem Vorgehen von MEUSER/NAGEL. Die Ergebnisse wurden mit den aus früheren empirischen Studien identifizierten Problemfeldern abgeglichen. So konnte eine weitgehende Übereinstimmung und damit eine Bestätigung der aktuellen praktischen Relevanz der im Folgenden beschriebenen Problemfelder festgestellt werden.

3.1.1.3 Implikationen für die Identifikation von Defiziten im CRM

Rationalitätssicherung ist nur dann Kosten-Nutzen-effizient, wenn sie sich auf nachweisbare Defizite fokussiert. Im Rahmen der Arbeit sollen daher nur solche Problemfelder berücksichtigt werden, welche zu Kostennachteilen oder Erlöseinbußen

⁵³⁴ Vgl. zu den verschiedenen Ansätzen Kapitel 2.3.

für Unternehmen führen können. In der Literatur findet sich jedoch meist kein direkter Nachweis einer ergebnismindernden Wirkung der identifizierten Probleme. Da Rationalität als vorherrschende Meinung unter Experten verstanden wird⁵³⁵, sollen im Folgenden auch solche Problembereiche als Defizite aufgefasst werden, welche von den Empfehlungen der Literatur zum CRM abweichen oder als Gründe für ein Scheitern von CRM-Projekten genannt werden. Damit kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass auch subjektive Einschätzungen der jeweiligen Autoren einbezogen werden. Die Arbeit erhebt bezüglich der identifizierten Probleme im CRM keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie zielt jedoch darauf ab, all jene Probleme einzubeziehen, welche von Experten als Barrieren eines erfolgreichen CRM benannt wurden.

Die Abgrenzung der Problemfelder orientiert sich an den dargestellten Phasen des CRM-Prozesses.

3.1.2 Problembereich Informationsbeschaffung und -nutzung

Informationsdefizite⁵³⁶ stellen ein großes Problemfeld dar, da sie große Auswirkungen auf die Qualität der strategischen und operativen Planung von CRM-Aktivitäten sowie den Erfolg ihrer Umsetzung haben. Daher bilden sie auch einen Schwerpunkt der empirischen Studien zu Problemen im CRM.

Probleme im Bereich Informationsbeschaffung und -nutzung umfassen die mangelhafte Datenerhebung, mangelhafte Datenqualität und unzureichende oder ungeeignete Analyse der verfügbaren Daten.⁵³⁷ Des Weiteren wird der Informationsbedarf, der durch das gewählte Willensbildungsverfahren festgelegt wird, unzureichend mit den verfügbaren Informationen abgeglichen. Weitere Probleme bestehen in Form von Informationsbarrieren sowie der subjektiven Auswahl von Informationsquellen. Nach dem Ansatz dieser Arbeit umfasst das Problemfeld die Informationsbereitstellung für alle Phasen des CRM.

⁵³⁵ Vgl. ähnlich auch Klein/Scholl (2004), S. 27.

⁵³⁶ Unter Informationen werden zweckdienliche Aussagen verstanden, welche den Erkenntnis und Wissenstand des Informationsnutzers über einen Informationsgegenstand in einer gegebenen Situation und Umwelt zur Erfüllung einer Aufgabe verbessern. Vgl. Wapniewski (2006), S. 119; ähnlich auch Wittmann (1980), Sp. 894. Zur Gegenüberstellung verschiedener Definitionen von Information vgl. Bode (1997), S. 451 ff.

⁵³⁷ Die Strukturierung der Teilprobleme erfolgt in Anlehnung an die von WEBER/SCHÄFFER (1999a), S. 737 identifizierten typischen Rationalitätsdefizite in der Datenbereitstellung.

(1-1) Die *mangelhafte Erhebung von Basisdaten* kann darauf beruhen, dass der erforderliche Informationsumfang nicht entsprechend des tatsächlichen Bedarfs bestimmt wurde oder nicht sämtliche als erforderlich betrachteten Informationen erhoben werden.⁵³⁸

Vor der eigentlichen Informationssuche sollte der Informationsbedarf gemäß den Zielsetzungen des CRM unter Berücksichtigung der Bedürfnisse aller beteiligten Organisationseinheiten bestimmt werden.⁵³⁹ Relevante Daten zur Kundenbeziehung umfassen Daten zur Kundeninteraktion, zur Profitabilität und Stabilität der Kundenbeziehung sowie zum Ressourceneinsatz des Anbieters.⁵⁴⁰ Empirische Studien verweisen auf das Fehlen nichtökonomischer Daten.⁵⁴¹ Eine mangelhafte Versorgung mit nichtökonomischen Daten wird dabei besonders für psychologische Kundendaten (Kundenverhalten, Einstellungen, Kundenerwartungen) beklagt.⁵⁴² So stehen nach einer Studie Informationen zu Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nur in der Hälfte der Unternehmen dem Management zur Verfügung.⁵⁴³

Basierend auf dem Kundenlebenszyklusmodell wird in der Literatur empfohlen, auch potenzielle und abgewanderte Kunden zu analysieren, da hier andere Fragestellungen

⁵³⁸ Vgl. u.a. Hermanns/Thurm (2000), S. 470; Homburg/Sieben (2000), S. 475; Kahle/Hasler (2001), S. 214.

⁵³⁹ Vgl. Wapniewski (2006), S. 122; Eid (2007), S. 1021f; Mukerjee/Singh (2009), S. 73 sowie allg. Link (2007), S. 216.

⁵⁴⁰ Vgl. Homburg/Sieben (2000), S. 477. Interaktionsdaten umfassen Basisangaben zum Kundenkontakt, die detaillierte Dokumentation der Kommunikationsaktivitäten und Transaktionen mit dem Kunden sowie eventuelle Serviceleistungen. Vgl. Winer (2001); Homburg/Sieben (2000), S. 477. Finanzielle Größen – wie Umsatz, Gewinn und Customer Lifetime Value – dienen zur Bestimmung der Profitabilität der Kundenbeziehung, verhaltensorientierte Kennzahlen zu Kundenzufriedenheit und -bindung erlauben die Bestimmung ihrer Stabilität. Kennzahlen zum Ressourceneinsatz umfassen Größen des internen Rechnungswesens wie Kontaktkosten, Responsequote und Servicekosten. Vgl. Homburg/Sieben (2000), S. 477

⁵⁴¹ Vgl. Bruhn (2001), S. 280; Ayers (2003), S. 3.

⁵⁴² Vgl. Becker (1994), S. 28f; Abbott (2001b), S. 296; Ling/Yen (2001), S. 11; Smidt/Marzian (2001), S. 153; Zipser (2002), S. 15; Ayers (2003), S. 4; Engels/Ritter (2003), S. 145. Diese Informationen fehlen im nächsten Schritt für eine sinnvolle Kundensegmentierung und Bearbeitung. Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 174f; Abbott (2001), S. 27; Homburg/Beutin (2001), S. 212f; Levey (2002), S. 42; Payton/Zahay (2003), S. 321. BEIKE (1992) beklagt zudem ein daraus resultierendes mangelndes Bewusstsein für Kundenbedürfnisse. Vgl. Beike (1992), S. 223f.

⁵⁴³ Vgl. Payne/Frow (2005), S. 174 nach einer Studie von Ambler (2002). In einer anderen Untersuchung ermittelten zwar über 80% der Unternehmen eine globale Kundenzufriedenheit, jedoch konnte ein Methodendefizit hinsichtlich regelmäßiger Messung und angemessenem Einbezug der relevanten Einflussfaktoren konstatiert werden. Vgl. Schmöller (2001), S. 242 ff. Hinsichtlich der Kundenloyalität erfassen Unternehmen meist nur die Gebundenheit der Kunden im Sinne des Wiederkaufverhalten, jedoch nicht ihre Verbundenheit wie zum Beispiel Weiterempfehlungsabsichten. Damit kann die Qualität der Kundenbindung nicht ausreichend beurteilt werden. Vgl. Schmöller (2001), S. 245.

als für Bestandskunden bestehen.⁵⁴⁴ Jedoch stellen Studien auch eine unzureichende Informationsversorgung hinsichtlich ehemaliger oder potenzieller Kunden sowie Wettbewerber fest.⁵⁴⁵

Auf Basis des Informationsbedarfs können die relevanten externen und internen Informationsquellen identifiziert und nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten bewertet werden.⁵⁴⁶ Für das CRM relevante Daten finden sich nicht nur im betrieblichen Rechnungswesen, sondern auch in unternehmensinternen und -externen Institutionen, Organisationen und Systemen – auch Personen (zum Beispiel Manager, Vertriebsmitarbeiter oder Kunden) können zur Datengewinnung herangezogen werden.⁵⁴⁷ Für das CRM relevante externe Daten umfassen insbesondere individuelle Profildaten oder individualisierbare Marktdaten.⁵⁴⁸ Jedoch werden in der Praxis des CRM selten externe Informationsquellen und Marktforschungsdienste zur Informationsbeschaffung eingesetzt.⁵⁴⁹ Viele empirische Untersuchungen bemängeln fehlende externe Informationen.⁵⁵⁰

Während interne Daten meist kundenindividuell und quantitativ vorliegen, sind externe Kundendaten häufig qualitativ und aggregiert.⁵⁵¹ Rein kundenindividuelle oder

⁵⁴⁴ Vgl. Bruhn (2001), S. 84. So umfassen Analysen bei potentiellen Kunden die Zielgruppenselektion und Responseanalysen auf Basis zugekaufter Adressen, soziodemographischer Daten, Kontakthistorie u.a. Bei aktiven Kunden können Warenkorbanalysen, Cross- und Up-Selling-Analysen und Kundenbewertungen auf Basis intern verfügbarer Informationen zu Produktnutzung, Zahlungs- und Kontakthistorie, und Selbstauskünften durchgeführt werden. Die Kündigungsgründe verlorener und reaktivierter Kunden können im Rahmen einer Churnanalyse untersucht werden. Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 33.

⁵⁴⁵ Vgl. Payton/Zahay (2003), S. 321.

⁵⁴⁶ Vgl. allg. Griem (1968), S. 94.

⁵⁴⁷ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 207-212; Köhler (2008), S. 469. Interne Informationsquellen sind u.a. das betriebliche Rechnungswesen, Absatzstatistiken, Kundendateien und Berichte des Außendienstes. Externe Informationsquellen können amtliche Veröffentlichungen, Zeitschriften, Internet u.a. sein. Vgl. Erichson/Hammann (2001); Klein/Schöll (2004), S. 22. Während Statistiken und allgemeine Studien als sekundäre Informationsquellen bezeichnet werden, stellen spezifische Studien zu Verhalten von Zielgruppen, Kaufverhalten, Einstellungen usw. primäre Informationsquellen dar. Vgl. Wimmer/Göb (2007), S. 407. Zur Erhebung von Benchmarking-Informationen vgl. u.a. Weber/Wertz (2005), S. 405-439.

⁵⁴⁸ Individualisierbare Marktdaten beschreiben den Kunden nach Kriterien wie Lifestyle, Motiven, Einstellungen, Konsumgewohnheiten oder Mediennutzung. Zu relevanten Kunden- und Marktdaten vgl. Schmöller (2001), S. 131f; Wimmer/Göb (2007), S. 404-407.

⁵⁴⁹ Dies gilt insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen. Vgl. Link (2007), S. 129.

⁵⁵⁰ Vgl. Bruhn (2001), S. 280; Ayers (2003), S. 3.

⁵⁵¹ Vgl. Wimmer/Göb (2007), S. 411; ähnlich auch Bruhn (2001), S. 280.

aggregierte Daten können jedoch nicht direkt zur Entscheidungsunterstützung genutzt werden.⁵⁵² Da das CRM auf eine differenzierte Bearbeitung von Kundengruppen abzielt, werden Daten benötigt, welche auf Segmentebene detailliert oder aggregiert werden können. Während in vielen Fällen ein hoher Erhebungsaufwand und Datenschutzgründe die Ursache für mangelnde Detaillierung sein können⁵⁵³, besteht ein Defizit dann, wenn solche Daten beschafft oder generiert werden können, welche den benötigten Detaillierungsgrad aufweisen. Auch unternehmensinterne Informationen wie Fixkosten und kundenindividuelle bzw. segmentspezifische Kosten weisen häufig Defizite auf, etwa durch eine pauschale Kostenschlüsselung.⁵⁵⁴ Dies liegt auch im immer noch vorherrschenden Produkt- bzw. Transaktionsfokus der genutzten Informationssysteme begründet.⁵⁵⁵

Neben der generellen Nicht-Verfügbarkeit von Informationen können auch mangelnde Systematik und Formalität der Informationsbeschaffung Ursachen für Informationsdefizite sein und den Erfolg von CRM-Aktivitäten reduzieren.⁵⁵⁶ Diese Art der Informationsbeschaffung folgt meist keinem festen Prozess, sondern wird fallweise, unsystematisch und mit wechselnder oder fehlender Methodik durchgeführt.⁵⁵⁷ Eine unsystematische Informationsbeschaffung verhindert den Aufbau von Routinen, welche durch Lernen verbessert und bei Wechsel der Verantwortung an andere Akteure weitergegeben werden können. Dies stellt dann ein Problem dar, wenn die Kosten für die Einrichtung solcher Routinen geringer sind als der Nutzen durch die Verringerung oder Vermeidung von Wiederholungsfehlern und den geringeren Aufwand für die Einarbeitung neuer Akteure.

Bei unvollständigen oder nicht ausreichend detaillierten Informationen können oftmals nur unspezifische CRM-Maßnahmen – zum Beispiel Massen-Mailings – realisiert werden.⁵⁵⁸

⁵⁵² Vgl. Ayers (2003), S. 3.

⁵⁵³ Vgl. Bruhn (2001), S. 280.

⁵⁵⁴ Vgl. Laker/Nigge (2001), S. 10f; Bruhn (2001), S. 280; Krafft (2003), S. 38.

⁵⁵⁵ Vgl. Abbott (2001), S. 25; Bielski (2004), S. 55.

⁵⁵⁶ So wiesen in einer Studie Best-Practice-Unternehmen standardisierte und aufeinander abgestimmte Prozesse der Datendefinition, -erfassung und -pflege auf. Krafft (2003), S. 23-41.

⁵⁵⁷ Vgl. Angehrn/Zimmermann (1971), S. 121 ff.

⁵⁵⁸ Vgl. Wießmeier/Lischka (2008), S. 760.

(1-2) Ein Grundproblem der Informationsbereitstellung liegt in der *mangelnden Qualität der Informationen* im Sinne ihrer Vollständigkeit, Korrektheit, Sauberkeit und Aktualität.⁵⁵⁹ Unvollständige oder fehlerhafte Kundendaten können die Effektivität und Effizienz von CRM-Maßnahmen stark beeinträchtigen.⁵⁶⁰ Die Beschaffung qualitativer externer Informationen für Kontrolle durch Expertenschätzungen, Kundenumfragen u.a. ist mit Ungenauigkeiten behaftet.⁵⁶¹ Auch die Nutzung interner Informationsquellen, wie Außendienstberichten, kann zu mangelhafter Datenqualität führen, wenn Informationen durch Vertriebsmitarbeiter bewusst oder unbewusst verfälscht werden.⁵⁶²

Manager beklagen, dass zu viele irrelevante Informationen bereitgestellt werden, während einige relevante Informationen nicht bereitgestellt werden, obwohl sie verfügbar wären. Weiterhin würden Informationen zu spät zur Verfügung gestellt und besäßen nur eine unzureichende Glaubwürdigkeit.⁵⁶³ Insbesondere wurden Defizite in der Bereitstellung vollständiger und relevanter Kosten- und Erlös-Daten sowie der kundenbezogenen Zurechnung von Kosten festgestellt.⁵⁶⁴

Durch Automatisierung der Prozesse der Informationssammlung, -verarbeitung und -verteilung sollen die wiederholte Erfassung von Kundendaten und Datenredundanzen vermieden sowie der Datenzugriff für alle Aufgabenträger gesichert werden.⁵⁶⁵ Ein weiteres Problem in der Praxis ist jedoch der häufig sehr hohe Datenpflegeaufwand solch automatisierter CRM-Systeme. Dieser Aufwand wird bei der Entscheidung für eine CRM-IT-Lösung häufig unterschätzt.⁵⁶⁶ Kundendaten werden nicht oder nur unvollständig gepflegt,⁵⁶⁷ wenn der Nutzen der regelmäßigen Aktualisierung den Mitarbeitern nicht bekannt ist. Gerade diese Problematik bestätigte sich in den

⁵⁵⁹ Vgl. Jutkins (1994), S. 40-48; Payne/Rapp (1999), S. 174f; Bruhn/Stauss (2000), S. 408; Schwetz (2000), S. 40f; Abbott (2001), S. 25; Abbott (2001b), S. 292; Homburg/Beutin (2001), S. 212f; Kehl/Rudolph (2001), S. 262; Tomczak/Rudolf-Sipötz (2001), S. 242f; Ebner (2002), S. 49ff; Lauchlan (2003), S. 2; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 975 sowie allgemein Gerling (2007), S. 68.

⁵⁶⁰ Vgl. Beck (2007), S. 65.

⁵⁶¹ Vgl. Hippner/Leber/Wilde (2004), S. 151.

⁵⁶² Vgl. Wielpütz (1996), S. 260f; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 209.

⁵⁶³ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 150f; ähnlich auch Foss/Stone/Ekinici (2008), S. 71.

⁵⁶⁴ Vgl. Krafft (2002), S. 41.

⁵⁶⁵ Vgl. Gerth (2001), S. 108.

⁵⁶⁶ Vgl. Kale (2004).

⁵⁶⁷ Vgl. Prahalad/Ramaswami (2000), S. 32ff; Wehrmeister (2001), S. 37; Johannsen/Runge (2003), S. 84; Nitsche/Fischer (2003), S. 57; Wapniewski (2006), S. 198.

Experteninterviews. So trafen mehrere Manager die Aussage, dass die verfügbaren Informationssysteme nicht voll nutzbar waren, da der dafür notwendige Pflegeaufwand zu hoch war und keinen Nutzen für den Manager selbst bringe. Eine hohe Dynamik im Handlungsumfeld führt zudem dazu, dass Informationen schnell veralten und der Pflegeaufwand noch weiter steigt.

Mitarbeiter können sich von komplexen Informationssystemen überfordert fühlen und verzichten daher auf eine Dateneingabe oder suchen nach Vereinfachungsmöglichkeiten.⁵⁶⁸ Daher empfiehlt die CRM-Literatur bei der Auswahl einer CRM-Software sicherzustellen, dass die Lösung an die für das Unternehmen tatsächlich erforderlichen Funktionalitäten angepasst werden kann.⁵⁶⁹

Weitere Defizite der Informationsqualität entstehen durch unzureichende Informationsaufbereitung und der daraus resultierenden mangelnden Verständlichkeit und Zugänglichkeit der Informationen.⁵⁷⁰ Häufig wird beklagt, dass integrierte Informationssysteme zu komplex, starr und zeitaufwendig sind und über unzureichende Aggregations- und Aufbereitungsfunktionalitäten verfügen.⁵⁷¹ Zudem fokussieren Informationssysteme auf aktuelle Daten, sodass es unter anderem zu Überreaktionen der Manager bei minimalen Absatzschwankungen kommen kann.⁵⁷²

Mehrere Interviewpartner bemängelten, dass die verfügbaren CRM-Systeme nur stark verdichtete Informationen zur Verfügung stellen und einige zentrale Bedürfnisse der Nutzer hinsichtlich der Informationsaufbereitung nicht erfüllen. Zum anderen zeigen Umfragen, dass häufig umfassende Informationssysteme zur systematischen Kundenbewertung fehlen⁵⁷³, welche die verfügbaren internen und externen Daten integrieren⁵⁷⁴

⁵⁶⁸ Vgl. Weber/Lissautzki (2004), S. 40. WEBER/LISSAUTZKI (2004) führen dazu das Beispiel eines deutschen IT-Unternehmens auf, dessen Mitarbeiter bei der Pflege ihrer Kundendatenbank zwischen 1500 verschiedenen Kostenarten wählen mussten.

⁵⁶⁹ Vgl. Raman/Pashupati (2004), S. 22f; Beck (2007), S. 63 und die dort angegebene Literatur.

⁵⁷⁰ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 208f; Payton/Zahay (2003), S. 321.

⁵⁷¹ Vgl. Becker (1994), S. 28f; Abbott (2001), S. 27; Everett (2002), S. 14f.

⁵⁷² Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 154.

⁵⁷³ Vgl. Becker (1994), S. 28f; Bruhn (2001), S. 282; Callaghan (2001); Ebner (2002); Fraser (2002); Levey (2002), S. 42; Mitchell (2002), S. 30f; Ingle (2003), S. 133ff; Lauchlan (2003).

⁵⁷⁴ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 263; Tomczak/Rudolf-Sipötz (2001), S. 242; Bielski (2004), S. 55; Chakravorti (2007), S. 61f.

sowie neben Transaktionen auch Kundeninteraktionen und Beziehungsinformationen (wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung) abbilden.⁵⁷⁵

(1-3) Die *unzureichende oder ungeeignete Nutzung der verfügbaren Daten für Analysen* stellt ein weiteres Problem dar. In einer empirischen Untersuchung war bei 62% der Unternehmen die Nutzungsintensität signifikant geringer als die Ermittlungsintensität.⁵⁷⁶ In einer weiteren Studie gaben rund 25 Prozent der befragten Unternehmen an, derzeit keinerlei Instrument zur Kundenbewertung zu nutzen.⁵⁷⁷ Werden vorhandene Informationen nicht genutzt, so dominiert die Intuition in der operativen und strategischen Planung und es besteht die Gefahr von Fehlentscheidungen.

In der Literatur werden verschiedene Analysen wie Kundensegmentierung, Zielgruppen-, Cross-Selling-, Kündiger- und Kundenwertanalysen als Basis für Entscheidungen im Rahmen von CRM empfohlen.⁵⁷⁸ Als Bereiche mangelhafter Analyse werden in Studien insbesondere Konkurrenzanalysen und Potenzialanalysen genannt.⁵⁷⁹ Auch das vorhandene Wissen um Kosten und Erlöse der Kundenbeziehung wird nicht oder mangelhaft genutzt.⁵⁸⁰ Als Ursache der mangelnden Nutzung vorhandener Kundeninformationen werden unzureichende analytische Fähigkeiten der Manager vermutet.⁵⁸¹

Kundenbewertungsverfahren zielen auf die Erstellung eines Rankings der Kundenbasis anhand individueller Erfolgspotenziale.⁵⁸² Die Bestimmung der Profitabilität von

⁵⁷⁵ Vgl. Prahalad/Ramaswami (2000), S. 32ff; Smidt/Marzian (2001), S. 149; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 42.

⁵⁷⁶ Vgl. Schmöller (2001), S. 295.

⁵⁷⁷ Vgl. Maier (2006), S. 1. Ähnliche Vermutungen finden sich bei Krafft/Marzian (1997), S. 105; Schmöller (2001), S. 17. LEVEY (2002) ermittelte in einer früheren Studie, dass über 40% der Unternehmen keine Kundenwerte bestimmen. Vgl. Levey (2002), S. 42.

⁵⁷⁸ Vgl. Helmke (2002), S. 38; Beck (2007), S. 27.

⁵⁷⁹ Vgl. Beike (1992), S. 223f; Krafft (2001), S. 500ff; Laker/Nigge (2001), S. 10f; Tomczak/Rudolf-Sipötz (2001), S. 234f; Levey (2002), S. 42; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1222. Experimentell konnte bestätigt werden, dass Entscheidungsträger bei der Planung Reaktionen und Fähigkeiten von Wettbewerbern systematisch vernachlässigen (Reference Group Neglect). Vgl. Camerer/Lovallo (1999), S. 315 sowie ähnlich Zajac/Bazerman (1991), S. 37.

⁵⁸⁰ Die wurde empirisch nachgewiesen von Krafft/Marzian (1997), S. 105.

⁵⁸¹ Vgl. Keese/Graf (2000), S. 165f; Köhler (2000), S. 418; Günter/Helm (2001), S. 9; Wolf (2007), S. 30 und 107.

⁵⁸² Vgl. Göttgens/Schmidt (2003), S. 107.

Kundenbeziehungen ist essenziell für das CRM, da der Beitrag des CRM zum Unternehmenserfolg durch die Initiierung, Aufrechterhaltung und Nutzung erfolgreicher Kundenbeziehungen entsteht.⁵⁸³ So kann bestimmt werden, bei welchen Kunden eine Akquisition, eine intensivere Bindung sowie gegebenenfalls eine Rückgewinnung lohnen würde und bei welchen Kunden eine Beendigung der Geschäftsbeziehung vorteilhaft wäre. Ein Defizit besteht hier darin, dass diese Analyse in einigen Unternehmen nicht durchgeführt wird.⁵⁸⁴ Die Durchführung kostenintensiver CRM-Maßnahmen auch für Kunden, welche nicht die Zielkunden des Unternehmens sind, stellt einen suboptimalen Einsatz von Ressourcen dar.⁵⁸⁵

Aus diesen Defiziten ergibt sich ein weiteres Problem der *Auswahl ungeeigneter Analysemethoden und aufgrund von Anwendungsfehlern*. Den Managern im CRM steht eine Vielzahl an Analysemethoden zur Verfügung, welche sich hinsichtlich ihrer technischen Ausgereiftheit, ihres Systematisierungsgrades und erzielbaren Detailgrades unterscheiden.

Laut CRM-Literatur weisen geeignete Verfahren zur Bewertung von Kundenbeziehungen einen Zukunftsbezug und eine Mehrperiodigkeit auf, berücksichtigen die Unsicherheit zukünftiger Größen, und berücksichtigen nicht-finanzielle Größen und indirekte Effekte.⁵⁸⁶ Jedoch werden in der Praxis komplexere Analysemethoden selten genutzt, stattdessen werden einfachere Verfahren eingesetzt, obwohl bekannt ist, dass diese nicht alle Aspekte abbilden.⁵⁸⁷ So zählen ABC-Analysen und Kundenbefragung noch immer zu den am weitesten verbreiteten Kundenanalysemethoden, während weniger als 20 Prozent Scoring-Modelle nutzen oder den Kundenwert bzw. Customer Lifetime Value bestimmen.⁵⁸⁸ Auch regelmäßige

⁵⁸³ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 33; Link/Tiedtke (2001), S. 13; Christopher (2004), S. 35; Beck (2007), S. 15; Wimmer/Göb (2007), S. 403f; Mukerjee/Singh (2009), S. 69.

⁵⁸⁴ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 208f; Petersen (2004), S. 48f. Nach einer Studie von 2001 führen nur 37 Prozent der befragten Unternehmen eine Kundenerfolgsrechnung durch. Vgl. Schmöller (2001), S. 234.

⁵⁸⁵ Vgl. Mukerjee/Singh (2009), S. 69.

⁵⁸⁶ Vgl. Schmöller (2001), S. 150.

⁵⁸⁷ Vgl. Mauldin/Ruchala (1999), S. 323f.

⁵⁸⁸ Vgl. Maier (2006), S. 1. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch frühere Studien, vgl. u.a. Krafft (2001), S. 500ff; Laker/Nigge (2001), S. 2f; Reinecke/Tomczak (2001), S. 86; Schmöller (2001), S. 247f; Tomczak/Rudolf-Sipötz (2001), S. 234f. Eine weitere Beobachtung war, dass bei Kundenwertanalysen meist primär monetäre Größen gemessen werden, während nur eine Schätzung des kurzfristigen Kundenpotenzials stattfindet. Vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz (2001), S. 234f.

segmentspezifische oder kundenindividuelle Deckungsbeitragsanalysen werden nur von 34 Prozent der Unternehmen durchgeführt.⁵⁸⁹

Von einem Defizit aufgrund mangelnder Nutzung empfohlener komplexer Methoden kann allerdings nur dann gesprochen werden, wenn die komplexe Bewertungsmethode mit den verfügbaren Informationen durchgeführt werden könnte. Als komplexe Methode hat sich beispielsweise die Kundenwertanalyse in den letzten Jahren zu einem zentralen Bewertungsverfahren des CRM entwickelt, da sie den gesamten Lebenszyklus einer Kundenbeziehung berücksichtigt.⁵⁹⁰ Je ganzheitlicher die genutzte Kundenwertmethode ist, desto höher ist allerdings auch der Bewertungsaufwand und desto geringer ist die Nachvollziehbarkeit der Kriterien.⁵⁹¹ Die Datenbasis für die Bestimmung der individuellen Kundenbeziehungsdauer und der Ein- und Auszahlungen der einzelnen Perioden ist häufig selbst bei Beschränkung auf segmentspezifische Analysen nicht vorhanden und in ihrer Komplexität nicht mehr beherrschbar.⁵⁹² Ein interviewter Experte beschrieb, wie für die Anwendung eines Kundenbewertungsverfahrens Informationslücken durch qualitativ mangelhafte „Krücken“ ersetzt wurden und die so entstandenen mangelhaften Bewertungsergebnisse als Basis zur Ableitung von Handlungsimplicationen dienen.

Spezifisch für Kundenwertanalysen lässt sich festhalten, dass der Kundenwert als Einzelkennzahl also nur eine eingeschränkte Steuerungsfunktion für das CRM bietet

⁵⁸⁹ Vgl. Reinecke/Tomczak (2001), S. 86.

⁵⁹⁰ Vgl. Rieker (1995), S. 50; Dwyer (1997), S. 7; Homburg/Daum (1997), S. 97; Gouthier/Schmid (2001), S. 231; Hippner/Wilde (2003), S. 23f; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 55; ähnlich Wolf (2007), S. 142. Der monetäre Kundenwert oder Customer Lifetime Value ist definiert als abgezinster Wert aller, dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungen während der gesamten Dauer der Kundenbeziehung. Zum Thema Kundenwert vgl. die Arbeiten von Dwyer (1989), S. 10ff; Plinke (1989); Schmittlein/Peterson (1994); Wang/Splegel (1994); Gierl/Kurbel (1997); Berger/Nasr (1998) S. 19f; Hoekstra/Huizingh (1999); Reinartz/Kumar (2000); Weiber/Weber (2000); Weber/Lissautzki (2004). Synonym werden auch die Begriffe Customer Lifetime Value (Vgl. u.a. Dwyer (1989); Jackson (1989); Link/Hildebrand (1997), S. 164ff; Berger/Nasr (1998); Blattberg (1998); Hoekstra/Huizingh (1999); Günter/Helm (2001), S. 8; Kehl (2001), S. 207) und Customer Equity (Vgl. u.a. Blattberg/Deighton (1996); Wayland/Cole (1997); Barth/Marzian (2000)) verwendet. Oft wird mit dem Begriff Customer Equity auch der Wert des gesamten Kundenstamms bezeichnet. Vgl. Hundacker (2005).

⁵⁹¹ Vgl. Wapniewski (2006), S. 278f.

⁵⁹² Vgl. Weber/Lissautzki (2004), S. 39. Zudem werden unternehmensinterne Auswirkungen von CRM – auf Mitarbeiter, IT u.a. – nicht berücksichtigt. So müssen für eine umfassende Kundenwertbestimmung auch indirekte Auswirkungen der Kundenbindung – wie sinkende Servicekosten, Cross-Selling-Potenziale oder Umsatzzuwächse aus Weiterempfehlungen – berücksichtigt werden. Vgl. Weber/Lissautzki (2004), S. 23. Ebenso können Kundenrisiken wie Abwanderungs-, Zahlungsausfall- und Prognoserisiko einbezogen werden. Vgl. Weber/Lissautzki (2004), S. 23.

und eine Berücksichtigung unterschiedlicher kundenbezogener Informationen über den gesamten Kundenlebenszyklus sinnvoll erscheint.⁵⁹³

Als weitere Probleme im CRM wurden Anwendungsfehler durch hohe methodische Anforderungen der Analyseverfahren sowie formale Fehler insbesondere bei der Berechnung des Kundenwerts, der Zurechnung von Kosten und bei der Nutzung der Portfolio-Analyse identifiziert.⁵⁹⁴

(1-4) Relevante unternehmensinterne Informationsquellen für CRM-Aufgaben befinden sich in mehreren Teilbereichen des Marketings (wie Vertrieb und Kundendienst) und verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens (wie Marketing und Controlling). Die systematische Sammlung und gezielte Aufbereitung möglichst vieler Kundeninformationen über alle Vertriebskanäle und Kundenkontaktpunkte ist ein zentraler Erfolgsfaktor des CRM.⁵⁹⁵ Diese Informationen sind Grundlage für die Kundensegmentierung und die differenzierte Betreuung der Kunden nach ihrer Werthaltigkeit.⁵⁹⁶ Empirische Studien konnten zeigen, dass gut funktionierende Informationsprozesse zwischen am CRM beteiligten Unternehmensbereichen einen positiven Einfluss auf den Erfolg von CRM-Maßnahmen haben.⁵⁹⁷ In vielen Unternehmen besteht jedoch ein Problem aufgrund *mangelnder Informationsweitergabe* zwischen den beteiligten Organisationseinheiten.⁵⁹⁸ Unterbrechungen im Informations-

⁵⁹³ Vgl. Schmöller (2001), S. 259f; Weber/Willauer (2005), S. 372f. Analysen der Kundenzufriedenheit und -loyalität können eine wichtige Ergänzung darstellen. Ebenso wird eine stärkere Berücksichtigung des Share of Wallet, also des Anteils des Unternehmens an der Kaufkraft eines Kunden, gefordert. Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 12. Eine mehrstufige Portfolio-Analyse auf Basis der Kriterien Kundenwert und Bedürfnisstruktur der Kunden kann als Instrument zur Identifikation von Kundengruppen mit hohem Marktpotential und Bedürfnissen, welche gut zu Unternehmenskompetenzen passen, dienen. Vgl. Weber/Lissautzki (2004), S. 31.

⁵⁹⁴ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 174f; Schmöller (2001), S. 297; Tomczak/Rudolf-Sipötz (2001), S. 242; Bielski (2004), S. 5. Zuordnungsprobleme bestehen zum Beispiel bei der Aufteilung von Netzkosten auf Kunden, wofür es bisher keine anerkannten Aufteilungsverfahren gibt. Vgl. Laker/Nigge (2001), S. 10f. Werden zu viele Kosten auf die Kunden umgelegt, so erscheinen bis zu 80% unprofitabel. Diese Kunden sichern jedoch dennoch den Unternehmenserfolg. Vgl. Ling/Yen (2001), S. 10f.

⁵⁹⁵ Vgl. Gerth (2001), S. 104; Kehl (2001), S. 203ff; Ahlrichs/Knuppertz (2006), S. 151; Chakravorti (2007), S. 60f; Baaken/Bobiatynski (2002), S. 14.

⁵⁹⁶ Vgl. Abbott (2001a), S. 25.

⁵⁹⁷ Vgl. Campbell (2003), S. 378; Jayachandran et al. (2005), S. 178f; Beck (2007), S. 48.

⁵⁹⁸ Vgl. Mukerjee/Singh (2009), S. 71f. Bereits frühere Autoren haben auf Informationsbarrieren insbesondere zwischen Marketing und Rechnungswesen (Vgl. Görge/Huxold (1987), S. 9) sowie zwischen Marketingmanagement und Vertriebsmitarbeitern (Vgl. Staudt et al. (1976), S. 522) hingewiesen.

fluss zwischen den am CRM beteiligten Unternehmensbereichen behindern eine zeit- und bedarfsgerechte Versorgung mit geeigneten Informationen.⁵⁹⁹ Mangelnder Informationsaustausch kann zum Verlust von Absatzmöglichkeiten führen.⁶⁰⁰ Außendienstberichte enthalten oft wichtige, aber kurzlebige Informationen über den Kunden, welche bei unsystematischer Informationsweitergabe an Gültigkeit verlieren, bevor sie genutzt werden können.⁶⁰¹ Mangelnde Integration der Kundeninformationen verhindert die Entwicklung eines „one face of the customer“⁶⁰² und damit letztendlich auch ein ganzheitliches Auftreten des Unternehmens gegenüber dem Kunden („one face to the customer“). Dies kann zum Scheitern einer CRM-Initiative führen.⁶⁰³ Zudem kann es aufgrund mangelnder Informationen zu Fehlentscheidungen, zum Beispiel bei der Kundensegmentierung, kommen.

Informationsbarrieren verhindern den direkten Zugriff auf Informationen durch andere Organisationseinheiten und für einige der interviewten Manager im CRM führte dies zu Effizienz- und Effektivitätsverlusten in der Informationsversorgung. So sammeln und analysieren Unternehmen große Mengen individueller Kundendaten, scheitern jedoch daran, diese Informationen den operativen Kundenkontaktpunkten zur Nutzung bereitzustellen.⁶⁰⁴ Informationsbarrieren bestehen nicht nur für explizite Informationen, sondern auch für implizites Wissen, welches nicht ausreichend zwischen Organisationseinheiten ausgetauscht wird.⁶⁰⁵

Der verstärkte Einsatz von IT für die Informationsversorgung kann sich negativ auf die abteilungsübergreifende Kommunikation und gegenseitige Kontrolle im Unternehmen auswirken, indem die notwendige abteilungsübergreifende Interaktion technisiert oder

⁵⁹⁹ Vgl. Chakravorti (2007), S. 64. SILBER (2007) führt als allgemeine Beispiele für Mängel in der Informationsweitergabe an: Risiko des Informationsverlust, Veralterung, Verzerrung oder Beschädigung der Informationen aufgrund Nachlässigkeit, Verzögerungen oder abweichenden Qualitätsvorstellungen. Vgl. Silber (2007), S. 67.

⁶⁰⁰ Vgl. dazu ein Fallbeispiel bei Mukerjee/Singh (2009), S. 71.

⁶⁰¹ Vgl. Schwetz (2000), S. 16.

⁶⁰² Vgl. Wilson/Daniel/McDonald (2002), S. 13. Ein gemeinsames Bild des Kunden ermöglicht zudem eine bessere Kundensegmentierung und korrektere Abschätzung des Customer Lifetime Value. Vgl. Mukerjee/Singh (2009), S. 71.

⁶⁰³ Vgl. Bose/Sugumaran (2003), S. 3-17; Mukerjee/Singh (2009), S. 78.

⁶⁰⁴ Vgl. Massey/Montoya-Weiss/Holcom (2001), S. 168; Campbell (2003), S. 378.

⁶⁰⁵ Vgl. Bach/Österle (2000), S. 27f; Chakravorti (2007), S. 77.

durch Systemintegration ganz eliminiert wird.⁶⁰⁶ Dadurch beschränkt sich der direkte Kontakt zwischen den Akteuren auf Ausnahmefälle, etwa kritische Vorfälle oder dringliche Kundenprobleme, welche häufig mit hohem Konfliktpotenzial sowie Zeit- und Erfolgsdruck verbunden sind.⁶⁰⁷

Um aus den erhobenen Informationen nutzbares Wissen zu generieren, wird die Zusammenstellung eines ganzheitlichen Kundenprofils mit geeigneten Darstellungsmöglichkeiten für die unterschiedlichen Nutzerbedürfnisse angestrebt.⁶⁰⁸ Auf dieser Basis können vielfältige Analysen zur Kundenbewertung und zur Steuerung des CRM abgeleitet werden. Diese Analysen bilden die Grundlage der Kundensegmentierung, identifizieren profitable Kunden und ermöglichen die Prognose zukünftigen Kundenverhaltens.⁶⁰⁹ Traditionelle Abteilungsgrenzen führen jedoch zu verschiedenen Informationssystemen und damit zur mehrfachen Erfassung und unterschiedlichen Bearbeitung von Kundeninformationen.⁶¹⁰ Zudem treten technische Schnittstellenprobleme und strukturelle Brüche zwischen Kostenrechnungs-, Marketinginformations- und Vertriebssteuerungssystemen auf. So sind die von traditionellen Kostenrechnungssystemen standardmäßig bereitgestellten Informationen meist produktbezogen, während Marketinginformationssysteme Informationen nach Kundengruppen oder Einzelkunden gliedern. Damit fehlen die vom CRM benötigten kundenbezogenen Kosteninformationen.

Die Integration dieser Systeme ist schwierig.⁶¹¹ In den Experteninterviews wurden beispielsweise unterschiedliche Planungszyklen der Systeme und eine uneinheitliche

⁶⁰⁶ Vgl. George/Grönroos (1999), S. 48f; Silber (2007), S. 288f. So werden in der Literatur inkompatible Informationssysteme und deren unregelmäßige bzw. zu seltene Synchronisation als wichtige Ursachen für Informationsbarrieren angeführt. Vgl. Bach/Österle (2000, S. 27f); Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 43.

⁶⁰⁷ Vgl. Silber (2007), S. 288f.

⁶⁰⁸ So benötigt ein operativer Vertriebsmitarbeiter eher kurzfristige Kundeninformationen (wie die Kundenkontakthistorie oder Cross-Selling-Informationen) während ein Manager eher Informationen über den Kundenlebenszyklus oder den Kundenwert benötigt. Vgl. Wapniewski (2006), S. 123.

⁶⁰⁹ Vgl. Chakravorti (2007), S. 62.

⁶¹⁰ Vgl. Foss et al. (2002), S. 139-158; Hippner/Wilde (2003), S. 8; Nitsche/Fischer (2003), S. 57; Gouthier (2007), S. 498. In einigen Unternehmen kam es aufgrund funktionaler Organisationsstruktur sogar zur Implementierung unterschiedlicher CRM-Informationssysteme in Marketing, Vertrieb und Call Center führen. Vgl. Light (2003); Winkelmann (2003), S. 185f; Brandl (2007), S. 65. Insellösungen im Industriegüterbereich finden sich zum Beispiel in Form von hochspezialisierten Angebotssystemen, Datenbanken und Front-End-Systeme im Kundenservice, Systeme für Auftragsabwicklung und Logistik sowie Vertriebsinformationssysteme. Vgl. Silber (2007), S. 241.

⁶¹¹ Vgl. Corner/Hinton (2002), S. 246; Hippner/Wilde (2003), S. 5; Payne/Frow (2005), S. 173.

Kennzahlen-Definition als Integrationshindernisse genannt. Dies führt zu Überlappungen und Diskrepanzen zwischen den Systemen.⁶¹² Bei einem seltenen bzw. nicht regelmäßigen Datenabgleich (beispielsweise zwischen Front-Office- und Back-Office-Systemen) wird die Aktualität, Konsistenz, Korrektheit und Vollständigkeit der Informationen weiter beeinträchtigt.⁶¹³ Befragte Experten wiesen auf den doppelten Administrationsaufwand für die operativen Vertriebsmitarbeiter und das erhöhte Fehlerrisiko bei der manuellen Übertragung von Informationen hin.⁶¹⁴ Schließlich führen Insellösungen auch zu hohem Anpassungsaufwand bei Veränderungen, da die Funktionalität der einzelnen Systeme begrenzt ist und Daten nicht erneut nutzbar sind.⁶¹⁵

Fehlendes Verständnis für Bedürfnisse von Marketing und Vertrieb auf Seiten der IT-Mitarbeiter kann dazu führen, dass beim Aufbau von CRM-Informationssystemen eher die optimale IT-Lösung als die Bedürfnisse CRM-orientierter Marketing- und Vertriebsprozesse berücksichtigt werden.⁶¹⁶ Die Schaffung eines alle Informationen umfassenden CRM-Systems ist äußerst komplex und mit hohem Aufwand verbunden, sodass diese vollständige Integration meist nicht wirtschaftlich ist.⁶¹⁷

Vertriebsmitarbeiter versprechen sich oft Vorteile durch den exklusiven Besitz von Kundenwissen.⁶¹⁸ Zielkonflikte oder Bereichsegoismen können daher dazu führen, dass aktuelle Informationen zurückgehalten und nicht in IT-Systeme eingepflegt werden.⁶¹⁹ So schilderte ein befragter Experte, dass Kundenbetreuer Potenzialinformationen erst zu Beginn der nächsten Periode pflegen, da sie bei Angabe eines hohen Potenzials überhöhte Zielvorgaben oder die Zuordnung des Kunden in ein höheres Servicelevel (und damit zu einem anderen Vertriebsmitarbeiter) befürchten. Außerdem hätten

⁶¹² Vgl. Sonntag (2001), S. 68; Reinartz/Chugh (2002), S. 216.

⁶¹³ Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 28; Payne/Frow (2005), S. 173.

⁶¹⁴ Vgl. auch Wehrmeister (2001), S. 170; Hippner/Merzenich/Wilde (2004) S. 71f.

⁶¹⁵ Vgl. Engels/Ritter (2003), S. 136.

⁶¹⁶ Vgl. Schwetz (2000), S. 141; Ryals/Payne (2001), S. 18.

⁶¹⁷ Vgl. Johannsen/Runge (2003), S. 75. Rigide Passwortkontrollen und eingeschränkte Zugriffsrechte können die Informationsweitergabe zusätzlich verlangsamen. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 188.

⁶¹⁸ Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 217; Krafft (2003), S. 34; Pries/Stone (2004), S. 361; Beck (2007), S. 67; Brandl (2007), S. 90. Insbesondere sehen sie in ihrem gesammelten Wissen eine Absicherung gegen den Verlust des Arbeitsplatzes. Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 217; Krafft (2003), S. 34.

⁶¹⁹ Vgl. Hippner (2004), S. 59.

Vertriebsmitarbeiter Bedenken, dass andere Teams ihre aktuellen Informationen nutzen und sie selbst dadurch Aufträge verlieren.⁶²⁰ Individuelle Zielvereinbarungen und umsatzabhängige Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter führen dazu, dass diese Mitarbeiter sich keine Zeit für Informationsweitergabe nehmen.⁶²¹

3.1.3 Problemfeld Ziel- und Strategiebildung

Die Bildung geeigneter CRM-Ziele und -Strategien wird von vielen Autoren des CRM als ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von CRM identifiziert.⁶²² Diese Aufgabe stellt hohe Anforderungen an Manager im CRM, da sie eine gedankliche Vorwegnahme komplexer zukünftiger Führungs- und Ausführungshandlungen darstellt. Im Bereich der Zielbildung treten Probleme durch unzureichende Zielformulierung, ungeeignete Operationalisierung von Zielgrößen sowie fehlende oder konfliktäre Wirkungsbeziehungen zwischen CRM-Zielen im Zielsystem auf. Im Bereich der strategischen Planung stellen mangelhafte Strategiebildung und die Auswahl ungeeigneter formaler Strategien sowie mangelnde Koordination von Ziel- und Strategiebildung mögliche Probleme dar.

(2-1) Ein Ausgangsproblem im Bereich der Zielbildung, welches in vielen Studien Erwähnung findet, ist die häufig *fehlende oder mangelhafte Formulierung kunden- und beziehungsorientierter Ziele*.⁶²³ Häufig wird die Philosophie der Kundenorientierung nicht in der Unternehmensphilosophie verankert.⁶²⁴ Mangelhafte Zielformulierungen umfassen unklare, nicht messbare Ziele sowie eine mangelnde Kundenbeziehungsorientierung formulierter CRM-Ziele.⁶²⁵ Häufig wird bei der Festlegung der Ziele die

⁶²⁰ In diesem Beispiel hatte ein Kundenbetreuer zudem keine Kontrolle über die Performance der anderen Bereiche. Daher sah er seine eigenen Aufträge gefährdet, für den Fall dass der Kunde mit der Performance des anderen Bereichs unzufrieden ist. Auch in der Studie von MUKERJEE/SINGH wird dieses Verhalten in einem Fallbeispiel beschrieben. Vgl. Mukerjee/Singh (2009), S. 72.

⁶²¹ Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 214f; Campbell (2003), S. 380f; Hansen/Nohria (2004), S. 25; Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 198; Beck (2007), S. 67.

⁶²² Vgl. u.a. Rigby/Reichheld/Scheffer (2002), S. 101-109; IBM (2004); Mukerjee/Singh (2009), S. 67.

⁶²³ Vgl. Bruhn (2001), S. 280; Kehl/Rudolph (2001), S. 262f; Cholewka (2002); Petersen (2004), S. 48f; Chang (2007), S. 25; Krasnikov/Jayachandran/Kumar (2009), S. 64.

⁶²⁴ Vgl. Henn (2002), S. 66; Töpfer (2004), S. 235.

⁶²⁵ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 208f; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 44; Ebner (2002); Everett (2002); Henn (2002), S. 68f; Nitsche/Fischer (2003), S. 56; Foss/Stone/Ekinci (2008), S. 71.

IST-Situation nur unzureichend analysiert und es werden weder ökonomische Zielgrößen noch kunden- und phasenbezogene Zielgrößen definiert.⁶²⁶ Stattdessen basiert die Steuerung im Bereich CRM in vielen Unternehmen auf Umsatz und Deckungsbeitrag.⁶²⁷ Solcherart mangelhaft formulierte Ziele haben unzureichenden Handlungsbezug und können daher zu Defiziten bei der Auswahl zur Zielerreichung geeigneter Maßnahmen führen, da der Zielbeitrag der Maßnahmen nicht bewertet werden kann.

Formulieren Unternehmen die Steigerung der Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel, so geschieht dies meist undifferenziert über alle Kunden, also auch unprofitable.⁶²⁸ Dies beeinträchtigt die Effektivität und Effizienz des CRM.

Zentrale Erfolgsgröße des CRM ist die Profitabilität einer Kundenbeziehung, welche neben der Wertigkeit und Stabilität der Kundenbeziehung auch den Ressourceneinsatz von Seiten des Unternehmens über den gesamten Kundenlebenszyklus berücksichtigt.⁶²⁹ Traditionelle Zielgrößen – wie Return on Investment – sind wenig geeignet zur Messung des CRM-Erfolgs, da sie sich nur schwer einzelnen CRM-Maßnahmen zuordnen lassen.⁶³⁰ Leichter zu quantifizieren sind ergebnisbezogene CRM-Zielgrößen wie Customer Lifetime Value, Kundenakquisitionskosten oder Bindungsrate.⁶³¹ Da die Aussagekraft dieser Größen über den tatsächlich Wert generierenden CRM-Prozess begrenzt ist, sollten sie um prozessorientierte Kennzahlen ergänzt werden.⁶³²

Mangelnder Zeitbezug und unzureichende Konkretisierung der Zielhöhe lassen viel Ermessensspielraum bei der Bestimmung geeigneter Maßnahmen. Auch die Interviewpartner der für diese Arbeit durchgeführten Expertengespräche beklagten

⁶²⁶ Vgl. March/Simon (1993), S. 61, 81 und 146; Jabali (2000), S. 32; Bruhn (2001), S. 281; Kehl/Rudolph (2001), S. 262; Smidt/Marzian (2001), S. 153; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 40.

⁶²⁷ Vgl. Abbott (2001b), S. 296.

⁶²⁸ Vgl. Georgi (2008), S. 251.

⁶²⁹ Vgl. Homburg/Sieben (2000), S. 476; Mukerjee/Singh (2009), S. 69. Ähnlich unterscheidet auch WOLF (2007) den Bindungs- bzw. Beziehungsbereich und die Profitabilität als Zielbereiche. Vgl. Wolf (2007), S. 82. Kleinaltenkamp/Plinke (1997) S. 42ff differenzieren in eigene Ziele des Unternehmens sowie auf den Geschäftspartner bezogene Ziele bezüglich zu erzielender Ergebnisse sowie Aktivitäten des Partners wie zweckbezogene spezifische Investitionen in die Beziehung.

⁶³⁰ Vgl. Beck (2007), S. 50.

⁶³¹ Vgl. Schmöller (2001), S. 227f; ähnlich auch Ryals/Payne (2002), S. 20; Greve (2003), S. 13f; Beck (2007), S. 50.

⁶³² Vgl. Boulding et al. (2005), S. 160.

vereinzelt, dass keine CRM-Ziele formuliert oder nur finanzielle Zielgrößen genutzt wurden.

(2-2) Die *ungeeignete Operationalisierung der Zielgrößen* umfasst ein unangemessenes Zielniveau sowie einen ungeeigneten Zeitbezug der Ziele. Das Problem des ungeeigneten Zielniveaus der CRM-Ziele besteht in zu optimistischen oder zu pessimistischen Zielsetzungen. Überhöhte Zielsetzungen basieren auf zu hohen Erwartungen und unterschätztem Investitionsbedarf.⁶³³ Zudem wird die vollständige Umsetzung von Strategien für illusorisch frühe Zeitpunkte geplant.⁶³⁴ Zu ambitionierte Ziele können bei Nichterreichung zur Demotivation und damit zu einem Leistungsabfall in den Bemühungen zur Zielerreichung führen.⁶³⁵

Die Problematik des ungeeigneten Zeitbezugs zeigte sich im Rahmen der Experteninterviews. So drängte das Management auf die Setzung kurzfristiger Kundenbindungsziele, obwohl aufgrund der langen Nutzungsdauer der Produkte Kundenbindungswirkungen erst langfristig zu erwarten waren. Zu kurzfristige Ziele führen zu Effizienzverlusten aufgrund häufiger Wiederholung der Zielbildung und Planung sowie häufigeren Änderungen für die ausführenden Mitarbeiter.⁶³⁶

(2-3) *Fehlende oder konfliktäre Wirkungsbeziehungen zwischen den CRM-Zielen im Zielsystem*

Wesentliche in der Literatur genannte Anforderungen an CRM-Zielsysteme sind ihre Kompatibilität mit den Unternehmenszielen und die Berücksichtigung der Zielbeziehungen und -hierarchien.⁶³⁷ Zielsysteme sollten zudem möglichst vollständig,

⁶³³ Vgl. Kehl/Rudolph (2001), S. 260f.

⁶³⁴ Vgl. Barberis/Thaler (2003), S. 1066; Matlin (2005), S. 440.

⁶³⁵ Vgl. Weber (2002a), S. 254; Florissen (2005), S. 158. Einige Unternehmen formulieren allerdings auch zu niedrige Zielsetzungen, wenn eine kundenbeziehungsorientierte Vision fehlt. Vgl. Bach/Österle (2000), S. 57. Auch ein zu geringes Zielniveau kann dazu führen, dass Akteure ihre Anstrengungen vermindern und ihre Leistungsbereitschaft sinkt.

⁶³⁶ Vgl. Griem (1968), S. 91.

⁶³⁷ Vgl. Bruhn (2001), S. 91. Siehe auch die Anmerkungen zu Zielen und Zielbeziehungen in Abschnitt 2.4 zum allgemeinen Managementprozess.

redundanzfrei, ausgewogen und strukturiert sein.⁶³⁸ Die verschiedenen Kundensegmente, Kundenlebenszyklusphasen, ökonomischen und nicht-ökonomischen Wirkungsebenen des CRM bilden allerdings einen komplexen Zielraum, für den Unternehmen im Regelfall mehrere Ziele gleichzeitig formulieren. Die entstehenden Zielsysteme können eine hohe Komplexität erreichen, wodurch konfliktäre Wirkungsbeziehungen schwierig aufzudecken sind.⁶³⁹

CRM soll einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, daher wird in der Literatur empfohlen, auch die übergeordneten Unternehmens- und Marketing-Zielsetzungen für die CRM-Zielbildung und CRM-Entscheidungen heranzuziehen.⁶⁴⁰ Dies allerdings scheitert in der Praxis in vielen Fällen, weil die übergeordnete Unternehmensstrategie keine Kundenorientierung aufweist.⁶⁴¹ Wenn im CRM-Zielsystem übergeordnete Zielgrößen fehlen, werden wichtige Aspekte der Unternehmenszielsetzung nicht berücksichtigt, fehlen ganze Zielebenen, können Unternehmensziele und CRM-Ziele nicht verknüpft werden.

Andererseits findet in einigen Unternehmen eine unzureichende Priorisierung der Ziele statt, sodass das CRM keinen Fokus hat.⁶⁴² Unausgewogenheit im Zielsystem entsteht, wenn kurz- oder langfristige Ziele das Zielsystem dominieren.

Ist ein Zielsystem unvollständig oder ungeeignet, so werden Entscheidungsprobleme zu spät erkannt, ungeeignete Alternativen untersucht und falsche Entscheidungen getroffen.⁶⁴³ Zudem besteht die Möglichkeit, dass der durch das Zielsystem beschriebene angestrebte Zustand nicht dem für den Manager tatsächlich nutzenmaximierenden Zustand entspricht.

⁶³⁸ Vgl. auch Wild (1982), S. 55ff; Keeney (1992), S. 82ff; Eisenführ/Weber (1993) S. 51 und 58f; Adam (1996); Bamberg/Coenenberg (2002), S. 31ff; Schierenbeck (2003), S. 79f; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 114.

⁶³⁹ Vgl. Abbott (2001b), S. 296.

⁶⁴⁰ Vgl. Griem (1968), S. 73; Bach/Österle (2000), S. 70; Bruhn (2001), S. 88; Reinecke/Hahn (2003), S. 341; Foss/Stone/Ekinici (2008), S. 70. Auch umgekehrt sollte die Beziehungsdimension Teil der Sachzielkonzeption des Unternehmens werden. Damit bestimmt das Unternehmen sein Beziehungsangebot und ermöglicht seinen Kunden „über die Kernleistung hinausgehende Nutzenkomponenten in Form von Effektivität, Effizienz und Sicherheit der Austauschprozesse zu realisieren.“ Klee (2000), S. 200.

⁶⁴¹ Vgl. Henn (2002), S. 66; Töpfer (2004), S. 235.

⁶⁴² Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 208f; Kehl/Rudolph (2001), S. 262f; Mitchell (2002).

⁶⁴³ Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 118.

(2-4) Die meist genannte Ursache für das Scheitern einer CRM-Initiative ist das *Fehlen einer CRM-Strategie*.⁶⁴⁴ Dabei sind die Berücksichtigung strategischer Aspekte des CRM und die Ausrichtung der Marktbearbeitung auf profitable Kundenbeziehungen wichtiger als CRM-Technologie.⁶⁴⁵ Hoher Erfolgsdruck bei der Einführung von CRM führt dazu, dass Unternehmen auf die zeitaufwendige Formulierung einer CRM-Strategie verzichten.⁶⁴⁶ In vielen Unternehmen fehlt ein strategischer Ansatz des CRM völlig, wodurch sich der Bereich auf operative Maßnahmen ohne langfristige Ausrichtung und ohne Verknüpfung mit den Unternehmenszielen konzentriert.⁶⁴⁷ Teilweise wird die Strategie sogar an der Leistungsfähigkeit der CRM-Technologie ausgerichtet.⁶⁴⁸ Ein weiterer Mangel besteht, wenn kunden- und beziehungsorientierte Ziele nicht in Strategien transformiert werden.⁶⁴⁹

Durch eine mangelnde strategische Ausrichtung fehlt der Orientierungsrahmen für die ausführende Ebene.⁶⁵⁰ Operative Entscheidungen werden ohne langfristige Ausrichtung getroffen und sind stärker reaktiv gegenüber externen Auslösern. Dabei werden besondere Ereignisse, wie Kundenzufriedenheitsmessungen oder Aktionen von Wettbewerbern, zu Auslösern von operativen Maßnahmen, welche ohne strategische Einbindung nicht immer im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen.⁶⁵¹ Initiativen im CRM werden sozusagen „nicht zu Ende gedacht“. Dies bestätigte sich auch in den Expertengesprächen. Damit setzen diese Unternehmen die Beziehungsorientierung nicht als Wettbewerbsvorteil um und erzielen keinen zusätzlichen Nutzen aus den CRM-

⁶⁴⁴ Vgl. Herrmann (2001), S. 4; Rigby/Reichheld/Scheffer (2002), S. 101-109; Gronover/Kolbe/Österle (2004), S. 19; Hippner (2004), S. 35; Töpfer (2004), S. 235; Beck (2007), S. 41.

⁶⁴⁵ Vgl. u.a. Day (2000); Krafft/Götz (2004), S. 286; Krafft (2007), S. 276. So zeigte eine empirische Studie in 2004, dass die Erfolgsrate von CRM deutlich verbessert werden kann (von 15 auf 70 Prozent aller CRM-Projekte), wenn eine geeignete CRM-Strategie besteht. Vgl. IBM (2004). Laut einer empirischen Untersuchung trägt die Komponente Information (Kundendaten und IT) nur wenig zum CRM-Erfolg bei, sobald ein Mindestmaß an Kompetenz in diesem Bereich erreicht ist. Vgl. Day/Bulte (2002).

⁶⁴⁶ Vgl. Hippner (2004), S. 37.

⁶⁴⁷ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 208f; Bruhn (2001), S. 140; Laker/Nigge (2001), S. 2f; Kehl/Rudolph (2001), S. 260f; Link (2001), S. 16; Cholewka (2002); Fraser (2002); Reinartz/Chugh (2002), S. 213; Rigby/Reichheld/Scheffer (2002); Ayers (2003), S. 3; Johannsen/Runge (2003), S. 84; Engels/Ritter (2003), S. 145; Wapniewski (2006), S. 4.

⁶⁴⁸ Vgl. Hippner (2004), S. 35; Töpfer (2004), S. 235.

⁶⁴⁹ Vgl. Bruhn (2001), S. 281.

⁶⁵⁰ Vgl. Wielpütz (1996) S. 164; Grönroos (2000), S. 34.

⁶⁵¹ Vgl. Schulze (2000), S. 3.

Aktivitäten.⁶⁵² Gerade bei Investitionsentscheidungen (in IT, Schulungen etc.) kann es ohne eine langfristige Perspektive zu Fehlentscheidungen kommen, wenn spätere Änderungen nur mit hohem Aufwand realisierbar sind.⁶⁵³

Meist geht die mangelhafte strategische Ausrichtung einher mit dem mangelnden Commitment des Top-Managements, welches eine angemessene Verknüpfung mit den Unternehmenszielen und zur Zielerreichung notwendige Ressourcenanpassungen sicherstellen könnte.⁶⁵⁴ Dagegen wird in Studien ein positiver Zusammenhang zwischen der Unterstützung des Top-Managements und dem Erfolg von CRM hergestellt.⁶⁵⁵

Operative Bereiche haben häufig nicht die analytischen Fähigkeiten, um aus operativ anfallenden Daten Strategien abzuleiten, und stoßen auf Bereichsegoismen anderer operativer Organisationseinheiten bei der Informationsweitergabe.⁶⁵⁶ Bei mangelnder strategischer Fundierung fehlt dem CRM somit die Legitimation, notwendige Anpassungen der Unternehmenspotenziale (Systeme, Strukturen, Prozesse) durchzuführen.⁶⁵⁷ Weiterhin ist die Koordination mit anderen Marketingteilsystemen bei fehlenden Strategien unzureichend, sodass operative Entscheidungen Maßnahmen anderer Marketingbereiche konterkarieren und es zu einem ineffizienten Mitteleinsatz kommt.

In vielen Unternehmen, so auch bei der Mehrzahl der an der Expertenbefragung teilnehmenden Unternehmen, mangelte es am Einsatz reflexiver Planungsverfahren.⁶⁵⁸

⁶⁵² Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 208f; Bruhn (2001), S. 281; Wehrmeister (2001), S. 151; Petersen (2004), S. 48f. WEHRMEISTER (2001) beschreibt als Konsequenzen mangelnder Strategiebildung: „Niemand fühlt sich übergreifend verantwortlich, die Aktivitäten, Service-Levels, Kundenschnittstellen werden nicht abgestimmt und in diesen Inseln entstehende Daten über den Kunden werden nicht für die ganzheitliche Kundensicht nutzbar gemacht.“ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 263.

⁶⁵³ Vgl. Schwetz (2000), S. 152.

⁶⁵⁴ Vgl. u.a. Ryals/Payne (2001), S. 17; Özgener/Iraz (2005); Beck (2007), S. 51; Nath et al. (2009), S. 32.

⁶⁵⁵ Vgl. Croteau/Li (2003), S. 30f; Beck (2007), S. 52.

⁶⁵⁶ Vgl. Kehl/Rudolph (2001), S. 260; Johannsen/Runge (2003), S. 84.

⁶⁵⁷ Vgl. Klee (2000), S. 196.

⁶⁵⁸ Zu diesem Ergebnis kommt u.a. auch die Studie von CHOI/LOVALLO/TARASOVA (2007), welche allgemein die strategische Planung von Business Units untersuchten. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass 80% der befragten Manager die Relevanz eines angemessenen Strategiebildungsprozesses unter Berücksichtigung der „top business, social and environmental trends“ besitzen, jedoch 50% der befragten Unternehmen diesem Prozess nicht folgen. Ähnliches gilt für die Berücksichtigung von Stärken und Schwächen der Organisation sowie die Identifikation von Erfolgsfaktoren und Risiken. Vgl. Choi/Lovallo/Tarasova (2007), S. 2-4.

Damit dominiert die Intuition die Strategiebildung, was insbesondere zu Beginn der Umsetzung des CRM sowie bei mangelndem Erfahrungswissen junger Manager zu Fehlern führt.

(2-5) Die *Bildung ungeeigneter formaler Strategien* stellt ein weiteres Defizit in diesem Problembereich dar. In der CRM-Literatur wird betont, dass CRM-Strategien einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil generieren können, wenn sie kundensegmentspezifisch sind und sich am Customer Lifetime Value der Kundenbeziehung orientieren.⁶⁵⁹ Mängel in der Strategiebildung umfassen vor allem die unzureichende Berücksichtigung relevanter Inhalte, die mangelnde Verknüpfung von Strategien mit finanziellen Konsequenzen und die unzureichende Berücksichtigung von alternativen Zukunftsszenarien.⁶⁶⁰

Nach einigen Studien formulieren bis zu 40 Prozent der Unternehmen nur Strategien für den Gesamtmarkt, entwickeln jedoch keine segmentspezifischen Strategien.⁶⁶¹ Damit behandeln diese Unternehmen all ihre Kunden gleich, was eine mangelnde Kundenorientierung und unzureichende Effizienz und Effektivität des CRM bedeutet.⁶⁶²

Dies kann auch dadurch verursacht werden, dass ein signifikanter Anteil der Unternehmen keine Kundensegmentierung durchführt.⁶⁶³ Dabei wird die Kundensegmentierung in der Literatur als Erfolgsfaktor des CRM hervorgehoben.⁶⁶⁴ Identifizierte Mängel in der Durchführung der Kundensegmentierung umfassen die ungeeignete Definition der Zielsegmente⁶⁶⁵, fehlerhafte Priorisierung der Markt-

⁶⁵⁹ Vgl. u.a. Rigby/Reichheld/Schefter (2002), S. 109; Beck (2007), S. 41. Zudem unterstützt eine klare CRM-Strategie die Kommunikation mit den Mitarbeiteren und deren Akzeptanz von CRM. Vgl. Rigby/Reichheld/Schefter (2002), S. 109.

⁶⁶⁰ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1222.

⁶⁶¹ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 63; Laker/Nigge (2001), S. 2f; Kintz et al. (2002), S. 12; Levey (2002), S. 42.

⁶⁶² Vgl. Schulze (2000), S. 3; Bruhn (2001), S. 281; Ling/Yen (2001), S. 11; Ayers (2003), S. 3; Georgi (2008), S. 251.

⁶⁶³ Vgl. Beike (1992), S. 223f; Payne/Rapp (1999), S. 208f; Arnold (2002), S. 1; Ayers (2003) S. 3. In einer Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2008 maßen weniger als zwei Drittel der Befragten dem Thema Kundensegmentierung eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Vgl. Deloitte (2008), S. 5.

⁶⁶⁴ Vgl. McGovern/Panaro (2004), S. 26-33; Mukerjee/Singh (2009), S. 66.

⁶⁶⁵ Anforderungen der Literatur an geeignete Segmentierungskriterien sind: Messbarkeit, Relevanz für das Kaufverhalten, Zugänglichkeit der Segmente für gezielte Ansprache, Adressierbarkeit mit gezielten

segmente und mangelnde Etablierung von Managementverantwortung für die verschiedenen Marktsegmente.⁶⁶⁶ Wichtigstes Segmentierungskriterium ist weiterhin der Umsatz, während die Kundenprofitabilität weniger zur Segmentierung genutzt und psychologische Faktoren bisher nahezu gar nicht genutzt werden.⁶⁶⁷ Die Segmentierung nach Umsatz führt jedoch zu einer unzureichenden Betreuung wichtiger und potenzialhaltiger Kunden.⁶⁶⁸

Auch im Rahmen der Experteninterviews nannten die Befragten als Problem eine mangelhafte Kundensegmentierung aufgrund unzureichender Segmentierungskriterien – ein Unternehmen nutzte zu Beginn nur das Einkommen zur Segmentierung der potentiellen Kunden des Premium-Produkts – oder unzureichender Verfügbarkeit einer Datenbasis zur Nutzung der gewünschten Kriterien. Als Folge ungeeigneter psychographischer Segmentierungskriterien kann die darauf basierende CRM-Strategie fehlschlagen. In einem anderen Fall führte eine ungeeignete umsatzbasierte Segmentierung zu häufigen Veränderungen in der Kundenzuordnung, sodass Konflikte zwischen den verantwortlichen Vertriebskanälen auftraten, welche zu Informationszurückhaltung und -manipulation führten.

Einige Unternehmen formulieren ausschließlich transaktionsorientierte Strategien unter Nicht-Berücksichtigung beziehungsorientierter Ziele.⁶⁶⁹ Zudem werden keine aktiven Strategien entwickelt, sondern rein passive Strategien als Reaktion auf Veränderungen des Marktumfeldes gebildet.⁶⁷⁰

Marketinginstrumenten, Wirtschaftlichkeit und zeitliche Stabilität. Vgl. Bruhn (2001), S. 96; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 386 und 395.

⁶⁶⁶ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1222.

⁶⁶⁷ Vgl. Bruhn (2001), S. 111 und 280; Homburg/Beutin (2001), S. 212f; Kintz et al. (2002), S. 11. In 2008 setzten 73% der befragten Unternehmen eine Kombination quantitativer Kriterien – wie Umsatz, Deckungsbeitrag oder Kundenbindungsdauer – ein, 71% nutzten nur einzelne quantitative Kriterien. Die Nutzung qualitativer Kriterien – wie Kaufverhalten, strategische Bedeutung der Kundenbeziehung oder Kundenbedürfnisse in Kombination mit quantitativen lag dagegen nur bei 56% und die Nutzung einer Kombination qualitativer Kriterien bei 54%. Externe Kriterien wurden nur bei 54% der Unternehmen einbezogen. Bis zu 81% der Unternehmen planten demnach eine Nutzung qualitativer Faktoren in der Zukunft. Vgl. Deloitte (2008), S. 6.

⁶⁶⁸ Vgl. Homburg/Beutin (2001), S. 212f; Wehrmeister (2001), S. 115. LINK (2001) stellt sogar fest, dass die meisten der in der Praxis eingesetzten Kundensegmentierungen „unbefriedigend oder direkt kontraproduktiv“ sind. Vgl. Link (2001), S. 3.

⁶⁶⁹ Vgl. Bruhn (2001), S. 140.

⁶⁷⁰ Vgl. Beike (1992), S. 223f; Day/Bulte (2002), S. 26; Rigby/Reichheld/Secheftter (2002), S. 109.

Ein weiteres Defizit in diesem Bereich stellen CRM-Strategien mit unzureichender Kontinuität – zum Beispiel mit Zeithorizont von nur einem Jahr – dar. Diese bilden keinen Rahmen für die operative Planung und sind daher eher eine Scheinlegitimation strategischen Handelns. Bei unzureichender Kontinuität reagieren Manager auf jede Änderung im Handlungsumfeld mit einer Änderung ihrer Strategien, sodass diese keinen Bindungscharakter für die operative Planung entwickeln und nicht als Leitlinien operativer Entscheidungen wirken können. Dies beeinträchtigt auch die Koordinationsfunktion der Strategien für die Abstimmung mit anderen Marketingteilstrategien. Mangelnde Kontinuität entsteht auch durch Fehler im Strategiebildungsprozess, wenn durch enge Abgrenzung und Operationalisierung der Strategie hohe Anforderungen an den Handlungskontext gestellt werden, welche selbst bei geringen Änderungen nicht mehr erfüllt werden.

Falsche Aussonderungsentscheidungen bei der Strategieauswahl verhindern nicht nur die Verwirklichung zielwirksamer Strategien, sondern belassen auch nicht zielorientierte, unrealisierbare oder weniger erfolgswirksame Strategien im Entscheidungsfeld und führen dadurch zu vermeidbarem Aufwand im weiteren Planungsprozess.⁶⁷¹

(2-6) Mangelnde Koordination der Ziel- und Strategiebildung

Empirische Untersuchungen zeigen, dass weniger als 10 Prozent der formulierten CRM-Strategien erfolgreich umgesetzt werden.⁶⁷² Die Realisierung einer CRM-Strategie setzt bereits in der Strategieentwicklung eine adäquate horizontale und vertikale Koordination zwischen den beteiligten Akteuren voraus.⁶⁷³

Aufgrund der hohen Interdependenzen sind die Strategien des CRM im Einklang mit übergeordneten Marketing- und Unternehmensstrategien zu formulieren sowie mit anderen Marketingentscheidungen abzustimmen.⁶⁷⁴ Empirische Studien konnten zeigen,

⁶⁷¹ Vgl. Griem (1968), S. 77. Die Nutzung ungeeigneter Strategien führt weiterhin zur Entwicklung hinsichtlich Effektivität und Effizienz ungeeigneter Maßnahmen, da sie ungeeignete oder einseitige Bezugsgrößen und Ziele adressieren. Verstärkende Faktoren für diese Defizite sind die Unsicherheit sehr langfristig ausgerichteter Strategiebezugsgrößen, langfristige Ziele und Bewertungsdefizite bei der Strategieauswahl. Vgl. Florissen (2005), S. 175.

⁶⁷² Vgl. Welge/Hüttermann/Al-Laham (1996), S. 80; Charan/Colvin (1999), S. 68f; Rimmel (2002), S. 7.

⁶⁷³ Vgl. Frese (2000), S. 54ff; Bea/Haas (2001), S. 196f.

⁶⁷⁴ Vgl. Reinecke/Köhler/Roos (2002), S. 63; Wilson/Daniel/McDonald (2002), S. 214f; Ali/Alshawi (2005), S. 1592. Vgl. dazu auch die empirischen Ergebnisse bei Schröder/Feller/Schuck (2002), S. 418.

dass die Integration von CRM in die Marketingstrategie und die übergreifende Unternehmensstrategie die Effektivität von CRM-Maßnahmen steigert.⁶⁷⁵ Idealerweise leiten sich CRM-Strategien aus der kundenorientierten Strategie des Gesamtunternehmens ab.⁶⁷⁶ Beinhaltet die Unternehmenszielsetzung jedoch keine Kundenorientierung – sondern beispielsweise eine Orientierung nur am Marktanteil –, so können die Ziele des CRM in Konflikt zu Unternehmenszielen stehen.⁶⁷⁷ Konflikte zwischen CRM-Zielen und Unternehmenszielen können dazu führen, dass die Verfolgung der CRM-Ziele zwar in sich rational, jedoch aus Gesamtunternehmenssicht suboptimal ist. Ein ungeeignetes CRM-Zielsystem begünstigt die Auswahl nicht unternehmenszielkonformer Strategien und Maßnahmen und opportunistisches Verhalten der Manager. So sollten zum Beispiel für die Festlegung von Absatzmengenzielen auch die Produktionskapazitäten des Unternehmens und die Kostenstruktur berücksichtigt werden, um Engpässe und negative Erfolgswirkungen bei Zielerreichung von festgelegten Absatzmengen zu vermeiden.⁶⁷⁸

Allgemein können die mangelnde Abstimmung der Anreizsysteme, Informationsmängel oder Machtkämpfe zwischen Organisationseinheiten zur Auswahl verschiedener Zielgrößen und zu Zielkonflikten führen.⁶⁷⁹ Dies bestätigte sich in den Experteninterviews auch für das CRM.

Eine erfolgreiche CRM-Strategie umfasst im Regelfall eine Folge abgestimmter Aktivitäten mehrerer Unternehmensteilbereiche. CRM-Strategien werden zwar vielfach im Marketing entwickelt, jedoch sollte eine Abstimmung mit anderen beteiligten Abteilungen (wie IT, Vertrieb) erfolgen.⁶⁸⁰ Daher entsteht ein Defizit, wenn ausschließlich Strategien gebildet werden, welche nur eine Organisationseinheit umfassen, in der Annahme, andere Organisationseinheiten würden eigenständig ebenfalls kundenbeziehungsorientierte Strategien entwickeln.⁶⁸¹ So beschrieb ein CRM-

⁶⁷⁵ Vgl. Schröder/Feller/Schuck (2002), S. 418; Wilson/Daniel/McDonald (2002), S. 214f; Chen/Ching (2005), S. 181; Beck (2007), S. 43.

⁶⁷⁶ Vgl. Homburg/Sieben (2000), S. 494; Wolf (2007), S. 114.

⁶⁷⁷ Vgl. Bruhn (2001), S. 279.

⁶⁷⁸ Vgl. Florissen (2005), S. 164.

⁶⁷⁹ Vgl. Florissen (2005), S. 78.

⁶⁸⁰ Vgl. Payne/Frow (2005), S. 170.

⁶⁸¹ Vgl. Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 39 ff.

Experte, wie CRM-Strategien im Vertrieb entwickelt werden, jedoch nicht gegenüber anderen zu beteiligten Abteilungen (wie Produktmanagement, IT) durchgesetzt werden können. Besitzt das Unternehmen keine kundenorientierte Struktur, kann die Bildung von CRM-Strategien daran scheitern, dass zu viele Organisationseinheiten (wie Stammhaus, IT-Dienstleister, Kundenservice etc.) von den Konsequenzen betroffen wären. Die verschiedenen an der Strategiebildung beteiligten Mitarbeiter oder Organisationseinheiten greifen häufig auf unterschiedliche Managementprozesse zurück und setzen für die Planung und Kontrolle in ihrem Bereich unterschiedliche Instrumente ein.⁶⁸² Diese Differenzen beeinträchtigen die Entwicklung und Realisierung einer gemeinsamen CRM-Strategie sowie die Vergleichbarkeit der Erfolgsausweise.

Unterschiedliche Planungshorizonte und Umsetzungsgeschwindigkeiten können bei mangelnder Koordination zu Engpässen aufgrund knapper Ressourcen und damit zu Verzögerungen oder Kostensteigerungen führen.⁶⁸³ Zudem führen diese Probleme zu Demotivation und Vertrauensverlust in den Erfolg von CRM. Eine gemeinsame Strategieentwicklung scheiterte in diesem Fall häufig am mangelnden Commitment der verschiedenen Abteilungsleiter.

3.1.4 Problembereich Maßnahmenentwicklung

Die Auswahl von kundenbeziehungsorientierten Maßnahmen stellt aufgrund der Vielfalt an Handlungsalternativen und der schwierigen Vorhersehbarkeit ihrer Konsequenzen eine Herausforderung für Manager im CRM dar.⁶⁸⁴ Im Bereich der Maßnahmenentwicklung treten Probleme durch unzureichend formalisierte Planung und die Auswahl ungeeigneter Maßnahmen sowie aufgrund dysfunktionaler Konflikte durch organisationsübergreifende Mehrfachkompetenzen und Kompetenzabweichungen auf.

⁶⁸² Vgl. Silber (2007), S. 360.

⁶⁸³ Vgl. Silber (2007), S. 360.

⁶⁸⁴ Die mit der Antizipation zukünftiger Ereignisse verbundenen Beschränkungen werden als Unsicherheitsproblematik bezeichnet. Vgl. Griem (1968), S. 39.

(3-1) In vielen Unternehmen ist der *Formalisierungsgrad der Planung* von CRM-Maßnahmen unzureichend.⁶⁸⁵ Dadurch fehlt eine ausreichende Informationsbasis für operative Entscheidungen. Ein unzureichender Formalisierungs- und Systematisierungsgrad der Planungsverfahren bedeutet eine mangelnde Konsistenz der wiederkehrenden operativen Planungsaufgaben im Sinne des genutzten Planungsprozesses und der Planungsmethoden. Es bilden sich keine routinemäßigen und expliziten Prozessabläufe heraus und Verfahren werden häufiger gewechselt. Es kommt zu einem ineffizienten Mitteleinsatz, da kein Erfahrungswissen aufgebaut wird und das Ex-post-Lernen eingeschränkt ist. Dadurch entstehen Effektivitätsverluste, wenn langfristige Ziele nicht erreicht werden oder die operative Planung unzureichend mit den Strategien abgestimmt ist.

Auch die Experteninterviews bestätigten die Dominanz der nicht-formalen Vorgehensweise, bei der meist keinerlei Kennzahlen als Entscheidungskriterium genutzt werden. In Einzelfällen werden sogar verfügbare formale Verfahren nicht genutzt, da diese als zu komplex, starr und zeitaufwendig wahrgenommen werden.⁶⁸⁶ Insbesondere bei mangelndem Erfahrungswissen der Manager führt dies zu Fehlern in der operativen Planung.⁶⁸⁷ Die Abhängigkeit der operativen Planung vom impliziten Wissen einzelner Manager ist ein Problem, da mit deren Weggang wertvolles Erfahrungswissen nicht mehr zur Verfügung steht und durch die neuen Verantwortungsträger zeitaufwendig neu erworben werden muss.

Wenn kein Kennzahlengerüst existiert und die zugrunde gelegten Zusammenhänge auf dem impliziten Wissen und den mentalen Modellen des handelnden Akteurs basieren, können die Ergebnisse kaum durch andere Akteure kontrolliert werden.⁶⁸⁸ Auch die Interviewpartner berichten, dass auf ausführender Ebene eine eher intuitive Willensbildung vorherrscht. Dies ist dann ein Defizit, wenn Akteure bewusst oder unbewusst Maßnahmenentscheidungen treffen, welche aus Unternehmenssicht nicht

⁶⁸⁵ Vgl. Petersen (2004), S. 48f. Zur intuitiven Willensbildung schreibt KOSIOL (1961): „Die Rechnung (ist) ein, wenn auch nicht hinreichendes, so doch notwendiges Mittel rationaler Überlegungen.“ Kosiol (1961a), S. 334; Vgl. auch Griem (1968), S. 162f.

⁶⁸⁶ So nehmen AHLRICHS/KNUPPERTZ (2006) an, dass Führungskräfte bis zu 10% ihrer Zeit für Planungstätigkeiten aufwenden, wobei dabei planungstechnische Fragen mehr Raum einnehmen als die tatsächliche kreative Entwicklung von Maßnahmenalternativen. Vgl. Ahlrichs/Knuppertz (2006), S. 22.

⁶⁸⁷ Vgl. Schwetz (2000), S. 17.

⁶⁸⁸ Vgl. Johannsen/Runge (2003), S. 84.

rational sind, und wenn diese aufgrund ihrer nicht-formalen Art nicht aufgedeckt und korrigiert werden können.

Auch vorhandene Informationen werden unzureichend für operative Entscheidungen genutzt⁶⁸⁹ und auf spezifische Kundeninformationen erfolgt keine ausreichend schnelle Reaktion.⁶⁹⁰ So erfassen 83 Prozent der in einer Studie befragten Unternehmen systematisch die Beschwerdeursachen ihrer Kunden, jedoch nutzen nur 59 Prozent diese Informationen, um Maßnahmen zur Beseitigung der Beschwerdeursachen systematisch zu definieren und nachzuverfolgen. In derselben Studie gaben 85 Prozent der befragten Unternehmen an, Informationen über anliegende Beschwerden nicht bei der Auswahl von Kontakten für Marketing-Kampagnen zu berücksichtigen.⁶⁹¹

Eine empirische Untersuchung zeigte, dass die Produkt- und Preispolitik von Unternehmen meist auf Umsatzerlösen, Kundenprofitabilität und kundenbezogenen Kosten basiert.⁶⁹² Sehr selten nutzten sie Beschwerde- oder Kundennutzeninformationen, obwohl diese wertvolle Hinweise liefern und Maßnahmen der Konditionenpolitik zumindest kurzfristig eine Kompensation bei mangelndem Kundennutzen darstellen können (Sondergutschrift etc.).⁶⁹³ Die Distributionspolitik wurde meist durch Kosteninformationen und weniger durch kundenseitige Wahrnehmung (Beschwerden, Kundennutzen) fundiert. Dagegen basierte die Kommunikationspolitik stark auf Kundenwahrnehmung und Kundenpotenzial und vernachlässigte kundenbezogene Erfolgskomponenten.⁶⁹⁴

(3-2) Aufgrund der genannten Schwächen im Maßnahmenentwicklungsprozess kommt es auch zur *Auswahl ungeeigneter Maßnahmen* im CRM. Studien beklagen den

⁶⁸⁹ Vgl. Beike (1992), S. 223f ; Petersen (2004), S. 48f. So ergab eine Studie, dass Informationen über Kunden von 57% der Unternehmen nicht für Beeinflussung des Kundenverhaltens genutzt werden. Vgl. Schmöller (2001), S. 256. Bei den restlichen überwiegen Nutzung von Umsatzerlösen und Kundenprofitabilität, nur geringe Berücksichtigung der Kosten, Beschwerdeinformationen, Kundenstrukturinformationen und Kundennutzeninformationen (Zufriedenheit und Loyalität); oftmals kann jedoch Kundenverhalten zugunsten einer Kostensenkung beeinflusst werden (Änderung Bestellverhalten hinsichtlich Menge oder Vertriebskanal). Vgl. Schmöller (2001), S. 256f.

⁶⁹⁰ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 63; Ballesteros (2001); Arnold (2002), S. 1.

⁶⁹¹ Vgl. Siepe (2006), S. 2f.

⁶⁹² Vgl. auch im folgenden Schmöller (2001), S. 257-259.

⁶⁹³ Vgl. Schmöller (2001), S. 257f.

⁶⁹⁴ Vgl. Schmöller (2001), S. 258f.

unspezifischen oder rein imitierenden Charakter vieler Maßnahmen.⁶⁹⁵ Auch werden beziehungsorientierte und kundenspezifische Maßnahmen vernachlässigt.⁶⁹⁶ Unspezifische Maßnahmen sind dann als ein Defizit zu werten, wenn sie Absatz unterstützen, der auch ohne diese Maßnahme zustande gekommen wäre.⁶⁹⁷ Erstarrung in bewährten Interaktionsmustern kann bei dynamischen Umwelten und veränderten Anforderungen an die Kundenbeziehung langfristig zum Zusammenbruch der Beziehung führen.⁶⁹⁸ Ursachen zur Auswahl ungeeigneter Maßnahmen können im mangelnden Veränderungswillen der Manager im CRM, in mangelnder Kreativität, fehlendem branchenübergreifendem Benchmarking sowie unzureichender Nutzung der verfügbaren Daten liegen.⁶⁹⁹

Fehler entstehen auch, wenn kundenindividuelle Maßnahmen entwickelt werden, aber Wirtschaftlichkeitsaspekte dabei nicht berücksichtigt werden und notwendige personelle, finanzielle und informationstechnische Ressourcen unterschätzt werden.⁷⁰⁰

Ein weiteres vieldiskutiertes Defizit liegt in der Fokussierung auf CRM-Systeme und deren verfügbare Funktionalitäten, selbst wenn diese nicht ausreichend den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst sind.⁷⁰¹ So orientieren sich Vertriebsmitarbeiter ausschließlich an den vom CRM-System genutzten Messgrößen oder vom System vorgeschlagenen Maßnahmen.⁷⁰² Da viele CRM-Systeme rein transaktionsorientierte Daten zur Verfügung stellen, werden beziehungsorientierte Kriterien bei der

⁶⁹⁵ Vgl. Bruhn (2001), S. 282; Ling/Yen (2001), S. 11.

⁶⁹⁶ Vgl. Beike (1992), S. 223f; Bruhn (2001), S. 282.

⁶⁹⁷ Vgl. Ling/Yen (2001), S. 11. LING/YEN (2001) zeigen am Beispiel von Kundenbindungsprogrammen auf, dass diese in vielen Fällen keinen positiven Ergebnisbeitrag erzielen. Zwar werden diese Programme in einigen Branchen, etwa im Bereich der Luftfahrt, sehr erfolgreich umgesetzt werden, da Belohnungen für treue Kunden (etwa in Form von Upgrades) zu geringen zusätzlichen Kosten angeboten werden können. Für andere Branchen – etwa den Bereich Finanzdienstleistungen – ist dies nicht möglich und entsprechende Kundenprogramme sind vielfach nicht erfolgreich. Vgl. Ling/Yen (2001), S. 11.

⁶⁹⁸ Vgl. Klee (2000), S. 88.

⁶⁹⁹ Vgl. Abbott (2001b), S. 292; Bruhn (2001), S. 282.

⁷⁰⁰ Vgl. Abbott (2001), S. 27; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 44; Zipser (2002), S. 17.

⁷⁰¹ Vgl. Brill (1998); Bach/Österle (2000), S. 57; Ballesteros (2001); Callaghan (2001); Laker/Nigge (2001), S. 2f; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 41; Cholewka (2002); Arnold (2002), S. 1; Fraser (2002); Le Pla (2002); Rigby/Reichheld/Schefter (2002); Ingle (2003), S. 133ff; Engels/Ritter (2003), S. 145; Payne/Frow (2005), S. 168.

⁷⁰² In der Konsequenz werden für operative Entscheidungen nur Informationen berücksichtigt, welche im System verfügbar sind, es werden nur Probleme als solche identifiziert, deren Kennzeichen explizit definiert wurden. Vgl. Irle (1971), S. 226.

Maßnahmenentwicklung nicht berücksichtigt. Zudem nutzen viele Systeme standardisierte Verfahren zur Segmentierung und Maßnahmengenerierung, welche für die individuelle Kundenbeziehung nicht immer adäquat sind.

(3-3) Die steigende Kundenindividualisierung erhöht die Koordinationsanforderungen zwischen den beteiligten Akteuren.⁷⁰³ Zu *Koordinationsdefiziten zwischen den am operativen Planungsprozess beteiligten Akteuren* kommt es aufgrund struktureller und zeitlicher Entkopplung der Teilaufgaben der operativen Planung sowie zwischen strategischer und operativer Planung.⁷⁰⁴ In der CRM-Literatur wird empfohlen, die Unternehmensstruktur so anzupassen, dass die Kommunikation zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen unterstützt wird.⁷⁰⁵ Horizontale Koordinationsprobleme treten in der Praxis dennoch auf, wenn der Informationsfluss zwischen Akteuren, die mit Teilaufgaben betraut sind, – zum Beispiel zwischen Verantwortlichen für Kundenakquisition und -bindung oder zum ausgelagerten Call-Center – unterbrochen oder beeinträchtigt ist.⁷⁰⁶ Zudem kann ein unterschiedliches Serviceverständnis der Einheiten kollidieren.⁷⁰⁷ Dies kann zu autonomen, sogar konfliktären Maßnahmenentscheidungen verschiedener Abteilungen und einer mangelnden Konsistenz von Strategie und Maßnahmen führen.⁷⁰⁸ Vertikale Koordinationsprobleme entstehen, wenn Strategiebildung und Maßnahmenentwicklung auf unterschiedlichen Hierarchieebenen stattfinden und durch kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Bewertungsfähigkeiten und Informationsbrüche Abstimmungsprobleme entstehen. Unzureichende Dezentralisierung der operativen Planung kann die Planungseffektivität

⁷⁰³ Vgl. Frese/Lehmann (2002), S. 525; Hippner (2004), S. 59.

⁷⁰⁴ Diese Probleme wurden in empirischen Studien identifiziert. Vgl. u.a. Ryals/Payne (2001), S. 18; Wilson/Daniel/McDonald (2002), S. 213; Raman/Pashupati (2004), S. 20.

⁷⁰⁵ Vgl. Bull (2003); Liu (2007); Elmati/Jia/Gray (2009), S. 79.

⁷⁰⁶ Vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004) S. 69; Bruhn (2007), S. 526. Eine funktionale Gliederung der am CRM beteiligten Organisationseinheiten führt zu Intransparenz der Abläufe, Redundanzen, Ineffizienz der Prozesse, erhöhtem Koordinationsbedarf und mangelnder Kundenorientierung. Vgl. Frese/Lehmann (2002), S. 2.

⁷⁰⁷ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 279.

⁷⁰⁸ So kann es zum Beispiel dazu kommen, dass die Marketingabteilung Werbemaßnahmen unabhängig von anderen Kundenschnittstellen plant. In der Folge sind dann der Vertrieb vor Ort oder das ausgelagerte Call Center nicht auf die Art und Anzahl der Kundenreaktionen vorbereitet. Vgl. Wehrmeister (2001), S. 132.

beeinträchtigen⁷⁰⁹ und zu Motivationsverlust und Widerstand bei Mitarbeitern der operativen Ebene führen.⁷¹⁰

Unscharfe Abgrenzung der Zuständigkeiten, Unsicherheit und Misstrauen zwischen Unternehmensteilbereichen behindern die Entwicklung gemeinsamer Maßnahmen.⁷¹¹ In der Folge kommt es zur Festlegung paralleler Maßnahmen, welche sich in den verfolgten Zielstellungen gegenseitig beeinträchtigen oder durch hohe Redundanzen zu einer ineffizienten Mittelverwendung führen.⁷¹² Zudem werden bei unzureichendem Informationsaustausch laufende Maßnahmen nicht ausreichend koordiniert, was zu erheblichen Fehlern in der Ausführungsphase führen kann.⁷¹³

Auch in den Experteninterviews wurde von mangelnder Abstimmung zwischen den CRM-Maßnahmen verschiedener Abteilungen hinsichtlich ihrer Datenbasis, Zielsetzung und zeitlichen Abfolge berichtet. Teilweise wurden diese Informationen auch bewusst nicht mitgeteilt, um „sich große Aufträge zu sichern“. In einem anderen Fall war die Abstimmung von Maßnahmen stark vom persönlichen Verhältnis der Abteilungsleiter abhängig, da formale Abstimmungsprozesse fehlten. Dies stellt ein Problem dar, wenn Maßnahmen aufgrund persönlicher Differenzen nicht abgestimmt werden und dadurch der abteilungsübergreifende Unternehmenserfolg beeinträchtigt wird.

Werden von einer Organisationseinheit Handlungsalternativen entwickelt, so stellt diese anderen betroffenen Abteilungen häufig nur die „fertigen“ Maßnahmen vor, das heißt, die zugrundeliegenden Informationen und die Art und Weise ihrer Berücksichtigung sind nicht mehr transparent.⁷¹⁴ Andere Abteilungen können den Entwicklungsprozess also nur anhand der Erklärung durch die verantwortliche Abteilung nachvollziehen.

⁷⁰⁹ Vgl. Weber/Schäffer/Willauer (2005), S. 339f.

⁷¹⁰ Vgl. Kreikebaum (1991), S. 122; Rau (1985), S. 163 ff.

⁷¹¹ Vgl. Bruhn (2001), S. 282; Johannsen/Runge (2003), S. 84; Silber (2007), S. 68.

⁷¹² WAPNIEWSKI (2006) zeigt dies unter anderem am Fallbeispiel eines Call Centers, in dem es aufgrund unabgestimmter Bindungsmaßnahmen verschiedener Vertriebsbereiche zu starken Auslastungsschwankungen und Kapazitätsenpässen kam. Vgl. Wapniewski (2006), S. 198. Weitere Beispiele aus der Praxis finden sich bei Beck (2007), S. 55.

⁷¹³ Vgl. Beike (1992), S. 223f; Bach/Österle (2000), S. 57; Schulze (2000), S. 3f; Wapniewski (2006), S. 198. „Kundenbelästigung kommt vor allem dadurch zu Stande, wenn der Kundendialog intensiviert wird, ohne dass vorher die Voraussetzungen an einfache und integrierte Strukturen erfüllt werden.“ Töpfer (2004), S. 235.

⁷¹⁴ Dieses Vorgehen wurde im Rahmen der Experteninterviews geschildert. In diesem Fall wurden die Maßnahmen allein vom Vertrieb entwickelt und vom Vorstand abgesegnet. Andere Bereiche wurden erst im Anschluss informiert und kritisierten dieses Vorgehen.

Infolge dieser mangelnden Abstimmung können andere Abteilungen ihre Anforderungen nicht einbringen und verweigern möglicherweise später ihre Kooperation bei der Umsetzung.⁷¹⁵

3.1.5 Problembereich Maßnahmendurchsetzung

Probleme in der Maßnahmendurchsetzung treten auf, wenn die gewählten CRM-Maßnahmen für die ausführenden Akteure ungeeignet in Form von Ziel- und Handlungsvorgaben operationalisiert werden und dadurch Abweichungen zwischen Plan und Ist entstehen. Ursachen für Abweichungen können Probleme wie mangelhafte Kommunikation der Maßnahmenentscheidung, mangelhafte Delegation von Verantwortung an den Vertrieb sowie mangelhafte Durchsetzung einer kunden- und beziehungsorientierten Unternehmenskultur sein. Schließlich können fehlende oder konfliktäre Beziehungen der beteiligten Abteilungen die Maßnahmendurchsetzung beeinträchtigen.⁷¹⁶ Diese beschränkt sich dabei auf die Umsetzung der Vorgaben innerhalb des Unternehmens. Abweichungen bei der Durchsetzung der Maßnahmen am Markt sind Teil der Ausführungshandlungen im CRM und werden daher nicht betrachtet.

(4-1) Durchsetzungsinformationen in Form von Handlungsvorgaben dienen der Abstimmung zwischen den Instanzen der operativen Planung und der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen. Für den Erfolg von CRM ist es wesentlich, dass die Mitarbeiter dessen Relevanz verstehen.⁷¹⁷ Dafür ist die Befähigung der ausführenden Mitarbeiter zur Umsetzung der geplanten CRM-Maßnahmen – etwa durch Schulungen – ein wichtiger Erfolgsfaktor.⁷¹⁸

Informationsdefizite treten auf, wenn aus den vorgelagerten Phasen unzureichende Handlungsvorgaben kommuniziert werden. *Mangelhafte Kommunikation der Maßnahmenentscheidung in Form von Handlungsvorgaben* im Unternehmen –

⁷¹⁵ Vgl. Greve (2003), S. 10; Ryals/Payne (2001), S. 18. Ähnliche Konsequenzen beschreibt BECK in einem Fallbeispiel, in dem eine CRM-IT-Lösung von der IT-Abteilung ohne Einbindung der Marketing-Abteilung entwickelt wird. Vgl. Beck (2007), S. 55.

⁷¹⁶ Vgl. Experteninterviews sowie Wehrmeister (2001), S. 124.

⁷¹⁷ Vgl. Beck (2007), S. 82.

⁷¹⁸ Vgl. Harding et al (2004); Mukerjee/Singh (2009), S. 66.

insbesondere zwischen Marketing und Vertrieb – führt daher zu Defiziten in der Umsetzung der Maßnahmen.⁷¹⁹ Dies wird insbesondere dort bemängelt, wo Mitarbeiter Trainings zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen – zum Beispiel die Bedienung neuer Elemente im CRM-System – benötigen.⁷²⁰ Zudem werden unzureichende kommunikative Fähigkeiten der Manager⁷²¹ und Brüche zwischen verschiedenen Informationssystemen für Kommunikationsdefizite verantwortlich gemacht.⁷²²

(4-2) Die hohe Komplexität und Dynamik der Interaktion mit Kunden stellt eine große Herausforderung dar. Die Heterogenität der Kunden und die Vielzahl der möglichen Kontaktsituationen verlangen vom operativen Kundenkontaktpersonal eine große Vielfalt an Verhaltensstrategien, welche nur schwer zu antizipieren und zu planen sind.⁷²³ Dies erfordert eine hohe Flexibilität und ein Mindestmaß an situativer Entscheidungskompetenz für die Mitarbeiter. Als weiteres Problem wird dagegen in der Praxis eine *unzureichende Delegation der operativen Planung* an ausführende Organisationsebenen beklagt, was neben der Auswahl ungeeigneter Maßnahmen auch Konflikte zwischen Organisationsebenen zur Folge haben kann.⁷²⁴ Ein grundlegendes Problem ist dabei die mangelnde Einbindung der Mitarbeiter in die operative Planung.⁷²⁵ Fehlende oder zu geringe Delegation von Entscheidungskompetenzen an den Vertrieb führt zu Defiziten, wenn dadurch die Nutzung von Informationen unterbleibt, die durch Kundennähe gewonnen wurden. Gerade in einem dynamischen Umfeld kann die Dokumentation und Weitergabe dieser Informationen an eine zentrale Planungsinstanz sehr zeitaufwendig und mit Informationsverlusten verbunden sein. Durch zu starke

⁷¹⁹ Vgl. Ebner (2002); Grund (1998b), S. 244.

⁷²⁰ Vgl. Brill (1998); Bach/Österle (2000), S. 57; Kehl/Rudolph (2001), S. 264; Cholewka (2002); Lauchlan (2003). In einer Studie von 2009 gaben 43 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ihr Training für die Nutzer ihrer CRM-Systeme verbesserungswürdig sei. Vgl. Dickie (2009), S. 10.

⁷²¹ Vgl. Smidt/Marzian (2001), S. 153.

⁷²² Vgl. Jabali (2000), S. 32; Schwetz (2000), S. 35; Laker/Nigge (2001), S. 10f; Kehl/Rudolph (2001), S. 262; Tomczak/Rudolf-Sipötz (2001), S. 242; Engels/Ritter (2003), S. 145.

⁷²³ Vgl. Klee (2000), S. 80.

⁷²⁴ Vgl. Levey (2002), S. 42; Grund (1998b), S. 246.

⁷²⁵ Vgl. u.a. Grund (1998b), S. 244; Kehl/Rudolph (2001), S. 264.

Beschränkung des Ermessensspielraums für die ausführenden Akteure wird zudem der Zweck der Delegation im Sinne der Komplexitätsreduktion für den Manager verfehlt.⁷²⁶

Direkte Eingriffe in die Autonomie des Mitarbeiters, wie Vorschriften zum Umgang mit Kunden oder Vorgaben der zu betreuenden Kunden, führen zu Widerständen und Konflikten.⁷²⁷ Auch im Rahmen der Experteninterviews wurde deutlich, dass unzureichende Delegation nicht nur zu Demotivation und Opportunismus bei Vertriebsmitarbeitern führt⁷²⁸, sondern dass viele Vorgaben aus der Zentrale unpassend für die individuelle Kundenbeziehung sein können⁷²⁹ und vorgeschriebene Abstimmungsprozesse möglicherweise zu langen Wartezeiten für die Kunden führen.⁷³⁰

Zudem beklagten Vertriebsmitarbeiter in den Expertengesprächen einen hohen Zeitaufwand für die Dokumentation der geplanten Maßnahmen und ihrer Ergebnisse – etwa in Form von Reports, Planungen und Besuchsberichten –, wodurch die verfügbare Zeit für Kundeninteraktionen reduziert wird.⁷³¹

Mangelnde Einbindung kann zudem bei den Vertriebsmitarbeitern zu einer fehlenden Überzeugung von der Wirksamkeit der Maßnahmen und damit zu geringer Motivation bei der Ausführung führen.⁷³² Viele Vertriebsmitarbeiter haben Angst vor erweiterten Kontrollmöglichkeiten durch CRM-Systeme.⁷³³ Dies kann zu falscher Dokumentation in den Systemen führen, zum Beispiel in Form gezielter Unterschätzung des Kundenpotenzials. In der Folge werden Prognosen und Planungen verzerrt.⁷³⁴

⁷²⁶ Vgl. Laux (1995), S. 44.

⁷²⁷ Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 217; Speier/Venkatesh (2002), S. 109f.

⁷²⁸ Vgl. Provan/Skinner (1989), S. 205; Böhme (1999), S. 100.

⁷²⁹ Vgl. auch Schwetz (2000), S. 147; Merchant/Van der Stede (2007), S. 182. Ebenso beschreibt KLEE (2000), dass Vertriebsmitarbeiter durch Gebietsquoten und monatliche bzw. quartalsweise Soll-IST-Abgleiche regelrecht „geknebelt“ werden. Vgl. Klee (2000), S. 81.

⁷³⁰ Vgl. auch Merchant/Van der Stede (2007), S. 122f. Beispiele für zu enge Vorgaben gibt es reichlich. So forderte ein Unternehmen von seinen Managern einen täglichen Bericht, der bestätigte, dass die Schreibtische aller Mitarbeiter aufgeräumt waren. Vgl. Bianco (1992), S. 105. In Handelsunternehmen kann die Einführung eines stark reglementierten Point-of-Sales-Systems auf Widerstand stoßen. Vgl. Shirouzo/Bignes (1997), S. B1.

⁷³¹ Dies erwähnt auch Schwetz (2000), S. 142.

⁷³² Vgl. Link/Hildebrand (1993), S. 187ff; Brill (1998); Grund (1998b), S. 244; Payne/Rapp (1999), S. 208f; Bach/Österle (2000), S. 57; Abbott (2001b), S. 292; Kehl/Rudolph (2001), S. 262f; Cholewka (2002); Ebner (2002); Lauchlan (2003); Beck (2007), S. 57.

⁷³³ Vgl. Schwetz (2000), S. 32; Reinartz/Chugh (2002), S. 217; Speier/Venkatesh (2002), S. 110; Pries/Stone (2004), S. 361; Beck (2007), S. 68.

⁷³⁴ Vgl. Schwetz (2000), S. 142.

Große Defizite wurden sowohl bei der Messung der Fähigkeiten⁷³⁵ als auch bei den Schulungen der Vertriebsmitarbeiter festgestellt.⁷³⁶ Dabei stellen Schulungen laut einer Umfrage unter Mitarbeitern einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von CRM-Maßnahmen dar.⁷³⁷ Bei der Einführung von CRM-Systemen führen fehlende technische Fähigkeiten der Mitarbeiter zu Widerständen gegen die Nutzung des Systems, da sie meinen, mit ihrer gewohnten Vorgehensweise effizienter und effektiver arbeiten zu können.⁷³⁸ Häufig wird der Schulungsbedarf nicht frühzeitig festgestellt, sodass Schulungen hektisch, unterfinanziert und ineffektiv durchgeführt werden.⁷³⁹ Insbesondere finden Schulungen nicht systematisch statt und sind eher auf die Erzielung von Verkaufsabschlüssen als auf den Aufbau von Fähigkeiten für die Beziehungsentwicklung ausgerichtet.⁷⁴⁰ Neben einmaligen Schulungsmaßnahmen ist ebenso die konstante Betreuung der Nutzer von CRM-Informationssystemen wichtig. Für diese wird jedoch nur unzureichende Personalkapazität zur Verfügung gestellt.⁷⁴¹

(4-3) Viele Unternehmen haben mehr als eine Schnittstelle zu ihren Kunden, je nachdem ob es sich um potentielle Kunden, Erstkunden oder Stammkunden handelt oder welchen Vertriebskanal sie nutzen. Bei der Nutzung der verschiedenen Vertriebsbereiche für die Maßnahmendurchsetzung zeigen empirische Studien deutlich, dass eine Anpassung der Organisation auf CRM sowie die Förderung kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeiter den Erfolg von CRM erhöhen.⁷⁴² Ziel ist

⁷³⁵ Vgl. Krafft (2001), S. 507.

⁷³⁶ Vgl. Grund (1998b), S. 246; Payne/Rapp (1999), S. 208f; Schulze (2000), S. 4; Kehl/Rudolph (2001), S. 262f; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 44; Cholewka (2002); Wehrmeister (2001), S. 175.

⁷³⁷ Vgl. Pullig/Maxham/Hair (2002), S. 408; Beck (2007), S. 73.

⁷³⁸ Vgl. Buehrer/Senecal/Pullins (2005), S. 395; Beck (2007), S. 69. Hier handelt es sich um ein Rationalitätsdefizit auf Seiten der ausführenden Mitarbeiter. Da die Betrachtung in dieser Arbeit auf Defizite im Führungshandeln im CRM abhebt wird dieses Defizit im Weiteren nicht diskutiert.

⁷³⁹ Vgl. Brenner et al. (2003); Chakravorti (2007), S. 81f. Qualitätsmängel bei Schulungsmaßnahmen können zu Widerständen auf Mitarbeiterseite führen, wenn diese die für die Maßnahme aufgewendete Arbeitszeit (subjektiv) auch nutzbringender in operative Arbeit hätten investieren können. Vgl. Morgan/Inks (2001), S. 469; Buehrer/Senecal/Pullins (2005), S. 395 und 397.

⁷⁴⁰ Vgl. Klee (2000), S. 81; Kehl/Rudolph (2001), S. 264.

⁷⁴¹ Vgl. Schwetz (2000), S. 143.

⁷⁴² Vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 300f; Greve/Albers (2005), S. 4.

die Integration der Vertriebskanäle, sodass der Kunde das Unternehmen an jedem Kontaktpunkt konsistent hinsichtlich Beratung und Kommunikation wahrnimmt.⁷⁴³ Nach den Empfehlungen der Literatur zeichnet sich eine kundenorientierte Vertriebsstruktur durch Dezentralisation, interfunktionale Teams und explizite Zuständigkeiten für kundenbezogene Prozesse aus.⁷⁴⁴ Dagegen bemängeln viele Autoren, dass in der Praxis eine *nicht-kundenorientierte Organisation und ungeeignete Anreizsysteme* vorherrschen.⁷⁴⁵ Auch in den Experteninterviews zeigte sich, dass bei Einführung von CRM in einigen Unternehmen keine Veränderungen der bisherigen Vertriebsstruktur – welche produktorientiert oder geografisch aufgestellt war – vorgenommen wurden.

Eine erfolgreiche Durchsetzung gewählter CRM-Maßnahmen kann nicht gelingen, wenn fehlende oder konfliktäre Beziehungen zwischen am CRM beteiligten Abteilungen bestehen. Brüche im Informationsfluss, Mehrfach-Kompetenzverteilungen und Wartezeiten verhindern eine erfolgreiche Ausführung von CRM-Maßnahmen.⁷⁴⁶ Jedoch kommt es in der Praxis immer wieder zu Konflikten zwischen an der Umsetzung von CRM-Maßnahmen beteiligten Unternehmensbereichen.⁷⁴⁷

Defizite im Bereich der Vertriebsorganisation umfassen einerseits Suboptimierungen durch zu geringe Leistungsdifferenzierung zwischen den Kanälen und andererseits Ineffizienz, wenn keine integrierten Lösungen gefunden werden.⁷⁴⁸ So wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass die Einführung von CRM mit Einschränkungen der „Hoheitsgebiete“ bestehender Vertriebswege verbunden sei, wenn durch Integration der Vertriebskanäle den Kunden mehrere Kontaktpunkte offenstehen und durch Dokumentation von Kundeninformationen der Informationsvorsprung verloren geht.⁷⁴⁹

⁷⁴³ Vgl. Emmert/Buchta/Elgass (2000), S. 23; Peppard (2000), S. 319.

⁷⁴⁴ Vgl. Köhler (2001b), S. 87; Bruhn (2002), S. 52; Hippner (2004), S. 58-60.

⁷⁴⁵ Vgl. Grönroos (2000), S. 383f; Abbott (2001b), S. 296; Bruhn (2001), S. 282; Kehl/Rudolph (2001), S. 260f; Smidt/Marzian (2001), S. 153; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 44; Everett (2002); Le Pla (2002); Rigby/Reichheld/Scheffer (2002); Petersen (2004), S. 48f; ähnlich auch Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1222.

⁷⁴⁶ Vgl. Brill (1998); Bach/Österle (2000), S. 57; Jabali (2000), S. 32; Schwetz (2000), S. 37ff; Ebner (2002).

⁷⁴⁷ Vgl. Ryals/Payne (2001), S. 18; Wilson/Daniel/McDonald (2002) S. 213; Raman/Pashupati (2004), S. 20; Beck (2007), S. 55.

⁷⁴⁸ Vgl. Schögel/Schmidt/Sauer (2004), S. 115.

⁷⁴⁹ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 74; Light (2003), S. 11.

Eine kundenorientierte Organisation kann nach einer empirischen Studie die Erfolgswirkung von CRM-Maßnahmen positiv beeinflussen.⁷⁵⁰ Interviewpartner berichteten jedoch von einer mangelnden Anpassung der Organisationsstrukturen an die Kundenorientierung – etwa durch Beibehaltung einer produktorientierten Vertriebsstruktur trotz Einführung von CRM – mit den Folgen mangelnder Abstimmung von CRM-Maßnahmen und mangelnder Integration der Vertriebskanäle.⁷⁵¹ Ebenso klagen sie über Bereichsegoismen und Konflikte zwischen den verschiedenen Vertriebskanälen. Bei funktionaler Organisationsstruktur kommt es zu Zurechenbarkeitsproblemen beim Erfolg von CRM-Maßnahmen sowie Motivationsproblemen aufgrund mangelnder Kundenverantwortung und mangelnder Informationsweitergabe.⁷⁵² Zudem zeigte sich, dass die Durchsetzung eines ohne Beteiligung der ausführenden Ebene konzipierten CRM-Systems zu massiven Akzeptanzproblemen und Widerständen führen kann.⁷⁵³

Demotivation und Koordinationsdefizite entstehen auch durch fehlende Soll-Prozesse und mangelnde Systemunterstützung.⁷⁵⁴ Die hohen Koordinationsanforderungen aufgrund der Komplexität verschiedener parallel auszuführender Maßnahmen werden bei fehlenden Beziehungen und Kommunikationsbrüchen problematisch.⁷⁵⁵ Jede Schnittstelle ist verbunden mit dem Risiko von Verzögerungen, unklaren Zuständigkeiten und Fehlern in der Übermittlung.⁷⁵⁶

Ein weiteres Problem besteht dann, wenn CRM-Systeme nur interne Prozesse fokussieren und Kundeninformationen lediglich verwalten, jedoch keine Unterstützung für den eigentlichen Verkaufsprozess bieten, „funktional überfrachtet“ sind und erhebliche technische Kenntnisse auf Seiten des Nutzers erfordern.⁷⁵⁷ So berichtete ein

⁷⁵⁰ Vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 293-305.

⁷⁵¹ Dies bestätigen auch andere Forschungsarbeiten. Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 213; Rigby/Reichheld/Scheffer (2002), S. 103f; Raman/Pashupati (2004), S. 19.

⁷⁵² Vgl. Bruhn (2002b).

⁷⁵³ Vgl. Link (2007), S. 203f. Von ähnlichen Beobachtungen in einer Fallstudie berichtet auch Wapniewski (2006), S. 281.

⁷⁵⁴ Vgl. Grönroos (2000), S. 383f ; Kehl/Rudolph (2001), S. 262f; Cholewka (2002); Foss/Stone/Ekinici (2008), S. 71; ähnlich auch Nath et al. (2009), S. 32.

⁷⁵⁵ Vgl. Callaghan (2001); Wehrmeister (2001), S. 263; Lauchlan (2003).

⁷⁵⁶ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 279.

⁷⁵⁷ Vgl. Schwetz (2000), S. 142.

Interviewpartner, dass zu Beginn der Einführung einer speziellen Hotline für A-Kunden keine IT-Unterstützung zur Identifikation der Kunden vorhanden war und die Mitarbeiter der Hotline diese Kunden aus langen Tabellen von Hand identifizieren mussten. Viele Unternehmen setzen keine abteilungsübergreifenden Teams ein oder verzichten ganz auf eine detaillierte kanalbezogene Vertriebslenkung.⁷⁵⁸ Auch eine Bildung starrer Organisationseinheiten um Kundensegmente birgt Konfliktpotenzial, wenn sich diese Segmentierung häufig ändert.⁷⁵⁹

In der Literatur wird eine Anpassung des Anreizsystems gefordert, um nicht nur die Leistungsorientierung, sondern auch die Orientierung auf langfristige Kundenbeziehungen sowie die Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen zu fördern. In einem beziehungsorientierten Anreizsystem sollten neben dem Umsatz insbesondere qualitative und potenzialorientierte Anreize einbezogen sein.⁷⁶⁰ Verhaltensbasierte und nicht-monetäre Anreize fördern das langfristige Denken der Mitarbeiter.⁷⁶¹ Um ein Kundenerlebnis „aus einem Guss“ zu gewährleisten, sollte die Zusammenarbeit der Vertriebsmitarbeiter durch kooperative Anreize gefördert werden. Ist das Anreizsystem nicht auf die Kooperation zwischen den am CRM beteiligten Akteuren ausgerichtet, so kann es zu Ineffizienzen aufgrund von Zielkonflikten und Bereichsegoismen kommen. Individuelle Zielvereinbarungen und umsatzabhängige Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter führen in vielen Unternehmen dazu, dass Mitarbeiter kein Interesse an einer Unterstützung anderer Vertriebsseinheiten haben.⁷⁶²

Gerade bei Multi-Channel-Systemen erschwert die entstehende Komplexität eine wirksame Incentivierung und birgt die Gefahr von Konflikten zwischen den Absatzkanälen.⁷⁶³ Die Konkurrenz kann zu Umsatzkannibalismus führen und so die

⁷⁵⁸ Vgl. Beike (1992), S. 223f; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 44; Cholewka (2002); Mitchell (2002).

⁷⁵⁹ Vgl. Ling/Yen (2001), S. 11. Änderungen in der Kundensegmentierung entstehen sowohl durch Veränderung der Segmentierungskriterien von Unternehmensseite als auch durch Wanderungsbewegungen der Kunden im Verlauf des Kundenlebenszyklus, ergaben die durchgeführten Experteninterviews.

⁷⁶⁰ Vgl. Klee (2000), S. 283-287; Beck (2007), S. 83.

⁷⁶¹ Vgl. Beck (2007), S. 75 und 83.

⁷⁶² Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 214f; Campbell (2003), S. 380f; Hansen/Nohria (2004), S. 25; Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 198.

⁷⁶³ Vgl. Moriarty/Moran (1991), S. 98f; Özgener/Iraz (2005).

Effizienz der Ressourcennutzung im Vertrieb beeinträchtigen.⁷⁶⁴ Zudem bemühen sich die individuellen Kanäle um den Erhalt ihrer Ressourcen, indem sie zum Beispiel die Weitergabe von Cross-Selling-Informationen oder die Abgabe von Kunden an andere Kanäle weitgehend zu verhindern suchen.⁷⁶⁵ Auch kann es bei Beteiligung mehrerer Akteure an der Umsetzung der CRM-Maßnahmen dazu kommen, dass Akteure keine Aufgaben an andere abgeben wollen, weil diese angeblich die Bearbeitung der Kundenanfragen nicht kompetent erledigen können.⁷⁶⁶

Ein weiteres Problem liegt in der Gestaltung wirksamer Anreizsysteme für das CRM. In der Praxis vorherrschende umsatzbasierte Anreizsysteme für Vertriebsmitarbeiter erscheinen zur Unterstützung des CRM eher ungeeignet, da sie zur Entstehung eines ausgeprägten Kurzfristdenkens der Vertriebsmitarbeiter beitragen und negative Wirkungen auf nicht-ökonomische Faktoren wie die Beziehungsqualität haben können.⁷⁶⁷ Eine Fokussierung der Anreizsysteme auf kurzfristige Erfolge kann zu unerwünschten Konsequenzen führen. So wurden in einem Unternehmen neue Produkte mit vergleichbarer Leistung (aber günstigeren Preisen) aufgrund kurzfristigen Ertragsdenkens der Vertriebsmitarbeiter nicht an Bestandskunden kommuniziert. In einem anderen Fall wurden die Kunden so selten wie möglich über ihre laufenden Verträge informiert, damit diese ihren Nutzen nicht überprüfen.⁷⁶⁸ Zudem können insbesondere ökonomische Bemessungsgrundlagen des Anreizsystems durch die Mitarbeiter aufgrund von Bewertungsspielräumen beeinflusst werden, wodurch Ineffizienzen und Fehlsteuerungen entstehen.⁷⁶⁹

⁷⁶⁴ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 124.

⁷⁶⁵ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 132. „Das Teilen von Informationen stellt doch oft einen Gegensatz zur gängigen Geschäftspraxis dar, in der darüber debattiert wird, wem welcher Kunde ‚gehört‘ und wer wann und wie ansprechen darf.“ Schögel/Schmidt/Sauer (2004), S. 124.

⁷⁶⁶ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 282.

⁷⁶⁷ Vgl. March/Simon (1993), S. 146; Laux (1995), S. 4f; Henning-Thurau/Hansen (2000), S. 17; Klee (2000), S. 189. In einer Studie von 2001 wurde festgestellt, dass zwar nahezu allen befragten Unternehmen kundenbezogene Erlöse in das Anreizsystem einbezogen, jedoch nur ein Drittel Kundenprofitabilität und weniger als 10 Prozent kundenbezogene Kosten einbezogen. Kundenpotential wurde in keiner Form berücksichtigt und weniger als 20% nutzten Indikatoren wie Zufriedenheit und Loyalität. Vgl. Schmöller (2001), S. 254f.

⁷⁶⁸ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 55f; Wolf (2007), S. 197.

⁷⁶⁹ Vgl. Wolf (2007), S. 196. WOLF nennt hier das Beispiel, dass eine Maßnahme wie Leasing zwar mit kurzfristigen Kosteneinsparungen – und damit einer Steigerung der relevanten Zielgrößen – einhergehen kann, sich jedoch langfristig als für das Unternehmen nachteilig herausstellen kann. Vgl. Wolf (2007), S. 196.

Sind Anreizsysteme nicht zielkongruent, unvollständig oder werden von den Vertriebsmitarbeitern nicht verstanden, können sie zu nicht zielorientiertem Verhalten führen.⁷⁷⁰

Anreizsysteme verfehlen ihre Wirkung, wenn die ausführenden Mitarbeiter die Zielvorgaben als unrealistisch und ihre Einflussmöglichkeiten auf die Anreizgrößen als gering einschätzen.⁷⁷¹ In diesem Fall ist der zusätzliche Arbeitsaufwand nicht mit einem adäquaten Gegenwert verbunden. Sind die Zielvorgaben unvollständig, fehlen also erfolgsrelevante Bereiche, so kann es zu Defiziten in diesen Bereichen kommen.⁷⁷²

Selbst wenn die Mitarbeiter die Durchsetzungsinformationen verstehen, ändern sie häufig ihren Informationsgebrauch für Ausführungshandlungen nicht.⁷⁷³

In der Praxis werden Unternehmenszielsetzungen häufig nicht bis auf Mitarbeiterebene heruntergebrochen.⁷⁷⁴ Mehrere Interviewpartner berichteten, dass CRM-relevante Zielgrößen nur als zusätzliche Bonuskriterien im Anreizsystem verankert wurden. Der größte Teil der Bemessungsgrundlagen basierte jedoch weiterhin auf der Erreichung traditionell produktorientierter finanzieller Zielgrößen. So zogen die Mitarbeiter es vor, durch traditionelles Entscheidungsverhalten ihr Einkommen zu sichern.

Das langfristige Ziel der Etablierung einer kundenorientierten Unternehmenskultur scheitert in vielen Unternehmen an einem mangelnden Commitment des Top-Managements⁷⁷⁵ und fehlender Veränderungsbereitschaft auf der Ebene des Mittelmanagements und der Mitarbeiter.⁷⁷⁶ Dies bestätigten auch die durchgeführten Experteninterviews. Gerade bei kulturellen Veränderungsprozessen wie der Umstellung von Produkt- auf Kundenorientierung dauert es lange, bis sich das Entscheidungs- und

⁷⁷⁰ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 180. Ein PC-Hersteller entschied, seinen Vertriebsmitarbeiter höhere Kommissionen für Up- und Cross-Selling – Erfolge zu zahlen als für den Verkauf von PCs. In der Folge vernachlässigten die Mitarbeiter diesen Bereich, der einst für 50% des Absatzes sorgte. Im Ergebnis sank Absatzanteil von PC-Verkäufen auf 30%. Vgl. Brooker (2001).

⁷⁷¹ Vgl. Schwalbach (1999), S. 115; Merchant/Van der Stede (2007), S. 120f.

⁷⁷² So tendieren Vertriebsmitarbeiter, welche anhand von Absatzgrößen gemessen werden dazu, nach größeren Verkaufsvolumina zu streben und vernachlässigen eventuell kleinere aber profitablere Verkaufsabschlüsse. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 122.

⁷⁷³ Dies wurde in Experimenten (wie Ashton (1976)) zur funktionalen Gebundenheit von Akteuren gezeigt.

⁷⁷⁴ Vgl. Kochanski/Sorensen (2005), S. 21ff; Merchant/Van der Stede (2007), S. 8-11.

⁷⁷⁵ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 174f; Abbott (2001a), S. 27; Kehl/Rudolph (2001), S. 260f; Stengl/Sommer/Ematinger (2001), S. 44; Engels/Ritter (2003), S. 145; Petersen (2004), S. 48f; Nath et al. (2009), S. 32. Auch häufige Managementwechsel verhindern eine kontinuierliche Durchsetzung einer neuen Unternehmenskultur. Vgl. Brill (1998); Bach/Österle (2000), S. 57.

⁷⁷⁶ Vgl. Brill (1998); Bach/Österle (2000), S. 57; Callaghan (2001).

Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter anpasst. Häufig ist der neue Ansatz zu Beginn wenig akzeptiert und Mitarbeiter zweifeln an seinem Erfolgspotenzial. Eine mangelnde Beziehungsorientierung von Managern gegenüber ihren Mitarbeitern kann zu deren Demotivation bei der Umsetzung beziehungsorientierter Maßnahmen für die Kunden des Unternehmens führen.⁷⁷⁷

3.1.6 Problembereich Kontrolle

Das Problemfeld Kontrolle umfasst die Probleme der unzureichenden Durchführung von Kontrollmaßnahmen und der unzureichenden Nutzung der Kontrollergebnisse sowie das Problem der unzureichenden Weitergabe von Kontrollinformationen.

(5-1) In der Literatur wird eine spezifische Kontrolle der CRM-Aktivitäten als wichtiger Erfolgsfaktor des CRM gesehen, um die Zielerreichung von CRM-Maßnahmen und -Strategien zu prüfen und Verbesserungen anzuregen.⁷⁷⁸ Dies unterstützt auch die Zielsetzung von CRM, einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.⁷⁷⁹ In der Praxis besteht jedoch ein Grundproblem in der *unzureichenden Durchführung von Kontrollmaßnahmen*, wodurch Ex-post-Lernen verhindert und Opportunismus der beteiligten Akteure begünstigt wird.⁷⁸⁰ Es werden keine aktuellen Informationen herangezogen und so auch wenig erfolgreiche Maßnahmen weitergeführt oder wiederholt.⁷⁸¹ Die Erfolgskontrolle im CRM erscheint vielen Unternehmen aufgrund von Zurechnungsproblemen und der Langfristigkeit der Erfolgswirkungen von CRM-Maßnahmen als eine Herausforderung.⁷⁸² Daher werden häufig keine Kontrollmaßnahmen zu CRM-Aktivitäten durchgeführt.⁷⁸³

⁷⁷⁷ Vgl. Petersen (2004), S. 48f. "How managers treat their staff is the way the customers of the organization will be treated." Grönroos (2000), S. 383f.

⁷⁷⁸ Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 211f; Payne/Frow (2005), S. 173f; Beck (2007), S. 49.

⁷⁷⁹ Vgl. Greve (2003), S. 13; Beck (2007), S. 49.

⁷⁸⁰ Vgl. Laux (1995), S. 14.

⁷⁸¹ Vgl. Griem (1968), S. 59.

⁷⁸² Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 211; Hippner (2004), S. 60; Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 199; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1168.

⁷⁸³ Vgl. Bruhn (2001), S. 280.

Eine zeitnahe und systematische Erfolgskontrolle von CRM-Maßnahmen erlaubt eine aktive Steuerung laufender Maßnahmen.⁷⁸⁴ Häufig werden jedoch Kontrollmaßnahmen nur vollzogen, „wenn jemand schreit“, da es an Vorwarnsystemen mangelt.⁷⁸⁵ Eine unregelmäßige und unkoordinierte Versorgung der Unternehmensleitung mit Kontrollinformationen schafft Möglichkeiten, diese durch individuelle Interessen zu beeinflussen.⁷⁸⁶ Zudem werden Kontrollberichte oft ungenau und mit 4- bis 8-wöchiger Verspätung zur Verfügung gestellt.⁷⁸⁷

Probleme bei der Durchführung von Kontrollmaßnahmen in der CRM-Praxis umfassen mangelhaft definierte Kontrollobjekte und mangelhafte Systeme zur Leistungsmessung.⁷⁸⁸ Kostenanalysen sollten nach Empfehlungen der Literatur insbesondere bei Betreuungs- und Vertriebskosten bis auf Kundensegmentebene heruntergebrochen werden, da es zu großen Unterschieden kommen kann.⁷⁸⁹ CRM benötigt die kunden- und segmentspezifische Erfassung von Kosten- und Erlösdaten, damit diese Daten anhand der Kundennummer nach verschiedenen Bezugsgrößen (wie Produkte, Kunden, Aufträge, Verkaufsgebiete) flexibel abgebildet werden können.⁷⁹⁰ Die mangelhafte Definition der Kontrollobjekte ist teilweise auf Schwierigkeiten in der Verknüpfung der prozessorientierten Kennzahlen der operativen Ebene mit finanziellen Kenngrößen in Form der Erfolgs- und Kostenzurechnung zurückzuführen.⁷⁹¹ Dies bestätigten auch die Experteninterviews.

Die Literatur empfiehlt die Kontrolle ökonomischer Messgrößen – wie des Customer Lifetime Value – als auch kundenseitige vorökonomische Indikatoren – zum Beispiel zur Kundenzufriedenheit und zur Wirkung von Bindungsmaßnahmen.⁷⁹² Damit umfasst

⁷⁸⁴ Vgl. Jung (2004), S. 319-340; Beck (2007), S. 50.

⁷⁸⁵ So betreiben zum Beispiel laut einer Studie nur 40 Prozent der Unternehmen eine systematische Erfolgskontrolle ihres Beschwerde-Managements. Vgl. Siepe (2006), S. 3.

⁷⁸⁶ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 229.

⁷⁸⁷ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1183.

⁷⁸⁸ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1183.

⁷⁸⁹ Zu Absatzsegmentrechnungen vgl. Weber/Willauer (2005), S. 368-372.

⁷⁹⁰ Vgl. Schmöller (2001), S. 249

⁷⁹¹ Als Ursache dieser Differenz wird angesehen, dass der Erreichungsgrad strategischer Ziele nur langfristig bestimmbar ist und die strategische Planung Veränderungen unterworfen sein kann.

⁷⁹² Vgl. Bruhn (2001), S. 80; Grund (1998b), S. 249. Vielfältige Beispiele für Indikatoren – wie Besuchshäufigkeiten, Kundenpenetration, Churn-Rates, Ladentreue, Cross-Selling-Rates u.a. – finden sich bei Diller (2002), S. 15f; Wimmer/Göb (2007), S. 409f.

sie zudem neben einzelnen Transaktionen auch beziehungsorientierte Indikatoren.⁷⁹³ Defizite umfassen hier insbesondere die mangelnde Wirkungskontrolle von Bindungsmaßnahmen durch Messung beziehungs- und verhaltensorientierter Zielgrößen.⁷⁹⁴

(5-2) An das Defizit unzureichender Kontrollmaßnahmen knüpft das Problem der *unzureichenden Nutzung der Kontrollergebnisse* an.⁷⁹⁵ Kundendaten werden nicht zur Prüfung der Profitabilität und Prozessoptimierung genutzt, wodurch Ex-post-Lernen verhindert wird.⁷⁹⁶ Interviewpartner gaben die Unternehmensgröße als Ursache für langsame oder unzureichende Lernprozesse an. Eine weitere Ursache kann in der mangelnden Transparenz von Informationssystemen vermutet werden, wodurch das Zustandekommen von Kontrollergebnissen für den Informationsnutzer nicht nachvollzogen und überprüft werden kann.⁷⁹⁷

Wenn die Wirksamkeit von CRM-Strategien nicht überprüft wird, ist ein Beitrag der CRM-Maßnahmen zur Erfüllung der Unternehmensziele nicht sichergestellt.⁷⁹⁸

(5-3) Kontroll- und Lernprozesse können sehr komplex werden, insbesondere wenn mehrere Organisationseinheiten (wie verschiedene Vertriebskanäle) an der Umsetzung der CRM-Maßnahme beteiligt sind und unabhängig voneinander Kontrollinformationen sammeln oder wenn verschiedene Unternehmensbereiche mit Informationen versorgt werden müssen, um etwaige Defizite zu identifizieren und zu beheben.⁷⁹⁹ In der Folge kann es zu einem *unzureichenden Austausch von Erfahrungswissen* kommen.

Aufgrund des abteilungsübergreifenden Ansatzes des CRM haben Organisationsstrukturen eine zentrale Bedeutung als Ursache für Lerndefizite. Eine arbeitsteilige,

⁷⁹³ Vgl. Hadwich (2003), S. 218.

⁷⁹⁴ Vgl. Schwetz (2000), S. 39f; Bruhn (2001), S. 280; Jain/Jain/Dhar (2003), S. 100; Petersen (2004), S. 48f; Rahayel (2007).

⁷⁹⁵ Grund (1998b) bezeichnet den Charakter ungenutzter Datensammlung als „data rich, intelligence poor“ und weist darauf hin, dass die zielgerichtete Erhebung, Auswertung und Aufbereitung der Daten entscheidend ist. Vgl. Grund (1998b), S. 249.

⁷⁹⁶ Vgl. Zipser (2002), S. 16.

⁷⁹⁷ Vgl. Weber/Lissautzki (2004), S. 40.

⁷⁹⁸ Vgl. Smidt/Marzian (2001), S. 153.

⁷⁹⁹ Vgl. Nitsche/Fischer (2003), S. 62.

nicht auf den Kunden ausgerichtete Organisationsstruktur kann Lernprozesse behindern, da Kontrollergebnisse meist mehrere Informationsbarrieren überwinden müssen, bis sie den relevanten Empfänger erreichen.⁸⁰⁰ Durch eine hohe Formalisierung und Komplexität der Strukturen werden Lernprozesse und Reaktionen auf Kundenverhalten verzögert. Dies stellt eine auch in Studien identifizierte Ursache für Kundenabwanderung dar.⁸⁰¹

Zusammenfassung 3.1

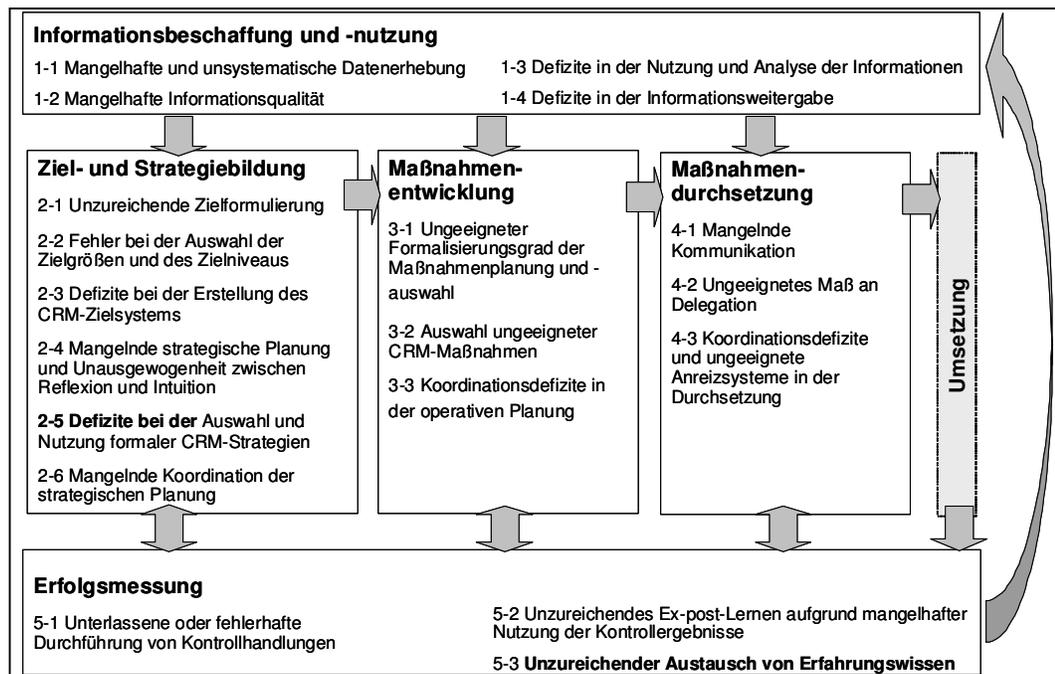


Abbildung 7: Identifizierte Probleme in der Praxis des CRM

Die dargestellten Problemfelder erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr handelt es sich, wie eingangs dargestellt, um Probleme, welche in empirischen Studien identifiziert wurden und eine Minderung des Unternehmenserfolgs verursachen können.

⁸⁰⁰ Vgl. Wolf (2007), S. 202, der dies sowohl für die divisionale als auch die funktionale Organisationsstruktur beschreibt.

⁸⁰¹ Vgl. Schäfer/Karlshaus/Sieben (2000), S. 64; Wolf (2002), S. 202.

3.2 Ableitung von Rationalitätsdefiziten im CRM-Prozess

Um Ansatzpunkte für eine Problemlösung zu identifizieren, erfolgt eine kontextspezifische Analyse der Problemursachen, welche das eingebrachte Wissen, die verfolgten Ziele und die kognitiven Beschränkungen des Problemlösers beachtet.⁸⁰²

Im Rahmen der Analyse wird der ökonomische Ansatz unter Nutzung der Methode der abnehmenden Abstraktion problemspezifisch durch Brückenannahmen erweitert.⁸⁰³ Die Verhaltensanomalien werden dabei in Brückenannahmen überführt. Da die Bildung dieser Annahmen für jedes einzelne Problem zu einer unübersichtlichen Anzahl an Erweiterungen führen würde, werden jeweils die Probleme eines Problemfeldes zusammengefasst.

3.2.1 Rationalitätsdefizite in der Informationsbeschaffung und -nutzung

Geht man von dem RREEMM-Ansatz aus, liegen den Akteuren in der Phase der Informationsbeschaffung alle Informationen über relevante Informationsquellen, den Informationsbedarf der möglichen Willensbildungsverfahren und den Nutzen verfügbarer Daten vor und sie besitzen ausreichend Methodenwissen über relevante Analyseverfahren. Akteure könnten zukunftsgerichtete Informationen mit angemessenen Wahrscheinlichkeiten prognostizieren. Weiterhin wären die Akteure in der Lage, den Grenznutzen der weiteren Informationssuche zu bewerten. Zudem unterstellt der Ansatz, dass die Akteure ein unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten optimales Ausmaß an Informationssuche und -nutzung anstreben. All diese Anforderungen werden jedoch in der Realität nicht erfüllt. Daher werden im Folgenden die Brückenannahmen problemspezifisch erweitert.

Defizite im Problemfeld Informationsbeschaffung und -nutzung führen zu unzureichender Erschließung von Informationsquellen, mangelhafter Qualität der bereitgestellten Informationen sowie mangelnder Informationsnutzung und Analyse. Hinzu kommt das Problem der ungeeigneten Informationsweitergabe. Rationalitäts-

⁸⁰² Vgl. Gerling (2007), S. 114f.

⁸⁰³ Die Methode der abnehmenden Abstraktion kann nur problemspezifisch angewendet werden. Vgl. Lindenberg (1991), S. 57; Hirsch (2005), S. 248.

defizite in der Informationsbereitstellung beeinflussen alle folgenden Phasen des CRM-Prozesses.

1-1 Mangelhafte und unsystematische Datenerhebung

Zu betrachtende Probleme in der Datenerhebung im CRM umfassen ein zu enges Suchfeld nach Informationsquellen, den zu frühen Abbruch der Informationssuche, eine mangelnde Systematik in der Erhebung sowie die Erhebung ungeeigneter Daten.⁸⁰⁴

Der ökonomische Ansatz geht davon aus, dass der Akteur theoretisch alle relevanten Informationsquellen kennt und somit erschließen könnte. Eine genaue Abgrenzung der erhebungsrelevanten Informationen ist jedoch schon deshalb nicht möglich, weil sie auch die Kenntnis der nicht erforderlichen Informationen verlangt, um ebendiese auszuschließen.⁸⁰⁵ Vielmehr unterliegen Akteure Beschränkungen ihres Wissens und ihrer kognitiven Fähigkeiten, sodass sie nicht alle relevanten Informationsquellen wahrnehmen sowie die Verfügbarkeit und Verwertbarkeit der jeweiligen Daten fehlerhaft schätzen und bewerten.

Eigeninteressiertes Handeln

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, beschränkt sich die Informationserhebung häufig auf bekannte Quellen und leidet an unzureichendem Detailgrad. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass der Akteur sich mit einem unzureichenden Suchergebnis zufriedengibt (Satisficing),⁸⁰⁶ was aus Sicht der Nutzenmaximierung für das Unternehmen nicht ausreichend sein kann.

Erfolgt die Informationserhebung unter Weisungsbefugnis des Managers, so hat dieser Manipulationsmöglichkeiten bezüglich der Wahl der zu erschließenden Informationsquellen sowie darüber, wann welche Daten wie erhoben werden. Manager im CRM lehnen gegebenenfalls den Einbezug externer Informationen ab, wenn deren Erhebung durch andere Akteure vorgenommen wird und damit ihr Informationsvorsprung in Gefahr ist.

⁸⁰⁴ Siehe Kapitel 3.1.

⁸⁰⁵ Vgl. Griem (1968), S. 20.

⁸⁰⁶ Unter der Annahme von Satisficing werden neue Informationen nur solange durch den Akteur nachgefragt, bis dieser eine zufriedenstellende Repräsentation gefunden hat. Vgl. Gibbins/Jamal (1993), S. 455; Gerling (2007), S. 70.

Resourceful

Die Problematik des zu engen Suchkontextes bei der Suche nach Gegenwarts- und Vergangenheitsinformationen kann durch beschränkte Wahrnehmungsfähigkeiten und -verzerrungen der Akteure erklärt werden. Der Prozess der Informationssuche beginnt mit Hypothesen des Akteurs darüber, wo relevante und gültige Informationen gefunden werden können. Diese Hypothesen sind abhängig vom organisationalen Standort des Akteurs und seiner Perspektive sowie von der kulturellen Prägung des Akteurs in seiner Weltsicht und Sprache.⁸⁰⁷ So können Manager im CRM aufgrund ihrer Marketingorientierung relevante Informationen aus dem Rechnungswesen nur unzureichend als solche erkennen. Zudem tendieren Akteure dazu, vorhandene historische Daten stärker zu berücksichtigen als fehlende.⁸⁰⁸ Dies führt unter anderem dazu, dass nur Informationen über gegenwärtige Kunden berücksichtigt, potenzielle oder ehemalige Kunden jedoch nicht einbezogen werden.

Obwohl experimentell nachgewiesen werden konnte, dass mit zunehmendem Ausmaß an Informationen die Anzahl an Handlungsalternativen steigt und die Entscheidungsqualität positiv beeinflusst wird,⁸⁰⁹ ist im CRM tendenziell eine unzureichende Informationsbeschaffung zu beobachten.⁸¹⁰ Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Beschaffung neuer Informationen mit Aufwand (in Form von Zeit, teilweise auch finanziellem Aufwand) verbunden ist.⁸¹¹ Zudem nimmt die Informationssuche unter Zeitdruck tendenziell ab.⁸¹² Daher neigen Akteure dazu, ihre

⁸⁰⁷ Vgl. Irlle (1971), S. 61. CYERT/MARCH (1963) charakterisieren den Prozess der Informationssuche als situativ veranlasst anstatt permanent und durch Erfahrungen und Erwartungen des Akteurs beeinflusst. Vgl. Cyert/March (1963), S. 162ff; Lindstädt (2005), S. 122f.

⁸⁰⁸ Vgl. Hogarth (1987), S. 210f.

⁸⁰⁹ Vgl. Witte (1972), S. 20ff; Hauschildt et al. (1983), S. 225ff und 254ff; Lindstädt (2005), S. 134f. Allerdings besteht ein monotoner Zusammenhang zwischen angebotener Informationsmenge und Entscheidungsqualität nur solange, wie keine Informationsüberlastung vorliegt. Vgl. Bössmann (1967), S. 89ff; Manis/Fichmann/Platt (1978), S. 417ff; Lindstädt (2005), S. 134. Vgl. dazu die Untersuchungen von Blanchard (1966); Naylor/Clark (1968); Porat/Haas (1969); Hodge/Reid (1971); Well (1971); Streufert (1973); Nystedt (1974). Lindstädt (2005), S. 134.

⁸¹⁰ Siehe Kapitel 3.1.1.

⁸¹¹ Selbst wenn der Manager die Aufgaben nicht selbst durchführt, so entstehen ihm doch kognitive Kosten, da die Kenntnisnahme und Verarbeitung dieser Informationen seine begrenzte Gedächtniskapazität beansprucht und in Organisationen zumeist Kommunikation erfordert. Vgl. Rubinstein (1998), S. 88.

⁸¹² Vgl. Bronner (1973), S. 118. So können Kosten bei Fristüberschreitung über einen höheren Zeitdruck zu kleineren Anspruchsniveaus und damit zu geringerer Entscheidungsqualität führen. Vgl. Mano (1990), S. 154 ff. Es konnte allerdings kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Zeitdruck und

Informationssuche auf wenige, bekannte oder leicht zugängliche Quellen zu beschränken und relevante Informationen aus weiteren Quellen kaum wahrzunehmen oder zu unterdrücken.⁸¹³ Zudem neigen Manager dazu, ihr eigenes Kundenwissen zu überschätzen und sich bei der Entscheidungsfindung zu stark darauf zu verlassen.⁸¹⁴ Auch unterschätzen sie den Zusatznutzen bisher nicht vorhandener Daten und nehmen Auslöser einer weitergehenden Informationssuche – wie Qualitätsdefizite in den vorhandenen Daten – unzureichend wahr.

Im CRM-Umfeld besteht ein erhöhter Suchaufwand, da spezifische Informationen aus verschiedenen Quellen bezogen und mehrere Experten aus verschiedenen Bereichen zur Suche eingesetzt werden müssen.⁸¹⁵ So ist das CRM zur Beschaffung umfassender Kundeninformationen auf Informationen aus verschiedenen Bereichen, wie Produktion, Marktforschung, Vertrieb und Rechnungswesen, angewiesen. Die Einbindung anderer Abteilungen wird jedoch aufgrund des erhöhten wahrgenommenen Aufwands häufig unterlassen, obwohl die Informationen für die Zielerreichung hilfreich gewesen wären.

Weiterhin wurde die mangelnde Nutzung externer Quellen als Problem identifiziert. Während unternehmensintern hinreichendes Beziehungswissen die Nutzung formaler und informaler Quellen ermöglicht, ist dieses Wissen für externe Quellen nicht vorhanden und dessen Aufbau würde einen hohen zeitlichen und monetären Suchaufwand erfordern, den viele Manager scheuen. Dem Manager entstehen zudem erhöhte Kosten, externe Informationen zu verstehen, also in „seiner Sprache“ zu übersetzen. Daher überwiegt im CRM die Nutzung interner Quellen, auch wenn diese eine geringere Eignung aufweisen.

Schließlich sind Manager aufgrund mangelnden Erfahrungswissens häufig nicht in der Lage, ihren Informationsbedarf genau einzuschätzen.⁸¹⁶ So werden bei der Gestaltung von Kostenrechnungssystemen Anforderungen des CRM vernachlässigt, wenn das Management geringe Methodenkenntnisse über Kostenrechnungssysteme besitzt und

Entscheidungsqualität nachgewiesen werden. Vgl. Bronner (1973), S. 107f. Es wird angenommen, dass Akteure Zeitdruck zumindest in einem gewissen Maße kompensieren können. Vgl. Lindstädt (2005), S. 160.

⁸¹³ Dies wurde auch allgemein in verschiedenen empirischen Studien gezeigt. Vgl. Klose (1994), S. 98.

⁸¹⁴ Vgl. dazu allgemein auch Gerling (2007), S. 87.

⁸¹⁵ Vgl. Irle (1971), S. 49.

⁸¹⁶ Vgl. Weber (2005), S. 29.

andererseits das Controlling geringe Kenntnisse über die Bedürfnisse des CRM aufweist.⁸¹⁷

Evaluating

Die bemängelte unsystematische Informationsbeschaffung durch Akteure im CRM kann auf Framing-Effekte zurückzuführen sein. Durch diese Verzerrungen wird die Relevanz einer systematischen Informationssuche unterschätzt, wenn dafür keine positiven Erinnerungen verfügbar sind. Bei unsystematischer Informationsbeschaffung wird die Informationssuche ausgelöst durch Stimuli von Seiten des Unternehmens oder anderen externen Einflüssen sowie interne Reize des Managers.⁸¹⁸ Interne Auslöser für zielgerichtete Suchhandlungen sind zum Beispiel kognitive Dissonanzen der Akteure.⁸¹⁹ Aufgrund von Verfügbarkeitsverzerrungen können Akteure im CRM ihrem eigenen Erfahrungswissen fälschlicherweise eine überhöhte Bedeutung und Verlässlichkeit beimessen und daher eine Informationssuche – trotz aus Unternehmenssicht gegebenem Anlass – unterlassen.⁸²⁰ Sie entwickeln mentale Barrieren, in deren Folge sie systematisch den Nutzen anderer unternehmensinterner oder -externer Quellen

⁸¹⁷ Vgl. Ramsauer (1982), S. 38 und 55; Foster/Gupta (1994), S. 68. Das Management der Kostenrechnung bewertet die Relevanz der Kostenrechnungsinformationen für die Aufgaben des Marketings meist niedriger als das Marketing-Management selbst. Vgl. Karlshaus (2000), S. 182f. Zudem werden meist Standardberichte zur Verfügung gestellt, welche die spezifischen Marketingbedürfnisse nicht berücksichtigen. Vgl. Görge/Huxold (1987), S. 12.

⁸¹⁸ Klein/Scholl (2004), S. 12f unterscheidet dabei insbesondere Qualitätsmängel and unternehmensinterne Auslöser und Konkurrenz als unternehmensexternen Anlass. Externe Anlässe können das Auslaufen zeitlich begrenzter Maßnahmen, bei Kontrollhandlungen festgestellte Soll-Ist-Abweichungen, Informationen über neue Handlungsmöglichkeiten (Innovationen) oder Änderungen der Unternehmens- oder Marketingziele sein. Vgl. Griem (1968), S. 53-55. Diese gelten als Auslöser allgemeiner Entscheidungsprozessen und sind somit Teilmenge der Auslöser von CRM-Handlungen. Vgl. auch Pfohl (1977); Berens/Delfmann (2002).

⁸¹⁹ Vgl. Kirsch (1988), S. 29f. Weitere Stimuli können in einer Unterbeschäftigung der Informationsverarbeitungskapazität sowie in Konflikten mit anderen Akteuren liegen. Vgl. Kirsch (1988), S. 29f. Dabei werden Art und Richtung des Suchverhaltens wesentlich durch den Typ des intraindividuellen Konflikts bestimmt. Liegt eine Nichtakzeptierbarkeit des bisherigen Verhaltens des Akteurs vor, so wird dieser nach einer neuen Alternative suchen, welche den gesetzten Ansprüchen entspricht. Bei Unsicherheit als Konfliktsursache, werden zusätzliche Informationen zur Prognose der Konsequenzen der Handlungsalternativen gesucht. Ist Nichtvergleichbarkeit von Alternativen Konfliktsursache, so werden zusätzliche Kriterien zur Unterscheidung der Handlungsalternativen gesucht. Vgl. March/Simon (1958), S. 225ff; Kirsch (1988), S. 35. Zudem können intra-individuelle Konflikte auch durch Anpassung des Anspruchsniveaus gelöst werden. Vgl. dazu u.a. March/Simon (1958); Cyert/March (1992), S. 163.

⁸²⁰ Siehe auch die Beispiele in Kapitel 3.2.1. Vgl. auch Wagner (1991), S. 166; Matlin (2005), S. 408.

unterbewerten und die notwendigen Informationskosten überbewerten.⁸²¹ Wie bereits dargestellt, kann dies im CRM insbesondere zur mangelnden Berücksichtigung von Informationen aus anderen Unternehmensbereichen (Rechnungswesen, Kundendienst etc.) sowie externer Informationen führen.

Damit verwandt ist die Bevorzugung quantitativer Informationen gegenüber qualitativen oder zukunftsgerichteten Informationen aufgrund des Ambiguitäts-Effekts.⁸²² Dies ist auch im CRM häufig anzutreffen – siehe dazu auch Kapitel 3.1 – obwohl gerade in diesem Kontext qualitative Daten, wie Kundenzufriedenheit, wesentliche Aussagekraft hinsichtlich der zukünftigen Erfolgsentwicklung besitzen.

Expecting

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, erfolgt die Datenerhebung im CRM besonders in kleineren Unternehmen nicht kontinuierlich und systematisch, sondern abhängig von Problemwahrnehmung beziehungsweise wahrgenommenem Änderungsbedarf.⁸²³ Aufgrund beschränkter Wahrnehmungsfähigkeiten, Überlastung oder geringer Priorität und Zeit für CRM-Aufgaben nimmt der Manager einerseits nur signifikante oder leichtverständliche Veränderungen in seinem Handlungsraum wahr.⁸²⁴ Andererseits kann die Wahrnehmung hervorstechender Merkmale eines gegenwärtigen Ereignisses (Halo-Effekt) oder nachhaltiger Erinnerungen an ein vergangenes Ereignis (Vividness-Effekt) im Handlungsumfeld die Informationssuche auslösen.⁸²⁵ Beispiele solcher Ereignisse sind der Verlust eines Großkunden oder auffällige Aktionen von Wettbewerbern. Sind dies Einzelfälle, so besteht eventuell kein Bedarf für Aufmerksamkeit, sondern diese sollte weiter der Mehrzahl der zufriedenen Kunden und weniger aktiven Wettbewerbern gelten. Jedoch tendieren Manager dazu, sich auf auffällige Kunden oder Wettbewerber zu fokussieren und deren Handlungen schwerpunktmäßig wahrzunehmen.

⁸²¹ So stellten ANGEHRN/ZIMMERMANN (1971) fest, dass Informationen aus statistischen Quellen, Fachzeitschriften, wissenschaftlichen Untersuchungen und Informationsdiensten auf geringe Akzeptanz bei Unternehmensmitarbeitern stoßen. Vgl. Angehrn/Zimmermann (1971), S. 123.

⁸²² Vgl. Dermer (1973), S. 511ff; Gerling (2007), S. 88.

⁸²³ Vgl. Auch allg. Irle (1971), S. 59 und 112; Cyert/March (1992), S. 167.

⁸²⁴ Dafür werden Verzerrungen wie Primacy-Effekt und Halo-Effekt verantwortlich gemacht. Vgl. Hogarth (1987), S. 210; Wagner (1991), S. 165.

⁸²⁵ Vgl. Rosenzweig (2007), S. 78.

In der Folge werden im Rahmen der Informationsbeschaffung speziell Informationen zur Lösung einer festgelegten Problemstellung gesucht und Informationen für alternative Problemformulierungen nicht berücksichtigt.⁸²⁶ Dies kann auch den bemängelten zu engen Suchkontext im CRM erklären.

1-2 Mangelhafte Informationsqualität

Mangelnde Präzision, Übersichtlichkeit und Vollständigkeit von Informationen und ein ungeeignetes Darbietungsformat stellen Qualitätsmängel dar und behindern die Berücksichtigung der Informationen bei der Willensbildung.⁸²⁷ Weitere identifizierte Probleme umfassen ungeeignete Informationssysteme mit veralteten, unzureichend aufbereiteten Informationen und hohem Pflegeaufwand.

Eigeninteressiertes Handeln

Manager und Vertriebsmitarbeiter können ihren Informationsvorsprung bei der Prognose zukunftsgerichteter Informationen für ihre individuellen Macht- und Konsumziele nutzen. Daher kann es zur Manipulation intern erhobener Informationen kommen.⁸²⁸ Dies tritt im CRM insbesondere dann auf, wenn in Systemen erfasstes Kundenwissen vor allem auf manuellen Einträgen der Vertriebsmitarbeiter beruht.

Wird die Dateneingabe nicht regelmäßig kontrolliert und in das Anreizsystem einbezogen, so tendieren Vertriebsmitarbeiter zur Vernachlässigung dieser Aufgabe.⁸²⁹ Dies kann auf persönliche Motive wie Vermeidung von Arbeitsleid und Wahrung des Informationsvorsprungs zurückgeführt werden.

⁸²⁶ ROSENZWEIG (2007) beschreibt zum Beispiel, wie Manager die Ratschläge aus der Beratungsliteratur als „Erfolgsrezept“ ansehen, dessen genaue Umsetzung „garantiert“ zu überdurchschnittlichem Erfolg führt. Dabei sind die identifizierten Erfolgsfaktoren eher eine Form der Beschreibung erfolgreicher Unternehmen, als die Ursache ihres Erfolgs. Es handelt sich also um eine Verwechslung von Ursache und Wirkung. Vgl. Rosenzweig (2007), S. 80. Mit der Formulierung eines Problems wird gleichzeitig eine Hypothese über die Problemlösung angestellt, welche eine gezielte Informationssuche zu ihrer Bestätigung auslöst. Vgl. Irle (1971), S. 106-112.

⁸²⁷ Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 274f.

⁸²⁸ Dieses opportunistisches Verhalten umfasst „...die unvollständige oder verzerrte Weitergabe von Informationen, insbesondere ... vorsätzliche Versuche irrezuführen, zu verzerren, verbergen, verschleiern oder sonst wie zu verwirren.“ Williamson (1990), S. 54. Ähnliche Formen von Opportunismus führen auch Hosmer (1995), S. 385f und Merchant/Van der Stede (2007), S. 185 auf.

⁸²⁹ Vgl. Weber/Lissautzki (2004), S. 40.

Resourceful

Mangelhafte Qualität interner Informationen kann in der zweckfremden Nutzung und unzureichenden Anpassung von Informationsquellen begründet sein. Ein Beispiel dafür ist die Nutzung eines einzigen Kostenrechnungssystems für verschiedene Zwecke, wie interne und externe Dokumentation, Planungsunterstützung, Wirtschaftlichkeitskontrolle und Verhaltenssteuerung, ohne Anpassung der Verrechnungssystematik.⁸³⁰ Meist werden ungeeignete interne Quellen – wie traditionelle Kostenrechnungsinformationen und standardisierte Berichte dennoch als Informationsquellen im CRM genutzt, da sie leicht verfügbar sind.⁸³¹ Manager scheuen den zeitlichen und finanziellen Aufwand einer Anpassung.

In Kapitel 3.1 wurden komplexe Informationssysteme als weiteres potenzielles Defizit identifiziert, was durch die erweiterte Resourceful-Annahme erklärt werden kann. So fühlen sich Mitarbeiter von der Komplexität möglicherweise überfordert und wollen daher den Aufwand für das Erlernen des Systems vermeiden.

Weitere Rationalitätsdefizite bei der Erhebung von Informationen im CRM entstehen durch Auswahl falscher Informationen aufgrund ungeeigneter Informationsquellen oder Unkenntnis in der Nutzung der Quelle. So kann es zur Fehlinterpretation externer Marktstudien kommen, wenn Manager im CRM die Ausgangshypothesen der Untersuchung nicht auf ihre Eignung prüfen. Zudem können Verständnisprobleme der Manager zu einer unbewussten Manipulation von Informationen führen.⁸³²

Andererseits kann die Informationsqualität durch starke Verdichtung gemindert sein.⁸³³ Im standardisierten Berichtswesen werden Informationen häufig in verdichteter Form weitergegeben. Dies kann bei Managern im CRM zu Verständnisproblemen führen, wenn der Prozess der Verdichtung durch die mentalen Modelle der Mitarbeiter im Rechnungswesen beeinflusst und für den Manager im CRM nicht transparent ist. Mangelt es den Managern im CRM an Wissen über die Aussagekraft einer Kennzahl

⁸³⁰ Vgl. Köhler (1985), S. 74; Bungenstock (1995), S. 8; Weber (2003), S. 36-39. Auch empirisch wurden signifikante Mängel in der Nutzung von Kostenrechnungsmethoden durch das Marketing-Management festgestellt. Vgl. Karlshaus (2000), S. 182.

⁸³¹ Vgl. Köhler (1985), S. 72; Görgen/Huxold (1987), S. 12; sowie allgemein Herzog (1999), S. 186.

⁸³² Vgl. Florissen (2005), S. 151.

⁸³³ Siehe Kapitel 3.1. In einem Experiment zeigte ABDEL-KHALIK (1973), dass Akteure dazu neigen, zu starke Verdichtungen von Informationen vorzunehmen, wodurch Informationsempfänger schlechtere Entscheidungen treffen. Vgl. Hirsch (2005), S. 122.

und die Aggregationsmethodik, so können sie die Implikationen der eigenen Handlungen anhand der aggregierten Informationen nicht abschätzen.⁸³⁴

Schließlich wird die Datenqualität auch durch mangelnde Aktualität der Informationen gemindert. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Manager den Aufwand der Datenpflege scheuen. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine regelmäßige Informationserfassung vor allem anderen Abteilungen zugutekommt.

Expecting

Informationen zu ehemaligen oder potenziellen Kunden sowie Wettbewerbern sind häufig von minderer Qualität, da das Verhalten anderer Akteure oder Organisationen schwer zu prognostizieren ist. So ist zum Beispiel bei der Bildung von Absatz-erwartungen das Verhalten der Konkurrenz von den eigenen Handlungen und von dem Verhalten der Kunden und das Verhalten der Kunden wiederum von dem Verhalten der verschiedenen konkurrierenden Anbieter abhängig.⁸³⁵ Manager können diese potenzielle Unschärfe vermeiden wollen und sich daher aktiv gegen die Nutzung externer Informationen entscheiden. Es besteht allerdings die Gefahr, dass ihnen dadurch wertvolle Informationen entgehen.

Die häufig mangelhafte Aufbereitung und Integration von verfügbaren Kundeninformationen (z.B. aufgrund von technischen Schnittstellenproblemen) verringern deren Verfügbarkeit aus Sicht der Manager und damit deren Berücksichtigung im Willensbildungsprozess. So können Manager im CRM häufig unregelmäßig erhobene externe Kundeninformationen nicht mit internen Daten verknüpfen. In der Folge können nur unzureichend Handlungsimplicationen aus den externen Informationen generiert werden. Insbesondere bei externen Marktinformationen kann es zu Verzerrungen kommen, wenn bekannte Informationen – wie die Größe eines Marktes – als Referenzpunkt genutzt werden und neue Informationen nur dahingehend wahrgenommen werden, ob sie von den eigenen Daten abweichen

⁸³⁴ Diese Defizite zeigte Abdel-Khalik (1973) in einem Experiment. Vgl. Hirsch (2005), S. 122. Dies betrifft insbesondere „heuristische Entscheider“, welche im Gegensatz zu „analytischen Entscheidern“ mit aggregierten Berichten überfordert sind. Vgl. dazu die Experimente von Mock/Estrin/Vasarhelyi (1972); Benbasat/Dexter (1979). Vgl. Hirsch (2005), S. 140.

⁸³⁵ Vgl. Griem (1968), S. 97.

(Verankerungsverzerrung). Abweichungen werden dann häufig überbewertet und externe Marktinformationen als weniger zuverlässig wahrgenommen.

Prognosehandlungen im Rahmen der Informationsbeschaffung betreffen die Beschaffung zukunftsgerichteter und qualitativer Daten, beispielsweise bei der Bestimmung des Kundenpotenzials oder der zukünftigen Dauer der Kundenbeziehung. Aufgrund der hohen Dynamik und Komplexität des Handlungsraums im CRM stellen Prognosen eine Herausforderung dar. Daher nutzen Manager häufig eigene Abschätzungen zur Bildung von Hypothesen und Schemata zur Abschätzung zukünftigen Verhaltens von Kunden und Wettbewerbern. Diese erscheinen in reiner Form für eine systematische Prognostizierung problematisch, da Manager im CRM systematischen Wahrnehmungs- und Prognoseverzerrungen unterliegen. Signifikante Einzelereignisse – wie der Verlust eines wichtigen Kunden – sind bei der Prognosebildung überrepräsentiert und verzerren die Erwartungen der Manager für zukünftiges Kundenverhalten in ähnlichen Situationen.⁸³⁶

Weitere Prognosefehler entstehen durch einen allgemeinen Mangel an statistischer Kompetenz. So können Manager im CRM frühere Ausprägungen des Kundenverhaltens als repräsentativ für deren zukünftige Entwicklung sehen, ohne die Gesamtverteilung zu berücksichtigen.⁸³⁷ Zudem vermeiden Akteure Kritik an eigenen Prognoseergebnissen (Overconfidence-Effekt), was zu einer Bevorzugung des eigenen Erfahrungswissens unter Verzicht externe Informationen zur Absicherung der Prognoseergebnisse führt.⁸³⁸

Prognosefehler führen zu falschen Wahrscheinlichkeitsurteilen über das zukünftige Verhalten von Kunden und Wettbewerbern und die Entwicklung der eigenen Kosten und sie verursachen Folgeprobleme in allen Phasen des CRM-Prozesses.⁸³⁹

⁸³⁶ Dieses Phänomen ist auf Verfügbarkeitsverzerrungen zurückzuführen. Diese Verzerrungen konnten durch Experimente nachgewiesen werden, u.a. durch Dearborn/Simon (1958); Tversky/Kahneman (1973) und Fischhoff et al. (1981). Vgl. Klose (1994), S. 74; Hirsch (2005), S. 131. Auch der Konservatismus-Effekt (vgl. das Experiment von Edwards (1968)) führt zur Unterschätzung aktueller externer Faktoren. Vgl. Klose (1994), S. 77.

⁸³⁷ Dies wurde gezeigt im sogenannten Lehrer-Experiment von Tversky/Kahneman (1974) Vgl. Hirsch (2005), S. 130.

⁸³⁸ Vgl. dazu das Experiment von Lichtenstein/Fischhoff/Philips (1982) sowie Florissen (2005), S. 150f.

⁸³⁹ Vgl. Griem (1968), S. 20.

1-3 Defizite in der Nutzung und Analyse der Informationen

Wesentliche Gründe für die mangelhafte Nutzung von Informationen⁸⁴⁰ für Managementhandlungen liegen darin, dass die Akteure aufgrund beschränkter Wahrnehmung oder Wissensdefiziten den Nutzen der Daten nicht erkennen⁸⁴¹, unzureichendes Methodenwissen zur Datenauswertung aufweisen⁸⁴² oder keine Anreize zur Nutzung haben.⁸⁴³ Ebenso können umfangreiche Datensammlungen moderner IT-Systeme den Nutzer förmlich „erschlagen“, da dieser erst aufwendig die relevanten von den irrelevanten Informationen trennen muss.⁸⁴⁴

Wahrnehmungsdefizite entstehen selbst bei verfügbaren Analysemethoden, wenn die verfügbaren Informationen den aktuellen Denkweisen des Managements widersprechen.⁸⁴⁵ Die unzureichende Analyse vorhandener Daten führt zu Prognoseproblemen in den folgenden Phasen des CRM-Prozesses.⁸⁴⁶

Eigeninteressiertes Handeln

Die mangelnde Informationsnutzung durch Manager im CRM kann auch dadurch begründet werden, dass die Bevorzugung ihres extern nicht überprüfbareren Erfahrungswissens gegenüber formalen Analysen Managern Manipulationsspielräume zum Beispiel zur Verwirklichung individueller Macht- und Konsumpräferenzen sichert.

Auch die freie Wahl formaler Analysemethoden kann dem Manager die Verfolgung persönlicher Ziele ermöglichen. Zum Beispiel kann ein Manager für die Bestimmung der Umsatzentwicklung seines Kundenportfolios nur aus seiner Perspektive „aktive“ Kunden einbeziehen und damit im Durchschnitt ein höheres Wachstum nachweisen als für sein Gesamtportfolio. Auch kann er das zugrundegelegte Portfolio dahingehend

⁸⁴⁰ WEBER unterscheidet eine instrumentelle, konzeptionelle und symbolische Nutzung von Informationen. Vgl. u.a. Weber (2005), S. 32. Eine alternative Strukturierung der Informationsnutzung nach Nutzungsgrad, Nutzungsarten und Nutzungsbereichen bietet Schmöller (2001), S. 186-211.

⁸⁴¹ Vgl. Bruhn (2001), S. 280; Arnold (2002), S. 1; Kintz et al. (2002), S. 8; Zipser (2002), S. 15; Payton/Zahay (2003), S. 321.

⁸⁴² Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 174f; Bielski (2004), S. 5.

⁸⁴³ Vgl. Abbott (2001), S. 26; Abbott (2001b), S. 292; Ayers (2003), S. 3.

⁸⁴⁴ Vgl. Kehl/Rudolph (2001), S. 264.

⁸⁴⁵ Vgl. Bruhn (2001), S. 280.

⁸⁴⁶ Vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz (2001), S. 242.

manipulieren, dass er im Lauf der Periode verlorene Kunden durch neue „aktive“ Kunden ersetzt.

Resourceful

Ein Problem besteht in der organisationsbezogenen subjektiven Auswahl von Informationsquellen. Häufig wird dabei der Nutzen existierender Daten in Informationssystemen anderer Abteilungen nicht erkannt.⁸⁴⁷ Zudem kann mangelndes Wissen über den Umgang mit IT-Systemen die Nutzung dieser Systeme als Informationsquelle beeinträchtigen.⁸⁴⁸ Die mangelnde Wahrnehmung verfügbarer Informationen kann durch mentale Modelle der Manager, aber auch durch begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten erklärt werden.

Marktforschungsberichte und Standardreports erfordern aufgrund ihrer Informationsfülle gute Selektionsfähigkeiten der sie nutzenden Manager im CRM. Eine geeignete Nutzung ist häufig nur unter sehr hohem Zeitaufwand möglich und führt zudem nicht zwingend zu besseren Entscheidungen (Information Overload).⁸⁴⁹ Manager wissen, dass sie nicht alle verfügbaren Informationen angemessen berücksichtigen können. Daher können Managern die Kosten einer systematischen beziehungsweise regelmäßigen Informationsnutzung zu hoch erscheinen und sie können diese Informationen insgesamt ablehnen.⁸⁵⁰

Für die umfassende Nutzung des verfügbaren Kundenwissens benötigen Manager im CRM ökonomische und statistische Analysefähigkeiten.⁸⁵¹ Weitere Informationskosten entstehen für die Behebung beschränkten Wissens des Managers über Analysemethoden und über für den jeweiligen Informationsbedarf. Methodisch komplexe Verfahren, wie die Kundenwertberechnung, stellen hohe kognitive Anforderungen an Manager und sind meist zeit- und kostenaufwendig.⁸⁵² Da Manager im CRM häufig geringes

⁸⁴⁷ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 63f; Bruhn (2001), S. 280 ff.

⁸⁴⁸ Dieser Effekt konnte durch Lüneborg/Nielsen (2003) für das CRM empirisch nachgewiesen werden. Vgl. Lüneborg/Nielsen (2003, S.258-269).

⁸⁴⁹ Vgl. Gul./Chia (1994), S. 413. Experiment zu Information Overload wurden von MILLER (1956) und CASEY (1980) durchgeführt. Vgl. Hirsch (2005), S. 146.

⁸⁵⁰ Vgl. dazu das Experiment von Iselin (1988); Hirsch (2005), S. 147.

⁸⁵¹ Vgl. Beck (2007), S. 59.

⁸⁵² Vgl. Schmöller (2001), S. 251. So benötigt ein Analyst in der Praxis neben methodischen Kenntnissen auch Erfahrungen im Umgang mit Datenbanken und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 32.

Methodenwissen zu Analyseverfahren besitzen, können sie dazu neigen, die Anwendbarkeit formaler Analysemethoden im Kontext des CRM zu bezweifeln.⁸⁵³ Daher werden komplexe Methoden wie die Bestimmung des Customer Lifetime Value vielfach durch „heuristische Ersatzverfahren“ mit geringeren Ansprüchen an die Informationsbeschaffung ersetzt. Die Güte dieser einfacheren Verfahren wird dabei aufgrund von Verfügbarkeitsverzerrungen von den Akteuren häufig überschätzt. Bestätigungsverzerrungen können zudem zur Überspielung der eigenen Unzulänglichkeiten führen und Lernprozesse zur Weiterentwicklung des Methodenwissens behindern.⁸⁵⁴

Mangelnde Kenntnis komplexer Analyseverfahren kann außerdem dazu führen, dass Manager deren Robustheit und Anforderungen an die Informationsqualität nicht einschätzen können. Mit der Genauigkeit einer Analysemethode steigt auch ihre Komplexität und damit erhöht sich der Aufwand der Modellnutzung für den Akteur. So ist die Analyse des Customer Lifetime Value eine sinnvolle Methode zur Bestimmung der Erfolgsbeiträge von Kundenbeziehungen. Sie benötigt aber Prognosen über die Umsatzentwicklung des Kunden sowie die Kostenfunktion für variable und fixe Kosten in zukünftigen Planungsperioden, was in der Realität meist an der Unsicherheitsproblematik und zu hohem Suchaufwand scheitert. Zudem können kundenindividuelle Kosten häufig nicht bestimmt werden, wenn die zugrundeliegenden Rechnungssysteme nicht für diesen Zweck konzipiert sind. Auch benötigen Methoden zur Kundenbewertung häufig Verhaltensdaten oder zukunftsbezogene Informationen, deren Quantifizierung erhöhte Anforderungen an die Wahrnehmungs- und Prognosefähigkeit der Akteure stellt. Bei der Benutzung einer solchen quantitativen Methode kann das Vorliegen eines genau berechneten erwarteten Erfolgs zudem eine Genauigkeit suggerieren, welche in der Realität nicht gegeben ist.⁸⁵⁵

⁸⁵³ So bezweifelten in einer Studie 42 Prozent der Befragten die Sinnhaftigkeit der Messung des Customer Lifetime Value obwohl nahezu die Hälfte dieser Befragten angaben langfristige Kundenbeziehungen zu pflegen. Vgl. Schmöller (2001), S. 249f.

⁸⁵⁴ Vgl. dazu das Experiment von Fischhoff/Beyth (1975); Klose (1988), S. 82 und 91.

⁸⁵⁵ So kann das Maß an Unsicherheit durch den Manager unterschätzt werden. Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 263f.

Evaluating

In vielen Unternehmen werden traditionell produktorientierte Kennzahlen zur Gewinn- und Kostenentwicklung genutzt. Werden nun im Rahmen des CRM kundenorientierte Kennzahlen – wie Kundenverlustrate oder Anzahl Neukunden – eingeführt, so können sie eine neue Perspektive auf den Geschäftserfolg werfen und andere Handlungsimplikationen hervorrufen. Framing-Effekte treten dann auf, wenn Manager Änderungen des Analyseverfahrens als risikoreichen Verlust des Status quo begreifen und daher die neuen Informationen und deren Implikationen ablehnen.

Ursache für das Problem unzureichender Nutzung verfügbarer Daten kann mangelndes Vertrauen gegenüber abteilungsexternen Informationsquellen sein.⁸⁵⁶ Dies kann auf Ethnozentrismus der Manager und die damit verbundene Unterbewertung der Eignung abteilungsexterner Quellen zurückzuführen sein. Manager können es zudem als Kontrollverlust empfinden, wenn sie Informationen nutzen sollen, deren Definition und Erfassung in „fremden“ Händen liegt.

Expecting

Die Auslösung der Informationsnutzung im CRM kann Verfügbarkeitsverzerrungen unterliegen.⁸⁵⁷ So kann sich die Qualität von CRM-Systemen als Informationsquelle im Zeitablauf verbessern, da mehr Kundenwissen gesammelt und damit die Datenbasis erweitert wird. Haben Manager jedoch zu Beginn negative Erfahrungen gemacht, können sie dieser Quelle auch dauerhaft kritisch gegenüberstehen.

Die in Kapitel 3.1 identifizierte mangelhafte Qualität von zukunftsorientierten Analysen kann darauf zurückzuführen sein, dass Manager im CRM meist traditionelle Absatz- und Umsatzinformationen der laufenden Periode als Ausgangspunkt für individuelle Zukunftsabschätzungen nutzen. Dies kann zu Prognosefehlern führen, wenn diese Abschätzungen aufgrund weniger Beobachtungspunkte angepasst werden. Dadurch besteht die Gefahr, dass Prognosewerte zu stark von Vergangenheitswerten abhängen und etwaige Trends und externe Faktoren nicht genügend berücksichtigt werden.⁸⁵⁸

⁸⁵⁶ Vgl. Abbott (2001b), S. 296; Payton/Zahay (2003), S. 321.

⁸⁵⁷ Dabei kann es zu einer Überschätzung der Wahrscheinlichkeit eines erneuten Eintretens von Ereignissen kommen, wenn dem Manager aus der Vergangenheit Ereignisse besonders im Gedächtnis geblieben sind. Andere Ereignisse können dagegen in ihrer Relevanz unterschätzt und in der Folge zu gering berücksichtigt werden.

⁸⁵⁸ Dieser Effekt wurde u.a. durch das UNO-Experiment von Tversky/Kahneman (1974) bestätigt.

1-4 Defizite in der Informationsweitergabe

In der Regel sind aufgrund von Arbeitsteilung und Spezialisierung mehrere Akteure am CRM-Prozess beteiligt. Bei ungeeigneter Organisation und kulturellen Differenzen können Informations- und Kommunikationsbarrieren entstehen. Der Informationsfluss zwischen den beteiligten Informationssendern und -empfängern kann durch differierende Fähigkeiten, Gruppenzugehörigkeiten und kulturelle Eigenschaften beschränkt sein. Diese Defizite beinhalten die mangelnde, zeitlich verspätete oder qualitativ beeinträchtigte Informationsweitergabe.

Eigeninteressiertes Handeln

Akteure tendieren dazu, einen bestehenden Informationsvorsprung für eigene Macht- und Konsumziele zu nutzen. Der Informationsbedarf anderer Akteure kann daher als Gefahr für die eigenen Interessen wahrgenommen werden. In der Folge geben Akteure Informationen nur unzureichend, zu spät oder in manipulierter Form weiter, um auf Kosten anderer Abteilungen individuelle Ziele zu verfolgen.⁸⁵⁹

Zudem kann aus Perspektive der Manager die Weitergabe kritischer Informationen über einzelne Kunden oder Absatzmöglichkeiten die Erreichung der Abteilungsziele beeinträchtigen oder den Gruppenkonsens gefährden. Dieses Defizit kann insbesondere in Unternehmen mit mehreren abgegrenzten Sparten auftreten, wenn die gemeinsame Kundenbasis nur unzureichend abgegrenzt ist oder unzureichende Regeln der Kundenansprache bestehen.

Neigen Vertriebsmitarbeiter zu arbeitsscheuem Verhalten, so können sie relevante Kundeninformationen zurückhalten, um die Entwicklung neuer Maßnahmen oder Anpassung von Servicelevels und den damit für sie verbundenen erhöhten Aufwand an Kundenbetreuung zu verhindern.

Resourceful

Verschiedene Unternehmensbereiche mit Kundenkontakt können Subkulturen mit jeweils spezifischen Einflüssen auf mentale Modelle der Gruppenmitglieder entwickeln, wodurch kulturell bedingte Informationsbarrieren entstehen.⁸⁶⁰ Wie in Kapitel 3.1

⁸⁵⁹ Vgl. Laux (1995), S. 14; Böhme (1999) S. 30f.

⁸⁶⁰ So unterscheiden sich die einzelnen Abteilungen beispielsweise in der Langfristigkeit ihres Denkens.

dargestellt, reduziert der verstärkte Einsatz von IT für die Informationsversorgung den direkten Kontakt zwischen den Akteuren im CRM. Dies kann die gegenseitige Wahrnehmung verzerren und sich negativ auf die persönliche Motivation und die abteilungsübergreifende Kooperation auswirken. Informationsbarrieren führen zu Verständigungsproblemen und Unterschieden in der Priorisierung der Aufgaben zur Informationsbeschaffung und -weitergabe durch die einzelnen Gruppen.⁸⁶¹ In einem von SILBER (2007) beschriebenen Beispiel⁸⁶² leiteten Mitarbeiter der Marketingabteilung eines Industriegüterunternehmens nach Messeauftritten die gewonnenen Kundenkontakte an den Vertrieb weiter. Diese Informationen waren jedoch aus Sicht des Vertriebs nicht ausreichend, um die Verhandlungen aussichtsreich fortzuführen. Daher wurden erhaltene Kontakte nur ungern weiterbearbeitet. In diesem Beispiel fehlte den Vertriebsmitarbeitern auch das Bewusstsein für den Nutzen einer Rückinformation über die Qualität der Kundenkontakte und die Ergebnisse der Verhandlungen. Ebenso besaßen sie nicht das für direktes Feedback notwendige Beziehungswissen über zuständige Mitarbeiter des Marketings.

Ethnozentrisches Verhalten von Vertriebs-, Marketing- und Controllingmitarbeitern kann zu einer wechselseitig stereotypen Wahrnehmung führen.⁸⁶³ Dadurch kommt es zur Einschränkung des Informationsaustauschs. Sprachbarrieren führen zu höheren Kosten bei der Erhebung des Informationsbedarfs, da zum einen Informationsanforderungen missverstanden werden und daher falsche Informationen zur Verfügung gestellt werden und zum anderen empfangene Informationen falsch interpretiert werden. So nutzen Marketingmitarbeiter häufiger qualitative Vokabeln wie „Kundennutzen“ oder „Wettbewerbsvorteil“, während Mitarbeiter des Rechnungswesens eine eher quantitative Sprache mit Begriffen wie „Profitabilität“ und „Rentabilität“ haben.⁸⁶⁴

⁸⁶¹ Vgl. Griem (1968); S. 94f. DEARBORN/SIMON (1958) haben in einer empirischen Untersuchung zur selektiven Wahrnehmung von Managern Unterschiede aufgrund ihrer Abteilungsidentifizierung festgestellt. So liegt der Anteil der Vertriebsmanager, welche Vertriebsfragen als Problem mit hohem Handlungsdruck für das Unternehmen sieht, signifikant höher als der Anteil der Manager aus anderen Abteilungen mit dieser Sichtweise. Vgl. Dearborn/Simon (1958), S. 142.

⁸⁶² Vgl. Silber (2007), S. 232.

⁸⁶³ Vgl. allg. Köhler (1985), S. 72.

⁸⁶⁴ Vgl. Florissen (2005), S. 152.

Zudem sind häufig zusätzliche Informationen nötig, um eine korrekte Aufnahme und geeignete Nutzung durch den Informationsempfänger sicherzustellen.⁸⁶⁵

Das Erfahrungswissen anderer unternehmensinterner Akteure kann als Informationsquelle aufgrund mangelnder Explizierung ihres Wissens und lückenhafter Speicherung und Weitergabe von Wissen häufig nur unzureichend genutzt werden.⁸⁶⁶ So können tägliche Erfahrungen von Kundendienstmitarbeitern mit den Kunden in Call-Center-Systemen nur unzureichend erfasst werden. Häufig fehlen zudem alternative Möglichkeiten des Wissensaustauschs mit dem CRM und des Aufbaus von Beziehungswissen, wie gemeinsame Workshops.

Zusammenfassung 3.2.1

Annahme	Kernhypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten im CRM
Eigeninteressiertes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM nutzen externe Informationen und formale Analysemethoden nicht, wenn diese ihren Informationsvorsprung gefährden oder Arbeitsleid verursachen. • Manager im CRM geben Informationen nur unzureichend oder in manipulierter Form weiter, wenn diese Transparenz ihre persönlichen Ziele nicht unterstützt.
Resourceful	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM verzichten auf eine angemessene und regelmäßige Informationssuche, insbesondere aus externen Quellen, und Datenpflege, da ihnen die subjektiv wahrgenommenen Kosten zu hoch erscheinen. • Manager im CRM nutzen Informationen aus Marktforschung und Vertrieb unzureichend, da sie diese aufgrund ihrer mentalen Modelle nicht wahrnehmen. • Manager im CRM führen mangelhafte Analysen durch, da sie Wissensdefizite über geeignete Verfahren der Kundenanalyse und -segmentierung aufweisen.
Evaluating	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM überbewerten ihr eigenes Erfahrungswissen und unterbewerten die Qualität externer Quellen, da die höhere Verfügbarkeit bekannter Informationen ihren wahrgenommenen Nutzen verzerrt. • Manager im CRM geben Informationen unzureichend an andere Abteilungen weiter, da sie Groupthink-Effekten und Ethnozentrismus unterliegen.

⁸⁶⁵ Vgl. Kugeler/Vieting (2002), S. 219. Weitere Kommunikationsbeschränkungen entstehen durch begrenzte Informationsverarbeitungs-kapazitäten der Informationssender und -empfänger, welche Probleme für den Sender bei der Auswahl vom Empfänger gewünschter Informationen und für den Empfänger bei der Selektion relevanter Informationen aus den erhaltenen hervorrufen. Vgl. Florissen (2005), S. 153.

⁸⁶⁶ Vgl. Florissen (2005), S. 141.

Expecting	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM führen nur eine unsystematische Informationssuche durch, da sie besondere Anlässe überbewerten. • Managern im CRM unterlaufen häufig Fehleinschätzungen über die Erfolgswahrscheinlichkeit von CRM-Aktivitäten, da die Prognose zukunftsgerichteter und qualitativer Daten durch im Gedächtnis eingeprägte vergangene Ereignisse oder durch die von Managern gewählten Referenzpunkte beeinflusst ist. • Mentale Modelle der Manager im CRM führen zur Über-/Unterschätzung des Informationsbedarfs anderer Organisationseinheiten.
-----------	--

Abbildung 8: Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Informationsbeschaffung und -nutzung im CRM ⁸⁶⁷

3.2.2 Rationalitätsdefizite in der Ziel- und Strategiebildung

Nach dem RREEMM-Ansatz sollen Akteure über alle notwendigen Informationen zur Zielbildung und Strategieauswahl verfügen. Dabei können die Manager Erfolgswahrscheinlichkeiten zur Bestimmung des optimalen Zielniveaus schätzen. Die Manager wären weiterhin in der Lage, die Erfolgswirkungen der verschiedenen Strategien ohne Verzerrungen zu prognostizieren und die Strategiealternativen nach ihrem Erfolgsbeitrag zu ordnen. Zudem würden sie die jeweils besten Alternativen für Ziele und Strategien auswählen.⁸⁶⁸ Wie anhand der empirisch ermittelten Probleme ersichtlich, gelten diese Annahmen in der Realität nur begrenzt.

Defizite in der Zielbildung umfassen mangelhafte Zielformulierungen, fehlerhafte Priorisierung und Operationalisierung der Zielgrößen sowie die fehlerhafte Erstellung des Zielsystems und Zielkonflikte. Defizite in der Zielbildung beeinträchtigen die Strategieentwicklung. Rationalitätsdefizite in der Bildung von Strategien bestehen in mangelnder oder unausgewogen intuitiver strategischer Planung sowie der Auswahl ungeeigneter Strategien und deren ungeeigneter Nutzung. Defizite in der Strategiebildung führen dazu, dass die Strategien ihren Charakter als Leitlinien der operativen Planung zur Sicherung der Zielerreichung nicht erfüllen können.

⁸⁶⁷ Eigene Darstellung.

⁸⁶⁸ Die gilt allerdings nur unter der Bedingung, dass die Manager für ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele entlohnt werden. Vgl. Hirsch (2005), S. 249.

2-1 Unzureichende Zielformulierung

Die Teilaspekte dieses Defizits liegen in unzureichenden Basisinformationen für die Zielbildung, fehlendem Wissen über Zielgrößen und unzureichender Operationalisierung der Ziele.

Eigeninteressiertes Handeln

Explizit formulierte Ziele üben einen Rechtfertigungsdruck auf den Manager aus. Wie bereits im Abschnitt zu Defiziten in der Informationsbeschaffung und -nutzung aufgeführt, ist die Qualität von vergangenheits- und zukunftsorientierten Informationen – welche die Grundlage für die Zielbildung darstellen – im CRM meist von Unsicherheit geprägt. Dies kann der Akteur als Risiko für die Erreichung seiner persönlichen Ziele empfinden und daher explizite Zielsetzung ablehnen.

Auch der in Kapitel 3.1 identifizierte häufig mangelnde Zeitbezug von CRM-Zielen und die fehlende Unterlegung mit quantitativen Zielgrößen können durch eigeninteressiertes Handeln der Manager entstehen. Fehlende oder unzureichend formulierte Ziele geben dem Manager Möglichkeiten zur Reduzierung seiner Arbeitslast und einen größeren Manipulationsspielraum bei der späteren Wahl von CRM-Strategien und Maßnahmen.

Resourceful

Bereits die Notwendigkeit für die Entwicklung von CRM-bezogenen Zielen wird von vielen Managern nicht wahrgenommen. Dies kann auf eine sehr produkt- oder transaktionsorientierte Prägung sowie die häufig anzutreffende Dominanz einer CRM-Technologie mit festgelegten Funktionalitäten zurückgeführt werden.

Die Bestimmung von CRM-Zielen erfordert Faktenwissen über relevante Zielgrößen, über das Unternehmen, Kunden und Wettbewerber. Häufig besitzen Manager im CRM auch ungenügend Faktenwissen über die mögliche Operationalisierung der Ziele. Insbesondere die Formulierung von spezifischen CRM-Strategien für einzelne Kundensegmente erfordert einen erhöhten Aufwand, da ein Verständnis der spezifischen Kundenbedürfnisse der verschiedenen Segmente notwendig ist und pro Segment geeignete Strategien entwickelt werden. Manager im CRM können sich gegen segmentspezifische Strategiebildung entscheiden, um Zeit zu sparen.

Begrenzte Informationen über Marketing- und Unternehmensziele können zu einer unzureichenden Verknüpfung von CRM-Zielen mit dem Unternehmenserfolg führen.

Die Suche nach diesen Basisinformationen für die Zielbildung ist mit Suchkosten verbunden, welche Manager im CRM häufig scheuen.⁸⁶⁹ Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Manager aufgrund von Verfügbarkeits- und Bestätigungsverzerrungen den Aufwand der Informationssuche zur Behebung der Wissenslücken überschätzen.

2-2 Fehler bei der Auswahl der Zielgrößen und des Zielniveaus

Die hohe Zahl an möglichen CRM-Zielen und Operationalisierungsmöglichkeiten stellt hohe Anforderungen an die Auswahl der für den Unternehmenskontext relevanten Zielgrößen und die Festlegung eines geeigneten Zielniveaus. Für die Operationalisierung beziehungsorientierter CRM-Ziele benötigt der Akteur zudem hohes Methodenwissen, um eine geeignete Quantifizierung und Verdichtung zu erreichen. Fähigkeitsbeschränkungen sowie kognitive Verzerrungen führen zu Fehlern in der Auswahl und Operationalisierung von CRM-Zielen.

Eigeninteressiertes Handeln

Die Auswahl ungeeigneter Zielgrößen kann auf persönliche Motive der Manager im CRM – wie Gehalt, Sicherheit, Status, Macht oder Prestige – zurückgeführt werden, wenn diese von den Unternehmenszielen differieren.⁸⁷⁰ Kann der Manager die Berechnung der zugrundeliegenden Kennzahlen beeinflussen, so kann er diesen Spielraum nutzen, um gesetzte Ziele ohne große Anstrengungen zu erreichen. Antizipiert ein Akteur positive Abweichungen – zum Beispiel aufgrund nur ihm bekannter externer Einflüsse –, so kann dies sein Kalkül für eine positive Leistungsbeurteilung und damit seine Arbeitsanstrengung negativ beeinflussen.⁸⁷¹

Individuelle Machtziele von Managern können dazu führen, dass diese nach Absatz- oder Marktanteilsmaximierung streben und damit andere CRM-Ziele beeinträchtigen, welche eine Verringerung von Absatz oder Marktanteil oder Bereinigung des Kundenstamms bewirken.

⁸⁶⁹ Vgl. Hirsch (2005), S. 250.

⁸⁷⁰ Vgl. Williamson (1964), S. 32. In einer empirischen Untersuchung führten die befragten Controller systematische Überschätzungen in den Absatzprognosen auf ungeeignete Anreizsysteme und Interessenkonflikte der Planenden zurück. Vgl. Weber/Hufschlag/Pieroth (2005), S. 290.

⁸⁷¹ Vgl. Lipe (1993), S. 761; Gerling (2007) S. 142f.

Die zeitlichen Präferenzen von Managern werden von ihrer persönlichen Verweildauer im Unternehmen, der Länge des Budgetzeitraums oder der Fristigkeit von Zielvereinbarungen geprägt und können sich daher von den Präferenzen des Unternehmens unterscheiden. Sind die Anreizsysteme des Unternehmens auf kurzfristige Ergebnisse ausgerichtet, so können Manager einen Zielhorizont wählen, welcher ihre Zugehörigkeitsdauer zum Verantwortungsbereich nicht überschreitet.

Resourceful

Wie in Kapitel 3.1 als möglicher Problembereich identifiziert, sind Ziele im CRM häufig nur unzureichend mess- und kontrollierbar. Unvollständig operationalisierte Ziele können auf mangelndes Methodenwissen der Manager zurückgeführt werden. Überschätzen Manager ihr eigenes Erfahrungswissen in diesem Bereich, kann das dazu führen, dass Manager kein Interesse am Aufbau des notwendigen Fakten- und Methodenwissens über Zielbildung haben.

Häufig werden im CRM ungeeignete Zielgrößen, wie traditionelle Absatz- und Umsatzkenngrößen, ausgewählt. Dies kann unter anderem mit kulturell geprägten mentalen Modellen begründet werden. Die mentalen Modelle der Manager beschränken dabei die wahrgenommenen Zielalternativen und deren Beurteilung.⁸⁷²

Organisationale Effekte – wie Abteilungsinteressen – können die Auswahl und Priorisierung von Zielen durch die Manager im CRM beeinflussen. So können Marktanteilsziele im CRM-Zielsystem durch die Manager zu Lasten unternehmensweiter Gewinnziele bevorzugt werden, wenn die Erhöhung der Marktanteile das dominierende Marketingziel darstellt.

Evaluating

Die Priorisierung ungeeigneter Zielgrößen kann auch auf funktionale Gebundenheit der Akteure zurückzuführen sein. So erscheinen einem Vertriebsmitarbeiter zum Beispiel absatzbezogene Zielgrößen geeigneter, während ein Controller mehr Wert auf finanzielle Ziele legt.

⁸⁷² In einem Experiment zeigte ASHTON (1976), dass Akteure Erweiterungen in ihrer Informationsbasis nicht nutzen und weiterhin bekannte Informationen für ihre Entscheidungsfindung nutzen (Funktionale Fixierung). Vgl. Hirsch (2005), S. 144.

Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, ist nach Aussagen der CRM-Literatur eine Steuerung des CRM rein auf Basis quantitativer Informationen nicht ausreichend. Manager im CRM tendieren allerdings dazu, quantifizierbare gegenüber nicht-quantifizierbaren Zielgrößen zu bevorzugen, da sie leichter zu überprüfen sind und ihre Wirkungsbeziehungen im Zielsystem einfacher darstellbar sind.⁸⁷³

Die Bevorzugung kurzfristiger Ziele kann mit der Risikoaversion der Manager begründet werden. Insbesondere, wenn sie selbst für die Erreichung der CRM-Ziele verantwortlich sind, präferieren sie relativ sicher prognostizierbare kurzfristige und bewährte Ziele.

Expecting

Ein häufig genanntes Problem des CRM sind überhöhte Zielvorstellungen und zu optimistische Implementierungspläne.⁸⁷⁴ Dies kann unter anderem auf begrenzte Prognosefähigkeiten zurückgeführt werden. Begrenzte Prognosefähigkeiten schränken die Manager in der Abschätzung einer geeigneten Zielhöhe ein. Zur Vereinfachung werden Verankerungsheuristiken genutzt, welche die Zielausprägungen des vergangenen Jahres oder von Wettbewerbern nutzen.

Gerade in den ersten Jahren der breiten Implementierung von CRM wurden durch eine Vielzahl von Artikeln und Versprechungen der Softwareanbieter hohe Erwartungen an das CRM geweckt. Diese Referenzinformationen können zur Festlegung überhöhter Ziele beigetragen haben. Auch unternehmensinterne erfolgreiche Projekte können zu überhöhten Erwartungen führen, wenn der Manager diesen Erfolg als Referenzpunkt für die Zielbildung nutzt.⁸⁷⁵

Auf organisationaler Ebene kann eine überhöhte Zielsetzung auf „wishful thinking“ zurückgeführt werden.⁸⁷⁶ Als Teil einer eng verbunden Gruppe können Manager ein übersteigertes Selbstbewusstsein entwickeln und unterschätzen systematisch das Risiko eines Misserfolgs (Risikoschub-Effekt).

⁸⁷³ Dieses Verhalten basiert auf dem Ambiguitätseffekt, welcher durch Dermer (1973), Tversky/Shafir (1992) und Weber, M. (1990) in Experimenten nachgewiesen wurde. Vgl. Klose (1994), S. 60 und 85; Hirsch (2005), S. 143.

⁸⁷⁴ Siehe Kapitel 3.1.

⁸⁷⁵ Vgl. Gerling (2007) S. 140.

⁸⁷⁶ „Wishful thinking“ ist ein Spezialfall des Overconfidence-Effekts. Vgl. Gerling (2007), S. 98f.

2-3 Defizite bei der Erstellung des CRM-Zielsystems

Rationalitätsdefizite bei der Erstellung des CRM-Zielsystems können durch fehlende oder konfliktäre Wirkungsbeziehungen zwischen verschiedenen Zielgrößen und mangelnde Abstimmung zwischen CRM-Zielen und Unternehmenszielen entstehen.

Eigeninteressiertes Handeln

Defizite in CRM-Zielsystemen können durch eigeninteressiertes Handeln erklärt werden, wenn Manager einige Ziele selbst bestimmen können, andere Zielgrößen aber nicht. Dann können sie zur Auswahl von Zielgrößen neigen, welche durch sie selbst leicht beeinflussbar und manipulierbar sind. Dies dient ihren persönlichen Zielen hinsichtlich Arbeitsleid und Macht. Persönliche Risikointeressen können zudem die Auswahl von Zielgrößen begünstigen, für deren Nichterreicherung die Manager externe Einflüsse oder andere Akteure verantwortlich machen können.

Als Ursache sind auch zur Förderung der Unternehmensziele ungeeignete Anreizsysteme zu nennen. Sind die Unternehmensziele auf Gewinnmaximierung ausgerichtet, die Entlohnung der Manager im CRM richtet sich jedoch nach dem generierten Umsatz, so treten Zielkonflikte auf, wenn umsatzfördernde Entscheidungen zu Lasten des Gewinns getroffen werden.

Evaluating

Die Erstellung eines Zielsystems im CRM stellt eine Herausforderung dar, da quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Zielgrößen sowie kurz- und langfristige Ziele miteinander verknüpft werden müssen. Defizite in diesem Bereich liegen in beschränkten Bewertungsfähigkeiten der Manager begründet. Aufgrund dieser Begrenzung können Manager Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Zielen verschiedener Hierarchieebenen unzureichend beurteilen, falsche Hypothesen über Wirkungszusammenhänge entwickeln oder relevante Beziehungen bei der Auswahl und Operationalisierung von Zielen ignorieren.

Zielgrößen im CRM sind dann ungeeignet, wenn sie übergeordnete Unternehmensziele nicht oder unzureichend fördern. Beschränkte Bewertungsfähigkeiten können bei der Auswahl der Zielgrößen dazu führen, dass die Manager den Beitrag der CRM-Ziele zu übergeordneten Marketing- oder Unternehmenszielen nicht bewerten können.

Bewertungsverzerrungen, wie der Splitting-Effekt, führen dazu, dass CRM-Ziele, die in Unterziele unterteilt werden, ein größeres Gewicht im Zielsystem gegeben wird als nicht in Unterziele disaggregierten Zielen.⁸⁷⁷ Dies trifft insbesondere für quantifizierbare Zielgrößen zu, da diese sich meist einfacher und auf formal-logische Weise in Unterziele aufspalten lassen.⁸⁷⁸

Sind mehrere Akteure an der Erstellung des Zielsystems beteiligt, so kann es zu Defiziten kommen, wenn Manager aufgrund ihrer funktionalen Prägung unterschiedliche Zielgrößen bevorzugen und diese unverändert ins Zielsystem eingehen. So orientieren sich Vertriebsmitarbeiter traditionell an absatzbezogenen Zielen und Strategien, welche in Konflikt mit der langfristigen Perspektive des CRM stehen können.

Die Gefahr von Zielkonflikten zwischen Abteilungen ist größer als innerhalb von Abteilungen, da neben divergierenden individuellen Zielen auch unterschiedliche Abteilungsziele bestehen können.

2-4 Mangelnde strategische Planung und Unausgewogenheit zwischen Reflexion und Intuition

Die Ursachen für eine mangelnde, zu intuitive oder zu reflexive strategische Planung liegen in begrenztem Fakten- und Methodenwissen der Manager, Beschränkungen ihrer Wahrnehmungs- und Bewertungsfähigkeiten sowie abweichenden persönlichen Zielen.

Eigeninteressiertes Handeln

Die Nutzung ausschließlich intuitiver Methoden kann zudem darin begründet sein, dass Manager in diesem Fall ihre persönlichen Präferenzen in die strategische Planung einfließen lassen können. Zudem reduziert dieses Vorgehen das Arbeitsleid des Managers. Durch Reduktion der zu berücksichtigenden Determinanten und Wirkungsbeziehungen wird die Verfahrenskomplexität und damit der Planungsaufwand gering gehalten.

⁸⁷⁷ Siehe Experimente von Eisenführ/Weber (1986); Weber/Eisenführ/Winterfeldt (1987).

⁸⁷⁸ Dies wird auch als Ambiguitätseffekt bezeichnet. Vgl. Hirsch (2005), S. 143.

Resourceful

Für eine geeignete Strategiebildung im CRM müssen Informationen über strategie-relevante Bezugsgrößen über Kunden, Wettbewerber und Unternehmen sowie über die CRM-Ziele bekannt sein.⁸⁷⁹ Fehlen diese Strategiebezugsgrößen oder scheuen Manager eine ausreichende Suche, so wird die Bildung ausgewogener Strategien verhindert.

Das Fehlen formaler CRM-Strategien kann auf begrenztes Methodenwissen über den Strategiebildungsprozess zurückgeführt werden. Dieses Wissen umfasst die formale Prozessabfolge von der Datenanalyse bis zur Strategieformulierung sowie die inhaltliche Anwendung der strategischen Analysemethoden, in denen die Informationen über Kunden, Wettbewerber und Kosten verknüpft werden. Schätzt der Manager den Lernaufwand und die damit verbundenen Informationskosten als zu hoch ein, besteht die Gefahr, dass er auf die formale Strategiebildung verzichtet oder aber die Strategiebildung intuitiv und ohne analytische Fundierung betreibt, wodurch Mängel entstehen können.

Ein weiteres Problemfeld im CRM ist die Nutzung ungeeigneter Verfahren der Strategiebildung.⁸⁸⁰ Zunächst ist es durchaus rational, die Wahl des Verfahrens nicht nur danach zu richten, ob es zu einer möglichst guten Entscheidung führt, sondern auch danach, wie wenig Aufwand seine Anwendung kostet.⁸⁸¹ Meist fordern Verfahren umso mehr kognitive Anstrengung, je genauer sie sind, und der Akteur muss zwischen den Zielen Genauigkeit und Aufwand abwägen.⁸⁸² Bei formalanalytischen Verfahren entstehen meist Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung, da einige Verfahren eine kundenindividuelle Kostenzuordnung benötigen. Zudem bergen diese Verfahren die Gefahr in sich, zu komplexen Totalmodellen mit geringer Entscheidungsorientierung und ineffizientem Mitteleinsatz zu werden. Dies kann dazu führen, dass Akteure grundsätzlich ungeeignete Verfahren präferieren, da sie den Informationsaufwand scheuen. Die Ablehnung neuer formaler Verfahren kann auch auf funktionale

⁸⁷⁹ Die hohe Bedeutung der Identifikation der relevanten Ziele wird unter anderem betont bei Griem (1968), S. 65; Clough (1963), S. 55; Kosiol (1961a), S. 318 ff.

⁸⁸⁰ Siehe auch Kapitel 3.2.

⁸⁸¹ „Der Entscheider muss also abwägen, wie viel Aufwand er für eine bestimmte Verbesserung des Entscheidungsergebnisses zu investieren bereit ist.“ Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 277

⁸⁸² Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 282. Dabei handelt es sich um antizipierten Aufwand und antizipierte Genauigkeit. Vgl. Payne/Bettman/Johnson (1993), S. 91f.

Gebundenheit der Manager zurückgeführt werden, wenn diese die Eignung ihnen bekannter einfacher Verfahren überbewerten.⁸⁸³

In der Praxis werden daher flexibel-intuitive und starre Planungsmethoden deutlich häufiger verwendet als formalanalytische. Flexibel-intuitive Verfahren können allerdings stark von den mentalen Modellen der Manager im CRM beeinflusst werden. Daher besitzen sie meist nur wenige Determinanten und haben eine rein interne Sichtweise unter Nicht-Berücksichtigung der Kunden- und Wettbewerbsperspektive (Verfügbarkeitsverzerrungen).

Auch durch Gruppenzugehörigkeit geprägte unterschiedliche mentale Modelle der Manager beeinflussen deren Verfahrenswahl. Viele Manager im CRM haben eine starke Kundenperspektive und bevorzugen daher Verfahren, die kundenbezogene Determinanten beinhalten.⁸⁸⁴

2-5 Defizite bei der Auswahl und Nutzung formaler CRM-Strategien

Mit der Auswahl formaler CRM-Strategien wird der Raum möglicher Handlungsalternativen nahezu endgültig abgegrenzt. Fehler in der Strategiebewertung und -auswahl bestehen, wenn relevante Strategiealternativen übersehen werden sowie hinsichtlich der Zielsetzung ungeeignete Strategien ausgewählt werden. Zudem kann es zur Weiterführung mangelhafter Strategien kommen. Die Ursachen sind in mangelndem Faktenwissen, beschränkten Bewertungsfähigkeiten und Bewertungsverzerrungen bei der Bewertung unterschiedlicher Strategietypen zu finden.

Eigeninteressiertes Handeln

Als organisationsbezogene Ursache für Defizite in der Strategieauswahl im CRM sind ungeeignete Anreizsysteme zu nennen. Sind die Unternehmensziele auf Gewinnmaximierung ausgerichtet, die Entlohnung der Manager im CRM richtet sich jedoch nach dem generierten Umsatz, so sind diese Manager geneigt, umsatzfördernde Strategien zu wählen, auch wenn diese den Gewinn nicht maximieren.

⁸⁸³ Rationalitätsdefizite aus der Auswahl ungeeigneter Planungsmethoden entstehen zudem durch Framing-Effekte aufgrund fester Denkschemata und Werte. Manager mit hohen analytischen Fähigkeiten neigen zur Anwendung anspruchsvoller formalanalytischer Verfahren, während andere Manager eher weniger anspruchsvolle, starre und flexibel-intuitive Methoden bevorzugen.

⁸⁸⁴ Controller dagegen bevorzugen häufig quantitative Verfahren mit finanziellen Determinanten. Vgl. Florissen (2005), S. 185f.

Sind die Anreizsysteme des Unternehmens auf kurzfristige Ergebnisse ausgerichtet, so tendieren Manager dazu, CRM-Strategien zu bevorzugen, welche angemessene kurzfristige Erfolge versprechen. Dabei können diese Strategien allerdings Investitionen in langfristige Erfolgspotenziale vernachlässigen. Manager können außerdem eine Bindungsdauer an eine Strategie wählen, welche ihre Zugehörigkeitsdauer zum Verantwortungsbereich nicht überschreitet.

Die Nutzung von Strategien ohne Kontinuität dient der Legitimation scheinbar strategischen Handelns, welches de facto allerdings von unabgestimmten Ad-hoc-Entscheidungen geprägt ist. So folgt die Strategiebildung operativen Entscheidungen und nicht umgekehrt.⁸⁸⁵

Resourceful

Die Nutzung wenig innovativer Strategien wurde in Kapitel 3.1 als ein Problembereich im CRM identifiziert. Grundsätzlich kann dies auf mangelndes Faktenwissen der Manager über Strategiealternativen zurückzuführen sein. Überschätzen Manager ihr vorhandenes Wissen über erfolgreiche CRM-Strategien oder Marktentwicklungen, so scheuen sie die Suchkosten nach Alternativen. Dadurch kann es zur Auswahl suboptimaler Strategien kommen.

Ein Defizit bei der Auswahl aus den identifizierten CRM-Strategiealternativen kann entstehen, wenn Manager nicht alle Alternativen bezüglich ihrer Eignung zur Zielerreichung und ihrer Konsequenzen prüfen. Dies kann mehrere Ursachen haben. So können Manager aufgrund von Zeitdruck oder einer Abneigung gegenüber formalen Planungsverfahren einen formalen Vergleich der Strategiealternativen als zu aufwändig ablehnen. Andererseits kann die unzureichende Bewertung von Strategien auch mit beschränktem Methodenwissen der Manager über Bewertungsverfahren begründet werden.

Die in Kapitel 3.1 identifizierte mangelnde Kontinuität bei der Nutzung von CRM-Strategien kann in Verfügbarkeitsverzerrungen der Manager begründet sein. Diese treten zum Beispiel dann auf, wenn nach Wahrnehmung der Manager wichtige Wettbewerber ihre Strategie ändern, und können dazu führen, dass Strategien hinterfragt und geändert werden, ohne dass dies aus Zielerreichungsperspektive sinnvoll wäre.

⁸⁸⁵ Vgl. Florissen (2005), S. 172.

Evaluating

Zur Auswahl ungeeigneter CRM-Strategien können auch begrenzte Bewertungsfähigkeiten der Manager beitragen. Diese Beschränkungen können zum Beispiel bei der Bewertung der Wirkungszusammenhänge zwischen CRM-Strategien und anderen Strategien des Marketing-Mix auftreten. Dies birgt die Gefahr konfliktärer Wirkungen der gewählten CRM-Strategie auf andere Marketingteilstrategien.

Framing-Effekte können strategische Analysen und die Strategieauswahl verzerren, wenn sie zur Bevorzugung einzelner Größen durch die Manager führen.⁸⁸⁶ So tendieren Manager mit Kundenperspektive dazu, den primären Zweck von CRM-Strategien in der Steigerung des Kundennutzens zu sehen und damit kundenorientierte Bezugsgrößen bevorzugen. In der Folge messen sie kundenorientierten Strategien ein höheres Gewicht bei als profitabilitätsorientierten.

Die häufig unzureichende Kontinuität von CRM-Strategien kann durch eine generelle Bevorzugung kurzfristiger Strategien durch die Manager entstehen. Aufgrund von Ambiguitätsintoleranz bevorzugen Manager Situationen mit eindeutig gegebenen Wahrscheinlichkeiten. Dies trifft aufgrund der allgemeinen Unsicherheitsproblematik für kurzfristige Strategien eher zu als für langfristige. Mit steigender Unsicherheit werden zudem spätere Strategieänderungen wahrscheinlicher, welche für den Manager unangenehmen Rechtfertigungsdruck erzeugen können. Dieses Verhalten kann dazu führen, dass Strategien, welche langfristig eine höhere Profitabilität bringen würden, unzureichend berücksichtigt werden.⁸⁸⁷

2-6 Mangelnde Koordination der strategischen Planung

Die Ziel- und Strategieentwicklung im CRM ist eingebunden in die strategische Planung des Gesamtunternehmens. Bei der abteilungsübergreifenden Planungsabstimmung und Aufgabenverteilung kann es zu Interaktionsproblemen in Form kognitiver Verzerrungen, wie Groupthink und Ethnozentrismus, sowie zu Zielkonflikten kommen.

⁸⁸⁶ Vgl. zum Einfluss des Framing auf die strategische Entscheidungsfindung allgemein Nutt (1998); Jungermann/Pfister/Fischer (1998), S. 226f. Tversky/Kahneman (1986) zeigten experimentell, dass Akteure nicht alle zur Bewertung verfügbaren Informationen nutzen, sondern Informationen auf Basis von Heuristiken selektieren.

⁸⁸⁷ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 443f.

Eigeninteressiertes Handeln

Persönliche Interessen der Manager können die Koordination der Planung dahingehend erschweren, dass diese Ziele und Strategien verfolgen, welche nicht im Einklang mit den Unternehmenszielen oder in Konflikt mit Zielen anderer Organisationseinheiten stehen.

Bestehen zwischen den beteiligten Organisationseinheiten unterschiedliche Anreizsysteme – wie eine Umsatzorientierung im Marketing und eine Absatzorientierung im Vertrieb – so kann es zu systematischen Zielkonflikten kommen und eine gemeinsame Strategiebildung erschwert werden.

Resourceful

Als ein Problem der strategischen Planung im CRM wurde die mangelnde Abstimmung der CRM-Ziele mit den Zielen des Gesamtunternehmens identifiziert. Bereichsdenken führt zu einer Priorisierung der für die eigene Abteilung förderlichen Ziele bei mangelnder Berücksichtigung weiterer für den Gesamtunternehmenserfolg relevanter Ziele.⁸⁸⁸ Groupthink und Ethnozentrismus können die Wahrnehmung der Manager im CRM hinsichtlich abweichender abteilungsexterner Ziele beschränken. Damit unterschätzen Manager die Notwendigkeit einer expliziten Abstimmung.

Zudem können diese Beschränkungen auch dazu führen, dass Manager bewusst nur Ziele formulieren, welche sich auf den Wirkungsbereich ihrer Abteilung fokussieren. Dies kann im CRM zu signifikanten Erfolgseinbußen führen, da die Mitwirkung anderer Bereiche – wie Vertrieb, Produktentwicklung u.a. – häufig essenziell ist. In diesem Zusammenhang kann es auch vorkommen, dass erfolgsversprechende Strategien, welche allerdings die intensivere Einbindung Außenstehender (abteilungs- oder unternehmensextern) erfordern und damit den Gruppenkonsens gefährden könnten, abgelehnt werden (Status-quo-Effekt).

Werden CRM-Ziele und Strategien abteilungsübergreifend entwickelt, so kann es zu mangelhafter Koordination oder sogar Konflikten kommen, wenn kein einheitliches Planungsverfahren definiert wird. Manager können aufgrund ihrer mentalen Modelle

⁸⁸⁸ Die Elemente des Zielsystems sind nicht immer miteinander verträglich und ihre Gewichtung im Zielsystem ist häufig abhängig von der Stärke, mit der verschiedene an der Zielbildung beteiligte Akteure ihre Interessen durchsetzen können. Vgl. Griem (1968), S. 67.

auf ihnen bekannten Verfahren bestehen und von anderen Unternehmensbereichen vorgeschlagene – gegebenenfalls besser geeignete – Verfahren ablehnen.

Kulturell geprägte mentale Modelle können auch die Verständigung zwischen Unternehmensbereichen erschweren. So kann der Begriff „CRM-Strategie“ für einen Manager im CRM und einen IT-Manager eine ganz unterschiedliche Bedeutung haben. Eine mangelnde Abstimmung kann damit zu Inkompatibilität von Teilstrategien und zu Mehraufwand bei der Bereinigung von Fehlentwicklungen führen.

Evaluating

Ethnozentrismus beeinträchtigt nicht nur die Wahrnehmung externer Ziele durch die Manager, sondern führt auch zu einer Unterbewertung ihrer Relevanz gegenüber den Zielen der eigenen Unternehmenseinheit oder gar persönlichen Zielen und Strategien. Dies kann zu Konflikten führen, wenn mehrere Abteilungen an der Ziel- und Strategiebildung beteiligt sind.

Zusammenfassung 3.2.2

Annahme	Kernthesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten im CRM
Eigeninteressiertes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM legen ein zu geringes Zielniveau und unzureichende zeitliche Planungen fest, um persönlichen Karrierezielen zu folgen. • Auf kurzfristigen Absatz orientierte Anreizsysteme fördern die Bevorzugung zu kurzfristiger und nicht beziehungsorientierter Ziele und Strategien, da Manager ihre persönliche Zielerreichung zu maximieren suchen.
Resourceful	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM nutzen verfügbare Basisinformationen für die Ziel- und Strategiebildung nicht, da sie den Aufwand scheuen. • Manager im CRM wählen ungeeignete Planungsverfahren, CRM-Ziele und Strategien, da sie mangelndes Fakten- und Methodenwissen aufweisen. • Manager im CRM übersehen geeignete Planungsverfahren und Strategiealternativen aufgrund selektiver Wahrnehmung. • Mängel in der Koordination entstehen, da Manager im CRM Abstimmungsbedarf aufgrund mentaler Modelle nur unzureichend wahrnehmen.
Evaluating	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM entwickeln zu kurzfristige Ziele und konfliktäre Zielsysteme, da sie Verzerrungen unterliegen und nicht über ausreichende Bewertungsfähigkeiten verfügen. • Aufgrund funktionaler Gebundenheit und unzureichendem Wissen bevorzugen Manager im CRM bestimmte Ziel- und Strategiearten und suchen (unbewusst) nach Gründen für die mangelnde Eignung formaler Planungsverfahren.
Expecting	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM legen ein zu hohes Zielniveau für CRM-Strategien fest, da sie durch im Gedächtnis eingeprägte vergangene Ereignisse und Groupthink-Effekte überproportional beeinflusst werden.

Abbildung 9: Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Ziel- und Strategiebildung im CRM⁸⁸⁹

3.2.3 Rationalitätsdefizite in der Maßnahmenentwicklung

Nach der ökonomischen Theorie sollte der Akteur in der Lage sein, die beste Entscheidungsalternative in Form des geeigneten Planungsverfahrens und der geeigneten CRM-Maßnahme zu finden. Dabei strebt er nach einer maximalen Zielerreichung. Er kann die Erfolgswahrscheinlichkeit der Entscheidungsalternative unter Berücksichtigung der Unsicherheitsproblematik antizipieren und die Alternativen nach ihrer Eignung zur Zielerreichung ordnen. So wählt er die geeignete Handlungsalternative aus. Diese Annahmen müssen angesichts der in Kapitel 3.1 identifizierten Probleme hinterfragt werden.

Rationalitätsdefizite der operativen Planung bestehen in Mängeln im Planungsansatz hinsichtlich seiner Systematisierung, Formalisierung und Verfahrensnutzung, in der Auswahl ungeeigneter CRM-Maßnahmen sowie in Interaktionsproblemen zwischen den am Planungsprozess beteiligten Akteuren. Die so entwickelten Maßnahmen tragen nicht zur bestmöglichen Zielerreichung bei und verursachen Defizite in der Durchsetzung und Ausführung.

3-1 Ungeeigneter Formalisierungsgrad der Maßnahmenplanung und -auswahl

Dieses Rationalitätsdefizit umfasst neben dem Basisproblem der mangelnden Planung insbesondere methodische Mängel im Planungsansatz sowie einen unzureichenden Formalisierungsgrad. Wesentliche Gründe für die mangelhafte Formalisierung der operativen Planung liegen darin, dass die Manager den Nutzen der Daten nicht erkennen⁸⁹⁰, unzureichendes Methodenwissen zur Datenauswertung aufweisen⁸⁹¹ oder keine Anreize zur Nutzung haben.⁸⁹²

⁸⁸⁹ Eigene Darstellung.

⁸⁹⁰ Vgl. Bruhn (2001), S. 280; Arnold (2002), S. 1; Kintz et al. (2002), S. 8; Zipser (2002), S. 15; Payton/Zahay (2003), S. 321.

⁸⁹¹ Vgl. Payne/Rapp (1999), S. 174f; Bielski (2004), S. 5.

⁸⁹² Vgl. Abbott (2001), S. 26; Abbott (2001b), S. 292; Ayers (2003), S. 3.

Eigeninteressiertes Handeln

Auch persönliche Motive der Manager können die Ursache für die häufig unzureichend formalisierte operative Planung im CRM sein. Manager lehnen formalisierte Planungsverfahren ab, da sie dann einen geringeren Einfluss auf die Maßnahmenwahl und damit weniger Manipulationsspielraum für die Auswahl subjektiv bevorzugter Maßnahmen haben.

Die Weitergabe von Methodenwissen kann durch fehlende Anreize oder die Gefahr der Preisgabe wichtigen Wissens an unternehmensinterne Wettbewerber beschränkt sein.⁸⁹³

Resourceful

Benötigtes Faktenwissen für die operative Planung im CRM sind die Analyseergebnisse zu Kunden, Wettbewerbern und Unternehmen sowie die Kenntnis der zu verfolgenden Ziele und der dafür gebildeten Strategien. Fehlende operative Planung – ein häufiges Problem im CRM – kann dann entstehen, wenn Manager dieses Faktenwissen nicht besitzen und den mit Wissensaufbau verbundenen Aufwand scheuen. Der Wissensmangel wird durch Probleme bei der Weitergabe von Erfahrungswissen sowie mangelndes Know How im Umgang mit den Basisinformationen verstärkt.

Die Auswahl suboptimaler Handlungsoptionen im CRM kann auf die Wahl eines ungeeigneten Planungsverfahrens zurückzuführen sein. Ist ein formales Planungsverfahren im Rahmen eines CRM-Informationssystems gegeben, so kann mangelndes Wissen der Manager dazu führen, dass sich diese ausschließlich an das vom System vorgegebene Planungsverfahren halten. Fehler bei der Maßnahmenwahl wären dann auf Fehler des Systems und nicht des Managers zurückzuführen (selbstwertdienliche Attribution).

Häufiger jedoch ist im CRM eine einseitig intuitive Maßnahmenentwicklung anzutreffen. Das Erlernen formaler Planungsmethoden ist mit Informationskosten verbunden, insbesondere bei geringem bisherigem Formalisierungs- und Systematisierungsgrad der operativen Planung. Unterbleibt eine systematische Alternativensuche auf Basis eines reflexiven Planungsverfahrens, so konzentriert sich

⁸⁹³ Vgl. Florissen (2005), S. 183.

die Diskussion oft früh auf wenige Vorschläge und die Akteure empfinden neue zu prüfende Vorschläge eher als störend.⁸⁹⁴

Zudem kann intuitives Vorgehen bei beschränktem Methodenwissen der Manager als Vorwand zur Verdeckung beschränkter Fähigkeiten bevorzugt werden. Dann lehnen Manager formale Planungsverfahren vollständig ab und suchen (unbewusst) nach Gründen für ihre mangelnde Anwendbarkeit für den jeweiligen Entscheidungskontext.⁸⁹⁵ Dabei werden zur Vermeidung von Dissonanzen vor allem solche Faktoren selektiert, welche die Bevorzugung des intuitiven Vorgehens rechtfertigen (Bestätigungsverzerrung) und Gründe für die mangelnde Anwendbarkeit reflexiver Verfahren den Kontextfaktoren und nicht den eigenen Beschränkungen zugeschrieben (selbstwertdienliche Attributionstendenz).⁸⁹⁶ Dabei überschätzen Manager sowohl ihr vorhandenes Erfahrungswissen als auch den Aufwand, eine neue Methode zu erlernen.⁸⁹⁷ Die Ablehnung reflexiver Verfahren kann auch in Framing-Effekten aufgrund der Unternehmens- oder Abteilungskultur begründet sein.⁸⁹⁸

Jedoch kann selbst vorhandenes implizites Erfahrungswissen für die Auswahl geeigneter CRM-Maßnahmen nicht ausreichen.⁸⁹⁹ So ist der Pool an Handlungsalternativen durch die mentalen Modelle der Akteure beschränkt (Framing). Häufig kommt es bereits bei der Problemformulierung zu einer Vorfestlegung auf eine

⁸⁹⁴ Vgl. Eisenführ/Weber (1993), S. 72.

⁸⁹⁵ Auch hier beeinflusst wieder die Verfügbarkeitsverzerrung die Nutzenfunktion der Akteure.

⁸⁹⁶ Dieser Effekt wurde in einem Experiment von Campbell et al. (2000) nachgewiesen.

⁸⁹⁷ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 50. Erfahrungswissen unterliegt der Gefahr zu veralten, wenn es nicht regelmäßig auf seine weitere Gültigkeit geprüft wird. GILLIES beschreibt, wie in einem deutschen Maschinenbauunternehmen Vertriebsingenieure für neue Anschlussaufträge eines Bestandskunden häufig alte Kalkulationen unter der Maßgabe „Es wird sich schon nichts geändert haben“ verwendet wurden was häufig zu Fehlkalkulationen führte. Vgl. Gillies (2007). Zudem kann implizites Erfahrungswissen schwer identifiziert, objektiv bewertet und kommuniziert werden. Vgl. Klose (1994), S. 30. Unterschiede in den mentalen Modellen der Akteure führen zu unterschiedlicher Wahrnehmung und Interpretation des Erfahrungswissens, sodass mit der Weitergabe impliziten Wissens auch die Gefahr von Fehlinterpretationen mit negativen Auswirkungen besteht. Vgl. Florissen (2005), S. 178f.

⁸⁹⁸ Ein Beispiel hierfür ist die teilweise „Anti-quantitative“ Kultur in Marketing- und Vertriebsabteilungen der Praxis.

⁸⁹⁹ Vgl. Laux (1991), S. 333; Klose (1994), S. 30; Weber/Schäffer (1999b), S. 216. GRIEM (1968) betont, dass auch bei scheinbar einfachen Problemen eine Analyse der Ausgangssituation Grundlage der Suche nach den Problemursachen und sinnvollen Lösungsmöglichkeiten sein muss. Vgl. Griem (1968), S. 59. Auch DRUCKER (1956) zeigt, dass eine zu oberflächliche Analyse nur zur Behandlung von Symptomen, nicht aber zur Beseitigung der eigentlichen Schwierigkeiten führt. Vgl. Drucker (1956), S. 428 ff.

Handlungsoption, welche dann weiter ausformuliert wird, während alternative Handlungsmöglichkeiten nicht berücksichtigt oder vorzeitig verworfen werden.⁹⁰⁰

3-2 Auswahl ungeeigneter CRM-Maßnahmen

Sind die gewählten Maßnahmen nicht hinreichend zur Erreichung der festgelegten Ziele geeignet, so kann dies auch auf Defizite in früheren Phasen des CRM-Prozesses – wie unrealistische Ziele, nicht geeignete Strategien oder unzureichende Informationsqualität – zurückgeführt werden. Begrenztes Fakten- und Methodenwissen sowie mangelnde Bewertungsfähigkeiten der Manager bei der Beurteilung von Kausalzusammenhängen zwischen CRM-Maßnahmen und CRM-Zielen führen jedoch auch in der Phase der operativen Planung zu Problemen im Sinne der Auswahl ungeeigneter Maßnahmen auf reflexiver Basis.

Weitere Auswahldefizite umfassen Maßnahmenentscheidungen, welche wesentliche Determinanten oder deren Wirkungszusammenhänge nicht oder unzureichend widerspiegeln. In der Folge können Probleme bei der Umsetzung der Maßnahmen auftreten, wenn hemmende Faktoren nicht berücksichtigt werden.

Eigeninteressiertes Handeln

Ausgewählte CRM-Maßnahmen können dann ungeeignet sein, wenn sie nicht zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Eine mögliche Ursache kann in der unzureichenden Abstimmung von Unternehmenszielen und Anreizsystemen der Manager im CRM liegen. So treten Zielkonflikte auf, wenn Entscheidungen zwar aus Sicht der persönlichen Belohnung der Manager nutzenmaximierend, aber aus Unternehmenssicht suboptimal sind. Ein hoher Anteil erfolgsabhängiger Entlohnung kann diesen Effekt verstärken.⁹⁰¹ So können periodenbezogene Anreize zu kurzfristigem Denken der Manager und damit zur Auswahl von Maßnahmen führen, welche in kurzer Zeit Erfolge zeigen, jedoch in der Totalperiode suboptimal sind.

In einigen Fällen werden im CRM zu risikoreiche Maßnahmen gewählt. Dies kann unter anderem dann auftreten, wenn der Manager nicht selbst der ausführende Akteur ist oder

⁹⁰⁰ Vgl. Irle (1971), S. 113-120. GRIEM (1968) beschreibt, dass Akteur auch aufgrund intensiver Begeisterung für die eigene Idee die Analyse der Ausgangssituation und die Suche nach zielwirksameren Handlungsalternativen vernachlässigen. Vgl. Griem (1968), S. 59.

⁹⁰¹ Vgl. Laux (1995), S. 289.

die Auswahlentscheidung von einer Gruppe getroffen wird. Dann schätzt der Manager sein persönliches Risiko bei einem Misserfolg von Maßnahmen geringer ein und neigt eher zur Auswahl risikoreicher Maßnahmen.

Resourceful

Ein in Kapitel 3.1 identifiziertes Kernproblem ist die Auswahl ungeeigneter Maßnahmen, welche zum Beispiel nicht wie geplant umgesetzt werden können und nicht die erwarteten Zielbeiträge liefern. Der Einsatz unspezifischer und imitierender Maßnahmen wird mit der Dominanz des Alltagsgeschäfts und mangelndem Raum für Innovation aufgrund hoher Arbeitsbelastung begründet.⁹⁰² Dies deutet darauf hin, dass Manager den operativen Planungsaufwand scheuen (siehe Defizit 3-1). Eine geringe Ressourcenallokation kann zwar kurzfristig kostengünstig erscheinen, langfristig können ungeeignete Bindungsmaßnahmen jedoch gänzlich unerwünschte Wirkungen haben, wenn sie aufgrund mangelnder Spezifik und mangelndem Innovationsgrad Kunden oder deren Bedürfnisse unzureichend berücksichtigen.⁹⁰³

Allerdings kann auch die Vielfalt an Maßnahmenalternativen im CRM⁹⁰⁴ dazu führen, dass der Manager sich mit der Entscheidungsfindung überfordert fühlt (Information Overload)⁹⁰⁵ und eine Entscheidungsaversion entwickelt. So kann er von vornherein zu der Auffassung gelangen, dass die Informationskosten für eine Prüfung aller Alternativen bezüglich ihrer Eignung zur Zielerreichung und ihrer Konsequenzen zu hoch wären. In der Folge wird dann eine formale Planung unterlassen oder nur unzureichend durchgeführt, was möglicherweise zur Auswahl ungeeigneter Maßnahmen führt.

Die Wahrnehmung von Anpassungsnotwendigkeiten in der Vergangenheit gewählter Maßnahmen kann aufgrund von „Betriebsblindheit“, also kulturell geprägten mentalen Modellen, beschränkt sein. Wahrnehmungsverzerrungen der Manager führen zu der

⁹⁰² Vgl. Bruhn (2001), S. 282. KEHL/RUDOLPH (2001) weisen auf eine unzureichende HR-Ressourcenallokation hin, wodurch eine mangelnde Kapazität für operative Planungsaufgaben im CRM zu verzeichnen ist. Vgl. Kehl/Rudolph (2001), S. 260f

⁹⁰³ Vgl. Bruhn/Stauss (2000), S. 408 zeigen dieses Defizit an einer Fallstudie. Ein Beispiel für eine fehlerhafte Bindungsmaßnahme ist das Kontaktieren von Kunden entgegen deren Wünschen („stalking customers“). Vgl. Rigby/Reichheld/Scheffer (2002).

⁹⁰⁴ Siehe auch Kapitel 3.2.3.

⁹⁰⁵ Vgl. dazu Experimente von Casey (1980) und Iselin (1988); Hirsch (2005), S. 146f.

Tendenz, Ereignissen „typische“ Ursachen zuzuschreiben sowie den Einfluss externer Faktoren zu unterschätzen (fundamentaler Attributionsfehler).⁹⁰⁶

Evaluating

Die Auswahl ungeeigneter CRM-Maßnahmen kann auf eine fehlerhafte Anwendung operativer Planungsmethoden zurückzuführen sein. Dieses Defizit entsteht durch beschränkte Bewertungsfähigkeiten und Bewertungsverzerrungen der Manager. Beschränkte Bewertungsfähigkeiten verhindern eine vollständig reflexive Beurteilung der Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen Determinanten und deren Verdichtung zu einer konkreten Maßnahme. So kann die Wirkung einer CRM-Maßnahme hinsichtlich der Zielerreichung fehlerhaft oder nur unzureichend bewertet werden. Zudem bestehen Probleme beim Vergleich unterschiedlicher alternativer Maßnahmen hinsichtlich ihres Zielbeitrags.⁹⁰⁷

Bewertungsverzerrungen in Form von Framing-Effekten führen dazu, dass Kundenbeziehungsmanager im Gedächtnis sehr präzente Maßnahmen als Bezugspunkt für die Beurteilung von Maßnahmenalternativen nutzen. Dies kann zur Auswahl von bei Wettbewerbern oder in der Vergangenheit häufig genutzten Maßnahmen führen, welche für die aktuelle Situation des eigenen Unternehmens nicht geeignet sind.

Der in Kapitel 3.1 identifizierte Mangel an Innovation bei CRM-Maßnahmen kann zudem auf eine Verlustaversion der Manager zurückgeführt werden. So werden die Verlustrisiken bei Maßnahmen, welche mit großen organisationalen Veränderungen verbunden sind, höher bewertet als mögliche Gewinne. Zum Beispiel werden Kundenverluste höher bewertet als das mögliche Unvermögen, einen Neukunden zu gewinnen. Auch der Regret-Effekt und die Angst, eine Entscheidung später zu bedauern, führen dazu, dass Manager Maßnahmen vermeiden, welche zu einer Bereinigung des Kundenportfolios führen, und weniger effektive Maßnahmen bevorzugen, bei denen die Kunden gehalten werden können.⁹⁰⁸ In der Folge unterbleiben sinnvolle strukturelle Anpassungsmaßnahmen.

⁹⁰⁶ Vgl. dazu das Experiment von Ross/Amabile/Steinmetz (1977); Zimbardo/Gerrig (1999), S. 767f.

⁹⁰⁷ Dies gilt bei Nutzung mehrerer Zielgrößen insbesondere für den Fall, dass das Rangordnungsverhältnis der Ziele untereinander nicht quantifizierbar ist. Vgl. Griem (1968), S. 175.

⁹⁰⁸ Dieser Effekt wird auch als Allais-Paradoxon bezeichnet. Danach bevorzugen Manager Sicherheiten gegenüber sehr hohen Wahrscheinlichkeiten überproportional. Dazu führten Kahneman/Tversky (1979) das sogenannte Lotterie-Experiment durch. Vgl. Hirsch (2005), S. 162.

Der Effekt der funktionalen Gebundenheit tritt auf, wenn Manager aufgrund ihrer organisatorischen Herkunft bestimmte CRM-Maßnahmentypen bevorzugen und dabei alternative Möglichkeiten unterbewerten.

Häufig werden Maßnahmen im CRM dennoch von mehreren Akteuren gemeinsam entwickelt. Eine gemeinsame kooperative Maßnahmenentwicklung kann zur Wahl ungeeigneter Maßnahmen führen, wenn durch Groupthink-Effekte eine scheinbare Einmütigkeit in der Gruppe hinsichtlich der zu entwickelnden Maßnahmen besteht, welche jedoch Änderungen im Handlungsumfeld und Fehler im Planungsprozess nicht wahrnimmt, ignoriert oder abwertet. Änderungen und neue Aktivitäten würden den Gruppenkonsens gefährden und unterbleiben daher (Status-quo-Effekt).⁹⁰⁹

Ein weiterer Effekt in Gruppen ist die Unterschätzung des mit einer Entscheidung verbundenen Risikos (Risikoschub).⁹¹⁰ Dadurch werden möglicherweise risikoreichere Handlungsalternativen bei Unterschätzung negativer Nebenfolgen ausgewählt. Auch dieses Defizit wurde in Kapitel 3.1 identifiziert. So schätzen Akteure in der Gruppe zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit von Kundenverlusten geringer ein als individuelle Akteure. Dieses Verhalten liegt auch in einer Überschätzung der Leistungsfähigkeit und einem Überlegenheitsgefühl der Gruppe begründet.

Expecting

Die Auswahl oder Fortführung ungeeigneter Maßnahmen im CRM kann auf eine fehlerhafte Einschätzung des Erfolgsbeitrags von Handlungsalternativen zurückzuführen sein. Bei mangelnder statistischer Kompetenz der Akteure kann das erneute Auftreten bestimmter Ereignisse der Vergangenheit (wie Kundenverluste oder Aktionen der Wettbewerber) in der Zukunft über- oder unterschätzt werden. Dagegen werden Ereignisse unterhalb einer bestimmten Wahrscheinlichkeitsschwelle⁹¹¹ häufig gar nicht berücksichtigt. Dieser Mangel an statistischen Fähigkeiten wird im CRM verstärkt durch die häufig langfristige Wirkung der Maßnahmen und ihre Interdependenz mit anderen Maßnahmen oder Entwicklungen im Marktumfeld.

⁹⁰⁹ Siehe Kapitel 2.1.

⁹¹⁰ Siehe Kapitel 2.1.

⁹¹¹ Dies trifft zum Beispiel auf seltene, aber hoch dramatische Ereignisse wie Naturkatastrophen zu. Vgl. dazu die Experimente von Kunreuther (1976); Klose (1994), S. 96.

Manager im CRM bevorzugen häufig Maßnahmen mit kurzem Wirkungszeitraum, da diese mit höherer Planungssicherheit verbunden sind. Bei zu kurzer Wirkungsdauer entstehen allerdings Effizienz Nachteile aufgrund häufiger Wiederholung der operativen Planung und zu häufiger Änderung der Maßnahmen.⁹¹² Die Ursachen für diese Defizite liegen in begrenzten Prognosefähigkeiten der Manager, welche dazu führen, dass Manager den Zeithorizont von CRM-Maßnahmen nicht ausreichend genau bestimmen können und daher die Unsicherheit langfristig wirkender Maßnahmen scheuen.

Die Schätzung des Erfolgs von Maßnahmen kann zudem abhängig von der organisationalen Zuordnung des Akteurs sein.⁹¹³ So neigen Vertriebsmitarbeiter zu einer geringeren Einschätzung des Erfolgs, da eine Überschreitung positiv für den betroffenen Vertrieb zu bewerten wäre.⁹¹⁴ Marketingverantwortliche dagegen neigen zur höheren Schätzung des Erfolgs, da dies möglicherweise die Kosten für die Maßnahme erst rechtfertigt.⁹¹⁵

3-3 Koordinationsdefizite in der operativen Planung

Aufgaben der operativen Planung im CRM werden meist arbeitsteilig von mehreren Stellen und Abteilungen durchgeführt. Diese interagieren entweder durch Bildung gemeinsamer Planungsgruppen oder durch Verteilung von Teilaufgaben auf verschiedene Abteilungen. Interaktionsprobleme können sich in kognitiven Konflikten und Zielkonflikten innerhalb und zwischen beteiligten Organisationseinheiten äußern. Kognitive Konflikte entstehen durch Informationsasymmetrien, unterschiedliche Bewertungsfähigkeiten und organisationsbedingte Informationsbarrieren.

Eigeninteressiertes Handeln

Durch Zielkonflikte zwischen beteiligten Akteuren kann opportunistisches Verhalten hervorgerufen werden. So kann es zwischen Managern im CRM und Controllern im Planungsprozess zu unterschiedlichen Vorstellungen kommen, wenn Erstere das Ziel der Kundenbindung und Letztere das der Kostendeckung verfolgen. Dies führt zu unterschiedlichen präferierten Handlungsalternativen und zu der Gefahr, dass einzelne

⁹¹² Vgl. Griem (1968), S. 89 ff.

⁹¹³ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 50.

⁹¹⁴ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 228.

⁹¹⁵ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 228.

für die andere Gruppe relevante Informationen zurückgehalten oder manipuliert werden. So würden Manager nicht oder falsch über die Profitabilität einzelner Kunden informieren, während Kostenrechnungsmanager unpassende Angaben über die Kostensituation weiterleiten. Dieses Verhalten kann zur Auswahl ungeeigneter Maßnahmen führen.

Konflikte in der gemeinsamen Planung werden durch unklare Kompetenzverteilung verschärft, da sich Manager zur Sicherung der eigenen Macht gegebenenfalls übermäßige Entscheidungskompetenz zurechnen. Andererseits erlauben ungeklärte Zuständigkeiten dem Manager auch, seinen Planungsaufwand und damit Arbeitsleid zu reduzieren, da er nicht explizit verantwortlich gemacht werden kann.

Resourceful

Ein wesentlicher Grund für mangelnde Koordination der operativen Planung im CRM sind abweichende Vorstellungen der beteiligten Manager. Unterschiede in den mentalen Modellen verschiedener Manager können zu unterschiedlichen präferierten Handlungsalternativen führen. So kann es im Planungsprozess zwischen CRM-Verantwortlichen in Marketing und Controlling zu unterschiedlichen Vorstellungen kommen, wenn Erstere das Ziel der Kundenbindung und Letztere das der Kostendeckung verfolgen. Diese kognitiven Konflikte können eine Einigung auf geeignete CRM-Maßnahmen verhindern oder zur Durchsetzung suboptimaler Handlungsalternativen durch einzelne Gruppenmitglieder führen.⁹¹⁶

Groupthink und Ethnozentrismus können die Wahrnehmung der Manager im CRM hinsichtlich abweichender Vorstellungen anderer Abteilungen beschränken und damit zu einer Unterschätzung der Notwendigkeit einer expliziten Abstimmung führen. Werden Maßnahmenentscheidungen unter Zeitdruck getroffen, so können Manager dazu neigen, erfolgversprechende Maßnahmen, welche eine Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen erfordern, abzulehnen.

⁹¹⁶ Diese Unterschiede können durch kognitive Konflikte in Form von Bewertungsunterschieden entstehen. Werden diese Konflikte nicht gelöst, kann es zu Kompromissen in Form suboptimaler Maßnahmen kommen oder Gruppenmitglieder setzen sich mit ihren suboptimalen Vorstellungen durch. Konflikte verzögern zudem den operativen Planungsprozess, sodass der Mitteleinsatz zur Zielerreichung nicht effizient ist. Vgl. Florissen (2005), S. 190f.

Zu vertikalen Koordinationsdefiziten im CRM kommt es, wenn Organisationseinheiten, welche für vorgelagerte Aufgaben verantwortlich sind – wie eine zentrale CRM-Abteilung –, die Konsequenzen der Handlungsalternativen für die Vertriebsmitarbeiter in der Fläche nicht abschätzen können. Ursachen für dieses Defizit liegen in mangelnder Interaktion und damit unterbrochenem Informationsfluss und unzureichendem Beziehungswissen.

Evaluating

Eine unzureichende Einbindung anderer Abteilungen bei der Entwicklung von CRM-Maßnahmen kann auch dann auftreten, wenn Manager den Beitrag anderer Abteilungen zum Maßnahmenerfolg unterbewerten (Ethnozentrismus). Wie in Kapitel 3.1 aufgezeigt, kann zwischen an der Maßnahmenentwicklung beteiligten Abteilungen ein unterschiedliches Serviceverständnis herrschen. Dadurch treten im gemeinsamen Planungsprozess nicht selten Konflikte auf. Manager können diese zu vermeiden suchen, indem sie die Abstimmungsprozesse möglichst vermeiden oder erst dann zulassen, wenn die Maßnahmenentscheidung bereits gefallen ist und es nur noch um die Umsetzung geht.

Zusammenfassung 3.2.3

Annahme	Kernhypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten im CRM
Eigeninteressiertes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM suchen die Transparenz formaler Planung und Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen zu vermeiden, wenn diese persönlichen Motiven entgegensteht. • Manager wählen ungeeignete Maßnahmen, wenn diese persönliche Karriere- und Einkommensziele fördern.
Resourceful	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM scheuen den Suchaufwand nach Basisinformationen für die operative Planung und geeigneten Maßnahmenalternativen sowie den Aufwand für die Koordination mit anderen Unternehmensbereichen. • Manager im CRM entscheiden sie sich aufgrund von Wissensdefiziten gegen die Nutzung formaler Planungsverfahren. • Aufgrund von Framing-Effekten und Information-Overload nehmen Manager im CRM geeignetere Maßnahmenalternativen nicht wahr.
Evaluating	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM nutzen keine formalen Planungsverfahren in der operativen Planung, da sie deren Qualität aufgrund von Verzerrungen unterbewerten. • Aufgrund von Framing-Effekten bevorzugen Manager im CRM einzelne Maßnahmentypen und orientieren sich zu sehr an bekannten Maßnahmen.
Expecting	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM schätzen häufig die Erfolgsbeiträge von Maßnahmen falsch ein, da sie durch im Gedächtnis eingeprägte vergangene Ereignisse und Gruppeneffekte beeinflusst werden.

Abbildung 10: Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Maßnahmenentwicklung im CRM⁹¹⁷

3.2.4 Rationalitätsdefizite in der Maßnahmendurchsetzung

Die Durchsetzungsphase dient der Umsetzung der Ergebnisse der operativen Planung in Handlungskompetenzen, -anweisungen und -anreize für die ausführenden Stellen. Nach der ökonomischen Theorie wäre anzunehmen, dass ein Manager im CRM die beste Entscheidungsalternative hinsichtlich Kommunikationsadressaten und -kanälen findet. Zudem ist er in der Lage, den Informationsbedarf des Adressaten ohne Verzerrungen abzuschätzen. Er kann den Nutzen alternativer Kommunikationskanäle und -inhalte bewerten und nach ihrem Zielbeitrag ordnen. Es ist sein Bestreben, so zu kommunizieren, dass eine bestmögliche Information der ausführenden Akteure erzielt wird. In gleicher Weise ist der Manager in der Lage, geeignete Entscheidungsalternativen für Delegation und Anreizgestalten zu identifizieren, auf ihre Zielwirkung hin zu bewerten und die aus Unternehmenssicht sinnvollste Alternative auszuwählen.

Jedoch ist die Phase der Maßnahmendurchsetzung in der Realität besonders anfällig für verhaltensorientierte Defizite.⁹¹⁸ Das Führungshandeln in der Maßnahmendurchsetzung setzt Kommunikationsprozesse voraus und initiiert zwischenmenschliche Interaktion.⁹¹⁹ Defizite treten auf in Form mangelhafter Kommunikation von Handlungsvorgaben an die ausführenden Mitarbeiter, der ungeeigneten Verteilung von Entscheidungskompetenzen und dem Setzen ungeeigneter Anreize.

4-1 Mangelnde Kommunikation

Bei großen Zeitabständen zwischen Abstimmungssituationen und einem dynamischen Umfeld kann es zur zeitlichen Entkopplung von Planung, Durchsetzung und Ausführung kommen, sodass Durchsetzungsinformationen bereits veraltet sind, wenn sie vom Vertrieb im Rahmen der Ausführung eingesetzt werden.⁹²⁰ Strukturelle

⁹¹⁷ Eigene Darstellung.

⁹¹⁸ Vgl. Al-Laham (1997), S. 458; Langer (2007), S. 19.

⁹¹⁹ Vgl. Staehle (1991), S. 303; Wielpütz (1996), S. 154

⁹²⁰ Vgl. Florissen (2005), S. 199.

Kommunikationsbarrieren zwischen Managern und ausführenden Mitarbeitern behindern die erfolgreiche Übermittlung von Durchsetzungsinformationen.

Eigeninteressiertes Handeln

Bei Konflikten zwischen den CRM-Zielen und den individuellen Zielen von Vertriebsmitarbeitern kann es auch zu arbeitsscheuem Verhalten in Form mangelnder Anstrengung zur Kommunikation der Maßnahmen an den Markt kommen. Dieses Verhalten dient auch der Vermeidung kognitiver Dissonanzen und Konflikte mit den Kunden.

Resourceful

Ist die Kommunikation zwischen Managern im CRM und der Ausführungsebene gestört, so können Abstimmungsfehler und damit Rationalitätsdefizite auftreten. Die Ursachen liegen in beschränkten Kommunikationsfähigkeiten der Manager, höherem Aufwand durch strukturelle und zeitliche Entkopplung der Planung und Ausführung sowie der unzureichenden Schulung von Kommunikationsfähigkeiten der ausführenden Vertriebsmitarbeiter.

Der Manager muss die Ausführungsinformationen für die ausführenden Vertriebsmitarbeiter so festlegen, aufbereiten und übermitteln, dass die Mitarbeiter sie verstehen und nutzen können. Besteht eine organisatorische Entkopplung zwischen CRM und Vertrieb, so erhöht sich für den Manager der Aufwand, Informationen über Kommunikationsadressaten und -kanäle zu beschaffen. Hier entsteht ein Defizit, wenn der Manager sich nicht ausreichend über den Handlungskontext der Vertriebsmitarbeiter informiert und seine Anweisungen damit nicht verständlich und umsetzbar formuliert.

Auch die Kommunikation zwischen den ausführenden Abteilungen kann ein Rationalitätseingpass sein, wenn beispielsweise Mitarbeiter verschiedener Vertriebskanäle unzureichend Informationen austauschen oder aufgrund kultureller Unterschiede Verständnisprobleme haben.⁹²¹ Mangelndes Beziehungswissen über Ansprechpartner in anderen Vertriebsteams ist eine Ursache für die Beschränkung der Kommunikation auf formale Wege.

⁹²¹ Siehe dazu auch Abschnitt 3.2.1.

Die fehlende Akzeptanz kundenorientierter Maßnahmen am Markt kann zudem auf unzureichende Kommunikationsfähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter und deren mangelnde Schulung zurückzuführen sein. Schließlich kann auch die unsystematische Schulung von Vertriebsmitarbeitern darauf zurückzuführen sein, dass Manager im CRM den Schulungsbedarf der ausführenden Mitarbeiter nicht wahrnehmen und nur bei expliziter Aufforderung Schulungen zu neuen Maßnahmen durchführen.

4-2 Ungeeignetes Maß an Delegation

Die Komplexität des Handlungskontextes im CRM durch heterogene Produkte und Leistungen sowie Kunden stellt höhere Anforderungen an Handlungskompetenzen und -anweisungen, da die festgelegten Maßnahmen für einzelne Interaktionen angepasst werden müssen.

Ein falscher Grad an Delegation im Sinne der Anzahl der Freiheitsgrade kann zu Rationalitätsdefiziten führen, wenn Vertriebsmitarbeiter ihre Nähe zum Kunden aufgrund enger operativer Vorgaben nicht für eigene Entscheidungsfreiräume nutzen können oder die horizontalen, vertikalen und zeitlichen Interdependenzen ihrer Entscheidungsalternativen nicht überblicken können. Bei zu engen Vorgaben neigen ausführende Akteure zum "Dienst nach Vorschrift", um ihr persönliches Risiko zu minimieren, selbst wenn sie die Vorgaben für nicht angebracht halten.⁹²²

Das Defizit der mangelnden Delegation entsteht durch beschränkte Fähigkeiten der Manager, wenn diese den Wissensstand, die Fähigkeiten und individuellen Ziele der Vertriebsmitarbeiter und die Verteilung relevanter Information zwischen Management und Vertrieb unzureichend wahrnehmen und bewerten können.

Eigeninteressiertes Handeln

Manager neigen zu mangelnder Delegation, wenn dies ihren Informationsvorsprung und damit Manipulationsspielraum und Macht sichert. Auch die Überbewertung des Risikos der Verantwortungsübergabe an den Vertrieb ist eine Ursache dieses Verhaltens.

⁹²² So führte ein IT-Unternehmen in seinem Service-Center ein Zeitlimit von 13 Minuten für die Bearbeitung von Kundenanrufen ein. In der Folge taten die Kundenbetreuer alles, um die Anrufe rechtzeitig zu beenden; sie gaben vor das Telefon würde nicht mehr funktionieren, sie legten einfach auf etc. Im Ergebnis sank die Kundenzufriedenheit dramatisch. Vgl. Brooker (2001).

Resourceful

Mangelnde Delegation im CRM kann unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass Manager Informationskosten zur Bildung von Handlungsvorgaben scheuen. Zur Festlegung des geeigneten Ausmaßes an Delegation benötigt ein Manager im CRM unter anderem Informationen über die derzeitige Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter und alternative Schulungsmaßnahmen. Aufgrund struktureller Entkopplung zwischen CRM und Vertrieb kann dieser Aufwand erhöht sein und vom Manager im CRM vermieden werden.

Die Delegationsfähigkeiten der Manager im CRM können auch durch kulturell geprägte mentale Modelle beschränkt sein. In vielen Unternehmen herrschen Stereotypen bezüglich der Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern. Unterschätzen Manager die Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter und die Anforderungen der Marktbedingungen hinsichtlich der Flexibilität des Vertriebs, so kann es zu unzureichender Delegation kommen.

Evaluating

Ein in Kapitel 3.1 identifiziertes Problem liegt darin, dass Vertriebsmitarbeiter vorgegebene Maßnahmen aus der Zentrale häufig als unpassend ansehen. In den von Unsicherheit geprägten Kundeninteraktionen präferieren Vertriebsmitarbeiter vermutlich sichere, einfach durchzusetzende Maßnahmen gegenüber den Unternehmensnutzen maximierenden Maßnahmen, um ein Scheitern der Transaktion zu vermeiden. Dieses Verhalten dient somit der Vermeidung kognitiver Dissonanzen und von Konflikten mit den Kunden. Dagegen kann eine zentrale CRM-Abteilung zu deutlich ambitionierteren Maßnahmen neigen. Diese unterschiedlichen Einstellungen aufgrund struktureller Entkopplung können zu Konflikten in der Maßnahmendurchsetzung führen, vor allem wenn die Vertriebsmitarbeiter die gewählten Maßnahmen nicht auf ihre spezifische Kundensituation anpassen können.

Die unterschiedlichen Vorstellungen können ein generelles Misstrauen zwischen zentraler CRM-Abteilung und ausführender Ebene entstehen lassen. Dies ist der Auslöser für äußerst langwierige Abstimmungsprozesse und erhöhten Dokumentationsaufwand.

4-3 Koordinationsdefizite und ungeeignete Anreizsysteme in der Durchsetzung

Als weiteres Problemfeld wurde die mangelnde Koordination in der Maßnahmendurchsetzung identifiziert. Dies kann vor allem auf kognitive Verzerrungen der Wahrnehmung und Erwartung sowie Zielkonflikte zurückgeführt werden. Zudem sind Manager in ihrer Fähigkeit beschränkt, geeignete Anreize zur Verfolgung der CRM-Ziele für den Vertrieb zu setzen. Hierfür sind mangelndes Wissen und persönliche Motive als ursächliche Defizite zu nennen.

Mangelnde Koordination und ungeeignete Anreize können dazu führen, dass ausführende Mitarbeiter die geplanten Maßnahmen nicht oder nicht im Sinne der Planung umsetzen.

Eigeninteressiertes Handeln

Ist die Durchsetzung von CRM-Strategien mit Restrukturierungen – insbesondere mit Zusammenlegungen von Abteilungen – verbunden, so kann es zu Widerständen bei Managern kommen, welche dadurch ihre Einflussmöglichkeiten oder Karriereaussichten beeinträchtigt sehen.⁹²³

Bei fehlenden oder fehlerhaften CRM-Anreizsystemen kann es zu weiteren Defiziten kommen. Stehen etwa traditionelle Anreizgrößen der Vertriebsmitarbeiter im Widerspruch zu den CRM-Zielgrößen, so werden die Mitarbeiter ihr Verhalten nicht an den CRM-Zielen ausrichten und es kann zu mangelnder Anstrengung bei der Durchsetzung der Maßnahmen am Markt kommen. Dieses Verhalten dient auch der Vermeidung kognitiver Dissonanzen und Konflikte mit den Kunden. Zudem kann es zur bewussten Vernachlässigung von Handlungsalternativen kommen, die nicht Bestandteil der Zielvorgaben sind und daher weder belohnt noch kontrolliert werden.⁹²⁴

Resourceful

Zu mangelnder Koordination zwischen Abteilungen kann es kommen, wenn aufgrund von mangelndem Beziehungswissen der geeignete Kontakt in einer anderen Abteilung nicht oder nur nach längerer Suche identifiziert werden kann. Dieser erhöhte Suchaufwand kann dazu führen, dass Manager sich gegen eine explizite Abstimmung

⁹²³ Vgl. Pries/Stone (2004), S. 366; Beck (2007), S. 68.

⁹²⁴ Vgl. Buggert (1991), S. 31; Wielpütz (1996), S. 219.

entscheiden. Mangelndes Wissen übereinander kann auch dazu führen, dass leitende Manager im CRM die Aktivitäten ihrer Abteilung nicht klar von anderen Abteilungen abgrenzen und damit erhöhten Koordinationsaufwand sowie Abgrenzungskonflikte hervorrufen.

Die Koordination zwischen Abteilungen ist häufig durch organisatorische Informationsbrüche erschwert, so zum Beispiel zwischen der CRM-Abteilung – häufig Teil der Marketing-Organisation – und dem Vertriebsbereich. In solch einem Umfeld wäre eine Weitergabe relevanter Informationen an andere Abteilungen notwendig, wird jedoch häufig aufgrund kognitiver Verzerrungen, wie Ethnozentrismus, vermieden.

Ungeeignete Anreizsysteme sind häufig auf ein mangelndes Fakten- und Methodenwissen der Manager über Anreizarten und Anreizwirkungen zurückzuführen. Aufgrund ungeeigneter Anreizsysteme werden möglicherweise Bemessungsgrundlagen ausgewählt, welche eine Kooperation zwischen Mitarbeitern nicht unterstützen oder aufgrund konfliktärer Anreize zu Konflikten mit anderen Abteilungen führen. Ebenso kann eine Überbewertung erfolgsabhängiger Entlohnungsanteile eine Kooperation zwischen den Akteuren begrenzen.

Expecting

Die Einführung neuer CRM-Maßnahmen ist, insbesondere wenn sie organisationale Veränderungen benötigt, eher langfristig. Verankerungsverzerrungen können die fehlerhafte Antizipation der Dauer der Maßnahmendurchsetzung zur Folge haben. Dies kann zur Bestimmung ungeeigneter Bemessungsgrundlagen für die Belohnung der Vertriebsmitarbeiter in dem Sinne führen, dass diese zu kurzfristig sind oder den Erfolg der Maßnahmenumsetzung nicht tatsächlich widerspiegeln.

Zusammenfassung 3.2.4

Annahme	Kernthesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten im CRM
Eigeninteressiertes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Macht- und Karriereinteressen der Manager im CRM können zu unzureichender Delegation von Entscheidungskompetenzen führen.
Resourceful	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM scheuen den Aufwand der Suche nach Informationen über die ausführenden Akteure, welche für eine geeignete Kommunikation, Delegation und Bildung von Handlungsvorgaben notwendig wären. • Mangelnde Kommunikations- und Führungsfähigkeiten der Manager im CRM führen zu unvollständiger Kommunikation von Handlungsvorgaben, mangelnder Delegation und ungeeigneter Koordination der Ausführung. • Die Festlegung des geeigneten Delegationsgrades kann zudem durch Framing-

	Effekte beeinflusst werden.
Evaluating	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM delegieren Entscheidungskompetenz nur unzureichend an den Vertrieb, da sie ihr eigenes Kunden- und Ausführungswissen überbewerten und aufgrund mentaler Modelle das Wissen der ausführenden Mitarbeiter unterbewerten.
Expecting	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM unterschätzen den Informationsbedarf der ausführenden Akteure aufgrund ihrer eigenen mentalen Modelle. • Ebenso unterschätzen sie die Dauer von Durchsetzungsprozessen aufgrund von Verankerungsverzerrungen.

Abbildung 11: Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Maßnahmendurchsetzung im CRM⁹²⁵

3.2.5 Rationalitätsdefizite in der Kontrolle

Im Sinne des RREEMM-Ansatzes ist davon auszugehen, dass den Akteuren in der Phase der Kontrolle alle relevanten IST-Informationen vorliegen und sie ausreichend Methodenwissen über relevante Kontrollverfahren besitzen. Sie würden zudem nach einer Maximierung der Zielerreichung streben und daher ausreichend Kontrollmaßnahmen durchführen und auf der Basis der Kontrollergebnisse Verbesserungen im CRM-Prozess vornehmen. Akteure könnten zudem die Kontrollinformationen zur Ableitung von Implikationen für zukünftige Handlungen angemessen bewerten. All diese Anforderungen werden jedoch in der Realität – wie aus den genannten Problemen ersichtlich – nicht erfüllt.

Defizite in der Kontrolle umfassen die unzureichende oder fehlerhafte Durchführung von Kontrollhandlungen und unzureichendes Ex-post-Lernen sowie den fehlenden Austausch der Kontrollergebnisse.

5-1 Unterlassene oder fehlerhafte Durchführung von Kontrollhandlungen

Bei fehlenden oder unterlassenen Kontrollmaßnahmen fehlt die Voraussetzung für das Ex-post-Lernen und die Verbesserung zukünftiger CRM-Handlungen. Die Ursache für diesen Mangel liegt in begrenztem Faktenwissen der Manager über Soll- und Ist-Objekte, begrenztem Methodenwissen über formale Kontrollverfahren sowie begrenzter Aufmerksamkeit und beschränkten Bewertungsfähigkeiten für Bestimmung und

⁹²⁵ Eigene Darstellung.

Vergleich von Soll- und Ist-Objekten in Abweichungsanalysen. Zudem treten kognitive Verzerrungen und Groupthink-Effekte auf.

Eigeninteressiertes Handeln

Die in Kapitel 3.1 bemängelte häufig schlechte Qualität und verspätete Übergabe von Kontrollberichten im CRM kann auf persönliche Motive der Manager zurückgeführt werden. Akteure tendieren dazu, Informationen über kritische Kontrollergebnisse zurückzuhalten oder zu beeinflussen, um zusätzlichen Aufwand für Konsequenzen aus diesen Informationen zu vermeiden.⁹²⁶ Zudem erhalten sie ihren Status, da sie Fehlentscheidungen der Vergangenheit nicht zugeben müssen.

Bei Konflikten zwischen den individuellen Zielen der Manager im CRM und den organisationalen Zielen kann es dazu kommen, dass Manager aufgrund anderer zeitlicher Präferenzen und einer falsch verstandenen Zukunftsorientierung⁹²⁷ nicht bereit sind, Kontrollmaßnahmen im erforderlichen Umfang durchzuführen und sich entsprechendes Fakten- und Methodenwissen anzueignen.

Bei einseitigem Fokus auf die Ergebniskontrolle erhalten Manager Spielräume, um zu beeinflussen, was wann wie kontrolliert wird und wie Kontrollgrößen berechnet werden.⁹²⁸ So können Manager Periodenergebnisse manipulieren, indem ausführende Mitarbeiter zu Mehrarbeit am Periodenende angehalten werden, um Absatzzahlen zum Nachteil zukünftiger Perioden zu steigern.⁹²⁹ Dies kann jedoch den Kundennutzen und damit die Kundenzufriedenheit nachhaltig beschädigen.⁹³⁰ Absatzbezogene oder kurzfristig orientierte Anreizsysteme verstärken diese Tendenzen.⁹³¹ Andererseits kann auch Zielübererfüllung Manager dazu veranlassen, Ergebnisse auf spätere Perioden zu

⁹²⁶ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 10.

⁹²⁷ Dabei werden die durch die Umsetzung einer Maßnahme geschaffenen Fakten als unumkehrbar begriffen und Kontrollmaßnahmen werden zum Beispiel als uninteressant und wirkungslos verworfen. Vgl. Irle (1971), S. 133.

⁹²⁸ Vgl. Wielpütz (1996), S. 219; Merchant/Van der Stede (2007), S. 186. Vgl. auch Kormann (1974) sowie empirische Belege bei Hopwood (1973), S. 96f.

⁹²⁹ Vgl. Greenberg (1997), S. 30-34.

⁹³⁰ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 443f.

⁹³¹ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 187.

verschieben, um eine Erhöhung der Vorgaben in der nächsten Planungsperiode zu vermeiden oder sich einen „Vorsprung“ für die nächste Periode zu sichern.⁹³²

Die Erhebung von Kontrollinformationen aus Berichten von Vertriebsmitarbeitern kann zu mangelhafter Informationsqualität führen, wenn Informationen aufgrund kognitiver Verzerrungen und abweichender individueller Ziele der Vertriebsmitarbeiter verfälscht werden.⁹³³ So können positive Informationen über eine Steigerung der Kundenzufriedenheit hervorgehoben werden, während Angaben über die Kundenprofitabilität zurückgehalten oder „versteckt“ werden.

Resourceful

Ein identifiziertes Problemfeld im CRM ist die mangelnde Durchführung von Kontrollmaßnahmen. Dies kann durch als hoch wahrgenommene Informationskosten erklärt werden. So scheuen Manager den Aufwand, ausreichendes Methodenwissen für die Durchführung von Kontrollmaßnahmen aufzubauen. Auch wenn für den Manager keine Suchkosten für die Erhebung des Kontrollbedarfs und die Beschaffung der IST-Informationen anfallen, so muss er doch den Aufwand betreiben, diese zur Kenntnis zu nehmen und zu verstehen. Akteure überschätzen häufig ihr Wissen über den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen (Kontrollillusion) und geben daher expliziten Kontrollmaßnahmen nur begrenzte Aufmerksamkeit in Form zeitlicher Ressourcen.⁹³⁴

Evaluating

Die mangelnde Durchführung von Kontrollmaßnahmen im CRM kann auch durch Erweiterung der Evaluating-Annahme um kognitive Verzerrungen erklärt werden. So können Manager die Durchführung von Kontrollhandlungen als Gefährdung ihres Selbstwerts und Quelle kognitiver Dissonanzen auffassen und daher vollständig ablehnen, um eigene Fehler bei der Willensbildung und -durchsetzung zu verdecken.

In Gruppen, wie einer CRM-Abteilung mit mehreren Managern, kann durch Groupthink-Effekte ein starker Glaube an die „Unfehlbarkeit“ von Gruppen-

⁹³² Vgl. Goel/Thakor (2003), S. 151-191; Stolowy/Breton (2004), S. 5-68; Merchant/Van der Stede (2007), S. 186. Vgl. dazu empirische Belege bei Höller (1978), S. 239; DeFond/Park (1997); Barth/Elliott/Finn (1999); DeGeorge/Patel/Zeckhauser (1999).

⁹³³ Vgl. Wielpütz (1996), S. 260f; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 209.

⁹³⁴ Dies geschieht insbesondere, wenn die Realisierung von CRM-Maßnahmen als Routine und damit nicht kontrollbedürftig angesehen wird. Vgl. Irle (1971), S. 134.

entscheidungen entstehen, sodass die Mitglieder den Gruppenkonsens nicht durch Kontrollmaßnahmen gefährden möchten.⁹³⁵

5-2 Unzureichendes Ex-post-Lernen aufgrund mangelhafter Nutzung der Kontrollergebnisse

Defizite im Kontrollprozess führen zu Fehlern in Kontrollgrößen und Kausalurteilen bei Soll-Ist-Abweichungen und beeinträchtigen das abgeleitete Erfahrungswissen. In der Folge können nur unzureichende Verbesserungen der Willensbildung und -durchsetzung in der Zukunft erzielt werden.⁹³⁶ Defizite in Form unzureichenden oder fehlerhaften Ex-post-Lernens entstehen durch beschränkte Lernfähigkeiten und kognitive Verzerrungen des Lernens.⁹³⁷ Es fehlt dann Erfahrungswissen in Form von Informationen über die Güte der Erwartungswertbildung in der Vergangenheit, um zukünftige Erwartungswertbildungen und Prognosegrößen ableiten zu können.⁹³⁸

Eigeninteressiertes Handeln

Ist der Akteur mit dem Erreichen eines bestimmten Zielniveaus zufrieden, so wird er nur unzureichende Verbesserungsmöglichkeiten für zukünftige CRM-Maßnahmen aus den Kontrollergebnissen ableiten.

Zur Steigerung des Selbstwerts können Manager ihren Anteil an erfolgreichen Maßnahmen überschätzen und überhöht darstellen sowie den Beitrag anderer Personen oder externer Faktoren unterschätzen. Dagegen unterschätzen Manager bei Misserfolgen ihren Beitrag und schätzen den anderer Personen oder Faktoren zu hoch.

Resourceful

Gründe für die mangelnde Nutzung von Kontrollinformationen im CRM können Wissensdefizite der Manager über die Aussagekraft der Informationen und mangelnde Aufmerksamkeit sein.⁹³⁹ Relevante Kontrollinformationen im CRM umfassen häufig

⁹³⁵ Siehe Kapitel 2.1.

⁹³⁶ Die Konsequenzen dieser Defizite sind im Problemfeld Informationsbereitstellung (Abschnitt 3.2.1) beschrieben.

⁹³⁷ Fehlerhaftes Lernen entsteht, wenn die Manager fehlerhaftes neues Wissen erwerben oder ihre mentalen Modelle in ungeeigneter Weise verändert werden. Vgl. Florissen (2005), S. 208f.

⁹³⁸ Vgl. Florissen (2005), S. 212.

⁹³⁹ Vgl. Payne/Frow (2005), S. 174.

auch Erfahrungen mit den Kunden aus erster Hand, sind also implizites Erfahrungswissen der ausführenden Mitarbeiter. Um dieses Wissen verstehen und nutzen zu können, muss der Manager einen erhöhten Aufwand betreiben und verzichtet daher häufig auf die Informationsbeschaffung bei diesen Mitarbeitern.

Die unzureichende Nutzung von Kontrollergebnissen für Ex-post-Lernen kann zudem auf kognitive Verzerrungen in der Wahrnehmung zurückgeführt werden. Bestätigungsverzerrungen führen dazu, dass Manager nur die Informationen wahrnehmen, welche ihre Entscheidung rechtfertigen unter Nicht-Berücksichtigung anderer weniger günstiger Indikatoren.⁹⁴⁰ Zeitverzögerung von Kontrollinformationen verstärkt Wahrnehmungsdefizite wie Self-fulfilling Prophecy, Kontrollillusion und Overconfidence.⁹⁴¹ Defizite bestehen auch dann, wenn von der ausführenden Ebene gesammelte Kontrollinformationen von der Management-Ebene als subjektiv klassifiziert und nicht berücksichtigt werden.⁹⁴²

Der Erfolg einer CRM-Maßnahme kann auch durch den Manager im CRM verzerrt wahrgenommen oder bewusst manipuliert werden, da eine Gegenüberstellung der IST-Situation nicht nur mit dem SOLL erfolgt, sondern auch mit dem hypothetischen Fall der Nicht-Durchführung („Was wäre, wenn ...“). So kann mit Verweis auf Wettbewerberaktivitäten stets postuliert werden, dass das Unternehmen ohne die durchgeführte Maßnahme noch schlechter dastehen würde.⁹⁴³ Zudem kann die Nachhinein-Verzerrung dazu führen, dass der Manager eine Abweichung zwischen dem von ihm antizipierten Ergebnis und dem tatsächlichen IST nicht wahrnimmt und daher keine Konsequenzen zieht.

Evaluating

Manager im CRM haben oft nicht ausreichende Fähigkeiten für die angemessene Verarbeitung finanzieller Kontrollinformationen. Diese beschränkten Bewertungsfähigkeiten können dazu führen, dass Manager gerade bei komplexen Wirkungs-

⁹⁴⁰ IRLE (1971) weist darauf hin, dass die Gefahr von Bewertungsverzerrungen von Kontrollinformationen insbesondere bei Identität von Entscheider und Kontrolleur umso mehr besteht, je größer die Differenz zwischen Soll und Ist. Vgl. Irle (1971), S. 152.

⁹⁴¹ Vgl. Funke (2003), S. 188ff; Gerling (2007), S. 108.

⁹⁴² Vgl. Irle (1971), S. 130-137.

⁹⁴³ Vgl. Wehrmeister (2001), S. 41.

zusammenhängen nur begrenzt Kausalurteile über Abweichungen zwischen Ziel- und Ist-Größen bilden und daher nur begrenzt Implikationen für zukünftiges Handeln ableiten können.

Die Beurteilung einer Entscheidung allein auf Basis des Erfolgs kann zum Aufbau von fehlerhaftem Erfahrungswissen führen, wenn Akteure die Qualität der eigenen Entscheidung überschätzen.⁹⁴⁴ Bei Vorliegen einer Nachhineinverzerrung nehmen Manager an, das Ergebnis von Kontrollen korrekt antizipiert zu haben und werten daher Abweichungen nicht als Überraschung und Anlass für wesentliche Verbesserungen zukünftiger Handlungen.⁹⁴⁵

Attributionsfehler entstehen bei der Interpretation von Soll-Ist-Abweichungen, wenn Manager positive Abweichungen vollständig auf eigene Leistungen zurückführen, auch wenn andere externe Einflüsse, wie die Öffnung neuer Absatzmärkte oder interne Effekte aus Wirkungen anderer Marketingmaßnahmen, vorliegen.⁹⁴⁶ Dagegen werden negative Abweichungen auf externe Gründe, wie höheren Wettbewerbsdruck oder irrationale Kundenreaktionen, zurückgeführt und dadurch eigene Fehler verdeckt. Bei Vorliegen solcher kognitiver Verzerrungen findet nur eine unzureichende Ursachenanalyse von Kontrollergebnissen statt.

Attributionstendenzen bei der Kontrolle von Vertriebsmitarbeitern durch Manager im CRM können dazu führen, dass negative Abweichungen auf interne Fehler im Vertrieb und nicht auf Fehler im Bereich der operativen Planung und Durchsetzung zurückgeführt werden. Bei der hohen Dynamik und Unsicherheit im Handlungsumfeld des CRM steigt die Gefahr unzureichenden oder falschen Ex-post-Lernens, da instabile Wirkungszusammenhänge die Bildung von Hypothesen in den mentalen Modellen der Manager erschweren. Sind sich Akteure dieser Beschränkungen bewusst, können sie dennoch Verzerrungen unterliegen, wenn sie konkreten, quantitativen Kontrollinformationen eine überhöhte Aussagekraft beimessen.⁹⁴⁷

⁹⁴⁴ „Oft ziehen Menschen aus einer erfolgreichen Entscheidung den Schluss, dass die Entscheidung gut war, und schließen von einem Misserfolg auf eine schlechte Entscheidung. Auf diese Weise „lernen“ sie falsche Ursache-Wirkungs-Beziehungen und falsche Erfolgswahrscheinlichkeiten.“ Eisenführ/Weber (1993) S. 170

⁹⁴⁵ Zu verschiedenen Experimenten zum Hindsight-Effekt vgl. Klose (1994), S. 82 und 91.

⁹⁴⁶ Zu Attributionstendenzen vgl. Zimbardo/Gerrig (1999), S. 767 ff.

⁹⁴⁷ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 180. Dazu auch DRUCKER (1964): “The more we quantify the truly measurable areas, the greater the temptation to put all-out on those – the greater, therefore, the

Der Konservatismus-Effekt führt zudem dazu, dass Akteure ihren Informationsgebrauch und ihr Entscheidungsverhalten nicht an neue Kontrollinformationen anpassen.⁹⁴⁸ Status-quo-Effekte können das Ex-post-Lernen aus den Kontrollergebnissen beeinflussen, wenn der Manager die Risiken von Veränderungen überbewertet.

Expecting

Die ungeeignete Nutzung von Kontrollergebnissen im CRM kann auch auf mangelnde statistische Kompetenz der Manager zurückgeführt werden. Eine Beschränkung der Expecting-Annahme besteht, wenn der Einfluss stochastischer Effekte auf das Ergebnis nicht erkannt wird oder die Unterscheidung zwischen beeinflussbaren und nicht-beinflussbaren Faktoren schwierig ist. In der Folge kann es zu Fehlinterpretationen bei Abweichungsanalysen kommen, indem trotz externer Ursache nach internen Fehlern im CRM-Prozess gesucht wird und schließlich falsche Handlungsimplicationen für die Zukunft abgeleitet werden.⁹⁴⁹ Weiterhin vermischen Manager die Wirkung der Maßnahmenwahl mit den Effekten der Durchsetzungs- und Ausführungshandlungen (Behandlungseffekt) oder schätzen die Wirkung einer der beiden Phasen höher, obwohl dies tatsächlich nicht zutrifft. Beeinflussen Erwartungen über den Effekt einer Entscheidung die Durchsetzungshandlungen derart, dass diese Erwartungen eintreten, so wird vom Phänomen der selbsterfüllenden Prophezeiung gesprochen.⁹⁵⁰

Bei der Nutzung der Kontrollergebnisse für zukünftige Handlungen im CRM kann es zu Prognosefehlern kommen, wenn etwa die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Eintretens markanter Ereignisse überschätzt wird oder aber ein erneutes Eintreten für weniger wahrscheinlich gehalten wird (Gambler's Fallacy). Zudem kann es zu Fehlschätzungen kommen, wenn aus den Informationen einer Stichprobe (oder nur einer Periode) auf die Grundgesamtheit geschlossen wird.⁹⁵¹

danger that what looks like better „controls“ will actually mean less „control“, if not a business out of control altogether.” Drucker (1964), S. 264.

⁹⁴⁸ Vgl. Klose (1994), S. 77.

⁹⁴⁹ Diese Interpretationsfehler werden als Attributionstendenzen bezeichnet. Vgl. Zimbardo/Gerrig (1999), S. 767 ff.

⁹⁵⁰ Beim Effekt der selbsterfüllenden Prophezeiung beeinflussen die Erwartungen des Akteurs sein Verhalten dahingehend, dass das erwartete Ergebnis (subjektiv) produziert wird. Dies wurde in Experimenten von Rosenthal (1966); Greenwad et al. (1991); Rosenthal/Jacobson (1968) gezeigt. Vgl. Zimbardo/Gerrig (1999), S. 33 und 40.

⁹⁵¹ Siehe dazu auch das Krankenhaus-Experiment von Tversky/Kahneman (1974).

5-3 Unzureichender Austausch von Erfahrungswissen

Der unzureichende Austausch von Erfahrungswissen zwischen Managern ist ein weiteres Defizit. Ohne systematische Explizierung und Weitergabe von Erfahrungswissen kann dieses implizite Wissen nicht kritisch hinterfragt und können Lernfehler nicht entdeckt werden. Ein mangelnder Austausch von Erfahrungswissen zwischen Managern behindert auch den Lernfortschritt im gemeinsamen Handeln.⁹⁵²

Eigeninteressiertes Handeln

Individuelle Motive beeinflussen die Weitergabe von Kontrollinformationen im CRM, insbesondere wenn die mit der Durchsetzung beauftragten Manager auch für die Beschaffung von Kontrollinformationen verantwortlich sind und in der Folge die Weitergabe extremer Soll-Ist-Abweichungen vermeiden.⁹⁵³ Die mangelnde Weitergabe oder Manipulation kritischer Informationen dient der Vermeidung kognitiver Dissonanzen oder von Risiken für den Manager. Insbesondere bei erfolgsabhängiger Entlohnung können Manager aufgrund individueller Konsumziele kritische Kontrollergebnisse zurückhalten. Konkurrieren Abteilungen miteinander, so können Ergebnisse zurückgehalten werden, um der eigenen Abteilung einen Vorteil zu verschaffen.

Zudem kann es zur Manipulation von Kontrollinformationen durch Vertriebsmitarbeiter kommen, um eine präferierte Zielsetzung oder gewählte Handlungsalternative zu rechtfertigen.⁹⁵⁴ Vertriebsmitarbeiter befürchten auch persönliche Nachteile durch die Offenlegung der eigenen Leistung im Zuge der mit CRM-Systemen verbundenen Informationstransparenz.⁹⁵⁵ Die Ablehnung einer verstärkten Kontrolle der Vertriebstätigkeiten kann einen Grund für Widerstände bei der Einführung des CRM im Unternehmen darstellen.⁹⁵⁶

⁹⁵² Vgl. Florissen (2005), S. 210.

⁹⁵³ Vgl. auch Schwetz (2000), S. 16; Wehrmeister (2001), S. 34.

⁹⁵⁴ Vgl. Irle (1971), S. 106f.

⁹⁵⁵ Vgl. Schulze (2002), S. 177; Silber (2007), S. 288.

⁹⁵⁶ Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 217; Speier/Venkatesh (2002), S. 100; Pries/Stone (2004), S. 361.

Resourceful

Eine organisationsbezogene Ursache mangelnden Austauschs von Erfahrungswissen besteht im Fehlen einer Lernkultur im Unternehmen.⁹⁵⁷ Dadurch wird der Nutzen gemeinsamer Lernprozesse von den Managern nicht erkannt.

Die mangelnde Weitergabe von Kontrollinformationen im CRM kann zudem dadurch erklärt werden, dass der Manager aufgrund seiner mentalen Modelle den Informationsbedarf anderer Abteilungen über Kontrollergebnisse hinsichtlich Menge, Inhalt, Zeitpunkt und Form nicht oder unzureichend wahrnimmt und ihm Kosten bei der Erhebung des Informationsbedarfs entstehen. Kulturelle Differenzen zwischen Vertrieb und Manager im CRM können die Kommunikation impliziten Erfahrungswissens stark beeinträchtigen, wenn die beteiligten Akteure unterschiedliche Sprachen sprechen.

War eine Gruppenentscheidung Grundlage der ausgeführten CRM-Maßnahme, so kann die Weitergabe kritischer Informationen den Gruppenkonsens gefährden und wird daher vermieden.⁹⁵⁸

Zusammenfassung 3.2.5

Annahme	Kernhypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten im CRM
Eigeninteressiertes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM leiten nur unzureichend Verbesserungsmöglichkeiten aus den Kontrollergebnissen ab, da sie sich mit einem bestimmten Mindestniveau der Zielerreichung zufriedengeben. • Manager vermeiden oder manipulieren die Erhebung und Weitergabe von Kontrollinformationen, wenn dies persönlichen Macht- und Karrierezielen dient.
Resourceful	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM scheuen den Aufwand der Suche nach IST-Informationen für die Kontrolle und der regelmäßigen Durchführung von Kontrollaktivitäten. • Aufgrund ihrer mentalen Modelle nehmen Manager im CRM den Informationsbedarf anderer Organisationseinheiten nur unzureichend wahr und geben daher Kontrollinformationen nicht angemessen weiter.
Evaluating	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund von Bewertungsverzerrungen und mangelnden Bewertungsfähigkeiten der Manager im CRM werden Kontrollinformationen unzureichend erhoben, weitergegeben und für Ex-post-Lernen genutzt. • Manager im CRM unterliegen bei der Interpretation von Kontrollergebnissen Verzerrungen und leiten daher ungeeignete Handlungsimplicationen ab.
Expecting	<ul style="list-style-type: none"> • Manager im CRM erheben Kontrollinformationen unzureichend, wenn negative Ergebnisse ihnen selbst zugeschrieben werden können. • Aufgrund mangelnder statistischer Kompetenz der Manager im CRM kann es bei

⁹⁵⁷ Vgl. Florissen (2005), S. 206.

⁹⁵⁸ Vgl. Irle (1971), S. 106.

	der Nutzung von Kontrollergebnissen für zukünftige Handlungen zu Fehlentscheidungen kommen.
--	---

Abbildung 12: Hypothesen zu Ursachen von Rationalitätsdefiziten für die Kontrolle im CRM⁹⁵⁹

Die identifizierten Rationalitätsdefizite zeigen, dass das Führungshandeln im CRM Beschränkungen unterliegt. Diese verursachen nicht unerhebliche Organisationskosten und erhärten die ökonomische Relevanz vorkehrender Maßnahmen zu ihrer Vermeidung bzw. Reduktion.⁹⁶⁰ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden daher gezielt Sicherungsaufgaben zur Adressierung der identifizierten Defizite entwickelt.

⁹⁵⁹ Eigene Darstellung.

⁹⁶⁰ Die ökonomische Relevanz der hier betrachteten Rationalitätsdefizite konnte in Labor- und Marktexperimenten gezeigt werden. Vgl. dazu ausführlich Klose (1994), S. 148f.

4 Gestaltungsansätze der Rationalitätssicherung im CRM-Prozess

Die Realisierung eines vollständig rationalen CRM-Prozesses, also der vollständigen Zielerreichung bei effizientem Mitteleinsatz, durch die Manager selbst ist aufgrund ihrer in Kapitel 3 beschriebenen Beschränkungen in der Realität nicht möglich.⁹⁶¹ Die Komplexität und Dynamik im CRM stellen hohe Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten der Manager, welche diese nicht allein bewältigen können. Ziele und Managementhandlungen werden durch die Akteure nicht hinterfragt und somit kognitive Beschränkungen und Rationalitätsdefizite nicht aufgedeckt. Daher ist die explizite Rationalitätssicherung eine notwendige Funktion im CRM.⁹⁶² Diese entspricht dem entwickelten Verständnis von CRM-Controlling.

Gegenstand dieses Kapitels zu Gestaltungsansätzen der Rationalitätssicherung im CRM ist zunächst die Konkretisierung der Ziele des CRM-Controllings (Unterkapitel 4.1). Anschließend werden allgemeine Formen der Rationalitätssicherung dargestellt (Unterkapitel 4.2) und auf dieser Basis die geeigneten Sicherungsaufgaben des CRM-Controllings zur Adressierung der identifizierten Defizite entwickelt (Unterkapitel 4.3). Abschließend werden in Kapitel 4.4 die Grenzen der Rationalitätssicherung im CRM beleuchtet.

4.1 Zielsetzung des CRM-Controllings

Die Controlling-Zielsetzung formuliert, was mit dem Controlling erreicht werden soll⁹⁶³ und ist damit Grundlage für die Bestimmung von Art und Umfang der Controlling-Aufgaben.⁹⁶⁴

⁹⁶¹Vgl. allgemein Liedtke (1991), S. 5f; Baumgartner (1980), S. 56; Hess (2002), S. 44. Gäbe es keine kognitiven Beschränkungen der Manager, dann bestände kein Bedarf an Unterstützung im Entscheidungsprozess und damit kein Controllingbedarf. Vgl. Lingau (2004), S. 744f.

⁹⁶² Vgl. auch Hippner/Leber/Wilde (2004), S. 138. „Accepting the existence of a normative-descriptive gap raises the question of how the gap might be closed.“ Larrick (2004), S. 316.

⁹⁶³ Vgl. Wielpütz (1995), S. 10.

⁹⁶⁴ Vgl. Ziener (1985), S. 28. WIELPÜTZ kritisiert, dass eine explizite theoretische oder empirische Ableitung von Controlling-Zielen in der Mehrzahl der Forschungsarbeiten nicht stattfindet. Vgl. Wielpütz (1996), S. 33 und die dort angegebene Literatur. Um diese theoretische Absicherung zu gewährleisten, ist

Fundamentalziel des CRM-Controllings ist die Sicherung einer rationalen Erreichung der CRM-Ziele.⁹⁶⁵ Dies dient dem Unternehmenszweck, wenn die Realisierung der CRM-Ziele zur Unternehmenszielerreichung beiträgt und die Verwendung der Mittel im CRM auch aus Unternehmenssicht effizient ist.⁹⁶⁶

Rationalitätssicherung dient der Beeinflussung des Verhaltens von Akteuren im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele.⁹⁶⁷ Sie beeinflussen den Akteur und sein Umfeld auf den Ebenen seiner Ziele und der ihm verfügbaren Mittel zur Zielerreichung.⁹⁶⁸ Basierend auf dem Rationalitätssicherungsansatz lässt sich die Zielsetzung des CRM-Controllings wie folgt formulieren:

Ziel des CRM-Controllings ist die Sicherung der Rationalität des CRM, also die Sicherstellung der effektiven Zielerreichung unter effizientem Einsatz von CRM-Maßnahmen und -Instrumenten.

Die Messung der Zielerreichung des CRM-Controllings kann hinsichtlich ihres Ergebnisses, ihrer Prozesse und Einsatzfaktoren erfolgen.⁹⁶⁹ Die Ergebnisrationalität entspricht dem genannten Fundamentalziel des CRM-Controllings. Sie ist jedoch schwierig zu bestimmen, da unter anderem die Beurteilung der Eignung alternativer CRM-Ziele zur Realisierung der Unternehmensziele schwierig ist.⁹⁷⁰

Weitere Messprobleme entstehen durch die eher langfristige Erfolgswirkung von CRM-Maßnahmen sowie die schwierige Zuordnung von Abweichungen der Zielerreichung zu

die hier entwickelte Zielsetzung des CRM-Controllings direkt aus dem Controllingverständnis der Rationalitätssicherung abgeleitet. Siehe dazu auch Kapitel 2.2.

⁹⁶⁵ Vgl. zur Unterscheidung von Fundamental- und Instrumentalzielen Eisenführ/Weber (1993), S. 54-58; Nitzsch (2002), S. 89-91. Das Fundamentalziel des CRM-Controllings stellt im Kontext des Gesamtunternehmens ein Instrumentalziel des Controllings zur Erreichung des übergeordneten Fundamentalziels der rationalen Verfolgung der Unternehmensziele dar.

⁹⁶⁶ Vgl. Allgemein Fisher (1995), S. 24-53; Chapman (1997), S. 189-205; Chenhall (2003), S. 127-168; Gerdin/Greve (2004), S. 303-326; Merchant/Van der Stede (2007), S. 728. LINGNAU (2004) beschreibt als Ziel des Controllings die Unterstützung der Manager zur Realisierung einer effizienteren Lösung von Problemen. Vgl. Lingnau (2004), S. 731.

⁹⁶⁷ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 5.

⁹⁶⁸ Vgl. Lindstädt (2005), S. 275.

⁹⁶⁹ Siehe Kapitel 2 dieser Arbeit.

⁹⁷⁰ Vgl. Hippner (2004), S. 60f sowie allgemein zur Bestimmung der Ergebnisrationalität des Controllings Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 51f. DENZAU/NORTH (1994) weisen darauf hin, dass die Sicherstellung der Output-Rationalität nur für einfache, routinemäßige Entscheidungssituationen mit der Möglichkeit eines zeitnahen und leicht nachvollziehbaren Feedbacks zur Entscheidungsqualität gelingen kann. Vgl. Denzau/North (1994), S. 6-13.

einzelnen Aktivitäten.⁹⁷¹ Durch die Dynamik im Handlungsumfeld des CRM können zudem zum Planungszeitpunkt als zielfördernd erscheinende Handlungsalternativen nicht zum gewünschten Ergebnis führen.⁹⁷² Daher richtet sich eine zweite Zielebene des CRM-Controllings auf den Prozess des CRM und seine einzelnen Phasen.⁹⁷³ Dies basiert auf der Annahme, dass die Wahrscheinlichkeit rationalen Handelns steigt, wenn die zur Zielerreichung dienenden Prozesse rational gestaltet sind.⁹⁷⁴ Zwar führt Prozessrationalität nicht automatisch zu Ergebnisrationalität,⁹⁷⁵ jedoch zeigen empirische Untersuchungen, dass sich wesentliche Erfolgsfaktoren des CRM auf dieser Zielebene befinden.⁹⁷⁶

Die Prozessrationalität berücksichtigt insbesondere die effektive und effiziente Transformation von Einsatzfaktoren des CRM zur Zielerreichung. Auf der Ebene der Prozessrationalität können für jede Phase des CRM-Prozesses spezifische Zielsetzungen des CRM-Controllings formuliert werden.

- In der Phase der Informationsbeschaffung besteht das Ziel des CRM-Controllings in der Sicherstellung der zur Zielerreichung angemessenen Informationsbeschaffung und -nutzung für alle am CRM beteiligten Akteure.

⁹⁷¹ Vgl. Reinartz/Chugh (2002), S. 211; Hippner (2004), S. 60; Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 199; Ahlrichs/Knuppertz (2006), S. 152; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1168 sowie allg. zur Messproblematik von Führungshandlungen Drumm (1980), S. 312; Welge (1985), S. 559f; Link (2007), S. 37. „Es ist äußerst schwierig, allein anhand der Marktergebnisse herauszufinden, ob eine gute Strategie unter Umständen mit einer schlechten Umsetzung verknüpft war.“ Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1169. In der Literatur zum CRM wird die Balanced Scorecard häufig als geeignetes Instrument zur ansatzweisen Bewältigung der Probleme der Zurechenbarkeit und Langfristigkeit angesehen. Vgl. Hippner/Leber/Wilde (2002), S. 289ff; Säuberlich/Huber/Böhm (2002), S. 295-310.

⁹⁷² Vgl. Rosenzweig, P. (2007), S. 78; Merchant/Van der Stede (2007), S. 26.

⁹⁷³ Vgl. Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 199; Brandl (2007), S. 106; Kotler/Keller/Bliemel (2007) S. 1182 sowie allgemein Power (1997), S. 59; Russo/Schoemaker (2002), S. 5; Lingnau (2004), S. 736; Wolf (2007), S. 109. ROSENZWEIG schreibt dazu allgemein: „Finally, clear-thinking executives know that in an uncertain world, actions and outcomes are imperfectly linked. It's easy to infer that good outcomes result from good decisions and that bad outcomes must mean that someone blundered. Yet the fact that a given choice didn't turn out well doesn't always mean it was a mistake. Therefore it's important to examine the decision process itself and not just the outcome.“ Rosenzweig (2007), S. 86. In der Literatur werden als Zielgrößen für die Ebene Frühindikatoren wie Geschäftsprozessqualität, Kundenwahrnehmung und Kundenverhalten genannt. Vgl. Hippner/Leber/Wilde (2002), S. 276.

⁹⁷⁴ Vgl. Eisenführ/Weber (1993), S. 71; Weber/Schäffer/Langenbach (2001), S. 51.

⁹⁷⁵ Vgl. Kirsch (1997), S. 397f; Gerling (2007), S. 18.

⁹⁷⁶ Vgl. Ahlrichs/Knuppertz (2006), S. 152; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 70. So ermittelte DAY (2003) als wesentliche Erfolgsfaktoren: kunden- und beziehungsorientierte Grundausrichtung des Unternehmens, Bereitstellung hochqualitativer Kundeninformationen durch geeignetes Informationssystem, kundenbeziehungsorientierte Gestaltung der Anreize, Kennzahlen und Organisationsstruktur. Vgl. Day (2003), S. 77-82.

- Ziel der Rationalitätssicherung in der Ziel- und Strategiebildung ist es, zu gewährleisten, dass geeignete Verfahren der Zielbildung genutzt und strategische Handlungsalternativen systematisch identifiziert und genutzt werden.
- Im Aufgabenbereich der Maßnahmenentwicklung trägt das CRM-Controlling dafür Sorge, dass alternative CRM-Maßnahmen identifiziert und systematisch bewertet werden.
- Das Ziel des CRM-Controllings in der Maßnahmendurchsetzung besteht in der Sicherstellung einer geeigneten Umsetzung der Planung in Handlungsanreize und -anweisungen für die Akteure der ausführenden Ebene.
- In der Phase der Kontrolle im CRM dient das CRM-Controlling der Sicherstellung eines geeigneten Kontroll- und Lernsystems.
- Die phasenbezogene Zielebene umfasst die Sicherung der Ergebnis-, Prozess- und Inputrationalität jeder einzelnen CRM-Phase.⁹⁷⁷

Hinsichtlich der phasenbezogenen Ergebnisrationalität ist das Ziel des CRM-Controllings die Sicherstellung möglichst vollständiger und geeigneter Handlungsergebnisse der einzelnen CRM-Phasen. Das Ziel der Sicherung der Prozessrationalität bezieht sich auf die Sicherstellung der effizienten Transformation der Einsatzfaktoren in den einzelnen CRM-Phasen. Die Nutzung formalisierter Verfahren im Prozessablauf trägt zur Sicherstellung der Ergebnisrationalität bei. Die Sicherung der Inputrationalität jeder Phase des CRM-Prozesses stellt eine dritte Gruppe instrumentaler Ziele des CRM-Controllings dar und umfasst in allen Phasen die Bereitstellung und Nutzung aller phasenbezogen relevanten und generierbaren Informationen sowie die Eignungsprüfung der anzuwendenden Planungsverfahren und des notwendigen Fach- und Methodenwissens der Manager im CRM.⁹⁷⁸ Zudem ist die Bildung geeigneter, zielgerichteter Anreizsysteme zur Vermeidung von Zielkonflikten Teil der Sicherung der Inputrationalität.

Phasenübergreifende Ziele im Sinne der Sicherung der Prozessrationalität im CRM umfassen die Sicherstellung der horizontalen und vertikalen Koordination

⁹⁷⁷ Siehe Kapitel 2.1 für eine Begriffsbestimmung von Ergebnis-, Prozess- und Inputrationalität.

⁹⁷⁸ Vgl. Florissen (2005), S. 219f.

interdependenter Teilaufgaben und Abstimmung zwischen den Phasen des CRM-Prozesses. Die horizontale Koordination stellt sicher, dass die operative Planung entlang der von der strategischen Planung gebildeten Leitlinien erfolgt und dass die im Rahmen der Durchsetzung entwickelten Handlungsvorgaben in Übereinstimmung mit den festgelegten operativen Maßnahmen erfolgen.⁹⁷⁹

Für die Zielerreichung der Rationalitätssicherung gelten allerdings dieselben Annahmen wie für das CRM selbst. Eine vollständige Voraussicht ist aufgrund der Unsicherheitsproblematik und Strukturdefekte im Kontext des CRM nicht zu realisieren. In der Folge ist die Sicherung der absoluten Rationalität als Ziel der Rationalitätssicherungsfunktion nicht sinnvoll oder möglich.⁹⁸⁰ Vielmehr besteht die Zielsetzung in der nach Kosten-Nutzen-Überlegungen effizienten Verbesserung der Rationalität des CRM relativ zum Status quo.

Dabei ist auch das Erkennen von Rationalitätsdefiziten mit Analyse- und Kontrollkosten verbunden.⁹⁸¹ Die Anwendung von Rationalitätssicherungsmaßnahmen ist dann effizient, wenn der dadurch erzielte Nutzen die Sicherungskosten übersteigt.⁹⁸² Diese Effizienz ist gegeben, wenn die adressierten Rationalitätsdefizite systematisch auftreten, hohe Kosten durch Fehlentscheidungen entstehen würden sowie wenn Rationalitätssicherungsmaßnahmen keine zu hohen zusätzlichen Kosten verursachen.⁹⁸³ Bemessungsgrundlagen für den Einsatz spezifischer Sicherungsmaßnahmen sind die Eignung der Maßnahme für möglichst viele Situationen sowie die nachgewiesene (vermutete) Erfolgswahrscheinlichkeit.⁹⁸⁴

⁹⁷⁹ Vgl. Florissen (2005), S. 219.

⁹⁸⁰ Vgl. Besharov (2004), S. 19. Zur allgemeinen Unsicherheitsproblematik der Zukunft und der Umwelt vgl. Eisenführ/Weber (1993) S. 2 und 19.

⁹⁸¹ Auch der Einsatz von Controlling-Maßnahmen selbst ist mit Kosten verbunden, diese umfassen zum Beispiel einmalige Kosten für Einrichtung von Controllingmechanismen, Kommunikationskosten, Kosten für Bereitstellung und Beanspruchung von kognitiver Kapazität, Opportunitätskosten von Rationalitätsdefiziten sowie Kosten für Anreiz und Kontrolle. Vgl. ähnlich Lindstädt (2005), S. 358.

⁹⁸² Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 11.

⁹⁸³ Vgl. Klose (1990), S. 183. Ähnlich auch Merchant/Van der Stede, S. 224. Allgemeine Voraussetzungen ökonomischer Relevanz sind systematisches Auftreten (verbunden mit der Prognostizierbarkeit der Verzerrungsrichtung) und eine positive Differenz zwischen kognitivem Aufwand zur Erfüllung der Rationalitätsnormen und Kosten einer Fehlentscheidung. Vgl. Klose (1994), S. 120-127.

⁹⁸⁴ Vgl. Klose (1994), S. 154f, 201.

Eine möglichst genaue Identifikation der Defizitursachen ist die Basis für einen gezielten Einsatz von Sicherungsmaßnahmen und damit für eine effektive und effiziente Rationalitätssicherung.

4.2 Allgemeine Formen der Rationalitätssicherung

Im folgenden Kapitel werden zunächst allgemeine Formen der Rationalitätssicherung vorgestellt und mit den Defizitursachen verknüpft, welchen sie entgegenwirken. Dies ist die Grundlage zur Identifikation geeigneter Sicherungsmaßnahmen für die Rationalitätsdefizite im CRM.

Die in Kapitel 3.2 identifizierten Rationalitätsdefizite können nach ihrer Ursache unterschieden werden in Defizite, welche sich aus kognitiven Beschränkungen oder die sich aus abweichenden persönlichen Präferenzen der Manager im CRM ergeben. Diese Defizitursachen unterscheiden sich grundsätzlich in ihrer Art und werden daher durch im Grundsatz verschiedene Sicherungsmaßnahmen adressiert.⁹⁸⁵

Zur Reduktion von Beschränkungen des Könnens der Manager im CRM ist es Aufgabe der Rationalitätssicherung, das betriebliche Umfeld derart zu gestalten, dass die Manager bestmöglich bei der Entscheidungsfindung unterstützt werden.⁹⁸⁶ Dies betrifft allgemein die *Verbesserung von Input und Ablauf von Entscheidungsprozessen im CRM*. Einerseits können Sicherungsmaßnahmen die explizite *Offenlegung und Vermeidung kognitiver Beschränkungen* zum Ziel haben.⁹⁸⁷ Hierzu zählen insbesondere die Verbesserung der bereitgestellten Informationen, regelmäßige *Schulungen* und Erfahrungsaustausch zwischen Managern nicht nur innerhalb des CRM, sondern auch mit anderen Abteilungen.⁹⁸⁸ Andererseits können kognitive Fähigkeiten der Manager durch adäquate *Gestaltung des Entscheidungsprozesses* implizit gestärkt werden.

⁹⁸⁵ Vgl. Weber et al. (2003), S. 10f; Shefrin (2007), S. 3. In der Literatur werden diese Maßnahmen häufig allgemeiner differenziert als Maßnahmen der Verhaltenssteuerung und Maßnahmen der Unterstützung der Entscheidungsfindung. Vgl. Schmöller (2001), S. 189-211 sowie allgemein zum Thema Verhaltenssteuerung auch Reitz (1977), S. 552-556.

⁹⁸⁶ Vgl. Simon, H.A. (1997), S. 112; Gerling (2007), S. 146. Ähnlich auch Burns/Baldvinsdottir (2005), S. 725-757.

⁹⁸⁷ Vgl. Larrick (2004), S. 316ff;

⁹⁸⁸ Vgl. Libby (1981), S. 3f; Nisbett et al.(1983), S. 339f; Larrick (2004), S. 316ff; Gerling (2007), S. 146f und 160f.

Mögliche Maßnahmen dafür sind Entscheidungsunterstützungssysteme – also CRM-Informationssysteme –, Vorgaben zur Art der Informationsdarstellung sowie Vorgaben zum Einsatz statistischer Methoden mit dem Ziel der Vermeidung bzw. Reduktion kognitiver Beschränkungen.⁹⁸⁹ Neben der *Vorgabe formaler Regeln* dienen auch die strukturierte Auseinandersetzung mit Dritten⁹⁹⁰ und transparente *Feedbacks* der Optimierung der Entscheidungsfindung.⁹⁹¹

Zur Begrenzung des eigeninteressierten Handelns von Managern im CRM aufgrund abweichender persönlicher Präferenzen können auf den Akteur bezogene Sicherungsaufgaben eingesetzt werden. Das Setzen geeigneter *Anreize* beeinflusst die persönlichen Ziele der Manager im CRM im Hinblick auf eine Annäherung an die Unternehmensziele, während *Kontrollen* ihren Handlungsspielraum begrenzen. Vorgegebene Verhaltensnormen können zudem als externe Faktoren die Ziele des Managers beeinflussen.

Damit lassen sich folgende Sicherungsmaßnahmen zur Adressierung von Rationalitätsdefiziten von Managern im CRM unterscheiden:

- Anreizgestaltung
- Vermittlung von Wissen durch Schulungen
- Bereitstellung gezielter Informationen gegen kognitive Beschränkungen
- Vorgaben zu Input und Ablauf von Entscheidungsprozessen
- Strukturierter Konflikt
- Kontrolle

Diese Sicherungsmaßnahmen eignen sich sowohl zur Adressierung individueller Defizite als auch zur Begrenzung von Defiziten, welche bei der Interaktion von Akteuren entstehen. So können Trainingsmaßnahmen sowohl die individuellen kognitiven Fähigkeiten der Manager im CRM verbessern als auch durch Bildung gemeinsamer mentaler Modelle Interaktionsdefizite zwischen den Managern und mit

⁹⁸⁹ Vgl. Libby (1981), S. 3f; Wickens/Hollands (2000), S. 326-329; Larrick (2004), S. 318; Gerling (2007), S. 146f und 160f.

⁹⁹⁰ Vgl. Russo/Schoemaker (2002), S. 6, 42f, und 229-233; Larrick (2004), S. 316 ff.

⁹⁹¹ Vgl. Jost (2000), S. 604-607.

anderen Abteilungen vermindern. Organisationsregeln, Vorgaben zum Willensbildungsverfahren und Rechtfertigungsdruck können das Auftreten gruppenspezifischer Phänomene wie Groupthink und Risikoschub begrenzen.⁹⁹²

Die Sicherstellung der Rationalität erfolgt nicht nur ex post aus Sicht des Ergebnisses von Managementhandlungen, sondern auch prozessbegleitend innerhalb und zwischen den Phasen des CRM-Prozesses.⁹⁹³ Die dargestellten Sicherungsmaßnahmen können nach ihrem zeitlichen Bezug in proaktive und reaktive Maßnahmen unterschieden werden.⁹⁹⁴

Proaktive Maßnahmen dienen der Vermeidung von Rationalitätsdefiziten ex ante. Auf der Ebene persönlicher Ziele stellen das Setzen von Anreizen und die Androhung von Sanktionen proaktive Maßnahmen dar. Für individuelles Handeln bestehen proaktive Maßnahmen allgemein in der Verbesserung der individuellen Rationalität der Manager im CRM durch Stärkung ihrer individuellen kognitiven Fähigkeiten sowie durch Veränderung ihrer mentalen Modelle und Internalisierung von gemeinsamen Werten als Basis von Entscheidungspräferenzen.⁹⁹⁵ Eine weitere Aufgabe ist die Begrenzung des Handelns der Kundenbeziehungsmanager durch Steuerung von Aufmerksamkeit im Rahmen der Informationsbereitstellung.

Reaktive Maßnahmen dienen der Beseitigung oder Reduktion identifizierter Rationalitätsdefizite. Auf Ebene des individuellen Managers umfassen reaktive Maßnahmen die Kontrolle und die kritische Hinterfragung der Entscheidungsfindung. Voraussetzung für den Einsatz reaktiver Sicherungsmaßnahmen ist die Beurteilbarkeit des Rationalitätsgrades von CRM-Handlungen im Rahmen von Kontrollen. Die Rationalität von Input und Prozess kann durch den Einsatz von Vorgaben und Kennzahlen besser beurteilt werden.⁹⁹⁶

⁹⁹² Zur Verbesserung organisatorischer Regeln als Controllingaufgabe siehe Langenbach (2001a), S. 101-103; Schäffer/Weber (2003), S. 4.

⁹⁹³ Vgl. Klose (1994), S. 187; Vgl. allg. Weber/Schäffer (1999a), S. 734-740; Weber (2002a), S. 62f.

⁹⁹⁴ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 5; Weber/Schäffer (2011), S. 38f.

⁹⁹⁵ Vgl. Gäfgen (1983), S. 19f; Florissen (2005), S. 222f.

⁹⁹⁶ Vgl. Müller (2008), S. 234.

4.3 Ableitung der Aufgaben des CRM-Controllings

Die in 4.2 beschriebenen Sicherungsmaßnahmen sind geeignet, die Ursachen der motivationalen und kognitiven Beschränkungen der Akteure im CRM zu adressieren. Die Resourceful-Eigenschaft eines Akteurs, also seine Fähigkeit, unter den verfügbaren Alternativen die zur Zielerreichung am besten geeignete zu finden, kann durch die Vermittlung zusätzlichen Wissens, externe Vorgaben sowie Informationsbereitstellung verbessert werden. Für den Suchprozess relevantes Wissen betrifft unter anderem Wissen über Alternativen und deren Beurteilungskriterien. Externe Vorgaben unterstützen den Akteur durch geeignete Systematik und Formalisierung im Suchprozess, während eine angemessene Informationsversorgung – zum Beispiel über Informationsarten und -quellen – die Effizienz des Suchprozesses verbessert.

Die Restricted-Eigenschaft eines Akteurs betrifft die begrenzte Verfügbarkeit von kognitiven und materiellen Ressourcen. Abweichungen in dieser Eigenschaft wurden in Kapitel 3.2 nicht als Defizitursache identifiziert; daher wird diese Eigenschaft bei der Ableitung von Sicherungsaufgaben nicht berücksichtigt.

Beschränkungen der Expecting-Eigenschaft des Akteurs äußern sich als Prognosedefizite und können durch Wissensvermittlung, geeignete Informationsversorgung und strukturierten Konflikt reduziert werden. So dient die Wissensvermittlung der Offenlegung von Prognoseverzerrungen und der Vermittlung von Methodenwissen über Prognoseverfahren. Die Informationsversorgung sollte gezielt auf die Vermeidung von kognitiven Verzerrungen abgestimmt werden. Im Rahmen eines strukturierten Konflikts und der Kontrolle werden Planungen und Entscheidungen eines Akteurs kritisch auf Defizite aufgrund von kognitiven Verzerrungen überprüft.

Bewertungsdefizite aufgrund von Beschränkungen der Evaluating-Eigenschaft des Akteurs können durch eine Vielzahl von Sicherungsmaßnahmen adressiert werden. Schulungen sind eine proaktive Maßnahme zur Offenlegung von Bewertungsdefiziten und zur Stärkung der Bewertungsfähigkeiten. Weitere Aufgaben sind die Bereitstellung von Informationen zur Vermeidung von Verzerrungen sowie die Vorgabe formalisierter

Bewertungsverfahren. Die Maßnahmen „strukturierter Konflikt“ und „Kontrolle“ dienen vor allem der Aufdeckung und Reduzierung von Bewertungsdefiziten des Managers.⁹⁹⁷

Eigeninteressiertes Handeln führt zu einer unzureichenden Motivation des Akteurs zur Erreichung der Ziele des Unternehmens, wenn diese persönlichen Interessen entgegenstehen. Sie können sowohl durch geeignete Anreize als auch durch Einschränkung des Handlungsspielraums mittels Vorgaben, strukturiertem Konflikt und Kontrolle adressiert werden.

	Eigeninteressiertes Handeln	Resourceful	Restricted	Evaluating	Expecting
Wissensvermittlung		X		X	X
Vorgaben	X	X		X	
Informationsversorgung		X		X	X
Strukturierter Konflikt	X			X	X
Kontrolle	X			X	X
Anreizgestaltung	X				

Abbildung 13: Zuordnung der Sicherungsmaßnahmen zur Adressierung der Beschränkungen des RREEMM⁹⁹⁸

Die Beschränkungsursachen können jeweils durch verschiedene Sicherungsmaßnahmen reduziert werden. Andererseits ist in vielen Situationen eine gleichzeitige Durchführung von Maßnahmen unterschiedlicher Art notwendig, um eine effektive Rationalitätssicherung zu erreichen. Dadurch wird ein Controlling ermöglicht, welches gezielt Rationalitätseingpässe adressiert, auch wenn der SOLL-Zustand einer vollständigen Rationalität nicht erreicht werden kann.⁹⁹⁹

Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die Aufgaben und Instrumente der Rationalitätssicherung in den einzelnen Phasen des CRM-Prozesses. Die

⁹⁹⁷ Strukturierter Konflikt und Kontrolle wirken sowohl proaktiv als auch reaktiv. Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 4.3.

⁹⁹⁸ Eigene Darstellung.

⁹⁹⁹ Vgl. Reckenfelderbäumer (1995), S. 316.

Sicherungsmaßnahmen werden anhand der in Kapitel 4.2 erarbeiteten Aufgabenstruktur beschrieben und adressieren alle in Kapitel 3.2 identifizierten Defizite in verdichteter Form (mit Nummerierungsangabe in Klammern).

4.3.1 Gestaltung eines geeigneten Anreizsystems

Die Relevanz eines geeigneten Anreizsystems für eine erfolgreiche CRM-Umsetzung wird in der Literatur vielfach hervorgehoben.¹⁰⁰⁰ Anreizsysteme dienen der Sicherstellung zielorientierten Verhaltens der Mitarbeiter.¹⁰⁰¹ Entstehen Rationalitätsdefizite, kann dies darauf zurückgeführt werden, dass Manager im CRM von den Unternehmenszielen abweichende persönliche Präferenzen haben und diese aufgrund bestehender Entscheidungsspielräume möglicherweise zum Nachteil des Unternehmens verfolgen.¹⁰⁰² Die Sicherung der Rationalität durch Anreizgestaltung ist insbesondere dort wichtig, wo Bewertungsspielräume ein Verhalten ermöglichen, welches den Zielen der Unternehmung entgegensteht.¹⁰⁰³ Die Gestaltung eines geeigneten Anreizsystems ist also eine proaktive Sicherungsmaßnahme, die der Annäherung der individuellen Ziele der Manager an die gemeinsamen Ziele des Unternehmens dient (Koordinationsfunktion).¹⁰⁰⁴ Im CRM betrifft dies vor allem eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter in Richtung einer höheren Kundenorientierung.¹⁰⁰⁵ Darüber hinaus dient ein geeignetes Anreizsystem der Motivation der Manager im CRM, eine höhere als die gerade zur Unternehmenserhaltung (und damit Einkommenssicherung) ausreichende

¹⁰⁰⁰ Vgl. Hansen/Nohria (2004); McGovern/Panaro (2004); Chakravorti (2007), S. 80-82.

¹⁰⁰¹ Vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 302; sowie allg. Merchant/Van der Stede (2007), S. 7.

¹⁰⁰² Zudem erkennen diese Akteure die Notwendigkeit kompensierender Maßnahmen häufig nicht. Vgl. Klose (1994), S. 155.

¹⁰⁰³ Vgl. Griem (1968), S. 16; Libby/Luft (1993), S. 435ff; Gerling (2007), S. 28. LAUX (1995) sieht den Einsatz für Anreizsysteme insbesondere in den Bereichen der ausreichenden Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie der Wahl der Alternative mit der voraussichtlich aus Organisationssicht höchsten Zielerreichung als notwendig an. Laux (1995), S. 108f.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Winter (1996), S. 39; Langer (2007), S. 56; Merchant/Van der Stede (2007), S. 394. Dieses Ziel verfolgen Anreizsysteme, indem sie gewolltes Verhalten durch Belohnung verstärken und abweichendes Verhalten reduzieren. Vgl. Wild (1973), S. 45; Drumm (2005), S. 553f; Langer (2007), S. 11. Die Zielkongruenz erhöht die Effizienz des Führungshandelns und kann die Opportunismusneigung der Anreizempfänger vermindern. Vgl. Klose (1994), S. 194f; Laux (1995), S. 7f; Winter (1997), S. 615 ff.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Hippner (2004): S. 58-60.

Leistung zu erbringen.¹⁰⁰⁶ Daher ist Leistungsorientierung ein wichtiges Merkmal eines effizienten und effektiven CRM-Anreizsystems.¹⁰⁰⁷ Schließlich besteht eine weitere Funktion des Anreizsystems in der Attraktion geeigneter Mitarbeiter (Personal-selektionsfunktion).¹⁰⁰⁸ Grundsätzliche Anforderungen an effiziente Anreizsysteme umfassen die Anreizkompatibilität, die Attraktivität der Anreize, die „Controllability“ sowie die Messbarkeit.¹⁰⁰⁹

Ein Anreizsystem besitzt drei wesentliche Gestaltungselemente. Belohnungen in materieller oder nicht-materieller Form, Bemessungsgrundlagen, an denen die Beurteilung der Anreizempfänger ansetzt, sowie eine Belohnungsfunktion, welche den Zusammenhang zwischen Entlohnung und Bemessungsgrundlage abbildet.¹⁰¹⁰ Da diese Gestaltungselemente den CRM-Prozess in seiner Gesamtheit betreffen, werden sie im Folgenden übergreifend vorgestellt.

Nach ihrem Inhalt können materielle und nicht-materielle Anreize unterschieden werden.¹⁰¹¹ Materielle Anreize umfassen neben finanziellen Anreizen wie Gehalt, Bonus oder Aktienoptionen auch nicht-finanzielle wie Dienstwagen oder bezahlte Urlaubstage. Dabei werden finanzielle Anreize häufig als generell vorteilhafter im Vergleich zu anderen Belohnungsformen eingeschätzt.¹⁰¹² Beispiele für immaterielle Anreize sind Lob und Beförderung sowie die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen oder

¹⁰⁰⁶ Vgl. allgemein Franke/Hax (1999), S. 419; Wolf (2007), S. 117.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Berger/Hoock (1998), S. 870; ähnlich auch Homburg/Stock (2001), S. 14.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Winter (1997), S. 616; Wolf (2007), S. 162f.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Laux (1995), S. 74-77; Schmöller (2001), S. 204; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 822. In einem umsetzungsorientierten Ansatz identifiziert WOLF (2007) als für das CRM-Anreizsystem zentrale Anforderungen Wirtschaftlichkeit, Akzeptanz, Leistungsorientierung und Realisierbarkeit. Vgl. Wolf (2007), S. 209f. Anreizkompatibilität bedeutet, dass der Manager im CRM nur dann Vorteil aus seiner Entscheidung zieht, wenn auch die Zielerreichung des Unternehmens steigt Vgl. Laux (1995), S. 17f ; Schmöller (2001), S. 204; Lindstädt (2005), S. 294; Langer (2007), S. 59.

¹⁰¹⁰ Vgl. Kossbiel (1994), S. 78; Laux (1995), S. 71-73; Schmöller (2001), S. 203; Lindstädt (2005), S. 293.

¹⁰¹¹ Vgl. Wolf (2007), S. 157.

¹⁰¹² Vgl. u.a. Eisenführ/Weber (1993) S. 57; Laux (1995), S. 71, Wolf (2007), S. 177. So erweist es sich als vorteilhaft, dass monetäre Anreize nicht nur gezielt zur Förderung zielkonformen Verhaltens von Managern ausgerichtet werden können, sondern auch häufiger und ohne hohen Aufwand angepasst werden können. Vgl. Aggarwal/Samwick (2006), S. 490. Dagegen machen andere Autoren darauf aufmerksam, dass die Motivationswirkung monetärer Anreize bisher nicht eindeutig empirisch bestätigt wurde. Vgl. Weber et al. (2005), S. 88. Anderen Anreizformen wird eher eine übergreifende Wirkung zugesprochen.

exklusiven Reisen.¹⁰¹³ Da die Kooperation im CRM ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, kommt gruppenbezogenen Anreizen, zum Beispiel in Form gemeinsamer Erfolgsbeteiligung oder gemeinsamer Teilnahme an speziellen Veranstaltungen, eine besondere Rolle zu.¹⁰¹⁴ Gruppen- oder teambezogene Anreize dienen dazu, die Erwartung einer kooperativen Grundhaltung zu kommunizieren, sie dienen der Förderung von Teamarbeit und sozialer Kontrolle.¹⁰¹⁵ Gerade im CRM können gruppenbezogene Anreize Konflikte zwischen Vertriebskanälen vermindern und zur Ausschöpfung von Up- und Cross-Selling-Potenzialen beitragen.¹⁰¹⁶ Die gewählten Anreize sollten auch von den Anreizempfängern als attraktiv angesehen werden und in ihrem Wert von ihnen richtig beurteilt werden können.¹⁰¹⁷ Dabei sollte die Höhe der Anreize gewährleisten, dass Manager für durch zusätzlichen Arbeitseinsatz erzielte Erfolge auch spürbar belohnt werden.¹⁰¹⁸ Ihre Attraktivität steigt mit der zeitlichen Nähe zwischen Ergebnis und Belohnung.¹⁰¹⁹

Neben positiven können auch negative Anreize in Form von Sanktionen eingesetzt werden.¹⁰²⁰ Diese dienen sowohl als reaktive Instrumente als auch proaktiv zur Vermeidung von Verhaltensanomalien und reichen von öffentlicher Kritik oder

¹⁰¹³ Vgl. detailliert zu den verschiedenen Formen von Anreizen: Becker (1990), S. 165-169; Wälchli (1995), S. 26-29; Jost (2000), S. 463f; Merchant/Van der Stede (2007), S. 25 und 394.

¹⁰¹⁴ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 85. Für empirische Nachweise der Wirksamkeit von gruppenbezogenen Anreizen auf Motivation und Performance vgl. u.a. Nelson (1995), S. B1; Rosen/Case/Staubus (2005); Blasi/Kruse/Bernstein (2003).

¹⁰¹⁵ Vgl. Winter (1996), S. 147; Winter (2000), S. 49; Langer (2007), S. 126. Damit eignen sich gruppenbezogene Anreize weniger als Belohnung für erzielte Resultate, da sie nur eine schwache Verbindung zwischen individueller Anstrengung und Ergebnissen aufweisen. Diese Problematik wird auch als „Free Riding“-Effekt bezeichnet. Vgl. Göbel (2002), S. 106; Pfaff (2004), S. 180; Merchant/Van der Stede (2007), S. 405f.

¹⁰¹⁶ Vgl. McGovern/Panaro (2004), S. 22. Auch MERCHANT/VAN DER STEDE sehen das Einsatzgebiet gruppenbezogener Anreize in Handlungsumfeldern mit Synergiepotentialen zwischen verschiedenen Produkten, Produktgruppen oder Vertriebsbereichen. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 405f.

¹⁰¹⁷ Vgl. Lindstädt (2005), S. 294; Hamel (2006), S. 467; Merchant/Van der Stede (2007), S. 403f. Damit Anreize in diesem Sinne beurteilt werden können, müssen sie den Anreizempfängern verständlich sein. Dabei ist es wichtig, dass die Höhe der Anreize subjektiv als angemessen im Verhältnis zu Ergebnis und Anstrengung sowie im Verhältnis zu anderen Anreizempfängern wahrgenommen wird. Vgl. Becker (1990), S. 19; Jochmann-Döll (1991), S. 277; Winter (1996), S. 75f; Hamel (2006), S. 467; Langer (2007), S. 61f; Merchant/Van der Stede (2007), S. 403f.

¹⁰¹⁸ Vgl. Becker (1990), S. 177; Winter (1996), S. 69.

¹⁰¹⁹ „The discount rate employees apply to delayed rewards seems to be far greater than the time value of money.“ Merchant/Van der Stede (2007), S. 404.

¹⁰²⁰ Vgl. Wolf (2007), S. 156.

verstärkter Kontrolle durch Vorgesetzte bis hin zu Versetzung oder Kündigung.¹⁰²¹ Da das Ausbleiben einer Belohnung, wie beispielsweise einer Gehaltserhöhung, von vielen Akteuren bereits als Sanktion verstanden wird, kann häufig auf explizite Sanktionen verzichtet werden.¹⁰²²

Die Anreizgestaltung basiert auf geeigneten Bemessungsgrundlagen in Form von prozess- oder ergebnisorientierten Messgrößen, mit deren Hilfe die Leistung eines Akteurs beurteilt werden kann.¹⁰²³ Sie beteiligen die Anreizempfänger in angemessener Höhe und Form an der Erreichung gemeinsamer Ziele.¹⁰²⁴ Zudem informieren sie den Anreizempfänger über die erfolgsrelevanten Bereiche oder Aktivitäten.¹⁰²⁵

Im CRM bietet sich die Ergänzung finanzieller Bemessungsgrundlagen durch kundenbezogene Größen an.¹⁰²⁶ Einerseits können die variablen Vergütungsanteile an bestimmte kundenbezogene Größen – wie Kundenzufriedenheit – geknüpft werden. Andererseits kann eine Verknüpfung mit individuell vereinbarten Zielen erfolgen, welche wiederum auf kundenbezogenen Informationen beruhen können, aber nicht müssen.¹⁰²⁷ Allerdings ist der Einfluss eines einzelnen Managers auf die Höhe von

¹⁰²¹ Weitere Beispiele finden sich u.a. bei Merchant/Van der Stede (2007), S. 394. Eine weitreichende Einschränkung des Handlungsspielraums von Managern ist auch die gezielte Vergabe von Entscheidungskompetenzen oder Zugriffsrechten auf bestimmte Informationen. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 76f, ähnl. auch Laux/Liermann (1988), S. 134-142; Klose (1994), S. 198f; Laux/Liermann (1997), S. 153ff; Chakraborty/Sheikh/Subramanian (2007), S. 185.

¹⁰²² Ein weiterer Grund für die begrenzte Anwendbarkeit von Sanktionen ist, dass aufgrund der Langfristigkeit und vielfältiger Interdependenzen von CRM-Aktivitäten ex post meist nicht nachgewiesen werden kann, ob ein Defizit willentlich vom Manager herbeigeführt bzw. zugelassen wurde oder aufgrund kognitiver Beschränkungen des Managers entstanden ist. Vgl. Müller (2008), S. 234. Sanktionen schaffen meist nur einen Anreiz sich so zu verhalten, dass es keine Beanstandungen gibt. Vgl. Laux (1995), S. 7 und 71. Erst durch positive Anreize, kann bewirkt werden, dass Akteure im eigenen Interesse Verhaltensnormen richtig interpretieren und befolgen.

¹⁰²³ Vgl. Kossbiel (1994), S. 78. Allgemeine Anforderungen an Bemessungsgrundlagen sind zeitnahe, zuverlässige und transparente Messbarkeit, Beeinflussbarkeit durch den Manager, kostengünstige Umsetzbarkeit sowie weitgehende Manipulationsfreiheit. Vgl. Heitzer/Klose/Steiner (2000), S. 347; ähnlich auch Becker (1990), S. 126; Winter (1996), S. 108; Merchant/Van der Stede (2007), S. 34f. Die verschiedenen Forderungen können in einigen Fällen in Widerspruch zueinander stehen. So kann das Prinzip der Manipulationsfreiheit mit steigender Komplexität und Dynamik meist nicht im Einklang mit dem Prinzip der Entscheidungsverbundenheit gebracht werden. Vgl. Laux (1995), S. 572f.

¹⁰²⁴ Vgl. allg. Gillenkirch (1997), S. 243; Thamm/Gillenkirch (2006), S. 445.

¹⁰²⁵ "Hold employees accountable for the performance areas you want them to pay attention to." Merchant/Van der Stede (2007), S. 537. Allgemeine Beispiele für Bemessungsgrundlagen sind: Buchhaltungskennzahlen (Gewinn, Umsatz etc.), Marktindizes, Ertragswert, strategische Erfolgsfaktoren (Marktanteil, Produktqualität, Innovationsrate etc.) oder Verhaltensindikatoren (Führungsstil, Sorgfalt, Kooperationsbereitschaft). Vgl. Winter (1996), S. 109.

¹⁰²⁶ Vgl. auch Reinartz et al. (2004).

¹⁰²⁷ Vgl. Homburg/Jensen (2000), S. 67; Schmöller (2001), S. 207.

Ergebnisgrößen häufig auch nicht direkt bestimmbar.¹⁰²⁸ Während Erfolgsgrößen das zielorientierte Verhalten eher allgemein fördern, sollten daher prozessorientierte und qualitative Bemessungsgrundlagen je nach Hierarchieebene den Schwerpunkt der erfolgsabhängigen Belohnung bilden. Dadurch können auch jene Tätigkeitsfelder der Manager im CRM mit berücksichtigt werden, welche – wie die Themen Informationsbeschaffung, Planung, Koordination – sich nicht immer vollständig und unmittelbar in finanziellen Ergebnisgrößen niederschlagen.¹⁰²⁹ Dieses aktivitätsorientierte Vorgehen erhöht auch die Verständlichkeit der Bemessungsgrundlagen für den Manager.¹⁰³⁰

Anreizsysteme, welche im Einklang mit den definierten CRM-Zielen stehen, unterstreichen die Bedeutung der CRM-Ziele und motivieren die Manager, ihre Leistung mit den gesetzten Zielen zu vergleichen und auf Basis dieses Feedbacks ihr Handeln anzupassen.¹⁰³¹ Durch erfolgsabhängige Entlohnung auf Basis dieser Anreize wird zudem die Kompensation der Mitarbeiter mit der erzielten Unternehmensleistung abgestimmt.¹⁰³² So wird eine verstärkte Zielausrichtung belohnt und der „persönliche Erfolg“ für die Anreizempfänger nachweisbar.¹⁰³³ Durch die Kommunikation klarer,

¹⁰²⁸ Vgl. Laux (1995), S. 480f; Wolf (2007), S. 183. Ähnl. auch Heitzer/Klose/Steiner (2000), S. 346; Weber et al. (2003), S. 13. Soweit möglich sollte die Entlohnung nur den tatsächlichen Erfolgsbeitrag des Akteurs belohnen und nicht Erfolge, welche durch glückliche Umstände eingetreten sind. Vgl. Paredes (2005), S. 678f. In komplexen und dynamischen Handlungsumfeldern dagegen können Verbundeffekte sowie positive und negative Umwelteinflüsse die Zielerreichung ohne Zutun des Mitarbeiters verändern. Vgl. Hamel (2006), S. 478.

¹⁰²⁹ Die Messung der Effektivität von CRM-Aktivitäten und des Beitrags der Manager ist für viele Aktivitäten nicht direkt bestimmbar. Vgl. auch Linnenlücke (2010), S. 226.

¹⁰³⁰ Verständlichkeit ist ein weiteres Kriterium für geeignete Bemessungsgrundlagen. Vgl. Schmöllner (2001), S. 205. So zeigt eine empirische Studie von ITTNER ET AL. (1997), dass globale Kundenzufriedenheit nicht als von Mitarbeitern beeinflussbare Größe gesehen werden kann. Vgl. Ittner et al. (1997), S. 21f. In diesem Fall ist die Anreizwirkung beschränkt, da zumeist nur subjektive Erwartungen der Akteure handlungsleitend sind und nicht objektive Gegebenheiten. Vgl. Lindstädt (2005), S. 297; Merchant/Van der Stede (2007), S. 33f.

¹⁰³¹ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 30. Ähnlich auch Locke/Latham (1990); Latham (2004), S. 126-129; Locke/Latham (2002), S. 705-717. Vgl. für den Nachweis der Motivationswirkung im Vertriebsbereich eines Handelsunternehmens die empirische Studie von Banker/Lee/Potter (1996), S. 195-226. Eine Analyse von 45 empirischen Studien über die Wirkung von Anreizen in verschiedenen Branchen und Arbeitsbereichen ergab eine durchschnittliche Performancesteigerung von 22%. Vgl. Condly/Clark/Stolovitch (2003), S. 46-63. Einen Überblick über gemischte empirische Ergebnisse geben u.a. Banker et al. (2000), S. 315-350; Bonner/Sprinkle (2002), S. 303-345; Indjejikian (1999), S. 147-157.

¹⁰³² Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 394.

¹⁰³³ Vgl. dazu detailliert Sliwka (2003) sowie Becker (1990), S. 138; Laux (1995), S. 471; Merchant/Van der Stede (2007), S. 118-122. MERCHANT/VAN DER STEDE (2007) unterscheiden drei Kategorien erfolgsabhängiger Entlohnung: performance-based salary increases, short-term incentive plans, and long-term incentive plans. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 395; vgl. auch Kole (1997), S. 79-104.

verständlicher Bemessungsgrundlagen werden nicht nur aktuelle Manager über die erwartete Zielausrichtung informiert, bereits bei der Personalauswahl werden Personen mit zur Zielerreichung angemessenen Fähigkeiten angezogen und gebunden.¹⁰³⁴

Die nachfolgenden Ausführungen zur Anreizgestaltung in den einzelnen Phasen des CRM-Prozesses legen dar, welche input- und prozessorientierten Bemessungsgrundlagen die in Kapitel 3.2 identifizierten spezifischen Defizite im Verhalten von Managern im CRM adressieren können.

4.3.1.1 Anreizgestaltung in der Informationsbeschaffung und -nutzung

Wie in Kapitel 3.2 analysiert, entstehen Informationsdefizite im CRM aufgrund abweichender persönlicher Präferenzen der Manager hinsichtlich Arbeitsaufwand, Risiko, Macht und Konsum. Das CRM-Anreizsystem kann diesen Defiziten dadurch begegnen, dass es neben ergebnisorientierten Komponenten auch geeignetes Verhalten der Mitarbeiter, wie die Einhaltung von Prozessvorgaben und die Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen, belohnt.

Zur Vermeidung von Defiziten bei der Informationsweitergabe aufgrund individueller Macht- und Konsumpräferenzen sollte das CRM-Anreizsystem Kooperation und Transparenz belohnen (1-5). So besteht eine wesentliche Aufgabe von Managern im CRM darin, andere Organisationsmitglieder angemessen zu informieren, damit diese bessere Entscheidungen treffen können.¹⁰³⁵ Dies betrifft beispielsweise die Erhebung von Kundenpotenzialen und Möglichkeiten des Cross-Sellings. Zur Optimierung der Informationsversorgung können prozessorientierte Bemessungsgrundlagen festgelegt werden, welche die Nutzung der CRM-Informationssysteme und die abteilungsübergreifende Kooperation messen.¹⁰³⁶

¹⁰³⁴ Vgl. Arya/Mittendorf (2005), S. 189-210. Eine Aufgabe von Anreizen ist es, die Anreizempfänger über die Bedeutung der einzelnen Ergebnisbereiche informieren. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 32-35. Durch Entlohnungspakete mit einem unterdurchschnittlichen Grundgehalt zuzüglich eines erfolgsabhängigen Bonus mit der Möglichkeit eines überdurchschnittlichen Gesamtgehalts können Mitarbeiter angezogen werden, welche weniger risikoavers sind und sich als fähig zur Erzielung überdurchschnittlicher Ergebnisse einschätzen. Für einen empirischen Test über die Wirkung von erfolgsabhängiger Entlohnung auf „attract and retain“ von Vertriebsmitarbeitern vgl. Banker et al. (2000), S. 315-350.

¹⁰³⁵ Vgl. Laux (1995), S. 525.

¹⁰³⁶ Vgl. Beck (2007), S. 75; Silber (2007), S. 298.

Eine angemessene Entscheidungsfundierung durch Informationen geeigneter Qualität kann belohnt werden. Weitere Prozessindikatoren können die Durchführung ausreichender Informationserhebung und Analysen für alle Führungshandlungen berücksichtigen (1-1, 1-4). Zur Förderung der Datenpflege im CRM-System kann festgelegt werden, dass dieses System – soweit möglich – als Quelle für die Messung von Bemessungsgrundlagen genutzt wird.¹⁰³⁷ Eine mögliche Messgröße ist hier zum Beispiel die Anzahl von Kundenbesuchen mit eingetragendem Besuchsbericht.¹⁰³⁸

Ausführende Vertriebsmitarbeiter haben häufig nur geringe Anreize ihr exklusives Kundenwissen weiterzugeben.¹⁰³⁹ Daher sollte eine erfolgsabhängige Entlohnung derart ausgestaltet sein, dass sich durch die Nutzung des CRM-Systems realisierte Erfolge für den Mitarbeiter lohnen. So kann etwa der Vertriebsmitarbeiter an den auf Basis seiner Kundeninformationen realisierten Verkaufserfolgen beteiligt werden.¹⁰⁴⁰ Voraussetzung dafür ist jedoch eine klare Abgrenzung der Kompetenzen und Aufgaben, sodass der Vertriebsmitarbeiter nicht durch die Informationsweitergabe an andere seine eigenen Verkaufsabschlüsse gefährdet. Sanktionen bei Informationszurückhaltung und -manipulation sind ein mögliches reaktives Instrument. Der Einsatz von Sanktionen sollte zudem nur dann erfolgen, wenn ein unabsichtliches Fehlverhalten der Manager aufgrund kognitiver Beschränkungen ausgeschlossen werden kann.

4.3.1.2 Anreizgestaltung in der Ziel- und Strategiebildung

Ein angemessenes Anreizsystem im CRM belohnt ein für die Erreichung der CRM-Ziele förderliches Verhalten der Manager. Im Rahmen der strategischen Planung ist dies die Bildung geeigneter CRM-Ziele und Strategien.¹⁰⁴¹ Eine hinreichend formale Ziel- und Strategiebildung kann durch die Dokumentation der Beteiligung der Manager am

¹⁰³⁷ Vgl. auch Chang (2007), S. 3-4.

¹⁰³⁸ Im Gegenzug können Sanktionen bei unzureichender Informationsbeschaffung und -nutzung eine reaktive Rationalitätssicherungs-Maßnahme darstellen. Eine geeignete Sanktionierung kann durch die Einschränkung des zukünftig verfügbaren Budgets bei nicht vorgelegter Planung erfolgen.

¹⁰³⁹ Vgl. Beck (2007), S. 74f.

¹⁰⁴⁰ Durch anreizkompatible Zurechnung von Kosten und Erlösen werden Manager für die Weitergabe von Informationen, welche zu Kosteneinsparungen oder höheren Erlösen führen, belohnt. Vgl. Laux (1995), S. 525.

¹⁰⁴¹ Vgl. auch Wolf (2007), S. 187f.

strategischen Planungsprozess des Unternehmens als Bemessungsgrundlagen unterstützt werden.

Ziel der Anreizgestaltung im CRM ist es ebenfalls, die Kooperationsbereitschaft zwischen den beteiligten Bereichen zu verbessern und Ressortegoismen zu unterdrücken.¹⁰⁴² Um Konflikte zu reduzieren, sollte das CRM-Anreizsystem mit Anreizsystemen anderer Unternehmensbereiche so abgestimmt werden, dass sich die jeweils geförderten Verhaltensweisen nicht widersprechen. Dabei können alle Kundenkontaktbereiche – zum Beispiel Vertrieb, Service und Kundendienst – sowie Führungskräfte aus anderen Bereichen – wie Controlling, Produktion, IT – ins CRM-Anreizsystem integriert werden, sofern sie Einfluss auf den CRM-Erfolg haben und das Anreizsystem realisierbar ist.¹⁰⁴³ Die Entlohnung kann auch von abteilungsübergreifenden Zielgrößen abhängig gemacht werden (2-2, 2-3).¹⁰⁴⁴

Zur Sicherstellung der Verankerung von CRM in der Unternehmensstrategie sollten Führungskräfte aus dem Top-Management des Unternehmens in das CRM-Anreizsystem eingebunden werden. Sie können als „Sponsor“ die Gesamtverantwortung für die erfolgreiche Umsetzung von CRM übernehmen, eine Vorbildfunktion für angestrebte kundenorientierte Verhaltensweisen ausfüllen und für höhere Akzeptanz im Unternehmen sorgen (2-1).¹⁰⁴⁵

Das CRM-Anreizsystem zielt auch auf die Begrenzung abweichender Karriereziele und Zeitpräferenzen der Manager ab. Abweichende Karrierepräferenzen der Manager äußern sich insbesondere durch die Wahl und Unterstützung von Strategien, welche ihren Einfluss vergrößern oder ihre eigene Karriere fördern (2-5, 2-6).¹⁰⁴⁶ So kann das individuelle Interesse der Manager, möglichst schnell oder möglichst umfassend an Einfluss zu gewinnen, zur Bevorzugung unangemessen risikoreicher Strategien führen (2-5). Um abweichende Karrierepräferenzen zu begrenzen, kann die Einhaltung von

¹⁰⁴² Vgl. Winter (1997), S. 617.

¹⁰⁴³ Vgl. Swift (2001), S. 29; Wolf (2007), S. 252f.

¹⁰⁴⁴ Mit Bezug auf teambezogenen Anreizen vgl. auch Nath et al (2009), S. 38.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Wolf (2007), S. 257.

¹⁰⁴⁶ Dies kann zur Bevorzugung von Strategien führen, welche im eigenen Verantwortungsbereich liegen, kurzfristigen Erfolg bringen oder die Kompetenz des Managers zur Geltung bringen, jedoch nicht optimal im Sinne der Unternehmensziele sind

Prozessvorgaben – wie der Vergleich von Strategiealternativen sowie die Durchführung von Risiko- und Szenarioanalysen – Teil des Anreizsystems sein.¹⁰⁴⁷

Häufig treten aufgrund abweichender Zeitpräferenzen der Manager Ungleichgewichte zwischen langfristigen und kurzfristigen Zielen auf (2-2).¹⁰⁴⁸ Die Bildung wirksamer Anreizsysteme zur Förderung der mittel- bis langfristigen Entwicklung von Kundenbeziehungen erweist sich allerdings als Herausforderung, da Ursache-Wirkungs-Verknüpfungen aufgrund von Umwelteinflüssen und Wechsel der Verantwortlichkeiten schwierig und häufig ungenau zu bestimmen sind.¹⁰⁴⁹ Mögliche Ansätze sind die Berücksichtigung erfolgspotenzialorientierter und qualitativer Messgrößen zur Förderung des langfristigen Denkens der Akteure sowie die Festlegung von Zielen für mehrere folgende Perioden.¹⁰⁵⁰ Auch dynamische Zielvorgaben, wie der Customer Lifetime Value werden in der Literatur vorgeschlagen, können jedoch sehr aufwendig in der Nutzung sein.¹⁰⁵¹

Um den Druck zu vermindern, schnelle Erfolge zu erzielen, kann der für die Belohnung relevante Messzeitraum für den Strategieerfolg verlängert werden. Konkrete Maßnahmen sind die gestaffelte Auszahlung der Belohnung über mehrere Perioden, die stärkere Berücksichtigung periodenübergreifender Erfolgsgrößen sowie die Beteiligung der Manager am Erfolg einer Strategie, auch wenn sie zum Zeitpunkt der Zielerreichung nicht mehr in derselben Position sind. (2-2, 2-5).¹⁰⁵²

¹⁰⁴⁷ Mit Bezug auf CEOs konnte nachgewiesen werden, dass auch die Androhung von Sanktionen zu einer verstärkten Berücksichtigung von Risiken führt. Vgl. Chakraborty/Sheikh/Subramanian (2007), S. 185.

¹⁰⁴⁸ Dies kann wie in Kapitel 3 festgestellt, durch Anreizsysteme gefördert werden, welche auf finanzielle Zielgrößen fokussieren, wodurch Manipulationsmöglichkeiten durch Ausübung von Bewertungs- und Ansatzwahlrechten eröffnet werden und bei Zielgrößen in Form von Buchhaltungskennzahlen häufig vor allem kurzfristige Erfolge belohnt werden. Vgl. allg. Wolf (2007), S. 196. "... an excessive focus on short-term performance...is an almost inevitable side-effect of the use of financial results control systems built on accounting measures of performance." Merchant/Van der Stede (2007), S. 452f.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Krafft (1999), S. 47; Krafft (2007), S. 295; Wolf (2007), S. 262.

¹⁰⁵⁰ Vgl. auch Laux/Liermann (1997), S. 481. Auch die langfristige Aktienentwicklung (Earnings per Share) eignet sich als Bemessungsgrundlage zur Abstimmung zeitlicher Präferenzen der Manager mit den Unternehmenszielen. Vgl. dazu detailliert Merchant/Van der Stede (2007), S. 397-441.

¹⁰⁵¹ Vgl. Linnenlücke (2010), S. 225.

¹⁰⁵² Zur Begrenzung des Bewertungsrisikos kann die erfolgs-abhängige Entlohnung gestaffelt ausgezahlt werden, um bei Veränderungen die Ausschüttung in späteren Perioden anzupassen. Vgl. auch Guthof (1995), S. 82; Wälchli (1995), S. 258; Wolf (2007), S. 263. Mittel- bis kurzfristige Belohnungen auf Segmentebene können jährlich ausgeschüttet werden. Vgl. Wolf (2007), S. 263.

Kundenbezogene Zielgrößen ermöglichen eine Leistungsbewertung hinsichtlich der realisierten Maßnahmen zur Kundengewinnung, -bindung und Kundenwertsteigerung für Manager im CRM. Die erfolgsabhängige Entlohnung kann an kundenbezogene Größen wie Kundenzufriedenheit oder Kundenwert gebunden werden.¹⁰⁵³ Beispiele für die Beteiligung von Vertriebsmitarbeitern am Bindungserfolg sind Boni, basierend auf der Kundenbindungsrate, eine höhere Belohnung für Erfolge mit Bestandskunden als für Umsätze mit Neukunden oder eine mit der Bindungsdauer der Kunden ansteigende Belohnung.¹⁰⁵⁴ Auch Zielvereinbarungen können auf kundenbezogenen Informationen beruhen (zum Beispiel die Reaktionszeit auf Kundenanfragen oder die Intensität der Kundenkommunikation).¹⁰⁵⁵

4.3.1.3 Anreizgestaltung in der Maßnahmenentwicklung

Anreizsysteme sind ein Kerninstrument zur Unterstützung der Strategieimplementierung.¹⁰⁵⁶ Sie dienen der Begrenzung eigeninteressierten Handelns der Manager, indem sie die Identifikation und Auswahl von CRM-Maßnahmen belohnen, welche bestmöglich zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Bei oberflächlicher Planung oder unterlassener Risikoanalyse kann es leicht zu unerwarteten Mehrkosten kommen. Eine geeignete operative Planung kann dadurch gefördert werden, dass ungeplante Mehrkosten Einfluss auf die Performancebewertung der Manager haben oder ihre Verfügungsrechte für finanzielle Ressourcen eingeschränkt werden (3-1).¹⁰⁵⁷ Diese Sanktionen begrenzen auch abweichende Karriere- und auch Risikopräferenzen der Manager, welche sich in Form überhöhter Erfolgsziele oder Risiken der gewählten CRM-Maßnahmen äußern können (3-1, 3-2).

Bei abweichenden Karrierepräferenzen können Manager CRM-Maßnahmen bevorzugen, welche im eigenen Verantwortungsbereich liegen, kurzfristigen Erfolg bringen oder die Kompetenz des Managers zur Geltung bringen. Dieses Verhalten kann zum Beispiel dadurch proaktiv begrenzt werden, dass den Managern bewusst gemacht

¹⁰⁵³ Vgl. Schmöller (2001), S. 207; Campbell (2003), S. 381-383; Hamel (2006), S. 467; Beck (2007), S. 75f.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Reichheld (1993), S. 69-72.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Homburg/Jensen (2000), S. 67.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Becker (1987), S. 159; Bleicher (1992), S. 5; Kruse (1996), S. 86; Langer (2007), S. 18f.

¹⁰⁵⁷ Vgl. auch Gillies (2007).

wird, dass die Durchführung von Maßnahmen, welche zum Nachteil des Unternehmens ihrer persönlichen Bereicherung dienen, sanktioniert wird. Insbesondere können diese Sanktionen die Karrierepräferenzen der Akteure – im Sinne einer Entlassung oder der Verhinderung eines weiteren Aufstiegs im Unternehmen – betreffen.

Im Rahmen der für diese Arbeit durchgeführten Expertengespräche wurde in mehreren Unternehmen festgestellt, dass unterschiedliche Zielgrößen – wie Umsatz als Zielgröße für den Vertrieb und Ergebnis als Zielgröße für das Produktmanagement beziehungsweise Marketing – zu Konflikten über die zu wählenden CRM-Maßnahmen führten. Durch abgestimmte Anreizsysteme und unternehmensweite Bemessungsgrundlagen können Zielkonflikte zwischen verschiedenen an der operativen Planung beteiligten Organisationseinheiten vermieden und damit die Kooperation gefördert werden (3-3).¹⁰⁵⁸ Besteht etwa das übergeordnete CRM-Ziel in der Maximierung der Kundenprofitabilität, so sollten die Anreizsysteme aller Beteiligten diese Zielvorgabe enthalten. Außerdem ist es sinnvoll, die erfolgsabhängige Entlohnung in ihrer Höhe zwischen den beteiligten Abteilungen und zu den Zielen des Gesamtunternehmens konsistent zu halten.

4.3.1.4 Anreizgestaltung in der Maßnahmendurchsetzung

Die Phase der Durchsetzung von Strategien ist häufig von verhaltensorientierten Defiziten betroffen.¹⁰⁵⁹ Eine geeignete Anreizgestaltung sollte die angemessene Einbindung der ausführenden Ebene sowie eine zielgerichtete Umsetzung der Handlungsvorgaben unterstützen.

Zur Sicherstellung einer hinreichenden Kommunikation von erfolgsrelevanten Durchsetzungsinformationen kann die Entlohnung der Manager von einem guten Projektmanagement im Sinne der Planung, Durchsetzung und Kontrolle und dem Durchsetzungserfolg der CRM-Maßnahmen abhängig gemacht werden (4-1).¹⁰⁶⁰ Ein kooperativer Führungsstil, der Zielvereinbarungen zur Steuerung einsetzt, ist für das

¹⁰⁵⁸ Vgl. Bruhn (2007), S. 532f; ähnlich auch Wolf (2007), S. 257. Im weiteren Sinne sollten Bemessungsgrundlagen kongruent zu den grundlegenden Zielen des Unternehmens, zum Beispiel in Bezug auf Umsatz oder Profitabilität, sein. Vgl. Grewe (2000), S. 21; Merchant/Van der Stede (2007), S. 29.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Al-Laham (1997), S. 458; Langer (2007), S. 19.

¹⁰⁶⁰ Vgl. auch Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 805.

Anreizsystem im CRM besonders geeignet, da er neben einer hohen Leistungsorientierung die Einbindung der Mitarbeiter in die Zielsetzung und damit deren Identifikation mit den gesetzten Zielen unterstützt.¹⁰⁶¹ Daher sollten Führungsfähigkeiten und die Qualität der Zielvorgaben Teil des Performance-Reviews für Manager sein und somit die Höhe ihrer erfolgsabhängigen Entlohnung beeinflussen (4-2). Gezielte Mitarbeiterbefragungen können dafür ein geeignetes Messinstrument darstellen.

Die wichtigsten Anreizbereiche für die Durchsetzung von CRM-Maßnahmen umfassen kundenorientiertes Verhalten und eine verstärkte Leistungsorientierung der ausführenden Mitarbeiter.¹⁰⁶² Daher kann das Anreizsystem kundenbezogene Größen wie Beziehungsqualität und Kundenzufriedenheit berücksichtigen.¹⁰⁶³ Verhaltensorientierte Größen können zum Beispiel die Intensität der Kundenkommunikation oder die Reaktionszeit auf Kundenanfragen umfassen.¹⁰⁶⁴ Potenzial-, Prozess- und Ergebnisgrößen sowie Aspekte der Beziehungsebene können durch Befragung von Kunden und CRM-Mitarbeitern gemessen werden.

Anreizsysteme dienen auch dazu, eigeninteressiertes Handeln der ausführenden Mitarbeiter zu begrenzen. Im Bereich der Kundenprofitabilität können abweichende Risikopräferenzen der Vertriebsmitarbeiter zur Unterschätzung des Kundenpotenzials führen, um unangenehm hohe Zielvorgaben zu vermeiden. Dem wirkt eine erfolgsabhängige Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter entgegen, welche neben der Abschöpfung des Kundenpotenzials auch das tatsächlich erzielte Ergebnis durch Neuaquisitionen beziehungsweise Cross- und Up-Selling sowie die entstandenen lebenszyklusabhängigen Kosten in Form von Sonderkonditionen und Betreuungskosten aller Art berücksichtigt (4-3).¹⁰⁶⁵ Da die Zielhöhe für die ausführende Ebene auch aufgrund abweichender Risikoziele von Managern überhöht sein kann, sollte die Kundenprofitabilität auch Teil ihrer Zielvorgaben sein.

Zur Förderung einer angemessenen Arbeitsanstrengung der individuellen Vertriebsmitarbeiter kann die erfolgsabhängige Entlohnung an einem zielfördernden Maß an

¹⁰⁶¹ Vgl. Homburg/Stock (2001), S. 14; Wolf (2007), S. 194.

¹⁰⁶² Vgl. Wolf (2007), S. 251.

¹⁰⁶³ Vgl. Krafft (2001), S. 228; Chakravorti (2007), S. 81. Andere Autoren fokussieren auf die Bereiche Kundenprofitabilität und Kundenbindung. Vgl. Wolf (2007), S. 249.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Beck (2007), S. 76.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Wolf (2007), S. 249.

Kundenorientierung ausgerichtet werden. Wichtige Leistungsindikatoren sind dabei die erzielte Servicezufriedenheit, die vertragliche Bindung und das Wechselrisiko der Kunden.¹⁰⁶⁶ Bei einer vorgeschlagenen Belohnungsfunktion von STOCK/HOMBURG¹⁰⁶⁷ steigt die Vergütung bei einem Mindestmaß an Kundenorientierung unterproportional, da diese vorausgesetzt wird. Eine hohe Kundenorientierung führt im Weiteren zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs und damit auch der Vergütung. Eine degressive Vergütungsentwicklung ab einem gewissen Grad an Kundenorientierung verhindert, dass der zusätzlich notwendige Aufwand den zu erzielenden Nutzen übersteigt.¹⁰⁶⁸ Die Leistungsbeurteilung kann auf Basis regelmäßiger Messung der Kundenzufriedenheit der betreuten Kunden und Kanäle erfolgen.¹⁰⁶⁹ Zusätzlich kann das Interaktionsverhalten der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten und Kollegen in das Anreizsystem einbezogen werden.¹⁰⁷⁰ Dabei können Selbstorganisation, Kooperationsverhalten und Nutzung der erweiterten Handlungsspielräume als Indikatoren dienen.

Die Gestaltung des Anreizsystems sollte auch Konflikte zwischen Vertriebskanälen vermeiden. So kann es zu Demotivierung und opportunistischem Verhalten kommen, wenn Vertriebskanäle ihre profitabelsten Kunden an ein besonderes Kundenbetreuungsteam abgeben sollen, selbst jedoch von besonders profitablen Kunden durch eine höhere Entlohnung profitieren würden.¹⁰⁷¹ Manipulationen können in diesem Zusammenhang verhindert werden, dass eine Neusegmentierung der Kunden nur zum Ende einer Bonusperiode stattfindet und damit die Vertriebsmitarbeiter von der erfolgreichen Weiterentwicklung einer Kundenbeziehung auch selbst profitieren. Für opportunistisches Verhalten, wie mangelnder oder verspäteter Informationsweitergabe, können Sanktionen angedroht werden. Die Kooperation der Vertriebskanäle bei der Durchsetzung von Maßnahmen – zum Beispiel Cross-Selling – kann durch kanalübergreifende Belohnungen wie gemeinsame Bereichs- oder Segmentziele

¹⁰⁶⁶ Vgl. Wolf (2007), S. 249.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 697f.

¹⁰⁶⁸ Allerdings die Zielübererfüllung zumindest eine höhere Belohnung bewirken als die reine Zielerfüllung, um die Manager zu bestnöglicher Performance und zum Eingehen angemessener Risiken zu motivieren. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 339.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Wolf (2007), S. 258.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Silber (2007), S. 306.

¹⁰⁷¹ Vgl. Töpfer (2004), S. 239.

gefördert werden.¹⁰⁷² Eine kooperationsfördernde Bemessungsgrundlage ist zum Beispiel der Gesamtdeckungsbeitrag des Kunden mit dem Unternehmen über alle Vertriebsbereiche hinweg. Mitarbeiter eines Vertriebskanals können zusätzliche Provisionen erhalten oder bei Beförderungen bevorzugt werden, wenn sie sich mit anderen Kanälen abstimmen oder das gesamte Mehrkanalsystem unterstützen.¹⁰⁷³ Auch kulturelle Normen wie „Code of Conduct“ können motivieren CRM-Maßnahmen umzusetzen und mit anderen CRM-Akteuren aktiv zu kooperieren.¹⁰⁷⁴ Gruppenbezogene Bemessungsgrundlagen verstärken die gegenseitige Überwachung und den sozialen Druck in Richtung Zielerreichung.¹⁰⁷⁵

4.3.1.5 Anreizgestaltung in der Kontrolle

Ziel der Anreizgestaltung in der Kontrolle ist die Motivation der Manager, geeignete Kontrollmaßnahmen zuzulassen, selbst durchzuführen und Kontrollergebnisse angemessen zu kommunizieren.

Eine grundlegende Sicherungsmaßnahme gegen Kontrolldefizite ist die Einbindung der Manager in die Zielbildung, um eine stärkere Kongruenz zwischen individuellen Zielen und Zielvorgaben herzustellen.¹⁰⁷⁶ Durch ein besseres Verständnis der Manager, wie sie die Zielerreichung durch ihre Leistung beeinflussen können, steigt auch ihre grundsätzliche Bereitschaft, Kontrollmaßnahmen zuzulassen und selbst durchzuführen (5-1).

¹⁰⁷² Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 884f; Wolf (2007), S. 258. Ein Beispiel für die Lösung von Konflikten zwischen Vertriebskanälen findet sich bei IBM. Dort nutzte das Key Account Management den Direktvertrieb zu Betreuung seiner Kunden. Die Mitarbeiter des Direktvertriebs hatten dadurch nicht mehr genug Zeit für eigene Kunden. Andererseits wollte der Direktvertriebsmitarbeiter auch kleine Kunden selbst betreuen um die Verkaufsprovision zu bekommen. So entstand auch eine Konkurrenz zwischen Direktvertrieb und Händlernetz. Gelöst wurde dieses Problem durch Anpassung der Anreizsysteme in der Form, dass der Direktvertrieb an Umsätzen des Telemarketing und der Händler in seinem Verkaufsgebiet beteiligt wurde. Vgl. Cespedes/Corey (1990), S. 67-77.

¹⁰⁷³ Vgl. Hansen/Nohria (2004), S. 28; Schögel/Schmidt/Sauer (2004), S. 129.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Kale (2004), S. 45; Pries/Stone (2004), S. 359; Raman/Pashupati (2004), S. 18; Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 198; sowie allg. Merchant/Van der Stede (2007), S. 85. Der positive Effekt einer kundenorientierten Kultur auf die Kundenbindung und indirekt auf den ökonomischen Unternehmenserfolg konnte empirisch nachgewiesen werden. Vgl. Yim/Anderson/Swaminathan (2004); sowie Fallbeispiele bei Day (2000b), S. 26f und Dibb/Meadows (2004), S. 119; Jayachandran et al. (2005), S. 179 und 186.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Kandel/Lazear (1992), S. 801ff; Winter (2000), S. 49.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Posselt (1986), S. 81; Wielpütz (1996), S. 221f.

Prozessorientierte Bemessungsgrundlagen in der Phase der Kontrolle umfassen die termingerechte Durchführung vorgegebener Kontrollmaßnahmen und Kooperation im Sinne der Weitergabe von Kontrollinformationen und Erfahrungswissen.¹⁰⁷⁷ Bei der Nutzung input- und prozessorientierter Bemessungsgrundlagen wird der Mitarbeiter nicht an Verlusten beteiligt, wenn er die für die jeweilige Situation vorgegebenen Maßnahmen eingehalten hat.¹⁰⁷⁸ Zudem können die eigenständige Identifikation von Fehlern und die Vermeidung ihrer Wiederholung belohnt werden. Dabei werden Fehler, welche wiederholt auftreten, stärker sanktioniert als erstmalige Defizite.

Auch der Einsatz von Managern im Bereich der Wissensweitergabe an andere kann im Performance-Review berücksichtigt werden (5-3).

Zusammenfassung und Umsetzungsanregungen hinsichtlich der Anreizgestaltung

Die Ausführungen in Kapitel 4.3 haben aufgezeigt, dass die Anreizgestaltung eine wichtige Sicherungsmaßnahme in allen Phasen des CRM-Prozesses darstellt. Dabei werden im CRM-Anreizsystem verstärkt zukunftsorientierte und kundenbezogene Bemessungsgrundlagen berücksichtigt, welche neben dem Erfolg von Aktivitäten der Manager im CRM auch den Input und Ablauf von Managementhandlungen einbeziehen.

Zur Sicherstellung eines möglichst rationalen Führungshandelns der Manager im CRM können sie zum Beispiel dann belohnt werden, wenn sie in der betrachteten Periode alle vorgegebenen Analysen und Berichte vorgelegt haben (Informationsbeschaffung und -nutzung), ihre gewählten Strategien und Maßnahmen eine möglichst geringe Plan-Ist-Abweichung aufweisen sowie eine positive Wirkung auf Kundenzufriedenheit und -bindung und die Unternehmensziele haben (Strategische und Operative Planung). Relevante Indikatoren für geeignetes Führungshandeln in der Maßnahmendurchsetzung sind unter anderem die Häufigkeit der Kommunikation mit allen beteiligten

¹⁰⁷⁷ Dies kann sich nach Hierarchiestufen unterscheiden. Während auf höheren Managementebenen eher finanzielle Erfolgsgrößen als Bemessungsgrundlage dienen, können auf den operativen Hierarchieebenen auch Indikatoren wie die termingerechte Abwicklung von Maßnahmen oder das Verhalten im Team zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 29f.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Laux (1995), S. 381. Eine Beteiligung von risikoaversen Mitarbeitern an Verlusten kann zu Opportunismus und erhöhten Kosten aufgrund erwarteter Risikoprämien, schwieriger Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter, Motivationsverlusten und Abwanderung von Mitarbeitern führen. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 534.

Mitarbeitern sowie die gemessene Mitarbeiterzufriedenheit. Schließlich sollten Manager in der betrachteten Periode alle Kontrollvorgaben eingehalten und alle Entscheidungen entsprechend der Vorgaben dokumentiert haben.

Aufgrund des hohen Koordinationsbedarfs von CRM-Strategien und Maßnahmen zwischen den beteiligten Organisationseinheiten sollte das Ziel der Motivation der individuellen Akteure (z.B. in Form eines hohen erfolgsabhängigen Entlohnungsanteils) in Balance zum Ziel der Förderung kooperativen Verhaltens (z.B. in Form eines hohen Anteils fixer Entlohnung oder gruppenbezogener Anreize) gehalten werden.

	Informationsbeschaffung	Ziel- und Strategiebildung	Maßnahmenentwicklung	Maßnahmen-durchsetzung	Kontrolle
Anreizbereiche	<ul style="list-style-type: none"> Hinreichende Informationserhebung und -nutzung Hinreichende Informationsweitergabe Vermeidung Informationszurückhaltung und -manipulation 	<ul style="list-style-type: none"> Hinreichend formalisierte Planung Durchführung Risikoanalysen Balance kurz- und langfristige Ziele/Strategien Beitrag zur Erreichung Unternehmensziele und Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> Realistische Planung Balance kurz- und langfristige Maßnahmen Sanktionierung eigeninteressierter Maßnahmenwahl Koop. mit anderen Unternehmensbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Hinreichende Kommunikation Hinreichende Delegation und Befähigung der Mitarbeiter Förderung kunden- und leistungsorientiertes Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Hinreichende Durchführung von Kontrollmaßnahmen Weitergabe Kontrollinformationen Förderung Lernen und Wissensweitergabe
Beispiele für Bemessungsgrundlagen	<ul style="list-style-type: none"> Angabe Informationsquellen in Projekt- / Budgetanträgen Regelmäßige Berichte 	<ul style="list-style-type: none"> Planabweichung Periodenübergreifende Erfolgsgrößen Zielerreichungsgrad Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Planabweichung Periodenübergreifende Erfolgsgrößen Kundenfeedback „One Face to the Customer“ 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung Kommunikationsveranstaltungen / Angebot Schulungen Feedback Kunden und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung Kontrollvorgaben hinsichtlich Inhalt, Zeitpunkt, Qualität Qualität Dokumentation / Wissensmanagement

Abbildung 14: Sicherungsaufgaben der Anreizgestaltung im CRM-Prozess

Die Umsetzung des Anreizsystems kann in Form von Zielvorgaben erfolgen. Auf CRM-Zielen fokussierte Zielvereinbarungen unterstützen die geforderte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie innovatives Denken und eigenständiges Lernen der Manager.¹⁰⁷⁹

¹⁰⁷⁹ Vgl. Wolf (2007), S. 117. Zum Prozess der Zielvereinbarung vgl. Wolf (2007), S. 254. Zielvereinbarungen fördern eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter bis auf die ausführende Ebene und ermöglichen eine enge Verknüpfung von Zielsystem und Leistungsbeurteilung. Vgl. Knicker (1996), S. 462. Nach WOLF (2007) ist das Erreichen vereinbarter Ziele für alle Hierarchieebenen des CRM-Anreizsystems als Leistungskriterium einsetzbar. Vgl. Wolf (2007), S. 318. Zielvorgaben sind implizite Verhaltensnormen, welche auch in Situationen ohne ausreichende Voraussicht über geeignete Handlungen anwendbar sind. Vgl. Lindstädt (2005), S. 291. Sie werden häufig als motivierend empfunden, da sie zwar den Akteur beeinflussen, ihm aber dennoch eine hohe Autonomie erlauben. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 223.

In einer Zielvereinbarung können die verschiedenen Leistungsbereiche der Manager im CRM über gewichtete Bemessungsgrundlagen berücksichtigt werden. Dies sorgt dafür, dass der Anreizempfänger seinen Arbeitsaufwand angemessen auf die verschiedenen zielrelevanten Aufgabenbereiche verteilt.¹⁰⁸⁰ Zudem kann so verhindert werden, dass der Manager versucht, einzelne Kennzahlen zu Lasten anderer zu verbessern.¹⁰⁸¹ Wichtig ist, dass diese Beziehungen und die Gewichtung der verschiedenen Ergebnisbereiche für den Anreizempfänger verständlich sein sollten,¹⁰⁸² um die gewünschte Aufwandsverteilung zu bewirken.¹⁰⁸³ Durch eine Einbindung der Manager in die Zielbildung kann eine dauerhafte Motivationswirkung erreicht werden, wenn die Ziele dadurch von den Mitarbeitern akzeptiert und als realistisch angesehen werden.¹⁰⁸⁴

Die Effektivität und Effizienz von Anreizsystemen ist nicht unabhängig von den kognitiven Beschränkungen der Akteure. Anreizsysteme zielen darauf ab, den Problemlöser durch erhöhte Motivation dazu bewegen, intuitives Problemlösen und formale Strategieentwicklung in eine Balance zu bringen. Jedoch können ungeeignete oder zu niedrige Anreize in Richtung einer bestmöglichen Zielerreichung das Auftreten kognitiver Beschränkungen verstärken.¹⁰⁸⁵ Zudem ist es selbst bei geeigneten Anreizen unrealistisch, davon auszugehen, dass der Akteur stets auch die zur Problemlösung benötigten Fähigkeiten in ausreichendem Maß besitzt.¹⁰⁸⁶ Die positive Wirkung gesteigerter Anstrengung auf das Ergebnis ist ebenfalls abhängig von der Art der

¹⁰⁸⁰ Vgl. Holmstrom/Milgrom (1991), S. 24-52; Feltham/Xie (1994), S. 429-453; Datar/Kulp/Lambert (2001), S. 75-92. Zur Begrenzung der Komplexität und Sicherung der Wirtschaftlichkeit sollte die Anzahl von Bemessungsgrundlagen für die verschiedenen Ebenen begrenzt werden. Vgl. Wolf (2007), S.273.

¹⁰⁸¹ Vgl. Wagenhofer (1999a), S. 198; Schmöller (2001), S. 206.

¹⁰⁸² Vgl. Banker/Datar (1989), S. 21-39; Datar/Kulp/Lambert (2001), S. 75-92.

¹⁰⁸³ Vgl. Holmstrom/Milgrom (1991), S. 24-52; Feltham/Xie (1994), S. 429-453.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Wielpütz (1996), S. 199; Merchant/Van der Stede (2007), S. 337-340. Zu niedrige Ziele können zu einem Leistungsniveau führen, das sogar unter demjenigen im Falle fehlender Zielvorgaben liegt. Vgl. Steiner (1977), S. 16. Dagegen führen zu hohe Zielvorgaben infolge von Überforderung zu Stressreaktionen und Resignation, welche ebenfalls einen Leistungsabfall bewirken. Vgl. Höller (1978), S. 120 und die dort angeführten Quellen, Laux (1995), S. 284; Merchant/Van der Stede (2007), S. 333 sowie die Untersuchungen von Hopwood (1973) und (1974).

¹⁰⁸⁵ Vgl. Petty/Cacioppo (1984); Harkness/DeBono/Borgida (1985); Stone/Ziebart (1995). Dieser Zusammenhang wird ebenso von CAMERER/Hogarth (1999) und LARRICK (2004) bestätigt.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Awasthi/Pratt (1990), S. 798; Arkes (1991), S. 493-495; Larrick (2004), S. 316; Gerling (2007), S. 29 sowie ähnlich Wilson/Centerbar/Brekke (2002), S. 185-187. Empirische Studien verneinen unter anderem eine positive Wirkung motivationsfördernder Maßnahmen bei komplexen Problemen. Vgl. Camerer/Hogarth (1999), S. 33.

kognitiven Prozesse¹⁰⁸⁷ und der Opportunismus-Neigung der Akteure.¹⁰⁸⁸ Zur Begrenzung eigeninteressierten Verhaltens der Akteure reicht die Gestaltung eines angemessenen Anreizsystems nur aus, wenn die Akteure verstehen, was von ihnen erwartet wird, fähig sind, angemessene Leistung zu zeigen, und von geeigneten Organisationsstrukturen unterstützt werden.¹⁰⁸⁹ Dieses Verständnis kann durch Schulungen und Kommunikationsmaßnahmen, die Einbindung der Manager in den Zielsetzungsprozess und die Verständlichkeit der Formulierung gefördert werden.¹⁰⁹⁰

Eine weitere Maßnahme zur Reduzierung der Opportunismus-Neigung ist daher die Einschränkung des Handlungsspielraums der Manager durch eindeutige Vorgaben und Kontrollsysteme zur Abgrenzung nicht-kooperativen Verhaltens.¹⁰⁹¹ Sicherungsmaßnahmen zur Einschränkung des Handlungsspielraums werden in den Abschnitten zu strukturiertem Konflikt und Kontrolle ausgeführt.

Die Einbindung Dritter in die Beurteilung von Managern stellt eine grundsätzliche Einschränkung des Handlungsspielraums dar und dient der Vermeidung der mit Subjektivität verbundenen Risiken.¹⁰⁹² Haben Mitarbeiter mangelndes Vertrauen in den angemessenen Informationsstand und die Objektivität des Bewertenden, so kann dies zu Frustration und Demotivation oder aber zur versuchten Beeinflussung des Bewertenden führen.¹⁰⁹³ Daher ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeiter und

¹⁰⁸⁷ Vgl. Libby/Luft (1993), S. 443.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Böhme (1999), S. 5f.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 221. Dies entspricht der Anforderung der „Controllability“, also die objektive und subjektiv wahrgenommene Beeinflussbarkeit der Bemessungsgrundlagen durch den Anreizempfänger. Vgl. Friedl (2003), S. 511; Langer (2007), S. 60; Merchant/Van der Stede (2007), S. 33f. Allg. zur Controllability vgl. auch Laux (1995), S. 74-77; Winter (1997), S. 621f. S. 206; Wagenhofer (1999a), S. 188; Lindstädt (2005), S. 294.

¹⁰⁹⁰ Vgl. allg. Merchant/Van der Stede (2007), S. 118-122.

¹⁰⁹¹ Vgl. Klose (1994), S. 194f sowie allgemein Weber et al. (2003), S. 13. Zur verhaltensbeeinflussenden Wirkung von Kontrolle vgl. auch Laux (1995), S. 9f. Zu weiteren Aspekten der Mitarbeitermotivation vgl. Peters/Waterman (1982); Jost (2000), S. 449-541. Idealerweise basieren Anreiz- und Kontrollsystem auf denselben Zielgrößen. Vgl. Evers/Hören (1996), S. 457.

¹⁰⁹² Vgl. auch Moore (1991), S. 763ff; Gerling (2007), S. 171. Die Aufgabenträger von Sicherungsmaßnahmen in diesem Bereich sollten ausreichend in Interaktion mit dem Management stehen, gleichzeitig jedoch eine ausreichende Unabhängigkeit, kritische Distanz und Objektivität wahren. Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 469-472; ähnlich auch Cisek (1994), S. 415.

¹⁰⁹³ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 401f. So können Entscheidungsspielräume für den Bewertenden dazu führen, dass Mitarbeiter ex post nach anderen Kriterien bewertet werden, als sie während ihrer Handlungen in der Bewertungsperiode annahmen. Vgl. Wolf (2007), S. 256. Zu Verzerrungen bei der Leistungsmessung kann es zusätzlich durch die Wahl eines ungeeigneten Bewertungsverfahrens kommen. Vgl. Prendergast/Topel (1993), S. 355-365; Becker (1996), S. 466ff;

Bewertendem wichtig.¹⁰⁹⁴ Um die Wirksamkeit des Anreizsystems sicherzustellen, sollten die Akzeptanz der Anreize nach Art und Höhe und die Kongruenz mit anderen Anreizsystemen regelmäßig überprüft werden.¹⁰⁹⁵

4.3.2 Vermittlung von Wissen und Werten durch Schulungen

Die Nutzung von Wissen ist ein zentraler Punkt im Managementprozess.¹⁰⁹⁶ Allerdings verfügen auch erfahrene Manager häufig nicht über das gesamte zur angemessenen Problemlösung notwendige Wissen.¹⁰⁹⁷ Kontinuierliches Lernen und die Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Manager sind wichtige Elemente für die Erfolgssteigerung im CRM.¹⁰⁹⁸ Empirische Untersuchungen zeigen einen positiven Einfluss von problemrelevantem Wissen auf die Geschwindigkeit und Qualität der Problemlösung¹⁰⁹⁹ und die Abmilderung kognitiver Verzerrungen.¹¹⁰⁰

Die rationalitätssichernde Wirkung von Schulungen zur Offenlegung und Vermeidung von Verzerrungen konnte experimentell bestätigt werden.¹¹⁰¹ Daher sind proaktive Sicherungsmaßnahmen zur Offenlegung und Behebung von Wissensdefiziten ein

Moers (2005), S. 67-80. Subjektivität kann zu einer "excuse culture" führen, bei der Mitarbeiter nach externen Ursachen für Misserfolge suchen. Vgl. Milgrom (1988), S. 42-60; Prendergast/Topel (1996), S. 958-978; Merchant/Van der Stede (2007), S. 544.

¹⁰⁹⁴ Für Details vgl. Gibbs et al. (2004), S. 409 ff.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Hamel (2006), S. 479.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Gerling (2007), S. 12.

¹⁰⁹⁷ „No manager comes, or even becomes, fully equipped, but the better ones recognize their deficiencies and adjust accordingly. If they know their limits, then they can choose to bring in help.“ McCall/Kaplan (1990), S. 115.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Colletti/Chonko (1997); Chakravorti (2007), S. 81; sowie mit Bezug auf CRM-Systeme auch Beck (2007), S. 72f.

¹⁰⁹⁹ Vgl. u.a. Bransford/Stein (1993), S. 4f; Matlin (2005), S. 378 ff. Die Qualität der Problemlösung steigt durch größeren Wissensumfang und insbesondere durch die Art und Weise der Wissensstrukturierung. Vgl. Libby/Luft (1993), S. 429. Allerdings kann vorhandenes Wissen die Problemlösung auch in zu starkem Maße beeinflussen und zu unkritischem oder un kreativem Handeln führen. Vgl. Matlin (2005), S. 378; Gerling (2007), S. 80.

¹¹⁰⁰ Vgl. Phillips/Klein/Sieck (2004), S. 298; Gerling (2007), S. 12 und 28.

¹¹⁰¹ Allgemein zur Notwendigkeit von Schulungen zur Stärkung kognitiver Fähigkeiten von Managern vgl. Fong/Krantz/Nisbett (1986); Lehman/Nisbett (1990); Fong/Nisbett (1991); Rosenstiel (1993a), S. 62. Zu gemischten Urteilen hinsichtlich der Wirksamkeit von Schulungen vgl. Benson/Onkal (1992); sowie Literaturangaben bei Clemen/Lichtendahl (2002), S. 12f. FISCHHOFF (1982) zeigt insbesondere die positive Wirkung von direktem Feedback und der Diskussion der Beziehung zwischen eigenen Unsicherheitsgefühlen und numerischen Wahrscheinlichkeitsschätzungen auf den Lernerfolg. Vgl. Fischhoff (1982), S. 437.

wesentliches Aufgabengebiet des Controllings.¹¹⁰² Neben dem Wissensaufbau dienen Schulungen auch der Akzeptanz von CRM und der Verankerung einer kundenorientierten Denkhaltung bei den Mitarbeitern.¹¹⁰³

Schulungsmaßnahmen sind dann effektiv für Unternehmen und Mitarbeiter, wenn sie gezielt auf die CRM-Ziele und individuellen Schulungsbedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet sind.¹¹⁰⁴ Schwerpunkte des Aufgabenbereichs Wissensvermittlung im CRM sind daher die Offenlegung von typischen Verzerrungen im Handeln von Managern, die Vermittlung von Fakten-, Beziehungs- und Methodenwissen zur Behebung der Wissensdefizite und die Immunisierung gegen Verzerrungen.¹¹⁰⁵ Faktenwissen im CRM umfasst Wissen über Kundeneinstellungen und -verhalten, alternative Bindungsmaßnahmen, Planungsverfahren und anderes, welches bewusst verbal kommuniziert werden kann oder mühelos vorstellbar ist.¹¹⁰⁶ In Kapitel 3.2 wurde festgestellt, dass in der Praxis dieses Fachwissen häufig nicht vorhanden ist. Relevantes Methodenwissen umfasst zum Beispiel die Fähigkeit des Managers im CRM, ein geeignetes Planungsverfahren auch fehlerfrei anzuwenden oder eine geeignete Zielhöhe festzusetzen.¹¹⁰⁷ Managern im CRM fehlt es häufig an diesen betriebswirtschaftlichen Methoden. Weitere Themen für die Wissensvermittlung im CRM sind der Umgang mit CRM-Informationssystemen, kollaborative Prozesse im CRM sowie die Wichtigkeit von abteilungsübergreifender Kooperation und Informationsweitergabe.¹¹⁰⁸

Die Wissensvermittlung dient auch der Stärkung managementbezogener Fähigkeiten der Manager im CRM, gerade in den Bereichen der Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen und der Maßnahmendurchsetzung.

¹¹⁰² Vgl. Gaulhofer (1989), S. 145; Libby/Luft (1993), S. 435ff; Gerling (2007), S. 28 und 174. Dazu zählt insbesondere auch die proaktive Bereitstellung relevanten sekundären (das heißt für den Manager bereichsfremden) Wissens. Vgl. Lingnau (2004), S. 742f; Gerling (2007), S. 5.

¹¹⁰³ Vgl. Speier/Venkatesh (2002), S. 106-110.

¹¹⁰⁴ Vgl. allg. Beck (2007), S. 73. Die Ermittlung des individuellen Schulungsbedarfs der Manager mittels Fähigkeitsprofilen und Analyse der Entwicklungspotenziale ist Ausgangspunkt der Wissensvermittlung. Vgl. Wielpütz (1996), S. 166f.

¹¹⁰⁵ Ein ähnlicher Prozess wird vorgeschlagen u.a. von Witte (1992), S. 560: Verständnis für Rationalitätsdefizite schaffen, Willensbarrieren gegen Entscheidungshilfen abbauen und schließlich möglichst einfach Hilfestellung geben. Vgl. auch Klose (1994), S. 200.

¹¹⁰⁶ Vgl. allg. Arbinger (1997), S. 18; Kihlstrom (1999), S. 181; Medin/Ross/Markman (2005), S. 184; Gerling (2007), S. 13 und 49.

¹¹⁰⁷ Vgl. allg. Matlin (2005), S. 129.

¹¹⁰⁸ Vgl. Colletti/Chonko (1997); Brendler (2001).

Konkrete Maßnahmen der Wissensvermittlung umfassen neben Schulungen auch die persönliche Unterstützung durch Experten parallel zu täglichen Handlungen.¹¹⁰⁹ Coaching der Manager durch erfahrene Kollegen kann dabei unterstützen, dass die Manager das in Schulungen Gelernte verinnerlichen und zudem vom Erfahrungswissen anderer profitieren.¹¹¹⁰ Diese Methode eignet sich auch zum schnellen Wissenstransfer während der Einarbeitungsphase eines neuen Managers.

Abteilungsübergreifender Wissensaustausch ist im CRM während des gesamten Managementprozesses, besonders aber in den Bereichen der Planungscoordination und Durchsetzung von CRM-Maßnahmen ein wichtiges Sicherungsinstrument.

4.3.2.1 Wissensvermittlung in der Informationsbeschaffung und -nutzung

Wesentliche Wissensdefizite von Managern im CRM bestehen in mangelndem Fakten- und Beziehungswissen über bestehende Informationsquellen und mangelndem Methodenwissen hinsichtlich Informationserhebung und Analyse.

Neben der grundlegenden Information über verfügbare Informationsquellen und ihre Eignung für das CRM können Schulungen insbesondere die wichtige Rolle nicht-ökonomischer und unternehmensexterner Informationen für das CRM hervorheben. Die Bereitstellung von Wissen über die Verfügbarkeit relevanter Informationen ermöglicht es Managern, diese Informationsbasis in die Eignungsprüfung für Willensbildungsverfahren einzubeziehen. Die Vermittlung von Wissen zur zweckgerechten Nutzung der verfügbaren Informationsquellen – wie Kundendatenbanken – fördert die angemessene Informationsnutzung.¹¹¹¹

Die Erschließung unternehmensinterner und -externer Informationsquellen kann durch den Aufbau von externem und internem Beziehungswissen der Manager gefördert werden. Dieses Beziehungswissen entlastet vom zeitlichen Aufwand der selbständigen Suche und kann durch verbesserte Regeln für Zugang und Nutzung von Informationsquellen formalisiert werden (1-1).¹¹¹²

¹¹⁰⁹ Vgl. Phillips/Klein/Sieck (2004), S. 306; Gerling (2007), S. 80.

¹¹¹⁰ Vgl. Linnenlücke (2010), S. 238.

¹¹¹¹ Vgl. Töpfer (2004), S. 239, Silber (2007), S. 295.

¹¹¹² Vgl. Florissen (2005), S. 223.

Als wichtiges Defizit für Manager im CRM wurde in Kapitel 3.2 mangelndes Methodenwissen über Analyseverfahren, wie die Bewertung von Kunden und Kundensegmentierung, identifiziert. Durch Schulungen kann Wissen über die Eignung und Anwendung dieser Methoden vermittelt werden.¹¹¹³

Außerdem können Schulungen Methodenwissen über formale Marktforschungsverfahren vermitteln (1-1). Dadurch können Manager erkennen, für welche Entscheidungssituationen diese Methoden sinnvoll eingesetzt werden können. Durch die Vermittlung von Methodenwissen über den Informationsbedarf bestimmter Analysen wird ein limitierender Rahmen für die Auswahl von Willensbildungsverfahren gegeben. Die Vermittlung von Methodenwissen an die ausführenden Vertriebsmitarbeiter kann bei der internen Informationserhebung unterstützen, da den Mitarbeitern bewusst ist, in welcher Form die von ihnen bereitgestellten Kundeninformationen für Analysen genutzt werden. Damit können Mitarbeiter Informationen insbesondere in Bezug auf ihren Detail- und Genauigkeitsgrad entsprechend anpassen.

Eine Maßnahme zur Vermeidung von Defiziten in der Analysephase ist die Stärkung der Wahrnehmungsfähigkeiten der Manager, damit diese Änderungen in ihrem Handlungsumfeld wahrnehmen und Informationsbeschaffungsbedarf angemessen antizipieren können (1-4). Dies umfasst die Themen Priorisierung und Selektion relevanter Informationen sowie Identifikation geeigneter Frühindikatoren, wie zum Beispiel Kaufpräferenzen von Kunden oder signifikante Kostenänderungen im Unternehmen.

Eine in Kapitel 3.2 identifizierte Verzerrung betrifft die Überreaktion von Managern auf besondere externe oder interne Ereignisse, wie der Verlust eines wichtigen Kunden, welche eine unstrukturierte Informationssuche auslösen. Diese Situation ist nur ein Beispiel für den Einsatz von Coachings durch einen erfahrenen Manager als alternative Sicherungsmaßnahme. Coaching kann sich auch eignen für die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse im Arbeitsalltag. So kann einem Manager ein Controller zur Seite gestellt werden.¹¹¹⁴ Durch diese Maßnahme kann dem Manager ein

¹¹¹³ Vgl. zu für das CRM relevanten Analysemethoden auch die Ausführungen in Kapitel 2.4.

¹¹¹⁴ Die Zusammenarbeit eines Managers mit primärem Wissen und eines Controllers mit sekundärem Wissen wird auch als „Manager-Controller-Dyade“ bezeichnet. Vgl. Schneider (1991), S. 765; Lingnau (2004), S. 742 ff. Einer solchen Dyade werden potenziell überlegene Fähigkeiten zur Lösung von Entscheidungsproblemen zugeschrieben. Vgl. Walsh (1995), S. 292; Sternberg (2003), S. 360; Gerling (2007), S. 154.

Mindestmaß an controllingspezifischem Wissen vermittelt werden, damit er bereitgestelltes Wissen verstehen und einsetzen kann.¹¹¹⁵

Die Etablierung gemeinsamer mentaler Modelle in Form einer kundenorientierten und kooperativen Unternehmenskultur verhindert kulturbedingte Informationsbarrieren und Konflikte (1-5).¹¹¹⁶ Gemeinsame Werte und Normen ermöglichen ein gemeinsames Grundverständnis über zu verfolgende Ziele und zur Zielerreichung erforderlichen Informationsaustausch zwischen den beteiligten Organisationseinheiten und stärken die gemeinsame Sprachbasis der Manager (1-5).¹¹¹⁷ So basieren wichtige Grundlagen des CRM im Unternehmen – wie die Ausgestaltung des Informationssystems oder des Kundenbewertungsmodells – auf einem gemeinsamen Verständnis aller beteiligten Manager. Abteilungsübergreifende Workshops eignen sich auch als Rahmen zur Vermittlung von notwendigem Fakten- und Methodenwissen und zur Diskussion der unternehmensspezifischen Ausgestaltung des CRM-Informationssystems. Daraus leiten sich dann die Entscheidungen über geeignete Informationen und ihre Erhebung aus geeigneten internen und externen Quellen ab. Schließlich fördern gemeinsame Workshops auch den Aufbau von Beziehungswissen, welches es den Managern erleichtert, Informationsträger anderer Unternehmensbereiche einzubinden.

4.3.2.2 Wissensvermittlung in der Ziel- und Strategiebildung

Gerade im dynamischen Handlungsumfeld des CRM ist ein Bewusstsein für die Unsicherheitsproblematik und die relative Natur von Erfolg eine grundlegende Sicherungsmaßnahme, welche die Notwendigkeit der Beschaffung und Nutzung geeigneter Informationen und des Vergleichs mehrerer Handlungsalternativen betont.¹¹¹⁸ Aufgabe der Rationalitätssicherung in der Ziel- und Strategiebildung des CRM ist die Offenlegung von Defiziten in der strategischen Planung und die Verdeutlichung der Gefahren, welche aus Wissensdefiziten und kognitiven Verzerrungen entstehen.

¹¹¹⁵ Vgl. Gerling (2007), S. 172.

¹¹¹⁶ Eine gemeinsame Unternehmenskultur dient der Vermeidung von Interpretationsverzerrungen und Missverständnissen in der innerbetrieblichen Kommunikation. Vgl. dazu allgemein Cantin/Thom (1992), S. 290f.

¹¹¹⁷ Vgl. allg. zur Schnittstellenproblematik zwischen Marketing und Finanzbereich Shapiro/Kirpalani (1984), S. 522.

¹¹¹⁸ Vgl. Rosenzweig (2007), S. 84f.

Für eine angemessene Zielbildung im Sinne von Zielgrößen, Operationalisierung und ein ausgewogenes Zielsystem ist die Schulung der Manager sowohl über die Wichtigkeit messbarer, realistischer Ziele als auch über Methoden der formalen Zielbildung und Verfahren der Zielsystembildung sinnvoll (2-2, 2-3). Für das CRM eignen sich besonders kunden- und beziehungsorientierte Zielgrößen.¹¹¹⁹

Ein wesentliches Defizit in der Praxis des CRM ist die Aufwendung unzureichender Ressourcen für die strategische Planung (2-4). Zur Verbesserung der Systematik und Formalisierung der strategischen Planung dienen Schulungen, welche über die Relevanz verschiedener formaler Planungsverfahren, ihre Prämissen und Grenzen ihrer Anwendung informieren.¹¹²⁰

Ebenso relevant ist die Vermittlung von Faktenwissen über Strategiealternativen (2-5). Um die Bewertungsfähigkeiten der Manager zu verbessern, können in Schulungen neben investitionsrechnerischen Messansätzen für den Erfolg von CRM-Strategien auch integrierte Ansätze zur Kundenbewertung durch Metriken vermittelt werden.¹¹²¹ Methodenwissen über die Durchführung von Wettbewerbsanalysen und Benchmarking kann die Nutzung externer Informationen für die Strategiebildung unterstützen.

In Kapitel 3.2 wurde aufgedeckt, dass mangelnde Prognosefähigkeiten zu in Niveau und Zeitpunkt überhöhten Zielen führen können. Durch Selbsterfahrungsübungen im Rahmen von Schulungen können Manager mögliche Verzerrungen bei der Einschätzung der geeigneten Zielhöhe und ihres zeitlichen Rahmens aufdecken und ihre Fähigkeiten durch Veränderung ihrer mentalen Modelle systematisch stärken (2-2, 2-3).

Auch die Bedeutung von reflexiven Planungsmethoden für die strategische Planung im CRM kann durch Gegenüberstellung intuitiver Schätzungen der Manager mit reflexiv bestimmten Plangrößen vermittelt werden. Allerdings führt das bloße Bewusstsein um die Existenz kognitiver Verzerrungen meist noch nicht zu großen Verbesserungen im tatsächlichen Entscheidungsverhalten.¹¹²² Vielmehr ist es in einem zweiten Schritt notwendig, den Managern Fähigkeiten und Tools zum angemessenen Umgang mit

¹¹¹⁹ Vgl. zu für das CRM relevanten Zielkategorien und Zielgrößen auch Kapitel 2.4.

¹¹²⁰ Insbesondere im Hinblick auf die Bevorzugung einfacher statischer Planungsverfahren durch Manager fordern WEBER/SCHÄFFER (2011), dass Controller die Risiken der Nutzung einfacher Verfahren aufzeigen. Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 391 f.

¹¹²¹ Vgl. Rust/Zahorik/Keiningham (1995), S. 58.

¹¹²² Larrick (2004), S. 326.

diesen Beschränkungen zu vermitteln.¹¹²³ Manager im CRM können durch Schulungen in die Lage versetzt werden, ihre im Rahmen der strategischen Planung gebildeten Prognosen mit statistischen Methoden zu überprüfen und gegebenenfalls auf geeignete Weise zu korrigieren.¹¹²⁴ Schließlich sollten auch geeignete Maßnahmen zur Aufdeckung von Verzerrungen, wie Feedback oder die Abgabe von Entscheidungsrechten an Dritte, vermittelt werden. Durch Übung werden die neuen Verhaltensmuster angeeignet und gefestigt.¹¹²⁵

Die Schaffung eines Bewusstseins dafür, dass aufgrund des Status-quo-Effekts Manager häufig an gewohnten Methoden festhalten, obwohl diese nur begrenzt geeignet sind, fördert die Nutzung adäquater Analyse- und Planungsmethoden im CRM (2-4). Geeignete Beispiele und Übungen können offenlegen, dass aufgrund des Immediately-Effekts Manager unbewusst kurzfristige Ziele und Strategien bevorzugen und dass der Sunk-Cost-Effekt zur Weiterführung unprofitabler Strategien führen kann.¹¹²⁶ Auch können Schulungen der Vorstellung von geeigneten Kundenbewertungsverfahren wie einem Kunden-Portfolio dienen und deren Einführung begleiten.¹¹²⁷

Zur weiteren Stärkung der Bewertungsfähigkeiten der Manager insbesondere im Hinblick auf die Umsetzbarkeit der gewählten CRM-Strategien kann dem Manager ein erfahrener Coach zur Seite gestellt werden.

Bestätigungsverzerrungen führen dazu, dass Manager im CRM Informationen über Änderungsbedarf ihrer Strategien nicht oder verzerrt wahrnehmen und keine

¹¹²³ Vgl. Wegener/Petty (2001), S. 379f; Larrick (2004), S. 326; Gerling (2007), S. 160; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1222.

¹¹²⁴ So sollten sie mögliche Verzerrungsrichtungen kennen und einfache statistische Regeln zur Korrektur beherrschen. Vgl. Fischhoff (1982), S. 422 ff. Allgemeine Regeln für kluge Problemlösungsprozesse sind: beachte arithmetische Mittel und Varianzen, beachte Basisraten, prüfe Validität der Informationsquellen, prüfe Genauigkeit der Informationsquellen, vermeide extreme Vorhersagen auf Basis unsicherer externer Daten, beachte Informationsredundanz, wenn möglich teste eigene intuitive Schätzung, prüfe Zufallseinflüsse auf Basisinformationen Vgl. Hogarth (1987); Klose (1994), S. 191. KAHNEMANN/TVERSKY beschreiben einen fünfstufigen Prozess, der zur Vermeidung von Rationalitätsdefiziten aufgrund fehlerhafter Anwendung der Repräsentativitätsheuristik dient. Vgl. Kahnemann/Tversky (1982a), S. 414 ff.

¹¹²⁵ Vgl. Bazerman (1986), S. 101f.

¹¹²⁶ So schlagen BELSKY/GILOVICH (2000) vor, Manager mit folgendem Leitsatz gegen den Sunk Cost-Effekt zu immunisieren: „[P]ast mistakes shouldn't lead you to make future ones. The past is past, and what matters is what is likely to happen from now on.“ Belsky/Gilovich (2000), S. 203. Auch Sprichworte wie „don't cry over spilled milk“ oder „that's water under the bridge“ können hilfreich sein. Vgl. Shefrin (2007), S. 15.

¹¹²⁷ Vgl. Weber/Willauer (2005), S. 359.

Gegenmaßnahmen einleiten, da dies ein Eingeständnis von Fehleinschätzungen wäre (2-5). Kritische Informationen können im Rahmen eines Wissensaustauschs so vermittelt werden, dass sie im Einklang mit dem positiven Selbstbild der Manager stehen. Selbstreflexion kann zudem als geeignete Möglichkeit thematisiert werden, das eigene Handeln kritisch zu überprüfen, seine Entscheidungen zu verbessern und langfristig ein positives Selbstbild zu erhalten. (2-4, 2-5).

Eine besondere Rolle im CRM spielt die Bildung gemeinsamer mentaler Modelle und Werte durch gemeinsame Wissensvermittlung und Wissensaustausch zwischen den Managern im CRM und anderen Abteilungen.¹¹²⁸ Durch regelmäßiges gemeinsames Lernen werden Vorurteile und Kommunikationsbarrieren zwischen den Abteilungen abgebaut.¹¹²⁹ Zudem kann dadurch bei den Managern ein Bewusstsein für die erweiterten Erfolgspotenziale durch abteilungsübergreifendes Handeln geschaffen werden und die kognitive Verzerrung des Ethnozentrismus begrenzt werden (2-6).

Gerade das Konzept des CRM wird von verschiedenen Unternehmensbereichen oft unterschiedlich verstanden. Ein in Workshops entwickeltes gemeinsames Grundverständnis trägt wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung des CRM bei.¹¹³⁰ In diesem abteilungsübergreifenden Rahmen kann regelmäßig Kundenwissen ausgetauscht werden, es entstehen persönliche Kontakte – welche den Informationsaustausch erleichtern – und die CRM-Strategie wird gemeinsam verinnerlicht.¹¹³¹ Als konkrete Trainingsmaßnahme eignet sich zum Beispiel ein Unternehmensplanspiel, um den Akteuren die Position der anderen Seite und gegenseitige Abhängigkeiten zu verdeutlichen.¹¹³² Der abteilungsübergreifende Konsens sollte wesentliche Auswahlentscheidungen (über Zielgruppen und Strategien) und Messgrößen umfassen.

¹¹²⁸ Vgl. Katz/Kahn (1966), S. 38; Mintzberg (1989), S. 101f; Klose (1994), S. 199; Lindstädt (2005), S. 341f.

¹¹²⁹ Vgl. Klose (1994), S. 199; Lindstädt (2005), S. 333 und 341; Silber (2007), S. 381.

¹¹³⁰ Vgl. Plouffe/Williams/Leigh (2004), S. 332; Beck (2007), S. 71; Chakravorti (2007), S. 43. Für Fallbeispiele vgl. Wilson/Daniel/McDonald (2002), S. 206 und 214; Pries/Stone (2004), S. 358. Dies ist allerdings von klaren, konsistenten Unternehmenszielen sowie abgestimmten Zielen und Einflussmöglichkeiten der beteiligten Unternehmensbereiche abhängig. Vgl. Plouffe/Williams/Leigh (2004), S. 332.

¹¹³¹ Vgl. Colletti/Chonko (1997); Day (2000b); Wunderer (2003), S. 147f; Hansen/Nohria (2004).

¹¹³² Vgl. Wielpütz (1996), S. 107. Derzeit besteht allerdings noch großer Forschungsbedarf zum Thema Debiasing, da sich Untersuchungen bisher meist auf die Beschreibung und Erklärung der Verzerrungen konzentrieren und nicht auf deren Vermeidung und Reduzierung. Vgl. Larrick (2004), S. 334; Gerling (2007), S. 110.

4.3.2.3 Wissensvermittlung in der Maßnahmenentwicklung

Ziel der Wissensvermittlung in der operativen Planung ist die Sicherstellung ausreichenden Methodenwissens über den formalen Prozess sowie die Verfahren der Maßnahmenentwicklung (3-1, 3-2). Dieses Methodenwissen kann sowohl in Schulungen als auch als Coaching während des Arbeitsalltags umgesetzt werden. Insbesondere die Wirtschaftlichkeitsanalyse von CRM-Maßnahmen ist ein wichtiger Schulungsinhalt, um die Bewertungsfähigkeiten der Manager im CRM zu verbessern. Die Methode umfasst die Ermittlung von Kosten und Nutzen der Maßnahmen sowie die Ableitung von Maßnahmen der Wirtschaftlichkeitssicherung und -verbesserung.¹¹³³ Für das Handlungsumfeld im CRM kann jedoch auch eine Schulung über die Nutzung nicht-ökonomischer Indikatoren für die Wirtschaftlichkeitsbestimmung sinnvoll sein. So können etwa Scoring-Modelle bei der Abschätzung der relevanten Faktoren nach Gewicht und Art des Ergebnisbeitrags unterstützen.

Im Rahmen von Schulungen können zudem Fakten- und Erfahrungswissen zu geeigneten Maßnahmenalternativen vermittelt werden (3-1). Um die reine Imitation von Maßnahmen der Konkurrenz zu vermeiden, bietet es sich an, in Schulungen über Kreativitätstechniken und die Möglichkeit von Workshops, etwa mit anderen Abteilungen, mit ausführenden Vertriebsmitarbeitern oder ausgewählten Kunden, zu informieren.¹¹³⁴

Wissensvermittlung in der operativen Planung des CRM kann auch die Reduktion kognitiver Verzerrungen adressieren. Zur Immunisierung der Manager gegen Prognoseverzerrungen bei der Bestimmung zukünftiger Cashflows von CRM-Maßnahmen eignet sich wie in der strategischen Planung die Gegenüberstellung von intuitiven Schätzungen der Manager und Prognosen, welche die statistischen Gegebenheiten berücksichtigen. Durch Aufklärung der Manager über verändertes Risikoverhalten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten aufgrund Verlustaversion kann dieser Effekt verringert werden (3-2). So nehmen Manager aufgrund von Bestätigungsverzerrungen und Status-quo-Effekt Informationen über Fehlentwicklungen nicht oder verzerrt wahr und halten an

¹¹³³ Für eine ausführliche Darstellung des Instruments Wirtschaftlichkeitsanalyse vgl. Bruhn/Georgi (2000), S. 533; Hippner/Leber/Wilde (2004), S. 137. Für weitere Analysemethoden vgl. auch Kapitel 2.4.

¹¹³⁴ Dies umfasst zum Beispiel Kreativitätstechniken zur Alternativengenerierung wie Brainstorming, Metaplan-Technik, Synektik, Morphologischer Kasten. Vgl. Schlicksupp (1989); Eisenführ/Weber (1993).

ungeeigneten CRM-Maßnahmen fest. Schulungen können zur Stärkung der Bewertungsfähigkeiten und Verbesserung der mentalen Modelle der Manager beitragen, indem geeignete Analyse- und Planungsmethoden vorgestellt werden (3-2). Selbstreflexion kann als Technik zur kritischen Überprüfung des eigenen Handelns auf Verzerrungen vermittelt werden.

Verständnis der Beteiligten untereinander für die jeweilige Zielsetzung und das jeweilige Weltbild ist eine wichtige Basis für eine gute Kooperation bei der Umsetzung von CRM-Maßnahmen (3-3). So wurden in einer – im Rahmen der Expertengespräche besuchten – Vertriebsseinheit Informationen zu Cross-Selling-Möglichkeiten trotz anders lautender Zielvorgabe des Top-Managements nicht an andere Unternehmensbereiche weitergeleitet, da kein Vertrauen in deren Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit bestand. Daher sind abteilungsübergreifende Workshops zur Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle und zum Aufbau persönlicher Kontakte auch in der Phase der operativen Planung eine sinnvolle Sicherungsaufgabe.¹¹³⁵ Dabei können Manager sowohl Fähigkeiten zur Konfliktwahrnehmung und Analyse der Bedürfnisse ihrer Interaktionspartner entwickeln als auch Methoden der Konfliktbehandlung und der Prognose der Konsequenzen ihres Handelns aus der Konfliktsituation erwerben.¹¹³⁶ Außerdem können Schulungen die Fähigkeiten zur Kommunikation und zum Management von Beziehungen stärken.¹¹³⁷

4.3.2.4 Wissensvermittlung in der Maßnahmendurchsetzung

Die Durchsetzung der gewählten CRM-Maßnahmen stellt hohe Anforderungen an den Manager. So sollte er Wissen über den geeigneten Mitteleinsatz für verschiedene Aufgaben – in Form von Handlungsalternativen, Informationssystemen u.a. – und über formale und informale Organisationsstrukturen (was muss mit wem abgestimmt werden?) besitzen. Ebenso wichtig sind seine Fähigkeiten in der Kommunikation mit anderen Akteuren und seine Fähigkeiten in der Delegation und Überwachung der

¹¹³⁵ Vgl. auch Bruhn (2007), S. 532f.

¹¹³⁶ Vgl. Silber (2007), S. 295. In der Literatur werden als Schulungsinhalte das Verhalten in Konflikten, Strategien zur Konfliktvermeidung und Verfahren zur Konfliktmediation vorgeschlagen. Vgl. Berkel (1999), S. 390ff; Wunderer (2003), S. 497 ff.

¹¹³⁷ Vgl. Webb/Lambe (2007).

Umsetzung.¹¹³⁸ Ziel von Schulungen in dieser CRM-Phase ist somit die Stärkung der Fähigkeiten der Manager, die Rationalitätssicherung für die Umsetzung von CRM-Maßnahmen zu gestalten.

Im Rahmen von Trainings und Schulungen können die Kommunikationsfähigkeiten der Manager gestärkt werden, um Defizite in der Gestaltung und Übermittlung von Handlungsvorgaben zu reduzieren (4-1). Neben der Vermittlung von Fachwissen über unterschiedliche Kommunikationstechniken können auch Selbsterfahrungsübungen mit direktem Feedback zur Verbesserung der Fähigkeiten eingesetzt werden. So kann durch Übungen vermittelt werden, wie Handlungsanweisungen für Vertriebsmitarbeiter leicht verständlich und umsetzungsorientiert kommuniziert werden können.

Die angemessene Delegation und Anreizgestaltung für die ausführende Ebene kann durch Schulungen der Führungsfähigkeiten der Manager unterstützt werden (4-2, 4-3).¹¹³⁹ So können Manager im CRM durch Schulungen Fachwissen über die Umsetzung des CRM in Form geeigneter Organisationsstrukturen, Anreize und Durchsetzungsprozesse erhalten. Im Bereich Führungswissen können unter anderem Möglichkeiten der Einbindung von Mitarbeitern in die Planung (etwa durch Workshops) und Informationserhebung, die Nutzung von Multiplikatoren für die Umsetzung von Maßnahmen sowie Delegationstechniken geeignete Schulungsinhalte darstellen.

Weitere mögliche Schulungsinhalte umfassen neben einer Reflexion über das Rollenverständnis eines Managers auch die Offenlegung möglicher Willens- und Könnens-Defizite der Vertriebsmitarbeiter. So kann der Manager im CRM darin geschult werden, wie er eventuelle Defizite seiner Mitarbeiter identifiziert und welche Schulungsangebote zur Reduktion der Defizite bestehen. Weitere Inhalte können Möglichkeiten der Stärkung der Mitarbeitermotivation sowie die Vermittlung von eigenen Fähigkeiten der Wissensvermittlung – wie Coaching und Feedback – darstellen.¹¹⁴⁰ Wie in Kapitel 3.2 identifiziert, können diese Schulungen insbesondere eine stärkere Orientierung auf die Entwicklung von Kundenbeziehungen beinhalten.

¹¹³⁸ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1168f.

¹¹³⁹ Siehe dazu den Exkurs zur Anreizgestaltung für die ausführenden Akteure in Kapitel 4.3.

¹¹⁴⁰ Für den Erfolg von CRM ist es wesentlich, dass Manager ihre Mitarbeiter vom Nutzen von CRM für sie selbst – etwa durch Arbeitsentlastung und bessere Arbeitsergebnisse – überzeugen können. Vgl. Greve (2003), S. 11; Beck (2007), S. 69.

4.3.2.5 *Wissensvermittlung in der Kontrolle*

Wissensvermittlung dient der Befähigung der Manager zur Auswahl und Durchführung geeigneter Kontrollmaßnahmen sowie zur angemessenen Interpretation der Kontrollergebnisse.

Wichtige Voraussetzung einer angemessenen Kontrolle im CRM ist ausreichendes Methodenwissen der Manager über formale Kontrollverfahren, welches in Schulungen vermittelt werden kann (5-1). Diese Maßnahme reduziert auch den wahrgenommenen Aufwand für die Kontrolle und unterstützt damit die regelmäßige Durchführung von Kontrollen. Wichtige Schulungsinhalte sind insbesondere geeignete Kontrollgrößen, im CRM auch die Möglichkeiten der Nutzung kundenorientierter externer Größen, und Möglichkeiten der Messung und Zuordnung von Ergebnissen zu einzelnen Kunden (-segmenten).

Im CRM hat eine Vielzahl von internen und externen Faktoren Einfluss auf das Ergebnis einer Maßnahme. Ein weiteres Schulungsthema ist daher die Stärkung der Bewertungs- und Lernfähigkeiten hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Kontrollergebnis und durchgeführten CRM-Maßnahmen sowie der Ursachenzuordnung bei Abweichungen vom geplanten Ergebnis (5-2). Auch die Ableitung geeigneter Gegenmaßnahmen aus Kontrollergebnissen kann durch Schulung gestärkt werden. Zudem sollten Manager sensibilisiert werden für die Wahrnehmung schwacher Signale und die Nutzung strategischer Frühwarnsysteme zur Erfassung, Auswertung und Bereitstellung schon vager und schwer interpretierbarer Informationen.¹¹⁴¹ Schulungen zu den genannten Fähigkeiten können besonders wirksam sein, wenn sie in den Arbeitsalltag, etwa durch Coaching, integriert werden. Hierbei kann der Manager im CRM auch vom Erfahrungswissen des Coaches profitieren.

Schulungen zu Feedback und regelmäßige Treffen mit allen Beteiligten zur Auswertung von Kontrollinformationen sichern deren angemessene Wahrnehmung und Nutzung (5-2). Zur Begrenzung von Wissensdefiziten aufgrund mangelnder Kommunikation von Lernerfahrungen können in abteilungsübergreifenden Workshops Erfahrungswissen ausgetauscht und gemeinsame mentale Modelle entwickelt werden (5-1, 5-3). Die

¹¹⁴¹ Vgl. Klose (1994), S. 203.

Diskussionsergebnisse können in Vorgaben für zukünftige CRM-Entscheidungen dokumentiert werden, um ihre zukünftige Berücksichtigung sicherzustellen.

Zusammenfassung und Umsetzungsanregungen hinsichtlich der Wissensvermittlung

In diesem Kapitel wurden für die einzelnen CRM-Phasen verschiedene Formen der Wissensvermittlung vorgeschlagen. Schulungen sind ein geeignetes Instrument zur Vermittlung von Fakten- und Methodenwissen, dienen im CRM jedoch ebenso der Immunisierung gegen kognitive Verzerrungen. Außerhalb von Schulungen kann Coaching bei der Nutzung geeigneter Informationsquellen und Planungsverfahren unterstützen.

Da die Bildung gemeinsamer mentaler Modelle im CRM als wichtig identifiziert wurde, stellen abteilungsübergreifende Workshops ein Kerninstrument des CRM-Controllings dar. Dieses Instrument wurde allerdings bisher kaum betrachtet und sollte in zukünftigen Forschungsarbeiten weiter konzeptionell ausgestaltet werden.

	Informationsbeschaffung	Ziel- und Strategiebildung	Maßnahmenentwicklung	Maßnahmen-durchsetzung	Kontrolle
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> Faktenwissen zu externen / internen Informationsquellen Methodenwissen zu Segmentierungsverfahren Beziehungswissen Statistische Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> Faktenwissen zu Markttrends und Strategiealternativen Methodenwissen zu Zielbildung und Planungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Faktenwissen zu Maßnahmenalternativen Methodenwissen zu Planungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Faktenwissen zur Identifikation von Schulungsbedarf und -angeboten Faktenwissen zur Anreizgestaltung Kommunikations- und Führungsfähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Faktenwissen zu geeigneten Kontrollgrößen Methodenwissen zu Kontrollverfahren, Ursachenanalyse und Feedback
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> Wissensvermittlung in Schulungen Handbücher / Userguides zu Informationsquellen Abteilungsübergreifende Workshops für Wissensaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> Whitepapers Branchenweite Kongresse Methodenhandbuch Workshop zu Immunisierung gegen kognitive Verzerrungen 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop zur Immunisierung gegen kognitive Verzerrungen Abteilungsübergreifende Workshops für Aufbau gemeinsamer mentaler Modelle und Beziehungswissen 	<ul style="list-style-type: none"> Schulungen Übersicht Schulungsangebote 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop zur Immunisierung gegen kognitive Verzerrungen Abteilungsübergreifende Workshops für Austausch von Erfahrungswissen

Abbildung 15: Sicherungsaufgaben der Wissensvermittlung im CRM-Prozess

Schulungsmaßnahmen unterliegen wie alle Sicherungsmaßnahmen dem Kosten-Nutzen-Kalkül.¹¹⁴² Aufgrund mangelnder Akzeptanz, unzureichender Einbindung der betroffenen Manager und kognitiver Beschränkungen werden Schulungen gegen kognitive Verzerrungen in der Praxis oft ignoriert.¹¹⁴³ Aufgabe des Controllings kann es hier sein, durch Sicherungsmaßnahmen eine Problemlösekultur im Unternehmen zu fördern, welche die Verringerung kognitiver Verzerrungen anstrebt und selbstkritisches Denken betont.¹¹⁴⁴ Zudem sei noch darauf hingewiesen, dass nicht alle Mängel in Wissen und Fähigkeiten der Manager im CRM durch die beschriebenen Maßnahmen behoben werden können. Vielmehr sollten grundlegende Kompetenzen, welche zum Manager im CRM befähigen – neben analytischen Fähigkeiten zählen dazu auch soziale und kommunikative Kompetenzen –, bereits im Rahmen der Personalauswahl berücksichtigt werden.¹¹⁴⁵

4.3.3 Vorgaben zu Input und Prozess

Gemeinsames Handeln in Organisationen wird durch Koordination der Interdependenzen innerhalb und zwischen verschiedenen Organisationsbereichen erreicht.¹¹⁴⁶ Die Formulierung von Vorgaben¹¹⁴⁷ zur Nutzung bestimmter Instrumente oder Durchführung bestimmter Analysen ist eine proaktive Maßnahme zur Sicherung einer ausreichenden Formalisierung und Koordination von Managementhandlungen.¹¹⁴⁸ Sie umfassen Handlungskompetenzen für die beteiligten Akteure, um individuelles Handeln im Rahmen der Unternehmensinteressen zu ermöglichen.¹¹⁴⁹

¹¹⁴² Vgl. Lewis/Shields/Young (1983), S. 271; Lindstädt (2005), S. 206.

¹¹⁴³ Vgl. Arkes (2003), S. 1ff; Larrick (2004), S. 331. So fürchten Manager unter anderem Kontrollverlust und den Zwang frühere Fehlentscheidungen eingestehen zu müssen. Vgl. Gerling (2007), S. 171.

¹¹⁴⁴ Vgl. u.a. Larrick (2004), S. 317; Hammond/Keeney/Raiffa (2006), S. 118ff; Bazerman/Chugh (2006), S. 93.

¹¹⁴⁵ Vgl. allg. Rosenstiel (2003), S. 132; Linnenlücke (2010), S. 240.

¹¹⁴⁶ Vgl. Laux (1995), S. 13. Somit hat Koordination das Ziel, die Handlungen individueller Akteure untereinander und im Hinblick auf die Unternehmensziele abzustimmen. Vgl. Schauenberg (1991), S. 347; Laux (1995), S. 5f; Simon (1997), S. 112; Gerling (2007), S. 151.

¹¹⁴⁷ Die Begriffe Regel, Norm und Vorgabe werden im Folgenden synonym verwendet.

¹¹⁴⁸ Vgl. Jost (2000), S. 607; Russo/Schoemaker (2002), S. 6; Klein/Scholl (2004), S. 28; Shefrin (2007), S. 47. Damit kann die Gefahr rein intuitiv und isoliert getroffener Entscheidungen bereits im Vorfeld reduziert werden. Vgl. Shefrin (2007), S. 47.

¹¹⁴⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2002), S. 14; Weber (2002a), S. 45.

Vorgaben haben sowohl einen Spezifizierungsaspekt, indem sie Verhalten festlegen,¹¹⁵⁰ als auch einen Standardisierungseffekt, durch den Komplexität und Unsicherheit gesenkt werden.¹¹⁵¹ Die Standardisierung der Prozesse und Instrumente der Strategieentwicklung ist besonders relevant im Handlungsumfeld des CRM, da so die input- und prozessbedingten Unterschiede zwischen den beteiligten Organisationsbereichen reduziert, Abläufe beschleunigt und Erfahrung und Routine aufgebaut werden.¹¹⁵²

Damit sorgen Vorgaben für den Aufbau von Wissen¹¹⁵³ und die kognitive Entlastung des Akteurs, schränken jedoch auch seinen Entscheidungsspielraum ein.¹¹⁵⁴ Durch die Dokumentation von Wissen wird das Unternehmen auch unabhängiger vom Know-how einzelner Wissensträger und kann die Einarbeitung neuer Manager effizienter gestalten. Durch eine vorgegebene Struktur und messbare Vorgaben werden Management-handlungen transparent und damit wirksamer kontrollierbar.¹¹⁵⁵ Dies gilt gerade im CRM, wo die Messbarkeitsproblematik von Erfolgsgrößen einen verstärkten Einsatz von Input- und Prozesskennzahlen nahelegt.

4.3.3.1 Vorgaben zu Input und Prozess von Informationsbeschaffung und -nutzung

Vorgaben zur Phase der Informationsbeschaffung und -nutzung können eine regelmäßige Informationserhebung, die Sicherung der Informationsqualität sowie die adäquate Informationsnutzung und -weitergabe proaktiv unterstützen. Aufgrund der vielfältigen Entscheidungssituationen im CRM ist die Bestimmung expliziter Vorgaben für die Informationserhebung nur begrenzt möglich (1-1). Jedoch kann die regelmäßige Erhebung von Standarddaten, die von CRM stets benötigt werden – wie kundenbezogene Erfolgsgrößen –, durch Integration in das Berichtswesen geregelt werden.

¹¹⁵⁰ Zu Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Planvorgaben vgl. Küpper (1995), S. 223ff und die dort angegebene Literatur.

¹¹⁵¹ Vgl. Berger/Bernhard-Mehlich (2002), S. 142; Jelinek/Litterer (1994), S. 26. Sieht man nach GERLING (2007) Komplexitätsreduktion als Controllingziel an, so kann die Formulierung von Vorgaben somit als Kernaufgabe des Controllings angenommen werden. Vgl. Gerling (2007), S. 25. Zur Reduktion organisationaler und individueller Komplexität durch Standardisierung vgl. Heywood/Spungin/Turnbull (2007), S. 86-95.

¹¹⁵² Vgl. Silber (2007), S. 361 sowie allg. Heywood/Spungin/Turnbull (2007), S. 93.

¹¹⁵³ Vgl. March/Simon (1958), S. 143ff; Lingnau (2004), S. 737f.

¹¹⁵⁴ Vgl. Gerling (2007), S. 146f.

¹¹⁵⁵ Vgl. Herzog (1999), S. 249; Linnenlücke (2010), S. 241.

Auch für die Erhebung externer Basisinformationen – wie die Entwicklung von Märkten und Marktanteilen – kann ein Erhebungszyklus vorgegeben werden.

Vorgaben zur Informationsnutzung können die Etablierung geeigneter Informationsverarbeitungsprozesse adressieren.¹¹⁵⁶ So beeinflussen Regeln für die Einsatzgebiete verschiedener Informationsquellen, Analysemethoden oder Segmentierungsverfahren die Qualität der Managementhandlungen positiv (1-2).¹¹⁵⁷ Eine Charakterisierung der Quellen mit klarem Einsatzgebiet und Grenzen der Anwendbarkeit dient der Sicherstellung einer zweckgerechten Informationsnutzung. Zudem können Regeln vereinbart werden, welche Informationsquelle bei Diskrepanzen zu nutzen ist.

Eine weitere Aufgabe ist die Sicherstellung der Berücksichtigung spezifischer Anforderungen des CRM bei der Gestaltung unternehmensinterner Informationsquellen, sodass eine zweckgerechte Nutzung dieser Quellen erreicht wird (1-2).¹¹⁵⁸ So sollte eine für das CRM geeignete Kostenrechnung Kunden(-gruppen) als Bezugs- und Schlüsselungsgröße einbeziehen. Zudem bietet sie als Veränderungsrechnung Kosteninformationen für die Erfolgskontrolle von Strategien und Maßnahmen im CRM.

Zur Sicherung der Informationsqualität interner Informationsquellen bietet sich der Einsatz von Vorgaben, Plausibilitätsprüfungen und anderen Hilfsmitteln bereits bei Dateneingabe an. Es kann festgelegt werden, wer welche Informationen pflegt. Zudem kann festgelegt werden, dass nur regelmäßig aktualisierte Informationen im CRM-Informationssystem aufgeführt werden (1-2).¹¹⁵⁹

Arbeitsscheuem Verhalten bei der Informationsnutzung kann durch Vorgabe bestimmter Analysen für alle CRM-Entscheidungen entgegengewirkt werden (1-3). Gerade das Vorgehen bei der Segmentierung der Kundenbasis sollte geregelt werden, um Konflikte zwischen den Vertriebskanälen zu vermeiden. In einem Vergleich mehrerer Segmentierungsansätze wurden insbesondere Kundenportfolios und Scoring-Modelle

¹¹⁵⁶ Es konnte empirisch nachgewiesen werden, dass ein solcher Informationsverarbeitungsprozess einen positiven Einfluss auf die Informationsnutzung und damit den Erfolg von CRM-Aktivitäten hat. Vgl. Campbell (2003), S. 378; Jayachandran et al. (2005), S. 187f.

¹¹⁵⁷ Vgl. auch Laux (1995), S. 388; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1222

¹¹⁵⁸ „Am sinnvollsten ist es Daten auf Basis abgegrenzter Projekte mit klar definierten Zielen zu sammeln.“ Brandl (2007), S. 71.

¹¹⁵⁹ Vgl. allg. Mattheis/Vietor (2000), S. 20. Für Details zu Qualitätssicherungsmaßnahmen in Informationssystemen siehe auch Kap. 4.3.3.

als geeignete Analysemethoden für die Segmentierung der Kundenbasis identifiziert.¹¹⁶⁰ Außerdem können einfache Methoden der Kundenwertbestimmung, wie die RFM-Methode (Recency, Frequency and Monetary Ratio Analysis) vorgegeben werden.¹¹⁶¹ Diese Analysen können integrativer Bestandteil des CRM-Systems sein. Als Ergebnis der Segmentierung können alle Kunden einem primären Ansprechpartner klar zugeordnet werden.¹¹⁶² Zudem können Regeln für die Abstimmung mit dem primären Ansprechpartner im Falle einer geplanten Kontaktierung eines Kunden durch andere Abteilungen aufgesetzt werden.

Zur Vermeidung von Defiziten in der Informationsweitergabe und daraus entstehenden Konflikten dient die Etablierung und Verbesserung von Routinen in der Form, dass explizit geregelt ist, wer wann welche Informationen in welcher Form benötigt (1-5).¹¹⁶³ Dazu dient ein formales Informationssystem, dass zu festgelegten Anlässen Informationen automatisch weitergibt.¹¹⁶⁴ Dies senkt sowohl den Bedarf an Beziehungswissen über alle relevanten Adressaten der Informationsweitergabe als auch den dafür notwendigen Aufwand. Weitere formale Anlässe zur Informationsweitergabe können regelmäßige Gespräche und dokumentierte zeitliche und sachliche Informationsbedürfnisse sein. Weiterhin sollte die technische Kompatibilität der im Informationsbereitstellungsprozess genutzten Informationssysteme aus Controlling, Marketing und Vertrieb durch systemübergreifende Standards sichergestellt werden, um eine Weitergabe von Informationen auch über Systemgrenzen hinweg zu ermöglichen (1-5).¹¹⁶⁵

4.3.3.2 *Vorgaben zu Input und Prozess der Ziel- und Strategiebildung*

Um eine angemessene und konsistente Zielbildung im CRM zu erreichen, eignen sich Vorgaben, wie die CRM-Ziele in ein unternehmensweites Zielsystem integriert werden

¹¹⁶⁰ Vgl. Krafft (2007), S. 233-237; vgl. auch die Ausführungen zu Segmentierung in Kapitel 2.4.

¹¹⁶¹ Vgl. Cornelsen (2000), S. 151 ff. Dabei werden der letzte Kaufzeitpunkt, die Kaufhäufigkeit und das mittlere Bestellvolumen auf einer Punkteskala bewertet. Vgl. Hippner/Wilde (2003), S. 21 ff.

¹¹⁶² Vgl. Mukerjee/Singh (2009), S. 72.

¹¹⁶³ Vgl. Kehl/Rudolph (2001), S. 265f. Auch andere Autoren schlagen diese „Rules of Engagement“ vor. Vgl. Mukerjee/Singh (2009), S. 72.

¹¹⁶⁴ Vgl. allgemein Eschenbach/Niedermayr (1996b), S. 75f; Horváth (2001), S. 359-364.

¹¹⁶⁵ Vgl. Florissen (2005), S. 226; Cantin (1999), S. 260.

können. Hierbei kann geregelt werden, zu welchen Zielkategorien die CRM-Aktivitäten beitragen sollten und welchen zeitlichen Rahmen sie abdecken sollten. Es können CRM-Zielgrößen vorgegeben werden, welche in einen klaren Zusammenhang mit dem Unternehmenszielsystem stehen (2-1, 2-3).¹¹⁶⁶ Die Vorgabe von konkreten Zielgrößen kann die objektive Messung der Zielerreichung sicherstellen und abweichende individuelle Präferenzen der Manager begrenzen. Durch Vorgabe eines unternehmensweiten Zielbildungsprozesses kann die strategische Abstimmung zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen geregelt und damit die Widerspruchsfreiheit des Zielsystems gefördert werden (2-3). Um Komplexität zu begrenzen, kann die Anzahl der zu bildenden CRM-Zielsetzungen begrenzt werden.¹¹⁶⁷

Zur Vermeidung überhöhter Zielsetzungen können Vorgaben zur Zielhöhe – zum Beispiel in Form eines Korridors als Steigerung gegenüber dem Vorjahresergebnis – gemacht werden (2-2). Außerdem kann ein hoher Zinssatz für Kapitalwertberechnungen vorgegeben werden.¹¹⁶⁸ Demselben Zweck dient die Dokumentation der Planungsprämissen und der Kosten- und Marktinformationen, aus denen sie abgeleitet wurden.¹¹⁶⁹ Überhöhte Zielsetzung aufgrund von Groupthink-Effekten kann durch höhere Bindung an vorab gefasste Entschlüsse und höhere Identifikation mit der Ursprungsgruppe verringert werden. Eine geeignete Vorgabe dafür ist, dass vor Gruppenentscheidungen jeder Manager eigene Analysen durchführen und sich mit diesen identifizieren muss.¹¹⁷⁰

Ein in Kapitel 3.2 identifiziertes häufiges Defizit im CRM betrifft die mangelnde Reflexivität der strategischen Planung. Zur Sicherstellung einer geeigneten

¹¹⁶⁶ Die Abbildung der Ziele in Zweck-Mittel-Beziehungen ermöglicht die Verknüpfung der operationalen Kundenbeziehungsziele mit den Unternehmenszielen und verdeutlicht, wie durch die Erreichung vorgelagerter Ziele indirekt auch nachgelagerte Ziele verwirklicht werden können. Darstellungen von CRM-Zielsystemen finden sich unter anderem bei Haedrich/Tomczak (1990); Bruhn (2001), S. 92. Zur konsistenten Ableitung eines Zielsystems werden Verfahren der Entscheidungs- und Planungstheorie genutzt, wie z.B. der Analytic Hierarchy Process (AHP) von Saaty (1980).

¹¹⁶⁷ Als Ergebnis einer empirischen Untersuchung wurde empfohlen auf der strategischen Ebene ca. zwei, auf der operativen Ebene ca. drei und auf der ausführenden Ebene 6-10 Zielgrößen zu nutzen. Vgl. Wolf (2007), S. 296f.

¹¹⁶⁸ Vgl. Franke/Hax (1995), S. 155; Weber et al. (2005), S. 54.

¹¹⁶⁹ Vgl. Weber/Hufschlag/Pieroth (2005), S. 291.

¹¹⁷⁰ Vgl. Irlé (1971), S. 182-187

Formalisierung kann die Strategieentwicklung in einem Planungshandbuch geregelt werden (2-4). Dieses enthält Vorgaben zu Eckpunkten des Strategiebildungsprozesses und formalen Planungsverfahren und definiert klare Verantwortlichkeiten der Beteiligten (2-4). Die Standardisierung des Planungsprozesses kann sowohl die verwendeten Prozesse und Instrumente als auch die Planungshorizonte und Realisationszeiträume für Strategien umfassen.¹¹⁷¹ Standardverfahren können in einer Methodendatenbank im CRM-System bereitgestellt werden.¹¹⁷² So kann ein Programm zur Problemanalyse helfen, ein Entscheidungsproblem in Teilaspekte zu gliedern, diese einzeln zu bewerten und anschließend durch ein objektives mathematisches Verfahren wieder zusammenzuführen.¹¹⁷³ Im Handlungsbereich des CRM kann ein solches Verfahren die Zusammenstellung eines geeigneten segmentspezifischen Marketing-Mix unterstützen.

Zur Sicherung einer angemessenen Formalisierung der strategischen Planung im CRM kann den Managern auch vorgegeben werden, welche Informationen zur Entscheidungsfundierung auszuweisen sind. Sind Manager gezwungen, Analysen zu Rentabilität und Risiko einer Strategie vorzulegen, werden eigeninteressiertes Verhalten und kognitive Verzerrungen verringert.¹¹⁷⁴ Formale Methoden zur Identifikation und Quantifizierung von Risiken können zu optimistische Erwartungen korrigieren und erlauben die Ableitung von Absicherungsmaßnahmen. Sensitivitäts- und Szenario-Analysen, welche die angenommene Umweltentwicklung offenlegen und die geplanten Ergebnisse für mehrere mögliche Entwicklungen bestimmen, sind hierbei unterstützende Instrumente.¹¹⁷⁵ Der Ausweis von Wechselwirkungen mit anderen Strategien im Rahmen dieser Analysen ermöglicht die Reduktion von konfliktären Strategien

¹¹⁷¹ Vgl. Silber (2007), S. 362.

¹¹⁷² Vgl. Silber (2007), S. 362.

¹¹⁷³ Vgl. Bonner/Libby/Nelson (1996), S. 237f. Dieses Instrument wird von einigen Autoren auch als Aktivitätsstrukturierung bezeichnet. Vgl. Lingnau (2004), S. 737; Gerling (2007), S. 173.

¹¹⁷⁴ Nach einer empirischen Untersuchung sind Analysen von Risiken, Erfolgsfaktoren sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens wirksame Sicherungsmaßnahmen für eine adäquate Strategiebildung. Vgl. Choi/Lovallo/Tarasova (2007), S. 8. Risikoanalysen sind besonders dann von hoher Relevanz, wenn Entscheidungen irreversibel oder nur unter hohen Kosten korrigierbar sind. Vgl. Eisenführ/Weber (1993) S. 20.

¹¹⁷⁵ Vgl. Laux (1995), S. 282. Szenario-Analysen dienen der Bewertung und dem Vergleich alternativer wahrscheinlicher Zukunftsentwicklungen zum Zweck der Prüfung der Robustheit und Konsequenzen der Strategieauswahl. Sensitivitätsanalysen prüfen die Abhängigkeit des Erfolgs von einzelnen Einflussgrößen und dient der Bewertung von Chancen und Risiken einer Strategie. Vgl. Weber/Hufschlag/Pieroth (2005), S. 298.

verschiedener Unternehmensbereiche.¹¹⁷⁶ Die Einhaltung dieser Vorgabe kann im Rahmen des Performance-Reviews bei der Bestimmung der erfolgsabhängigen Entlohnung berücksichtigt werden.

Eine weitere proaktive Maßnahme zur Vermeidung des „Escalation of Commitment“ ist die Aufstellung von Meilensteinen. An diesen wird die Zielerreichung auf Basis eingeforderter Statusberichte gemessen und unter Einbezug von Aufgabenträgern der Rationalitätssicherung wird eine explizite Entscheidung über die Fortführung der Strategie getroffen. Diese Statusberichte können zum Beispiel Erfolgskriterien der CRM-Strategie enthalten sowie mögliche Zusatzkosten und Bedingungen für ein mögliches Scheitern der Strategie darlegen. Durch dieses Verfahren werden Fehlentscheidungen frühzeitig aufgedeckt und ihre Realisierung auf dem mentalen Konto der Manager gefördert.¹¹⁷⁷ Schließlich kann auch explizit geregelt werden, dass Sunk Costs bei Rentabilitätsbetrachtungen generell nicht berücksichtigt werden (2-5).¹¹⁷⁸ Unternehmensweite Vorgaben zum Planungsprozess im Sinne der Planungsmethoden und zeitlichen Orientierung können die in Kapitel 3.2 identifizierten Koordinationsdefizite mit anderen Unternehmensbereichen begrenzen.

Diese Standardisierung kann der häufig geforderten Vereinfachung der Planung in dem Sinne dienen, dass die formale Planung weniger wertvolle Ressourcen der Manager in Anspruch nimmt.¹¹⁷⁹ Eine zu detaillierte und allumfassende Standardisierung kann den Planungsprozess jedoch auch starr und umständlich werden lassen. Daher sollten Planungsvorgaben sich eher an Mindeststandards orientieren und den Managern Anpassungsmöglichkeiten zugestehen. So kann im CRM eine inhaltliche Standardisierung dahingehend erfolgen, dass CRM-Strategien auf Ebene der Kundensegmente organisationsweit abgestimmt werden, während die Möglichkeit kundenspezifischer Anpassungen gesichert bleibt.¹¹⁸⁰

Die regelmäßige Rücksprache mit Aufgabenträgern des CRM-Controllings im Verlauf des Planungsprozesses kann als explizite oder implizite Vorgabe aufgestellt werden. Sie

¹¹⁷⁶ Allerdings stellen sie nur eine rudimentäre Planungshilfe dar, da Wettbewerberreaktionen und spontane externe Einflüsse nicht berücksichtigt werden. Vgl. Schroiff (2001), S. 687.

¹¹⁷⁷ Vgl. allgemein Weber et al. (2005), S. 68f.

¹¹⁷⁸ Vgl. allgemein Weber et al. (2003), S. 28.

¹¹⁷⁹ Vgl. u.a. Weber (2005), S. 37.

¹¹⁸⁰ Vgl. Kreutzer (1989), S. 31; Hippner (2004), S. 51 ff.

dient der Begrenzung kognitiver Verzerrungen wie Overconfidence- und Optimismus-Effekten (2-5). Aufgabenträger der Rationalitätssicherung können Managern gezielt Informationen bereitstellen und sie zur kritischen Überprüfung ihrer Annahmen und Entscheidungen herausfordern.

4.3.3.3 *Vorgaben zu Input und Prozess der Maßnahmenentwicklung*

Häufige Defizite in der operativen Planung sind die mangelnde Nutzung reflexiver Planungsverfahren und Fehler bei ihrer Anwendung. Vorgaben dienen der Vermeidung dieser Defizite und können zudem die Abstimmung der geplanten Maßnahmen mit anderen Abteilungen einfordern.

Im CRM werden operative Entscheidungen häufig intuitiv mit unzureichender Vorbereitung getroffen, unter anderem mit der Begründung, das dynamische Marktumfeld erfordere eine schnelle Reaktion.¹¹⁸¹ Zur Sicherstellung einer ausreichend formalisierten Maßnahmenentwicklung auch bei scheinbar einfachen Problemen eignet sich die Vorgabe von Maßnahmenentwicklungsroutinen (3-1). Diese umfassen Regelungen dazu, welche Informationen eingeholt, welche Analysen durchgeführt und welche Kosten beziehungsweise Kostensätze berücksichtigt werden müssen. Auch eine Checkliste, welche alle relevanten Schritte einer Problemlösung beschreibt, ist ein geeignetes Instrument sowohl in der Planung von CRM-Maßnahmen als auch in der Umsetzung im direkten Kundenkontakt.¹¹⁸²

Kundenverantwortlichen im CRM mangelt es häufig an ausreichendem Wissen über Handlungsalternativen oder an zeitlichen Ressourcen für die Alternativensuche. Durch Standardisierung repetitiver CRM-Maßnahmen kann die Qualität und Effizienz der Planung und Koordination verbessert werden.¹¹⁸³ Die Planung und Umsetzung dieser Standardmaßnahmen kann in Handbüchern dokumentiert werden und erleichtern so die Wissensvermittlung und Kommunikation. Auch ein CRM-Informationssystem kann bei der Maßnahmenwahl unterstützen, etwa indem es für bestimmte Situationen in der Kundenbeziehung – wie zum Beispiel bestimmte Phasen des Kundenlebenszyklus oder

¹¹⁸¹ Siehe dazu Kapitel 3.1.

¹¹⁸² Vgl. allg. Gerling (2007), S. 166; Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1222.

¹¹⁸³ Vgl. Kreuzer (1989), S. 31. Eine Vereinfachung der Planung mit dem Ziel einer höheren Effizienz fordert auch WEBER (2005), S. 37.

kritisches Kundenfeedback – passende Maßnahmen anregt. Entscheidungen der Manager im CRM richten sich auch in diesem Fall nach spezifischen Kundenbedürfnissen; sie werden dann allerdings mittels standardisierter Maßnahmen möglichst effizient umgesetzt.¹¹⁸⁴

Kognitiven Verzerrungen und arbeitsscheuem Verhalten kann entgegengewirkt werden, wenn Manager nachweisen müssen, ob sich eine Maßnahme unter Berücksichtigung relevanter Risiken lohnt.¹¹⁸⁵ Eine rationalitätssichernde Wirkung kann auch die Dokumentation von Vor- und Nachteilen verschiedener Alternativen haben.¹¹⁸⁶ Dieses Vorgehen verhindert zudem, dass sich Akteure zu früh auf eine Handlungsalternative¹¹⁸⁷ festlegen, anstatt alle relevanten Alternativen zu identifizieren und zu bewerten (3-2).¹¹⁸⁸

Für eine angemessene Transparenz und Koordination der Maßnahmenentwicklung können allgemeine Koordinationsregeln zur Kommunikation, Entscheidungsfindung und Steuerung definiert werden.¹¹⁸⁹ Zwischen den Vertriebskanälen kann zum Beispiel die zeitliche und inhaltliche Abstimmung der Aktivitäten und der jeweils adressierten Zielgruppen geregelt werden.¹¹⁹⁰ Kommunikationsregeln legen fest, wer über geplante Maßnahmen informiert werden muss und wie mit Kundeninformationen von anderen Abteilungen umzugehen ist (3-3). Regeln zur Entscheidungsfindung definieren, nach welchen Verfahren gemeinsame Entscheidungen getroffen werden. Zur Vermeidung dysfunktionaler Konflikte im Entscheidungsprozess eignen sich Regeln zur Gruppeninteraktion wie die Einschaltung unparteiischer Moderatoren oder eines *Advocatus Diaboli*.¹¹⁹¹ Steuerungsregeln legen fest, wie Entscheidungen umgesetzt werden und wie

¹¹⁸⁴ Vgl. Silber (2007), S. 365.

¹¹⁸⁵ Vgl. Gillies (2007).

¹¹⁸⁶ Dies wurde zum Beispiel bei Wirtschaftsprüfern nachgewiesen. Vgl. Emby/Finley (1997), S. 71.

¹¹⁸⁷ Ursachen für eine frühzeitige Einengung des Alternativenraums auf eine bevorzugte Handlungsoption können neben Arbeitsscheu (Fokus auf bekannte Alternativen, welche keinen großen Informationsaufwand für den Manager verursachen) auch kognitive Verzerrungen wie der Halo-Effekt (überhöhte Wahrnehmung bestimmter, sehr sichtbarer Aktionen von Wettbewerbern), Egozentrismus (Begrenzung der Wahrnehmung auf bereits bekannte Handlungsalternativen) sein. Siehe dazu auch Kapitel 2.1.

¹¹⁸⁸ Vgl. Griem (1968), S. 59.

¹¹⁸⁹ Vgl. Schneider (1994), S. 318f; Linnenlücke (2010), S. 245.

¹¹⁹⁰ Vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke/Wengler (2004), S. 263f.

¹¹⁹¹ Vgl. zu allgemein vorbeugenden Verfahren gegen Gruppenphänomene – wie parallelen Subgruppen – u.a. Janis (1982), S. 264-270; Russo/Schoemaker (1989), S. 152-161.

Entscheidungskorrekturen bei Abweichungen durchzuführen sind. Erarbeiten die beteiligten Unternehmensbereiche diese Regeln gemeinsam, so kann dies die Nutzung der Regeln fördern.

4.3.3.4 *Vorgaben zu Input und Prozess der Maßnahmendurchsetzung*

Vorgaben dienen der Unterstützung der Manager zur Sicherstellung einer angemessenen Steuerung der ausführenden Mitarbeiter. Zur Vermeidung von Defiziten bei der Durchsetzung können Vorgaben zu Art und Inhalt von Handlungsvorgaben gemacht werden (4-1). Zum Beispiel kann der Manager mit Hilfe einer Checkliste abprüfen, welche zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen zur Umsetzung einer CRM-Maßnahme benötigt werden, ob diese vorhanden sind, welche Fähigkeiten die Vertriebsmitarbeiter zur Umsetzung benötigen und ob auch diese ausreichend vorhanden sind. Zur Sicherstellung einer angemessenen Kommunikation von Handlungsanweisungen können Vorgaben zu Form und Regelmäßigkeit der Weitergabe von Durchsetzungsinformationen gemacht werden – etwa in Form von Formularen und Qualitätsstandards (4-1).

Handlungsanweisungen an die ausführenden Vertriebsmitarbeiter sind eine Form expliziter Verhaltensvorgaben.¹¹⁹² Explizite Verhaltensnormen schreiben eindeutig vor, welche Handlungen in bestimmten Situationen zur Defizitvermeidung vorzunehmen sind, und können in Form von Schulungen oder Handbüchern vermittelt werden.¹¹⁹³ Sie erfordern allerdings ein hohes Wissen des Normengebers über mögliche Entscheidungssituationen und die jeweils geeigneten Handlungen.¹¹⁹⁴ Bei hoher Spezifität und Komplexität kundenspezifischer Problemlösungen ist die Formulierung expliziter Vorgaben für jede Managementhandlung im CRM kaum möglich.¹¹⁹⁵ Das Verhalten eines Kunden und seine Reaktion auf CRM-Aktivitäten sind vom Management meist nur eingeschränkt abschätzbar. Häufig besitzen die Vertriebs-

¹¹⁹² Verhaltensvorgaben beschreiben was, in welcher Art und Weise von wem getan werden muss, um gesetzte Ziele zu erreichen. Dabei können explizite und implizite Verhaltensnormen unterschieden werden. Vgl. Hax, (1965), S. 73ff; Hill/Fehlbaum/Ulrich (1994), S. 266; Laux (1995), S. 6.

¹¹⁹³ Vgl. Klose (1994), S. 198; Merchant/Van der Stede (2007), S. 76f.

¹¹⁹⁴ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 219.

¹¹⁹⁵ Vgl. Silber (2007), S. 380f ; sowie allg. Lindstädt (2005), S. 287f; Merchant/Van der Stede (2007), S. 724.

mitarbeiter ein wesentlich höheres Wissen über ihre einzelnen Kunden als zentrale Einheiten und die Zentrale könnte diese Situation nur unter hohem Aufwand ändern.¹¹⁹⁶ In einem solchen Umfeld erscheinen implizite Vorgaben, welche den Vertriebsmitarbeitern die Wahl der geeigneten Mittel zu Zielerreichung überantworten, sinnvoll.¹¹⁹⁷ Durch bewussten Verzicht auf die Festlegung zu detaillierter Handlungsvorgaben delegieren Manager im CRM gewisse Entscheidungskompetenzen an die ausführenden Vertriebsmitarbeiter (4-2). So können geeignete Maßnahmen für bestimmte Kundensituationen vorgeschlagen werden, die Entscheidung über die Auswahl bleibt jedoch dem Vertriebsmitarbeiter überlassen. Zum Beispiel muss die explizite Vorgabe einer bestimmten Anzahl von Kundenbesuchen pro Periode nicht bei allen Kunden zu erhöhter Zufriedenheit führen. Hier sollte dem verantwortlichen Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit eingeräumt werden, alternative Kundenbetreuungsmaßnahmen – wie telefonische Betreuung oder regelmäßige Information per E-Mail – zu wählen.

Eine weitere Aufgabe bildet die Sicherstellung ausreichender Fähigkeiten der Akteure zur Umsetzung der CRM-Maßnahmen. Ein Entwicklungsplan unterstützt Manager im CRM bei der Ableitung des individuellen Schulungsbedarfs von Mitarbeitern durch Gegenüberstellung der Fähigkeiten eines Mitarbeiters mit dem für die Realisierung der CRM-Strategien notwendigen Qualifikationsprofil.¹¹⁹⁸ (4-2) Zur weiteren Unterstützung der Entwicklung der Mitarbeiter können Manager im CRM dazu verpflichtet werden, regelmäßige Mitarbeitergespräche durchzuführen. Hier können Handbücher oder Checklisten dabei unterstützen, dass diese Gespräche alle wichtigen Diskussionspunkte enthalten und in einem angemessenen Rahmen durchgeführt werden.¹¹⁹⁹

¹¹⁹⁶ Auch würde die Vorgabe expliziter Normen für den gesamten Managementprozess nicht nur einen hohen Planungs- und Kontrollaufwand erfordern, sondern auch zu Verhaltensrigidität und ständigen Anpassungsmaßnahmen führen. Vgl. Laux/Liermann (1997), S. 16f. Vgl. dazu auch Merton (1940); March/Simon (1958), S. 142; Crozier (1964); Argyris (1964); Laux (1995), S. 6 und 280; Merchant/Van der Stede (2007), S. 222 und 445; Silber (2007), S. 217.

¹¹⁹⁷ Vgl. auch Laux/Liermann (1997), S. 175ff; Lindstädt (2005), S. 290.

¹¹⁹⁸ Die benötigten Kenntnisse umfassen Handlungskompetenzen zum Management von Projekten und Arbeitsgruppen, Betreuung von Kunden(-segmenten) im Kundenlebenszyklus, Techniken zur Problemlösung und Innovation sowie zur Realisierung von Verbesserungen. Vgl. Silber (2007), S. 296.

¹¹⁹⁹ Vgl. Bastian (2000), S. 316ff; Linnenlücke (2010), S. 243.

Eine Maßnahme zur Sicherstellung einer angemessenen Koordination der Ausführung können Vorgaben zu regelmäßigem Informationsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen darstellen (4-3).

4.3.3.5 Vorgaben zu Input und Prozess der Kontrolle

Die Konzeption eines umfassenden und aussagekräftigen CRM-Messsystems ist komplex, da CRM vielfältige Unternehmensbereiche betrifft.¹²⁰⁰ Vorgaben zum Kontrollprozess, insbesondere zu Kontrollzeitpunkt und Kontrollgrößen, dienen dazu, Bestätigungsverzerrungen und Groupthink zu vermeiden und gleichzeitig einen Kosten-Nutzen-adäquaten Kontrollaufwand sicherzustellen (5-1). Damit ist die Durchführung von regelmäßigen Kontrollmaßnahmen nicht mehr nur von der Entscheidung der Manager im CRM abhängig. Weitere Vorgaben können den Ablauf von Kontrollmaßnahmen adressieren, wie etwa die Nutzung bestimmter Messverfahren und Abweichungsanalysen sowie die Abstimmung der Kontrollergebnisse und Folgemaßnahmen mit Aufgabenträgern der Rationalitätssicherung.

Vorgaben zur Kommunikation von Kontrollinformationen im Rahmen des Berichtswesens führen zur Reduktion von Bestätigungsverzerrungen. Dabei wird bestimmt, welche Akteure bzw. Unternehmensbereiche in bestimmten periodischen Abständen über festgelegte Kontrollergebnisse informiert werden sollen. Insbesondere die adäquate Information aller am CRM beteiligten Akteure und der Unternehmensführung hier wesentlich. Das Berichtswesen im CRM umfasst auch die Informationsweitergabe durch Mitarbeiter mit Ausführungsverantwortung und direktem Kundenkontakt.

Viele der Vorgaben, zum Beispiel zu Berichtszeitpunkten und zur Informationsweitergabe können in einem CRM-System automatisiert und somit – bei Akzeptanz des Systems durch die beteiligten Akteure – effizient umgesetzt werden.

Ein umfassendes System von Regeln zur Explizierung und Weitergabe von Kontrollinformationen – zum Beispiel die Anfertigung von Gesprächsprotokollen – zur Förderung des Erfahrungsaustauschs beseitigt struktur- oder kulturbedingte Lern-

¹²⁰⁰ Vgl. Hippner/Leber/Wilde (2004) S. 137.

engpässe und ermöglicht das Lernen der Gesamtorganisation (5-2, 5-3).¹²⁰¹ Als konkrete Maßnahme kann vorgegeben werden, dass nach Planung und Umsetzung jeder CRM-Maßnahme das gesammelte Erfahrungswissen dokumentiert und allen beteiligten Organisationseinheiten zur Verfügung gestellt werden muss (5-2).

Zusammenfassung und Umsetzungsanregungen hinsichtlich der Vorgaben zu Input und Prozess

Bei der Aufstellung von Regeln kann zwar einerseits nicht jeder Einzelfall berücksichtigt werden und der ausführende Akteur benötigt ausreichende Entscheidungsfreiheit, um sein individuelles Kundenwissen nutzen zu können. Allerdings erfordert das CRM eine intensive Abstimmung zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen. Daher sind Vorgaben zu Input und Prozess in allen Phasen des CRM wichtige Sicherungsmaßnahmen.

	Informationsbeschaffung	Ziel- und Strategiebildung	Maßnahmenentwicklung	Maßnahmen-durchsetzung	Kontrolle
Vorgaben zum Input	<ul style="list-style-type: none"> Vorgabe systemübergreifender Datenstandards und Qualitätssicherungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgabe eines formalen Zielsystems Vorgabe von Planungsprämissen 	<ul style="list-style-type: none"> Einfordern von Analysen (Alternativenvergleich, Risikoanalyse) 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgaben zu Art und Inhalt von Handlungsanweisungen Vorgaben zur regelmäßigen Kommunikation von Handlungsanweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgaben zu Kontrollgrößen, Berichtszeitpunkten etc. Regeln zum Aufbau und Austausch von Erfahrungswissen
Vorgaben zum Prozess	<ul style="list-style-type: none"> Vorgabe von Planungsverfahren und Informationsquellen Vorgabe von Anlässen der Informationsweitergabe Vorgabe geeigneter Analyseverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgabe eines formalen Strategiebildungsprozess es inkl. Szenario- und Sensitivitätsanalysen Vorgaben zu Dokumentation und Monitoring der Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgabe von Maßnahmenentwicklungsroutinen Standardisierung von Maßnahmen Regeln zur Abstimmung der geplanten Maßnahmen zwischen beteiligten Managern 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungsplan zur Ermittlung des Schulungsbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgaben zum Kontrollprozess Vorgaben zu Dokumentation und Berichtswesen

Abbildung 16: Sicherungsaufgaben der Entwicklung von Vorgaben im CRM-Prozess

¹²⁰¹ Zu organisationalen Lerneffekten durch offene Kommunikations- und Kontrollprozesse vgl. Chakravorti (2007), S. 69f.

Die Wirksamkeit von Vorgaben ist abhängig davon, ob die Manager im CRM bereit sind, sich an ihnen zu orientieren¹²⁰², und ob sie ausreichende Informationen und Fähigkeiten haben, um die Normen richtig zu interpretieren und zu befolgen.¹²⁰³ Daher ist der Aufbau von Wissen und Fähigkeiten zum effektiven Umgang mit Vorgaben nicht zu vernachlässigen. Durch Einbindung in den Entwicklungsprozess von Vorgaben können Manager zur Befolgung der Normen motiviert werden.¹²⁰⁴ Im abteilungsübergreifenden Handlungsumfeld des CRM ist es sinnvoll, dass nicht nur die einzelnen Manager im CRM an der Normenbildung beteiligt werden, sondern dass Vorgaben für das CRM in einem abteilungsübergreifenden Prozess durch alle am CRM beteiligten Akteure abgestimmt werden.

4.3.4 Abgestimmte Informationsversorgung

Die Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen aus verschiedenen Unternehmensbereichen ist seit jeher Kernaufgabe des Controllings.¹²⁰⁵ Damit verbunden ist auch die Zielsetzung, kognitive Verzerrungen, die im Zusammenhang mit der Informationsbereitstellung auftreten, möglichst zu vermeiden.¹²⁰⁶ Kernaufgaben sind die Abstimmung des Informationsbedarfs auf die Vermeidung kognitiver Beschränkungen, die systematische Erhebung und Bereitstellung von relevanten Informationen und die Sicherung der Informationsqualität und Aufbereitung in der Form, dass kognitive Verzerrungen verringert werden.¹²⁰⁷ Durch Vorselektion und

¹²⁰² Vgl. allgemein Dearman/Shields (2005), S. 357. Häufig stellt funktionale Fixierung der Normadressaten ein Hindernis für die Akzeptanz von Normen dar, welches nur schwer zu überwinden ist. Vgl. Gerling (2007), S. 166.

¹²⁰³ Vgl. Laux (1995), S. 7.

¹²⁰⁴ Vgl. Laux/Liermann (1997), S. 168 ff.

¹²⁰⁵ Vgl. Lingnau (2004), S. 279; Friedl (2003), S. 151 ff. Aufgrund eigener kognitiver Beschränkungen kann der Controller allerdings nicht Wissen aus allen Unternehmensbereichen bereitstellen, sondern trifft eine Vorselektion. Vgl. Schneider (1991), S. 765.

¹²⁰⁶ Vgl. Gerling (2007), S. 160.

¹²⁰⁷ Ansatzpunkte für eine auf die Vermeidung kognitiver Beschränkungen abgestimmte Informationsversorgung sind Informationsbedarf, -angebot und Informationsverarbeitungskapazität der Akteure. Vgl. Lindstädt (2005), S. 273; Gerling (2007), S. 146f. Auch KRAFFT (2003) stellt abgestimmte und standardisierte Prozesse der Datendefinition, -erfassung, -speicherung und -pflege als Erfolgsfaktoren der Informationsversorgung im CRM heraus. Zudem fokussiert die Informationsversorgung in Best-Practice-Unternehmen auf relevante Kundeninformationen und stellt diese allen relevanten Unternehmensbereichen zur Verfügung. Vgl. Krafft (2003), S. 36f.

Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen entlasten Aufgabenträger der Rationalitätssicherung die kognitiven Kapazitäten der Manager im CRM.¹²⁰⁸

Gezielte Informationsversorgung zur Vermeidung kognitiver Verzerrungen im CRM umfasst auch andere Sicherungsmaßnahmen, wie das Setzen von Anreizen zur angemessenen Informationsverarbeitung, die Vermittlung von Methodenwissen für die Informationsnutzung, die Formulierung von Vorgaben zur Informationsverarbeitung und zur Ergebnisdokumentation, die Einführung von Informationssystemen sowie die Bereitstellung von organisationsexterner Informationsverarbeitungskapazität. Diese Sicherungsmaßnahmen sind eng mit der Phase der Informationsbeschaffung und -nutzung im CRM verbunden, können jedoch auch für die Unterstützung der späteren CRM-Phasen gezielt eingesetzt werden. Die Bereitstellung von Informationen ist eine proaktive und reaktive Sicherungsmaßnahme, da sie sowohl der Vermeidung von Defiziten im Vorfeld einer Entscheidungsfindung als auch der Reduktion im Nachgang dienen.

4.3.4.1 Abgestimmte Informationsversorgung in der Informationsbeschaffung und -nutzung

Ausgangspunkt für die Gestaltung einer auf die Vermeidung kognitiver Defizite abgestimmten Informationsversorgung ist ein klares Verständnis über die unterschiedlichen Bedürfnisse der am CRM beteiligten Unternehmensbereiche bezüglich Detaillierungsgrad und Zeitfokus der benötigten Informationen.¹²⁰⁹ Im Rahmen einer Informationsbedarfsanalyse¹²¹⁰ können die aus Sicht der Manager im CRM benötigten Informationen ermittelt und mit dem objektiven Informationsbedarf der typischerweise zu lösenden Probleme verglichen werden.¹²¹¹ Durch dieses Vorgehen können in Kapitel 3.2 identifizierte Defizite, wie mangelnde Informationsbeschaffung

¹²⁰⁸ Es konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Entscheidungsunterstützungssysteme mit geringerer Informationsmenge eine geringere kognitive Last generieren und damit zu einem verbesserten Wissensaufbau führen. Vgl. Rose/Wolfe (2000), S. 285; Gerling (2007), S. 164.

¹²⁰⁹ Einige Autoren beklagen im Bereich des CRM eine mangelnde Kundenorientierung des Controllings, welches die Bedürfnisse der Informationsnutzer nicht genau kennt. Vgl. Homburg/Beutin (2001), S. 212f; Payton/Zahay (2003), S. 321.

¹²¹⁰ Vgl. Schmitz (1997), S. 28f; Berthel (1992), S. 877 ff. Zu verschiedenen Verfahren der Informationsbedarfsermittlung vgl. Schneider (1990), S. 237.

¹²¹¹ Vgl. Berthel (1992), S. 875; Krieger (1995), S. 116f. SILBER (2007) sieht darin das Hauptziel der Informationsversorgung. Vgl. Silber (2007), S. 41.

aufgrund überhöhten Vertrauens der Manager im CRM in ihr eigenes Erfahrungswissen, begrenzt werden.¹²¹² Komplexe Willensbildungsverfahren – zum Beispiel Kundenwertmodelle – können zu überhöhten Anforderungen an die Informationsbereitstellung führen, sodass Informationen gar nicht oder nur unter hohem Aufwand zur Verfügung gestellt werden können. (1-2).¹²¹³ Durch eine Informationsbedarfsanalyse können die für solche Modelle benötigten Informationen auf ihre Verfügbarkeit und ihren Messaufwand geprüft werden. Werden die Anforderungen nicht erfüllt, sollten alternative Willensbildungsverfahren vorgeschlagen werden. Zur proaktiven Information der Manager kann ein klarer Kommunikationsprozess über verfügbare Informationen und deren Güte dienen (1-1, 1-4).¹²¹⁴

Nach Feststellung des Informationsbedarfs ist die Bereitstellung des Zugangs zu den relevanten Informationsquellen für alle betroffenen Manager eine weitere Sicherungsaufgabe in der Informationsversorgung (1-1). Der Einsatz von externen und internen Informationsquellen, die für die Adressierung des Informationsbedarfs relevant sind, sollte nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten bewertet werden.¹²¹⁵ Vor der Erhebung neuer Daten sollten die bereits in den verschiedenen Systemen verfügbaren Informationen kritisch auf ihre Qualität und Eignung geprüft werden.

Darüber hinaus können Aufgabenträger der Rationalitätssicherung entscheidungsrelevante Informationen bereitstellen, selbst wenn diese vom Management nicht selbst eingefordert werden. Um den Suchaufwand für Manager möglichst gering zu halten, kann die Vorselektion und Bereitstellung von relevanten Informationen im CRM-System automatisch und nicht nur auf Anfrage erfolgen. Dies umfasst alle Größen, die Teil des CRM-Zielsystems sind oder die regelmäßig für typische CRM-Entscheidungen benötigt werden.

¹²¹² Der subjektive Informationsbedarf des Akteurs ist abhängig von dessen Vorwissen und kognitiven Verzerrungen. Vgl. Selke (1997), S. 44f; Krcmar (2003), S. 47; Lindstädt (2005), S. 278; Gerling (2007), S. 182.

¹²¹³ Vgl. zum Informationsbedarf von kundenbezogenen Analysen Krafft/Albers (2000); Homburg/Schäfer (2000); Homburg et al. (2008); Köhler (2008).

¹²¹⁴ Zu Informationsbedarfsanalysen vgl. auch Link (2007), S. 215f. BOSE (2002) schlägt einen achtstufigen Prozess für die Entwicklung eines bedarfsorientierten CRM-Informationssystems vor. Nach WOLF (2007) ist im Rahmen der Informationsbereitstellung zu ermitteln welche Daten, welche Zugriffsmöglichkeiten, in welcher Qualität und welcher Verfügbarkeit die verschiedenen beteiligten Mitarbeiter benötigen. Vgl. Wolf (2007), S. 112.

¹²¹⁵ Vgl. allg. Griem (1968), S. 94.

Zur Sicherung der Informationsqualität (1-2) ist es zunächst sinnvoll, das angemessene Qualitätsniveau zu bestimmen. Dies ist abhängig von den teilweise konfliktären Bedürfnissen der verschiedenen Informationsnutzer sowie der Art und Wirkung von Qualitätsmängeln aus Sicht der regelmäßigen Nutzer.¹²¹⁶ Während Manager im CRM eher aggregierte Informationen über den Absatz seines Produkts bei verschiedenen Kundengruppen benötigen, stellt die korrekte und aktuelle Zuordnung der Umsätze zu einzelnen Kunden ein wichtiges Qualitätskriterium für Kundenbetreuer dar. Geeignete Kundeninformationen sollten für die verschiedenen Nutzer vollständig, zweckmäßig und messbar sein sowie eine geeignete Grundlage für Segmentierungen und Prognosen des individuellen ökonomischen Kundenwerts darstellen.¹²¹⁷

In Kapitel 3.2 wurde als Defizit im CRM aufgezeigt, dass unternehmensexterne, zukunftsgerichtete Informationen sowie Markt- und Wettbewerbsdaten aufgrund kognitiver Verzerrungen der Manager häufig vernachlässigt werden. Diese sind im CRM jedoch wesentliche Entscheidungsgrundlagen und dienen zudem der Ausrichtung an marktbezogenen Zielen. Daher sollte ein Schwerpunkt auf der Bereitstellung von Marktdaten (wie Marktwachstum, GDP-Entwicklung etc.) und Benchmarking-Informationen liegen (1-3).¹²¹⁸ Benchmarking-Informationen dienen der Rationalitätssicherung, indem sie den Managern erlauben, aus den eigenen Erfahrungen oder auch den Handlungsergebnissen Dritter zu lernen.¹²¹⁹ Für die Zwecke des CRM erscheinen zum Beispiel Vergleiche mit anderen Unternehmen oder eigenen Unternehmensbereichen in Bezug auf Maßnahmen des Marketing-Mix, wie Betreuungskonzepte für einzelne Kundensegmente und Preisgestaltung, sowie in Bezug auf Erfolgsgrößen zu Kundenbeziehungen, wie Kundenbindungsraten oder Kundendeckungsbeitrag, sinnvoll.

Für die Erhebung von externen Marktinformationen durch Marktforschung und Wettbewerbserkundung kann die Einrichtung eines speziellen Teams sinnvoll sein. Im CRM können auch die eigenen Vertriebsmitarbeiter in die Erhebung von

¹²¹⁶ Vgl. Khalil/Harcar (1999), S. 31f.

¹²¹⁷ Vgl. Roh/Ahn/Han (2005), S. 642-654; Götz/Krafft (2008), S. 560.

¹²¹⁸ Vgl. allgemein Kahnemann/Tversky (1982a), S. 415f; Russo/Schoemaker (2002), S. 46-52; Lovallo/Kahnemann (2003), S. 62f; Weber et al. (2003), S. 18; Rosenzweig (2007), S. 83.

¹²¹⁹ Vgl. Russo/Schoemaker (2002), S. 6, 42f und 229-233. Benchmarking ist eine Methode des Vergleichs zwischen Unternehmen oder Unternehmenseinheiten anhand bestimmter Dimensionen. Es kann für verschiedene Bereiche eingesetzt werden, zum Beispiel Produkte und Leistungen, Prozesse und Organisation, verfügbare Ressourcen und Ergebnisgrößen. Vgl. Krafft (2002b).

Marktinformationen intensiv eingebunden werden. Durch entsprechende Schulungen und Anreize können die Mitarbeiter dazu angeregt werden, Markttrends zu identifizieren und an den geeigneten Adressaten im Unternehmen zu kommunizieren. In mehrstufigen Märkten können Handelsunternehmen die Sammlung von Daten über Kunden und Wettbewerber unterstützen. Kunden können auch direkt befragt und in die Entwicklung neuer Leistungen einbezogen werden.¹²²⁰ Um einen zu engen Suchkontext für Informationen zu vermeiden, können hierbei auch ehemalige und potenzielle Kunden einbezogen werden. Weitere Erhebungsmaßnahmen umfassen den Einsatz von verdeckten Besuchen in eigenen Filialen, den Besuch bei Konkurrenten oder deren ehemaligen Angestellten.¹²²¹

Eine wichtige Sicherungsmaßnahme bei der Erhebung externer qualitativer Informationen kann die Sicherstellung einer strukturierten Erhebung – zum Beispiel durch die Nutzung eines reflexiven Verfahrens für das Erhebungsdesign – darstellen. Für eine bedarfsorientierte Erhebung ist außerdem wichtig, dass die erhobenen Daten hinsichtlich Detailgrad, Zeitbezug, Detailinformationen zu befragten Kunden – zum Beispiel hinsichtlich Größe, Industrie oder soziographischem Profil etc. – mit der geplanten Nutzung abgestimmt sind. Insbesondere für eine spätere Nutzung für kundenbezogene Analysen sollten diese Daten systematisch und nicht manipulierbar erhoben werden. Diese abgestimmte Informationserhebung erfordert eine gute Zusammenarbeit zwischen Aufgabenträgern der Rationalitätssicherung und den Managern im CRM als späteren Informationsnutzern.

Die Zusammenführung aktueller und korrekter Markt- und Kundeninformationen mit internen Informationen wird als ein wesentlicher Erfolgsfaktor des CRM angesehen.¹²²² Die Integration der Kundendaten (One Face of the Customer) ermöglicht eine abgestimmte Kundenansprache (One Face to the Customer) und adressiert damit eine Kernzielsetzung des CRM.¹²²³ Ein umfassendes, für alle relevanten Akteure zugängliches CRM-Informationssystem kann eine integrierte Quelle für Kundeninformationen darstellen, deren Daten von allen relevanten Akteuren als „single version

¹²²⁰ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1222.

¹²²¹ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 156.

¹²²² Vgl. Khalil/Harcar (1999), S. 26.

¹²²³ Vgl. Battista/Verhun (2000); Becker/Knackstedt (2002), S. 131; Chakravorti (2007), S. 63.

of truth“ akzeptiert werden. Für eine geeignete Integration sollten unternehmensexterne Marktinformationen um Informationen zur geeigneten Anpassung an Unternehmensspezifika und das verwendete Planungsverfahren ergänzt werden. So können externe Studien auf anderen Marktabgrenzungen basieren, als sie im Unternehmen selbst verwendet werden. Eine unzureichende Anpassung solcher Marktdaten an die Ausrichtung des Unternehmens kann zu Fehlentscheidungen oder überhöhten Erfolgserwartungen führen. Hier kann die Rationalitätssicherung unterstützen, indem sie auf eventuelle Anpassungsnotwendigkeiten hinweist oder diese Anpassung selbst vornimmt. Die Unterstützung der Manager im CRM bei der Informationsaufbereitung durch Analytiker mit hohen ökonomischen und statistischen Kompetenzen kann die angemessene Nutzung des Kundenwissens sicherstellen.¹²²⁴

Die umfassende Generierung von Kundendaten auch an verschiedenen Stellen innerhalb von Unternehmen führt zu immer spezifischerem, situationsabhängigem Wissen.¹²²⁵ Daher besteht eine weitere Herausforderung darin, aus all diesen Informationen Wissen zu generieren, welches tatsächlich den Umgang mit diesen Kunden positiv beeinflusst.¹²²⁶ Eine Aufgabe der Rationalitätssicherung ist daher die Harmonisierung von Daten und Analysetechniken zwischen den „Informationssilos“ (1-3, 1-5).¹²²⁷ Dabei ist auch hier die Datenintegration eine besondere Herausforderung und sollte daher systematisch durchgeführt werden.¹²²⁸ So können alle Daten über einen Kunden vor der Überführung in eine gemeinsame Datenbasis unter einer Identifikationsnummer anhand von Strukturmerkmalen – wie der Kundenadresse – zusammengeführt und in eine einheitliche Struktur – in Bezug auf Erhebungszeitpunkt, Maßeinheiten u.a. – gebracht werden (1-3).¹²²⁹ Ein integriertes CRM-System eliminiert Warte- und Liegezeiten beim Informationsaustausch, reduziert die Anzahl der Medienbrüche und damit die Übertragungsfehlerrate und gibt jedem am CRM beteiligten Akteur direkten Zugriff auf

¹²²⁴ Vgl. Krafft (2003), S. 35.

¹²²⁵ Vgl. vonKrogh/Ichijo/Nonaka (2000), S. 6f; Scharmer, C.O. (2000), S. 37; Schögel/Schmidt/Sauer (2004); S. 124.

¹²²⁶ Vgl. Day (2000), S. 14f; Schögel/Schmidt/Sauer (2004) S. 124 sowie allg. Wickens/Hollands (2000), S. 298; Gerling (2007), S. 86.

¹²²⁷ Vgl. Schroiff (2001), S. 681.

¹²²⁸ Vgl. Wimmer/Göb (2007), S. 411-414.

¹²²⁹ Vgl. auch Adriaans/Zantinge (1997), S. 85; Schroiff (1999), S. 31ff; Schöll (2004), S. 8.

die relevanten Informationen.¹²³⁰ Moderne Informationstechnologien können damit ein wichtiger Erfolgsfaktor für das CRM sein, indem sie durch ständige Bereitstellung und Aufbereitung aktueller Kundeninformationen für alle beteiligten Akteure die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen ermöglichen.¹²³¹

Eine Qualitätsprüfung direkt nach Durchführung der Integration von Kundendaten in das CRM-System eliminiert redundante, widersprüchliche oder falsche Kundendaten sofort.¹²³² Die Charakterisierung der bereitgestellten Informationen mit einem „Confidence-Level“ zur Verdeutlichung der Informationsqualität vermeidet Zahlengläubigkeit und Overconfidence im CRM-Planungsprozess. Dies ist insbesondere bei schnell veralteten Informationen – wie laufende Maßnahmen bei bestimmten Kunden – wichtig.

Aufgabe der Rationalitätssicherung im CRM ist es auch, organisationsbedingte Informationsbarrieren und ihre Ursachen zu identifizieren und zu beseitigen oder zu überbrücken. Dies kann durch Übersetzung der kundenbezogenen Informationen in die jeweilige Sprache des Informationsempfängers – zum Beispiel Manager im CRM, Vertriebsmitarbeiter oder Produktionsleiter – oder durch Anpassung der Informationen an die Anforderungen des Empfängers erfolgen (1-5).¹²³³ CRM-Informationssysteme können die hinreichende Informationsweitergabe sicherstellen, indem sie für die automatisierte Bereitstellung und Aufbereitung neu aufgenommener Kundeninformationen für alle relevanten Nutzer sorgen (1-5).

Aus den in Kapitel 3.2 identifizierten Defiziten kann als weitere Sicherungsmaßnahme die geeignete Aufbereitung von Informationen für die Manager im CRM abgeleitet werden. Die Vielzahl an möglicherweise relevanten Markt-, Kunden- und Produkt-

¹²³⁰ Vgl. Silber (2007), S. 274.

¹²³¹ Vgl. Reinecke/Köhler/Roos (2002), S. 63; Hippner/Jaeck/Wilde (2004), S. 101f.; Alt/Puschmann/Österle (2005), S. 186; Jayachandran et al. (2005), S. 188ff; Beck (2007), S. 60. Die Erfolgswirkung von IT-Investitionen auf den CRM-Erfolg ist jedoch nicht unumstritten. Zu kritischen empirischen Ergebnissen vgl. u.a. Croteau/Li (2003), S. 30; Reinartz/Krafft/Hoyer (2004), S. 301.

¹²³² Vgl. Beck (2007), S. 82. Konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Datenqualität umfassen die Identifikation und Beseitigung von Fehlern („inspections and rework“), die Analyse und Beseitigung der Fehlerursachen durch Anpassung der relevanten Prozesse (Prozess-Management) sowie die Entwicklung optimaler Prozesse zur Fehlerminimierung (Prozess-Design). Vgl. Ballou/Tayi (1995).

¹²³³ Vgl. Florissen (2005), S. 227. Zwischen Marketing und Rechnungswesen kann das Controlling zum einen die Kostenanforderungen des Marketing-Managements an das Rechnungswesen übersetzen sowie die bereitgestellten Kosteninformationen an die Anforderungen des Marketing-Managements anpassen. Vgl. Köhler (1985), S. 77.

informationen im CRM kann zur Überforderung der Manager durch Informationsflut führen.¹²³⁴ Wie in Kapitel 3.2 festgestellt, neigen Manager dann häufig dazu, auf eine Informationsnutzung weitgehend zu verzichten. Die Vielzahl der für Manager im CRM relevanten Informationen kann in Berichten und Informationssystemen für spezifische Entscheidungssituationen verdichtet werden.¹²³⁵ Ebenso können interne finanzielle Detailinformationen ‚novizengerecht‘ aufbereitet werden, um die Verständlichkeit für die Manager im CRM zu erhöhen.¹²³⁶

Ein faktenbasiertes Berichtswesen verkürzt die Informationssuche und schont die kognitiven Ressourcen.¹²³⁷ Bei höherer Vernetztheit – wie im CRM aufgrund vielfältiger Kundensegmente, Vertriebskanäle und Servicelevels häufig gegeben – sind diese Berichte nicht mehr ausreichend oder aufgrund zu vieler möglicher Szenarien nur begrenzt praktikabel.¹²³⁸ Neben Berichten für typische CRM-Maßnahmen ist die Bereitstellung von Methodenwissen in Form von Standardverfahren zur Aufbereitung von Informationen – zum Beispiel die Vorgehensweise für die Erstellung einer Kundenverlustanalyse oder die Bestimmung des Lieferanteils bei einem Kunden – eine Aufgabe der Informationsversorgung im CRM. Gesammeltes Methodenwissen kann in einer sogenannten „Verfahrensbibliothek“ bereitgestellt werden.¹²³⁹ Dies versetzt die Manager in die Lage, problemrelevante Fakten jeweils selbst ermitteln zu können.

Im Bereich der Informationsnutzung kann die Anwendung komplexer Willensbildungsverfahren im CRM – wie Kundenwertberechnungen – zur Überforderung der Manager führen. So ist die Abschätzung zukünftiger Ein- und Auszahlungen für die Bestimmung

¹²³⁴ Vgl. Shields (1983), S. 301; Gul/Chia (1994), S. 413; Gerling (2007), S. 164.

¹²³⁵ Durch geeignete Verdichtung mittels statistischer Methoden können handelnde Akteure bei einem Informationsangebot nahe der Kapazitätsgrenze eine höhere Entscheidungsqualität erzielen. Vgl. Lindstädt (2005), S. 159.

¹²³⁶ Vgl. Gerling (2007), S. 122. Eine Komplexitätsreduktion in bereitgestellten Analysen kann zum Beispiel durch Priorisierung und fallbezogene Nutzung von Durchschnittswerten erzielt werden. Vgl. ähnlich auch Weber/Lissautzki (2004), S. 39.

¹²³⁷ Vgl. Gerling (2007), S. 150. Dies wird auch als klassische Informationsversorgungsfunktion des Controllings bezeichnet. Vgl. Friedl (2003), S. 148; Reichmann (2006), S. 10ff; Gerling (2007), S. 146f.

¹²³⁸ Vgl. allg. Friedl (2003), S. 93; Gerling (2007), S. 151.

¹²³⁹ Vgl. Dörner, D. (1987), S. 27; Lingnau (2004), S. 742f. Andere in der Literatur gebräuchliche Begriffe sind „Methodenbank“ (Rehäuser/Krcmar (1996), S. 15) oder „Procedure Warehouse“ (Lingnau (2004), S. 743).

des Kundenwerts meist nur unvollständig oder ungenau möglich.¹²⁴⁰ Durch Analyse historischer Kundendaten des Unternehmens kann der Verlauf einer typischen Kundenbeziehung in Bezug auf Kosten und Erlöse als Modell entwickelt werden. Dieses Muster einer typischen Entwicklung erlaubt dann die näherungsweise Abschätzung des zukünftigen Erfolgs bestehender Kundenbeziehungen auf Basis ihrer bisherigen Kosten und Erlöse.¹²⁴¹

Neben Informationssystemen können auch informelle Formen der Informationsweitergabe durch Aufgabenträger der Rationalitätssicherung gefördert werden. So kann im Rahmen eines Arbeitskreises ein selbständiger abteilungsübergreifender Austausch zu spezifischen Problem- oder Themenstellungen erfolgen.¹²⁴² Ansprechpartner dienen als fester und abteilungsübergreifend kommunizierter Kontaktpunkt für ein bestimmtes Thema. Zu diesem Thema sammeln sie Informationen, geben diese auf Nachfrage weiter und initiieren bei Bedarf Schritte zur Weiterbearbeitung.¹²⁴³

4.3.4.2 *Abgestimmte Informationsversorgung in der Ziel- und Strategiebildung*

Grundlegende Aufgabe der Informationsversorgung ist die Sicherstellung einer hinreichenden Bildung von Zielen und Strategien durch Bereitstellung geeigneter interner und externer Basisdaten (2-1) oder geeigneter Zielgrößen für das CRM (2-2). Zur Anregung einer möglichst segmentspezifischen Ziel- und Strategiebildung im CRM sollten diese Basisdaten auch pro Kundensegment ausdifferenziert sein und damit unterschiedliche Bedürfnisse und Marktsituationen transparent machen.

Zudem dient die Rationalitätssicherung der Begrenzung des in Kapitel 3.2 aufgezeigten Prognosedefizits der überhöhten Erfolgserwartung. Zur Unterstützung bei der Bestimmung einer geeigneten Zielhöhe können sowohl historische Entwicklungen als auch externe Benchmarks – wie die allgemeine Marktentwicklung oder Erfolgsgrößen der Wettbewerber – aufgezeigt werden (2-2). Außerdem kann die Unsicherheit langfristiger Planung auch dadurch aufgezeigt werden, dass allgemeine Prognosedaten

¹²⁴⁰ Vgl. Diller (2002b), S. 322. Der Kundenwert wird definiert als „die Summe aller diskontierten Ein- und Auszahlungen eines einzelnen Kunden, die während der Akquisitionsphase und im Verlauf der gesamten Geschäftsbeziehung entstehen.“ Meffert/Bruhn (2006), S. 153. Ähnl. auch Krafft (2007), S. 43.

¹²⁴¹ Vgl. u.a. Linnenlücke (2010), S. 230f.

¹²⁴² Vgl. Silber (2007), S. 232.

¹²⁴³ Vgl. Silber (2007), S. 232.

in mehreren Szenarien oder als Korridor angegeben werden.¹²⁴⁴ Auch die Darstellung von Informationen in Häufigkeiten anstatt Wahrscheinlichkeiten kann nach empirischen Untersuchungen Verzerrungen wie Overconfidence-Effekt, Konjunktionsfehler oder Kontrollillusion verringern.¹²⁴⁵ Zur Sicherstellung eines konsistenten Zielsystems können Aufgaben der Zielsystembildung, wie die Operationalisierung und Prognose, auch durch Aufgabenträger der Rationalitätssicherung übernommen werden. Dies gilt ebenso für eine angemessene zeitliche Dimensionierung von CRM-Strategien .

Ziel der Rationalitätssicherung durch abgestimmte Informationsversorgung ist es auch, die Wahrscheinlichkeit zu vermindern, dass Manager – wie als Defizit in Kapitel 3.2 aufgezeigt – relevante Strategiealternativen übersehen oder aufgrund unangemessener Nutzung formaler Planungsverfahren fehlerhaft beurteilen (2-4). Eine geeignete proaktive Maßnahme ist die Aufklärung der Manager über mögliche Wahrnehmungslücken. Zur Reduzierung der Bestätigungsverzerrung kann geprüft werden, welche planungsrelevanten Informationen von Managern nicht wahrgenommen werden, wenn sie nicht zu ihren mentalen Modellen passen.¹²⁴⁶ Dabei können Controller als Aufgabenträger der Rationalitätssicherung ihren Erfahrungshintergrund einbringen und dadurch die Wissensbasis erweitern.¹²⁴⁷ Um Verzerrungen aufgrund fehlerhafter Anwendung der Verankerungsheuristik zu verringern, eignet sich die Bereitstellung verschiedener Ausgangspunkte für die Repräsentation¹²⁴⁸ – das heißt nicht nur Best- und Worst-Case-Szenarien¹²⁴⁹ – oder die Hinwirkung auf die Nutzung des bestmöglichen Ankers.¹²⁵⁰ Die Präsentation wichtiger Entscheidungsprobleme auf

¹²⁴⁴ Vgl. Russo/Schoemaker (2002), S. 97 und 104-107.

¹²⁴⁵ Vgl. Gigerenzer/Hoffrage (1995), S. 697. Es konnte empirisch nachgewiesen werden, dass sowohl Schulungen zum Frequency Format als auch die Problemdarstellung in Frequency Formats die Ableitung angemessener Wahrscheinlichkeitsurteile fördern können. Vgl. Sedlmeier (1999). Ähnlich können Verzerrungen aufgrund der Repräsentationsheuristik vermieden und die Qualität der Wahrscheinlichkeitsurteile verbessert werden, indem Prognoseinformationen bezüglich des Eintritts eines Ereignisses in einem bestimmten Zeitintervall anstatt prozentualen Wahrscheinlichkeitswerten angegeben werden. Vgl. Gigerenzer/Hoffrage (1995), S. 697.

¹²⁴⁶ Vgl. Weinstein/Klein (2002), S. 313 und 322.

¹²⁴⁷ Siehe frühere Fußnote zur höheren Rationalität von Gruppenentscheidungen bei heterogener Wissensbasis. Vgl. Larrick (2004), S. 326f.

¹²⁴⁸ Vgl. Hammond/Keeney/Raiffa (2006), S. 121.

¹²⁴⁹ Vgl. Plous (1993), S. 147ff; Gerling (2007), S. 97.

¹²⁵⁰ Vgl. Gerling (2007), S. 164. Allein der Hinweis, sich an der informativsten und nicht der zuerst präsentierten Quelle zu orientieren ergab in einer Studie eine Verringerung der kognitiven Verzerrung.

verschiedene Art und Weise – zum Beispiel aus Sicht der Maximierung der kurzfristigen Profitabilität oder der langfristigen Steigerung des Marktanteils – dient auch der Offenlegung und Adressierung kulturell bedingter Framing-Effekte.¹²⁵¹

Eine weitere Aufgabe der Rationalitätssicherung liegt darin, sicherzustellen, dass keine unangemessen risikoreichen Strategien entwickelt werden, etwa indem die Strategiewahl unabhängig von der aktuellen wirtschaftlichen Situation erfolgt. Dies kann gewährleistet werden, indem die allgemeine Lage in Präsentationen und Analysen zur Strategiewahl nicht dramatisiert wird.¹²⁵² Außerdem können Informationen über verschiedene Risikoaspekte und geeignete Rentabilitätskriterien von Strategien bereitgestellt werden (2-5). Die Darstellung der Alternativen als Portfolio und in Zusammenhang mit bereits bestehenden Strategien anderer Unternehmensbereiche verbessert die Koordination innerhalb des Unternehmens. Zur Vermeidung zu kurzfristig orientierter Strategien kann die Darstellung des zeitlichen Erfolgsverlaufs verschiedener Strategiealternativen dienen, soweit dies prognostiziert werden kann.

Auch der Fortführung ungeeigneter Strategien kann durch eine abgestimmte Informationsversorgung entgegengewirkt werden (2-5). Empirische Studien konnten zeigen, dass Entscheidungsträger, die bewusst nach abbruchrelevanten Informationen suchen, aufgetretene Abweichungen und Verluste früher realisieren und daher unrentable Strategien häufiger abbrechen.¹²⁵³ Zur Begrenzung des ursächlichen Sunk-Cost-Effekts eignen sich regelmäßige Statusberichte über laufende Strategien mit Fokus auf Erfolgskriterien, noch zu erwartende Kosten und die Möglichkeit des Scheiterns.¹²⁵⁴

Prognostizierte Zahlungsströme und Planungsprämissen für CRM-Strategien – wie das Marktwachstum – liegen meist in ferner Zukunft und sind damit von hoher Unsicherheit gekennzeichnet. Wie in Kapitel 3.2 aufgezeigt, bevorzugen Manager daher häufig rein

Vgl. Wickens/Hollands (2000), S. 327. Durch eine geeignete Rahmgebung lassen sich jedoch nur die Positionen der Handlungsalternativen auf der Kurve oder der vom Manager gewählte Referenzpunkt, nicht aber die Nutzenfunktion des Akteurs verändern. Vgl. Arkes (1991), S. 496.

¹²⁵¹ Vgl. Klose (1994), S. 189f.

¹²⁵² Vgl. Müller (2008), S. 259.

¹²⁵³ Vgl. Kadous/Sedor (2004).

¹²⁵⁴ Vgl. Staw/Ross (1987), S. 73; Ghosh (1997), S. 88 und 102-104. RUBIN/BROCKNER konnten die positive Wirkung regelmäßiger Projektfortschrittsberichte empirisch bestätigen. Vgl. Rubin/Brockner (1975); Brockner et al. (1982).

intuitive Prognosen, welche das Risiko kognitiver Verzerrungen beinhalten (2-4).¹²⁵⁵ Als Sicherungsmaßnahme im CRM eignet sich ein gezielter Vergleich der zu beurteilenden Strategiealternativen mit unternehmensinternen und -externen Benchmarks und Best Practices.¹²⁵⁶ Eine alternative Methode ist die Offenlegung eigener Prognosedefizite in vergangenen Planungsvorgängen durch historische Soll-Ist-Vergleiche, um daraus verbesserte Entscheidungen abzuleiten. Dabei werden Informationen zu Zahlungsfolgen und Rahmenbedingungen bereits durchgeführter Strategien auf die aktuelle Entscheidung übertragen.¹²⁵⁷

4.3.4.3 *Abgestimmte Informationsversorgung in der Maßnahmenentwicklung*

In der Maßnahmenentwicklung liegt die Aufgabe der Informationsversorgung in der Bereitstellung von unternehmensinternen und externen Basisdaten, insbesondere von Kontrollinformationen und Prognosedaten (3-1). Durch eine regelmäßige proaktive Kommunikation aktueller Informationen kann eine reflexive Maßnahmenplanung angeregt werden.

Da externe Informationen häufig vernachlässigt werden, ist eine proaktive Bereitstellung von unternehmensexternen Basisdaten zur Marktentwicklung sowie von Benchmarking-Informationen zu alternativen CRM-Maßnahmen und deren Profitabilität sinnvoll (3-2).¹²⁵⁸ Dies reduziert u.a. das Festhalten an ungeeigneten Maßnahmen aufgrund des Status-quo-Effekts. Auch die Nutzung qualitativer zukunftsorientierter Informationen in der Maßnahmenentwicklung kann durch ihre proaktive Bereitstellung und das Aufzeigen von Zusammenhängen mit internen quantitativen Informationen unterstützt werden. So erhält etwa Kundenfeedback zu verschiedenen Produkten dann ein höheres Gewicht, wenn die Auswirkungen auf interne Absatzzahlen deutlich werden. Allerdings können qualitative Informationen

¹²⁵⁵ Dies sind in diesem Bereich Overconfidence-Effekt, Optimismus-Effekt, Status Quo-Effekt und Kontrollillusion. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.1.

¹²⁵⁶ Vgl. Kahnemann/Tversky (1982), S. 416; Lovallo/Kahnemann (2003), S. 58. Manager neigen allerdings dazu, sich bevorzugt mit Akteuren zu vergleichen, welche überdurchschnittlich hohen Risiken ausgesetzt sind, um dann für sich auf wesentlich geringere Risiken zu schließen. Vgl. Hakmiller (1966); Wills (1981); Wills (1987). Daher sollten externe Benchmarks sorgfältig ausgewählt werden.

¹²⁵⁷ Vgl. Weber et al. (2003), S. 18. Ebenso kann das Controlling Zahlungsfolgen und deren Wahrscheinlichkeiten über auf mathematischen Modellen basierende Computersimulationen bereitstellen. Vgl. Weber et al. (2006), S. 19f.

¹²⁵⁸ Vgl. Kahnemann/Tversky (1982), S. 416; Lovallo/Kahnemann (2003), S. 58.

auch Frühindikatoren für Entwicklungen sein, welche in den vergangenheitsorientierten internen Daten noch nicht ersichtlich sind.

Bei der Verarbeitung von Informationen über die verschiedenen Handlungsalternativen können Framing-Effekte auftreten, sodass einige Alternativen – zum Beispiel Wettbewerberaktionen mit hoher Medienaufmerksamkeit – verstärkt wahrgenommen werden, während andere unberücksichtigt bleiben (3-2). Um diese Verzerrungen zu vermeiden, sollten ohne Vorfestlegung Informationen für alle Alternativen gesammelt und sinnvoll strukturiert werden.¹²⁵⁹ Die bereitgestellten Informationen sollten zudem mehrere geeignete Referenzpunkte enthalten und in Form neutraler Standardberichte erfolgen.¹²⁶⁰ Um eine zu kurzfristige Maßnahmenauswahl zu vermeiden, kann der zeitliche Verlauf des Erfolgs vergleichbarer Maßnahmen der Konkurrenz aufgezeigt werden.

Um für eine angemessene Transparenz und Koordination zwischen den Vertriebskanälen zu sorgen, können Informationen über aktuelle und geplante CRM-Maßnahmen und die jeweiligen Kontaktpersonen automatisch in gemeinsam genutzten Kundendatenbanken oder einem kanalübergreifenden CRM-Informationssystem für alle relevanten Akteure verfügbar gemacht werden (3-3).¹²⁶¹ Weitere Sicherungsmaßnahmen gegen Ethnozentrismus zwischen Vertriebskanälen umfassen funktions- und hierarchieübergreifende Kommunikationsforen, die Überwachung der verschiedenen Subkulturen und den Aufbau von Konfliktlösungsmechanismen.¹²⁶²

4.3.4.4 *Abgestimmte Informationsversorgung in der Maßnahmendurchsetzung*

Ziel der Informationsversorgung in der Durchsetzung ist die Bereitstellung geeigneter Informationen für die Kommunikation und Delegation geplanter CRM-Aktivitäten. So bieten unternehmensinterne oder -externe Informationen zu Qualitätsstandards für Kundenkommunikation und Auftragsausführung Managern eine wertvolle Grundlage

¹²⁵⁹ Vgl. Gerling (2007), S. 31.

¹²⁶⁰ Vgl. Chang/Yen/Duh (2002) S. 38. Bei der Informationenaufbereitung sollte sichergestellt werden, dass keine entscheidungsrelevanten Informationen fehlen und keine Informationen unangemessen hervorstechen. Für eine ausführliche Diskussion zur Präsentation von Informationen vgl. Wickens/Hollands (2000), S. 69ff und 530 ff.

¹²⁶¹ Vgl. Klee (2000), S. 340f; Kleinaltenkamp/Dahlke/Wengler (2004), S. 263f.

¹²⁶² Vgl. Klee (2000), S. 340f.

für die Formulierung eigener Handlungsanweisungen. CRM-Informationssysteme, welche alle beteiligten Akteure einbinden, können sicherstellen, dass alle ausführenden Mitarbeiter ihre Handlungsanweisungen auch erhalten.

Adäquate Informationsversorgung und -aufbereitung erweitert den Entscheidungsspielraum der Vertriebsmitarbeiter und die Anpassungsfähigkeit der Organisation. Dieser Vorteil kann jedoch nur durch umfassende Delegation von Entscheidungs-, Ressourcennutzungs- und Kundenmanagementkompetenzen an die ausführenden Mitarbeiter genutzt werden.¹²⁶³ Zur Unterstützung einer geeigneten Delegation können Informationen zum Kompetenzprofil der Vertriebsmitarbeiter bezüglich der Umsetzung der Handlungsvorgaben sowie gegebenenfalls der Schulungsbedarf erhoben werden (4-2). Häufig kann ein ausreichender Delegationsgrad auch dadurch erreicht werden, dass über das CRM-System eine strukturierte Dokumentation der Umsetzung sichergestellt wird. Dabei ist es wichtig, dass der Dokumentationsaufwand für die ausführenden Mitarbeiter durch weitestmögliche Automatisierung und Fokus auf notwendige Informationen begrenzt wird.

Ebenso benötigen Manager häufig unterstützende Informationen zur geeigneten Gestaltung von Anreizen und Verhaltensnormen. Dies können zum Beispiel eine Aufstellung geeigneter Bemessungsgrundlagen oder eine Checkliste zur Vermeidung von Konflikten in und zwischen Anreizsystemen sein. Auch externe Benchmarks zu Anreizsystemen anderer Unternehmen können hier hilfreich sein. Zur Vermeidung von Zielkonflikten sollten dabei zudem die Anreizsysteme anderer Abteilungen im eigenen Unternehmen einbezogen werden.

Bereits die Aufmerksamkeit von Managern im CRM über bestehende Konflikte oder Probleme dient der Reduktion von daraus entstehenden Defiziten. Transparenz über Konflikte und Probleme kann eine regelmäßige Befragung der Mitarbeiter im CRM beziehungsweise Vertrieb bringen. Die Befragung kann verschiedene Themen zur Arbeitsorganisation, der Informationsweitergabe und Kommunikation sowie zum Führungsverhalten der Manager im CRM beinhalten. Einem solchen Verfahren wird

¹²⁶³ Vgl. Burnett (2001), S. 22; Silber (2007), S. 287.

eine effektive Wirkung zugeschrieben.¹²⁶⁴ Zudem kann es je nach Reichweite schnell und kostengünstig umgesetzt werden.

Als Sicherungsmaßnahme für Verteilungskonflikte eignet sich eine umfassende Information aller Beteiligten über die Gesamtsituation und gegenseitige Abhängigkeiten (4-3).¹²⁶⁵

4.3.4.5 *Abgestimmte Informationsversorgung in der Kontrolle*

Sicherungsaufgaben im Bereich der Informationsversorgung für die Kontrolle im CRM bestehen in der direkten Bereitstellung von Kontrollinformationen durch eigene Kontrollhandlungen und eigene Ursachenanalysen (5-1, 5-2). Übernehmen Aufgabenträger der Rationalitätssicherung die Erhebung von Kontrollinformationen, so umfasst ihre Aufgabe den Soll-Ist-Vergleich von Schlüsseldaten sowie das Einfordern von Korrekturmaßnahmen bei Über- oder Unterschreitung von Toleranzgrenzen.¹²⁶⁶

Eine grundlegende Sicherungsmaßnahme ist die Bereitstellung und Kommunikation von CRM-Kontrollgrößen im Rahmen des Berichtswesens (5-1). Profitabilitätsorientierte Kontrollinformationen werden dem Management in Form von Berichten zu Produkten, Marktsegmenten, geografischen Gebieten, Bestellgrößen, Absatzkanälen und individuellen Kunden zur Verfügung gestellt.¹²⁶⁷ Im dynamischen Handlungsumfeld des CRM ist es sinnvoll, die standardisierte Informationsversorgung in Form von Standardberichten durch eine fallweise Informationsversorgung, welche den Umweltveränderungen und Informationsbedürfnissen des Managers stets angepasst ist, zu ergänzen.¹²⁶⁸ Bei der fallweisen Informationsversorgung werden für typische CRM-Entscheidungssituationen spezifische Kontrollgrößen zusammengestellt und verdichtet. Generell erscheint die Erfolgsbewertung von CRM-Strategien und -Maßnahmen als Herausforderung, da der ökonomische Erfolg von CRM-Aktivitäten erst langfristig bestimmbar ist und die Zurechnung auf einzelne Aktivitäten unter Abgrenzung anderer interner und externer Ursachen – wie anderen strategischen Programmen oder

¹²⁶⁴ Vgl. Weber et al. (2008), S. 57; Linnenlücke (2010), S. 232.

¹²⁶⁵ Vgl. Niemeyer/Loch/Bachem (1992), S. 372; Wielpütz (1996) S. 107.

¹²⁶⁶ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1182.

¹²⁶⁷ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 29.

¹²⁶⁸ Vgl. Lingnau (2004), S. 736; Gerling (2007), S. 150.

Marktveränderungen – schwierig ist.¹²⁶⁹ Eine geeignete Erfolgsbestimmung von CRM-Maßnahmen sollte auf Kontrollgrößen basieren, welche spezifisch auf die durchgeführte Maßnahme angepasst sind und möglichst kundenspezifisch und kurzfristig gemessen werden können. Eine möglichst kurzfristige erste Rückmeldung über die Wirkung einer CRM-Maßnahme kann durch Erhebung nicht-ökonomischer Indikatoren wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erzielt werden.¹²⁷⁰ Um die Wirkung einer spezifischen Maßnahme zu messen, können diese Indikatoren direkt bei den Zielkunden der Maßnahme kurz nach ihrer Umsetzung durch Kundenbefragungen erhoben werden. Dies erlaubt ein unmittelbares Feedback an die Vertriebsmitarbeiter und die zeitnahe Ursachenanalyse und Steuerung der CRM-Maßnahmen durch die Manager.¹²⁷¹

Durch regelmäßige Durchführung von Kundenbefragungen und den Vergleich mit ökonomischen Indikatoren kann die Erfolgswirkung von CRM-Maßnahmen langfristig annähernd gemessen werden.¹²⁷² Um eine Manipulation zu vermeiden, sollten die Erhebungen von externen Akteuren – wie Controllern oder Mitarbeitern der Marktforschung – übernommen werden, damit eine einheitliche, regelmäßige, zuverlässige und korrekte Erfassung gewährleistet ist.¹²⁷³

Zudem kann die Erfolgsevaluierung auch qualitative Prozessindikatoren, wie die Akzeptanz der Mitarbeiter für das CRM-System oder die Umsetzung der definierten Vorgaben, umfassen.¹²⁷⁴ Diese qualitativen Faktoren ermöglichen zwar meist keine direkte Quantifizierung des zukünftigen ökonomischen Erfolgs einer CRM-Maßnahme,¹²⁷⁵ jedoch können sie als Frühindikatoren für die generelle Eignung einer Maßnahme

¹²⁶⁹ Vgl. Bruhn/Georgi (2000), S. 545; Kehl (2000), S. 117; Schnapka (2000), S. 323; Uebel (2001), S. 336; Wehrmeister (2001), S. 41; Wilde (2001), S. 16; Hippner/Leber/Wilde (2004), S. 145-151. Die langfristige Wirkung ergibt sich daraus, dass CRM-Maßnahmen typischerweise auf die Entwicklung und Verbesserung der Kundenbeziehung abzielen und sich durch höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erhöhte zukünftige Erfolge erhoffen. Eine rein auf Erlös- und Kostendaten ausgerichtete Kontrolle kann zu Fehlschlüssen führen, wenn Kosten für CRM-Maßnahmen bereits anfallen, Erlöseffekte jedoch erst in nachfolgenden Perioden eintreten. Vgl. Krafft (2001), S. 500f.

¹²⁷⁰ Vgl. zu solchen Indikatoren auch Wielpütz (1996); S. 221f; Hippner/Leber/Wilde (2004), S. 149.

¹²⁷¹ Vgl. Beck (2007), S. 50.

¹²⁷² Vgl. Bruhn/Hadwich (2004), S. 500.

¹²⁷³ Vgl. Weber/Willauer (2005), S. 365. Dies erscheint sinnvoll, wenn diese Mitarbeiter im Gegensatz zum CRM-Verantwortlichen nicht von bestimmten Ergebnissen profitieren. Vgl. allg. Weber/Willauer (2005), S. 366.

¹²⁷⁴ Vgl. Pries/Stone (2004), S. 360.

¹²⁷⁵ Vgl. Hippner/Leber/Wilde (2004), S. 145-151.

wertvoll sein, indem sie aufzeigen, ob diese Maßnahme von den eigenen Mitarbeitern als geeignet wahrgenommen und entsprechend vollständig bei den Kunden umgesetzt wird. Aus den obigen Ausführungen ergibt sich, dass die Informationsversorgung für die Kontrollphase im CRM insbesondere die Berücksichtigung maßnahmenspezifischer nicht-ökonomischer kunden-, prozess- und mitarbeiterbezogener Kennzahlen sichern sollte.

Um die Nutzung verfügbarer Kontrollinformationen sicherzustellen (5-2), sollten die erhobenen Informationen im CRM-Informationssystem erfasst und damit zeitnah allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Ein geeignetes System umfasst die erwähnten nicht-ökonomischen Faktoren sowie Kosten- und Erlösdaten, welche nach verschiedenen Blickwinkeln – wie Produkten, Bestellungen oder Kunden – ausgewertet werden können, um Wirtschaftlichkeit und Verbesserungspotenziale bestimmen zu können.¹²⁷⁶ Angemessene Aktualität und Transparenz über Umsetzung und Erfolg von CRM-Maßnahmen können durch die Integration von Statusinformationen und Kundenfeedback in das CRM-System sichergestellt werden. Das System sollte unterschiedliche Datenformate unterstützen, um zeitaufwendige und mit dem Risiko von Übertragungsfehlern behaftete Medienbrüche zu vermeiden und die direkte Weiterverarbeitung von Informationen zu ermöglichen. Die Nutzung von Kontrollinformationen kann auch dadurch unterstützt werden, dass die Manager im CRM die für ihre Kunden relevanten Informationen vorselektiert erhalten.

Zur Sicherung der Kosten-Nutzen-Effizienz ist die Abstimmung des Detailgrads der Kontrollinformationen mit dem Informationsbedarf der Manager im CRM wichtig. So kann die Erfassung und Zuschlüsselung von Kontrollinformationen für individuelle Kunden sehr aufwendig und gegebenenfalls dann nicht sinnvoll sein, wenn die Steuerung der CRM-Aktivitäten auf Ebene von definierten Kundensegmenten erfolgt.

Zur Unterstützung des Aufbaus von Erfahrungswissen kann ein Informationssystem auch die Kommunikation von Verbesserungsvorschlägen der Manager und ausführenden Mitarbeiter unterstützen und damit der Rationalitätssicherung zukünftiger Handlungen dienen (5-3).¹²⁷⁷ So kann Erfahrungs- und Beziehungswissen in Form eines

¹²⁷⁶ Vgl. ähnlich Wolf (2007), S. 121. Zu CRM-Informationssystemen vgl. u.a. Gerth (2001), S. 103-116; Amberg (2004), S. 43-73.

¹²⁷⁷ Vgl. Rahayel (2007).

Expertensystems oder einer Maßnahmen Datenbank mit Kontaktinformationen zur Verfügung gestellt werden (5-3).

Zusammenfassung und Umsetzungsanregungen für die abgestimmte Informationsversorgung

Bei der Gestaltung des Informationssystems wird eine möglichst detaillierte und breite Informationsversorgung angestrebt, welche allerdings durch die entstehende Komplexität und den steigenden finanziellen und zeitlichen Aufwand begrenzt wird. Grundlage einer auf die Begrenzung kognitiver Verzerrungen abgestimmten Informationsversorgung ist die Bereitstellung geeigneter Basisdaten für die Planung und Kontrolle. Im CRM umfasst dieser Bereich insbesondere die Beschaffung unternehmensexterner Informationen, zum Beispiel durch Marktforschung und Kundenbefragungen.

Die Sicherstellung der Informationsweitergabe durch interne Informationssysteme ist ein wichtiges Instrument zur Begrenzung eigeninteressierten und unkooperativen Handelns. Die automatisierte Weitergabe von Informationen innerhalb von IT-Systemen kann allerdings auf Widerstände bei den Beteiligten stoßen. Wichtige Voraussetzung für eine angemessene Informationsbereitstellung durch die Akteure ist das Commitment aller Beteiligten zur Kooperation auch aufgrund gemeinsamer Ziele. Auf Kooperation gerichtete Anreize können diese Einstellung fördern.¹²⁷⁸

¹²⁷⁸ Vgl. dazu auch Kapitel 4.3.

	Informationsbeschaffung	Ziel- und Strategiebildung	Maßnahmenentwicklung	Maßnahmen-durchsetzung	Kontrolle
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Informationsbedarfsanalyse Bereitstellung qualitativer externer und zukunftsgerichteter Informationen Unterstützung bei Informationsaufbereitung, Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung geeigneter Basisdaten und Zielgrößen für die Zielbildung Bereitstellung von Informationen zu Strategiealternativen 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung interner und externer Basisdaten für die Maßnahmenentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung bei Gestaltung von Anreizen und Handlungsanweisungen für Vertriebsmitarbeiter Erhebung von Umsetzungsfähigkeiten und Schulungsbedarf der Vertriebsmitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung von Kontrollergebnissen und Ursachenanalysen Erhebung externer Kontrollinformationen
Nutzung IT-System	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierte Informationserhebung, -integration und -weitergabe im CRM-Informationssystem Sicherung Datenqualität im CRM-Informationssystem 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Bereitstellung von Statusberichten über laufende Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierte Informationsweitergabe durch kanalübergreifendes CRM-Informationssystem 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitnahe Bereitstellung von Durchsetzungsinformationen für alle beteiligten Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierte Erfassung und Weitergabe von Kontrollinformationen im CRM-Informationssystem Integration von Erfahrungs- und Beziehungswissen im CRM-Informationssystem

Abbildung 17: Sicherungsaufgaben der abgestimmten Informationsversorgung im CRM-Prozess

Die beschriebenen Sicherungsmaßnahmen verhindern nicht den Gebrauch von Vereinfachungsstrategien bei steigender Problemkomplexität und erlauben damit die Akzeptanz satisfizierender Ergebnisse.¹²⁷⁹ Daher ist es Aufgabe des Controllings, alle objektiv relevanten Informationen bereitzustellen und bei selektiver Informationssuche als kritischer Counterpart aktiv zu werden.¹²⁸⁰ Um „blindes“ Vertrauen auf Informationen aus betrieblicher Standardsoftware zu verhindern, sollten Entscheidungsunterstützungssysteme auch kritisches Hinterfragen und gegebenenfalls eine neuerliche Informationsnachfrage anstoßen.¹²⁸¹ Zum Beispiel können sie aus historischen Vergleichen unplausible Daten zur Prüfung hervorheben.

Eine effektive Informationsbereitstellung durch das Controlling ist dann gewährleistet, wenn die Manager das bereitgestellte Faktenwissen richtig interpretieren und das

¹²⁷⁹ Vgl. Chu (1991), S. 1.

¹²⁸⁰ Bestätigungsverzerrungen des Managers können zu selektiver Informationssuche führen. Vgl. Hammond/Keeney/Raiffa (2006), S. 123.

¹²⁸¹ Vgl. Kottemann/Davis/Remus (1994), S. 26-37; Larrick (2004), S. 323f; Gerling (2007), S. 164. Laut einer Studie eignen sich unstrukturierte („semi-confusing“) Informationssysteme, in dynamischen Handlungsumfeldern besser als wohldefinierte und etablierte Systeme, da sie Manager wachsam halten für die Wahrnehmung von Veränderungen. Vgl. Hedberg/Jönsson (1978), S. 47-64; Merchant/Van der Stede (2007), S. 225.

Methodenwissen einsetzen können.¹²⁸² Dazu ist die Förderung gemeinsamer mentaler Modelle durch das Controlling sinnvoll, zum Beispiel durch Unterstützung in der Interpretation.¹²⁸³ Gerade Manager aus kundenorientierten Organisationsbereichen, wie dem CRM, stehen einer kosten- und ergebnisorientierten Betrachtung teilweise skeptisch gegenüber. Aufgabe der Rationalitätssicherung im CRM ist es, diese Skepsis durch intensive Abstimmung zu überwinden, da eine positive Einstellung der Manager gegenüber dem Controlling die Effektivität der Informationsbereitstellung unterstützt.¹²⁸⁴

Die Informationsversorgung gilt als angemessen, wenn der erwartete Nutzen abzüglich der erwarteten Kosten maximal ist.¹²⁸⁵ Dies ist meist dann der Fall, wenn der Entscheider mit positiver Wahrscheinlichkeit sein Urteil nach der Informationsbeschaffung revidiert. In der Praxis wird meist nur eine grobe Kosten-Nutzen-Einschätzung vorgenommen.¹²⁸⁶

4.3.5 Herausforderung durch strukturierten Konflikt

Neben den in Kapitel 3 beschriebenen negativen gibt es auch positive Konfliktwirkungen. Meinungsverschiedenheiten und die fortwährende Infragestellung bisheriger Positionen können zu einer höheren Entscheidungsqualität beitragen.¹²⁸⁷

Durch strukturierten Konflikt mit den Managern im CRM kann bewirkt werden, dass diese ihren Entscheidungsfindungsprozess oder auch bereits getroffene Entscheidungen kritisch überdenken. In der Auseinandersetzung mit Alternativen und unterschiedlichen Hypothesen müssen Manager Stellung zu Widersprüchen beziehen und die Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Handlungsalternativen detailliert und mit höherer Objektivität untersuchen.¹²⁸⁸ Auf organisationsbezogener Ebene kann strukturierter

¹²⁸² Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.3.

¹²⁸³ Vgl. dazu auch Brühl/Buch (2005), S. 10ff; Gerling (2007), S. 123.

¹²⁸⁴ Vgl. Weber et al. (2003), S. 39; Weber et al. (2009).

¹²⁸⁵ Vgl. Laux (1995), S. 45; Hettich/Hippner/Wilde (2004), S. 553; Klein/Scholl (2004), S. 55.

¹²⁸⁶ Vgl. Horvath (2001), S. 379.

¹²⁸⁷ Vgl. Schweiger/Sandberg/Ragan (1986), S. 67; Amason (1996), S. 127; Rehäuser/Krcmar (1996), S. 30; Gerling (2007), S. 155.

¹²⁸⁸ Vgl. allg. Russo/Schoemaker (2002), S. 86-89. Begründungs- und Legitimationsdruck können einen höheren Genauigkeitsanspruch sicherstellen und kognitive Verzerrungen vermeiden. Vgl. Klose (1994), S. 194f; Jungermann/Pfister/Fischer (2005), S. 288. Zum Beispiel konnte die Wirksamkeit des

Konflikt Störungen in den Organisationsbeziehungen aufdecken, Anstöße für organisationales Lernen geben und die Interaktionsbeziehung stärken.¹²⁸⁹ Im Idealfall ermöglicht ein strukturierter Konflikt, Probleme ohne Zeitdruck durch Kreativität und Kooperation in der Problemlösung zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen.¹²⁹⁰

Insbesondere die Konfrontation im Sinne eines *Advocatus Diaboli* ist eine wirkungsvolle Maßnahme zur Reduktion kognitiver Beschränkungen.¹²⁹¹ Der sogenannte *Devil's Advocate* kann sowohl als proaktive als auch als reaktive Rationalitätssicherungsmaßnahme eingesetzt werden.¹²⁹² Durch die „*Consider-the-Opposite*“-Maßnahme wird eine Stellungnahme dazu eingefordert, unter welchen Umständen die präferierte Entscheidungsalternative nicht zum gewünschten Ergebnis führen könnte.¹²⁹³ Die gedankliche Konfrontation mit den Risiken der Entscheidung und der Möglichkeit des Misserfolgs fördert die Hinterfragung eigener Urteile und eingebrachten Wissens,¹²⁹⁴ eine realistische Planung¹²⁹⁵ sowie die Berücksichtigung bisher nicht wahrgenommener Informationen, um zu repräsentativen Schlussfolgerungen zu gelangen.¹²⁹⁶

Eine andere wirksame Maßnahme stellt „*Consider-the-Alternatives*“ dar, welche die Darstellung plausibler alternativer Konsequenzen der präferierten Entscheidung

Rechtfertigungsdrucks auf das Auftreten der Verfügbarkeitsheuristik empirisch nachgewiesen werden. Vgl. Kennedy (1993) sowie ähnlich Tetlock/Kim (1987); Lerner/Tetlock (1999).

¹²⁸⁹ Vgl. Berkel (1999), S. 382; Wunderer (2003), S. 488; Silber (2007), S. 62 sowie ausführlich bei Schwarz (1999), S. 15-31.

¹²⁹⁰ Vgl. Kirsch (1990), S. 67; Wielpütz (1996) S. 104; Schögel/Schmidt/Sauer (2004), S. 128

¹²⁹¹ Vgl. Koriat/Lichtenstein/Fischhoff (1980), S. 107; Schwenk/Cosier (1980), S. 409; Fischhoff (1982), S. 422; Lord/Lepper/Preston (1984), S. 1231; Hoch (1985), S. 719; Arkes (1991), S. 486-494; Nitzsch (2002), S. 101; Russo/Schoemaker (2002), S. 43 und 173f; Kramer (2003), S. 64.

¹²⁹² RUSSO/SCHOEMAKER (2002) führen als Techniken der *Devil's Advocacy* auf: Sensitivitäts- und Szenario-Analysen, die Bildung von Entscheidungsbäumen, Untersuchung der Pro- und Kontra-Argumente aller Handlungsalternativen oder die Suche nach vergleichbaren Entscheidungen aus der Vergangenheit. Vgl. Russo/Schoemaker (2002), S. 101-124.

¹²⁹³ Vgl. Fischhoff (1982), S. 438; Arkes (1991), S. 494; Hirt/Markman (1995), S. 1070; Russo/Schoemaker (2002), S. 88f und 110f; Wilson/Centerbar/Brekke (2002), S. 197f; Larrick (2004), S. 323.

¹²⁹⁴ Vgl. Gerling (2007), S. 165.

¹²⁹⁵ Vgl. Paredes (2005), S. 740f. Dies konnte mit Bezug zum *Overconfidence-Effekt* in empirischen Studien gezeigt werden. Vgl. Koriat/Lichtenstein/Fischhoff (1980); Lord/Lepper/Preston (1984); Hoch (1985); Schuette/Fazio (1995). Weitere Studien konnten zudem einen reduzierenden Einfluss auf den Rückschaufehler und Verankerungsverzerrungen feststellen. Vgl. Mussweiler/Strack/Pfeiffer (2000), S. 1142-1150; Larrick (2004), S. 216-237.

¹²⁹⁶ Vgl. Larrick (2004), S. 323; Paredes (2005), S. 740f; Bazerman/Chugh (2006), S. 93. Dies konnte mit Bezug zur Verankerungsheuristik empirisch bestätigt werden. Vgl. Mussweiler/Strack/Pfeiffer (2000).

einfordert.¹²⁹⁷ Diese Maßnahme fördert somit die Kenntnisnahme der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen und die Berücksichtigung von Informationen, welche vorher vom Akteur ignoriert wurden.¹²⁹⁸ Sensitivitäts- und Szenario-Analysen enthalten die Fragestellungen von „Consider-the-Opposite“ und „Consider-the-Alternatives“ und sind daher für den Einsatz im Rahmen eines strukturierten Konflikts geeignet.¹²⁹⁹

In repetitiven Situationen mit regelmäßigem Feedback kann der Manager durch Selbstkontrolle sein Handeln einer kritischen Reflexion unterziehen.¹³⁰⁰ Indem er die ihm vorliegende Entscheidungssituation quasi „von außen“ betrachtet, kann er kognitive Verzerrungen wie Overconfidence vermindern.¹³⁰¹ Die kritische Selbstreflexion unterliegt jedoch Grenzen, da die zur Wahrnehmung unbewusster kognitiver Beschränkungen notwendige Distanz zum eigenen Handeln meist fehlt.¹³⁰²

4.3.5.1 Herausforderung durch strukturierten Konflikt in der Informationsbeschaffung und -nutzung

Die Beteiligung von Aufgabenträgern der Rationalitätssicherung am gesamten Entscheidungsprozess im CRM ermöglicht die gezielte Bereitstellung von Informationen und Analysen, um die Manager anzuregen, ihre Einschätzungen bezüglich des Erfolgs geplanter Strategien oder Maßnahmen kritisch zu prüfen. Die kritische Hinterfragung in der Informationsbeschaffung fördert proaktiv die

¹²⁹⁷ Vgl. Arkes (1991), S. 494; Roese (2004), S. 268. Eine empirische Bestätigung zeigen Hirt/Markman (1995).

¹²⁹⁸ Vgl. Russo/Schoemaker (2002), S. 61.

¹²⁹⁹ Vgl. dazu detailliert Russo/Schoemaker (2002), S. 101-104 und 116-123. Diese Analysen prüfen die Anfälligkeit der einer Strategiewahl zugrundeliegenden Berechnungen gegenüber Fehlprognosen und unvorhergesehenen Veränderungen der Umwelt. Dabei sollten stets beide Analysen durchgeführt werden, um nicht nur die Effekte einzelner Faktorenänderungen auf das Ergebnis einer Strategie untersuchen, sondern auch den Einfluss alternativer Umweltentwicklungen. Vgl. Weber et al. (2006), S. 21f. Zum Nutzen der Sensitivitäts- und Szenarioanalyse zur Adressierung kognitiver Beschränkungen vgl. Nitzsch (2002), S. 160-162.

¹³⁰⁰ Vgl. Libby (1981), S. 160f; Messick/Bazerman (1996), S. 20.

¹³⁰¹ Vgl. Milkman/Chugh/Bazerman (2008), S. 5. Als konkretes Instrument zur kritischen Selbstreflexion kann zum Beispiel die sogenannte Kausalkarte dienen. Vgl. Hodgkinson et al. (1999), S. 980; Gerling (2007), S. 168. Auf dieser werden alle als relevant erachteten Variablen und deren Abhängigkeiten dokumentiert und bewertet. Vgl. Schroiff (2001), S. 686. Die Kausalkarte eignet sich auch als Instrument gegen den Sunk Cost-Effekt, da der für die verzerrte Bewertung ursächliche negative Referenzpunkt aufgehoben wird und der Fokus auf die Bewertung des Prozesses und nicht des negativen Ergebnisses gerichtet wird. Vgl. Hodgkinson et al. (1999), S. 983; Hammond/Keeney/Raiffa (2006), S. 123; Gerling (2007), S. 169.

¹³⁰² Vgl. Thieme (1982), S. 166f.

angemessene Fundierung von Entscheidungen durch interne und externe Informationen (1-1). Ebenso werden mögliche Manipulationen der für Entscheidungen genutzten Informationen mit höherer Wahrscheinlichkeit aufgedeckt.

Im Hinblick auf die Informationsqualität können genutzte Informationsquellen und die Qualität der erhobenen Daten durch strukturierten Konflikt hinterfragt werden. Zur Eignung der gewählten Quellen sollte eine kritische Diskussion insbesondere dann erfolgen, wenn nicht-standardisierte Quellen – wie Umfragen unter ausgewählten Kunden – genutzt wurden, deren Eignung nicht eindeutig belegt ist. Bezüglich des geeigneten Detailgrades von Informationen kann zum Beispiel angeregt werden, die Eignung allgemein erhobener Kundeninformationen für die verschiedenen Kundensegmente zu prüfen und gegebenenfalls zu spezifizieren (1-2).

Hinsichtlich der Auswahl eines geeigneten CRM-Informationssystems betrifft die Rationalitätssicherung insbesondere die kritische Diskussion, ob ein geplantes Informationssystem in seiner Komplexität notwendig und sinnvoll einsetzbar ist. (1-2)

Eine weitere Sicherungsaufgabe im Bereich des strukturierten Konflikts ist die kritische Diskussion der Nutzung und Analyse von Informationen. Sie umfasst insbesondere die Fragen, welche Informationen ausgewählt wurden, wie diese Informationen verdichtet und welche Schlüsse aus ihnen gezogen wurden. Auch die gewählten Analysemethoden können dahingehend hinterfragt werden, ob sie mit beschaffbaren Informationen genutzt werden können.

Müssen die entscheidungsrelevanten Informationen aus verschiedenen Informationsquellen – zum Beispiel dem CRM-Informationssystem und den Systemen des Rechnungswesens – zusammengeführt werden, so treten häufig Datendiskrepanzen oder Zurechnungsprobleme für individuelle Kunden auf (1-4). In diesem Fall sollten Manager im CRM und Aufgabenträger der Rationalitätssicherung durch konstruktive Auseinandersetzung die Unterschiede zwischen den Quellen für alle Beteiligten transparent machen und die Eignung der Informationen im Hinblick auf den geplanten Einsatz prüfen.

Überhöhte Investitionen und Erwartungen in die Leistungsfähigkeit von IT-Technologie sind eine wesentliche Ursache für mangelnden CRM-Erfolg. Bei Entscheidungen über Einsatz oder Erweiterungen von CRM-Systemen ist daher kritisch zu prüfen, ob

dadurch Informationskosten gesenkt, Informationswerte gesteigert und Durchlaufzeiten reduziert werden können.¹³⁰³

Abteilungsübergreifende Gremien können ein wichtiges Instrument des strukturierten Konflikts darstellen. In diesen Gremien kann zum Beispiel der gegenseitige Informationsbedarf bestimmt und überwacht werden. Auch diese Maßnahme dient der Einschränkung von Spielräumen zur Zurückhaltung oder Manipulation von Informationen.

4.3.5.2 Herausforderung durch strukturierten Konflikt in der Ziel- und Strategiebildung

Zur Sicherung einer angemessenen Zielbildung und zur Vermeidung opportunistischen Handelns der Manager kann zunächst eine formale Zielplanung eingefordert werden, um die Ziele hinsichtlich ihrer Eignung und Angemessenheit prüfen zu können (2-1).

Empirische Studien zeigen, dass kollaborative Planungsprozesse mit höherer Wahrscheinlichkeit externe Faktoren wie Wettbewerberreaktionen oder Trends im Unternehmensumfeld berücksichtigen, als reine Top-Down- oder Bottom-Up-Verfahren.¹³⁰⁴ Im sogenannten Gegenstromverfahren wird den von Managern entwickelten Zielen und Zielhöhen eine aus den Zielen der Gesamtunternehmung abgeleitete Zielplanung gegenübergestellt (2-2). So kann die Realitätsnähe und Motivationswirkung dezentral entwickelter Ziele mit der hohen Zielkongruenz und den Synergiepotenzialen einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung kombiniert werden.¹³⁰⁵

Kritisches Hinterfragen des Strategiebildungsprozesses durch die Manager selbst oder durch einen Aufgabenträger der Rationalitätssicherung als *Advocatus Diaboli* baut Rechtfertigungsdruck auf und begünstigt dadurch den Einsatz formaler Planungsverfahren (2-3). Die intensive Diskussion der Planungsverfahren wirkt dem Status-quo-Effekt und Mental Accounting entgegen. Durch die „Consider-the-Opposite“-Methode können Manager im CRM angeregt werden nachzuprüfen, ob es Marktentwicklungen, Kundenreaktionen oder Durchsetzungsprobleme geben könnte, unter denen die

¹³⁰³ Vgl. Silber (2007), S. 243.

¹³⁰⁴ Vgl. Choi/Lovallo/Tarasova (2007), S. 5.

¹³⁰⁵ Vgl. Thommen (1991), S. 741; Bea/Haas (2001), S. 197.

gewählte Strategie oder Maßnahme nicht mehr vorteilhaft wäre. Hierzu können auch externe Benchmarking-Informationen eingesetzt werden. Ebenso sollte hinterfragt werden, ob alternative Marktentwicklungen entstehen können, welche andere Strategien zielführender erscheinen lassen als die gewählte (Consider-the-Alternatives) (2-5). So kann eine Kundenbindungsstrategie scheitern, wenn die enthaltenen Bindungsinstrumente von Wettbewerbern zügig imitiert werden und dadurch an Wert verlieren. Dagegen sind andere Maßnahmen, welche den persönlichen Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden verbessern, weniger empfindlich gegenüber der Imitation durch Wettbewerber. Sensitivitäts- und Szenario-Analysen untersuchen sowohl diese Fragestellungen als auch die Interdependenzen mit anderen Strategien und adressieren so das Defizit des Mental Accounting. Um die Analysen effektiv einsetzen zu können, sollten den Aufgabenträgern der Rationalitätssicherung mögliche systematische Prognosedefizite der Manager bekannt sein.¹³⁰⁶

Die Zielorientierung von Strategien kann kritisch diskutiert werden, insbesondere durch die Prüfung der Planungsannahmen, die Entwicklung von Alternativvorschlägen sowie die Prüfung, ob die Strategieentwicklung durch Vorfestlegung einer präferierten Alternative beeinflusst wurde (2-5). So können zum Beispiel bei der Nutzung eines Kunden-Portfolios die Auswahl der Kriterien und die subjektive Einschätzung der Ausprägung kritisch hinterfragt werden.¹³⁰⁷ Bei der Prüfung von Strategievorschlägen können Alternativenvergleiche anhand objektiver Kriterien eingefordert werden. Zur Vermeidung der Vorfestlegung auf eine Alternative und des Rückschaufehlers können während des Auswahlprozesses für jede relevante Alternative explizit Gründe gesucht werden, diese Alternative zu wählen.¹³⁰⁸

Devil's Advocacy verdeutlicht die Risiken einer Strategie und begrenzt daher Defizite aufgrund kognitiver Verzerrungen (2-5).¹³⁰⁹ Häufig sind auch aus dem bisherigen Projektverlauf abgeleitete Prognosen zu optimistisch (Overconfidence-Effekt).¹³¹⁰ Institutionalisierte Widersprüche sind hier besonders wirksam, indem er das Bewusstsein

¹³⁰⁶ Vgl. Weber et al. (2003), S. 17f.

¹³⁰⁷ Vgl. Weber/Willauer (2005), S. 359.

¹³⁰⁸ Vgl. Arkes et al. (1988), S. 307; Gerling (2007), S. 169.

¹³⁰⁹ Dazu zählen im Bereich der Strategieauswahl vor allem Verankerungsverzerrung, Verlustaversion, Sunk Cost-Effekt und Immediately-Effekt. Vgl. Kap. 3.2.

¹³¹⁰ Vgl. Weber et al. (2005), S. 57.

dafür stärkt, dass quantitativ berechnete erwartete Erfolge immer mit Unsicherheit belastet sind.¹³¹¹ Verfügbarkeitsverzerrungen können dazu führen, dass Manager im CRM glauben, dass die Umsetzung einer in der Branche vielfach umgesetzten Strategie – wie die Einführung einer Kundenkarte – mit Sicherheit auch im eigenen Unternehmen zum Erfolg führen wird (2-5).¹³¹² Kritisches Hinterfragen ist eine wirksame Maßnahme, um Managern auch hier inhärente Unsicherheiten bewusstzumachen. Zudem können Manager gezielt mit Informationen und Analysen zu statistisch nicht haltbaren Planungen – wie der häufig zu optimistischen Absatzentwicklung aufgrund einer vorgeschlagenen CRM-Strategie – konfrontiert werden. Durch gezielte Bereitstellung von Analysen zum zeitlichen Verlauf des Erfolgs kann vermieden werden, dass langfristige wirkenden CRM-Strategien das Budget entzogen wird, nur weil sie keine kurzfristigen Erfolge zeigen (Immediately-Effekt) (2-5).

4.3.5.3 Herausforderung durch strukturierten Konflikt in der Maßnahmenentwicklung

Kritisches Hinterfragen der Maßnahmenentwicklung im CRM dient der Begründung und Objektivierung der Maßnahmenauswahl. Zeitdruck und Arbeitsscheu können dazu führen, dass komplexe Planungsverfahren nicht angewandt werden. Im Rahmen des strukturierten Konflikts kann eine Konfrontation der intuitiven Planung mit verfügbaren Informationen erfolgen. Die Aufdeckung und kritische Diskussion der expliziten und impliziten Planungsprämissen¹³¹³ – wie Marktentwicklung, Wettbewerberreaktionen u.a. – ermöglichen die Auflösung des Spannungsverhältnisses zwischen dem Einsatzbereich reflexiver Verfahren und intuitiver Überzeugungen (3-1). So setzen Manager im CRM häufig eine positive Reaktion der Kunden auf Bindungsmaßnahmen voraus. Einzelne Kunden können diesen Maßnahmen jedoch auch indifferent oder gar ablehnend gegenüberstehen, sodass die Vorteilhaftigkeit einer Bindungsmaßnahme unter Berücksichtigung dieser möglichen Kundenreaktionen erneut geprüft werden sollte (Consider-the-Opposite-Methode). In Kapitel 3.2 wurden veraltete Basisdaten als

¹³¹¹ Vgl. mit Bezug auf CEOs Paredes (2005), S. 682. Wesentliche Quellen der Unsicherheit sind u.a.: die allgemeine Unsicherheit wirtschaftlichen Handelns, Unsicherheit über die Reaktion von Kunden und Wettbewerbern auf eine Handlung, Unsicherheit aufgrund technologischen Fortschritts sowie Unsicherheit über interne Fähigkeiten zur Umsetzung der gewählten Handlungsalternative. Vgl. Rosenzweig (2007), S. 83.

¹³¹² Vgl. Rosenzweig (2007), S. 82.

¹³¹³ Vgl. Laux (1995), S. 459.

häufiges Problem identifiziert, daher sollte die Aktualität und fortgesetzte Gültigkeit der für die Entwicklung von CRM-Maßnahmen genutzten Basisinformationen überprüft werden.

Das Einfordern von Analysen zu Vor- und Nachteilen aller relevanten Alternativen sichert eine angemessene Alternativensuche und vermeidet eine Vorfestlegung auf eine Alternative (3-2).¹³¹⁴ Wie in Kapitel 3.2 festgestellt, kommt es häufig aufgrund mangelnder Abstimmung zu konfliktären oder redundanten Maßnahmen innerhalb eines Unternehmens. Sensitivitäts- und Szenario-Analysen eignen sich hier für die Offenlegung von Interdependenzen mit anderen Maßnahmen und sollten daher im Rahmen des strukturierten Konflikts eingefordert werden.

In schwierigen Situationen neigen Manager zur Bevorzugung von Maßnahmen, welche bei hohem Risiko überdurchschnittliche Ergebnisse versprechen. Dann ist es Aufgabe des Controllings, zu verhindern, dass „blinder Aktionismus“ um sich greift.¹³¹⁵ Zur Vermeidung von Prognosedefiziten können Manager gezielt mit Benchmarking-Informationen und Analysen zu statistisch nicht haltbaren Planungen konfrontiert werden.¹³¹⁶ Bei weiteren Annahmen, etwa zu Kosten der Umsetzung, kann die Abstimmung mit Experten angeregt werden. Dies bietet sich zum Beispiel für notwendige Anpassungen an IT-Systemen oder Anpassungen in der Produktion an.

Treten Konflikte zwischen beteiligten Akteuren auf, so ist die Vermittlung und Sicherstellung einer konstruktiven Diskussion eine weitere Sicherungsaufgabe (3-3). Als umfassende Sicherungsmaßnahme sind regelmäßige abteilungsübergreifende Abstimmungsgespräche sinnvoll, in denen alle geplanten kundenbezogenen Maßnahmen vorgestellt werden.

¹³¹⁴ Vgl. Arkes et al. (1988), S. 307; Gerling (2007), S. 169.

¹³¹⁵ Vgl. Wielpütz (1996), S. 165.

¹³¹⁶ Vgl. auch Weber et al. (2005), S. 57.

4.3.5.4 Herausforderung durch strukturierten Konflikt in der Maßnahmendurchsetzung

Die Aufgabe des strukturierten Konflikts in der Maßnahmendurchsetzung ist die kritische Prüfung und gegebenenfalls Anpassung der Handlungsanweisungen und Anreize vor ihrer Kommunikation an die ausführende Ebene.

Da ein mögliches Defizit die mangelnde Verständlichkeit von Handlungsanweisungen für die ausführenden Mitarbeiter betrifft, sollten Handlungsanweisungen auf angemessene Sprache, Detailgrad und Eindeutigkeit hin überprüft werden (4-1). Es ist wichtig, dass Rollen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung klar bestimmt sind und die Kriterien für eine zukünftige Kontrolle klar kommuniziert werden.

Auch die gewährten Entscheidungskompetenzen für Vertriebsmitarbeiter können kritisch überprüft werden (4-2). Da ein häufig auftretendes Problem in der mangelnden Delegation und unpassenden zentralen Vorgaben liegt, sollten Manager zu einer bewussten Reflexion der Vor- und Nachteile einer weitergehenden Delegation angeregt werden. Dabei kann die direkte Einbindung von betroffenen Vertriebsmitarbeitern zu einer erweiterten Perspektive beitragen. Ebenso sollte geprüft werden, ob die für eine zentrale Steuerung geforderte Dokumentation nach Inhalt, Umfang und Zeitpunkt von den ausführenden Mitarbeitern geleistet werden kann. Viele CRM-Systeme sind noch stark von manuellen Dateneinträgen abhängig, was die Vertriebsmitarbeiter wertvolle Zeit kosten kann, welche dann für die direkte Interaktion mit Kunden fehlt.

Die vom Manager festgelegten Zielvorgaben für die ausführenden Mitarbeiter sollten in ihrer Art und Höhe kritisch hinterfragt werden (4-3). Die Ziele sollten einerseits im Einklang mit der strategischen und operativen Planung stehen und zudem für den Mitarbeiter auch erreichbar sein. Leistungsindikatoren für den Vertrieb – wie Absatz- und Umsatzzahlen der Vergangenheit – können als Vergleichsmaßstab für die Realisierbarkeit der Zielvorgaben eingesetzt werden.

Konfliktpotenzial in der Maßnahmendurchsetzung besteht bei mangelhafter horizontaler Koordination zwischen den Vertriebskanälen. Ziel der Rationalitätssicherung sollte ein „optimales Konfliktniveau“ im Mehrkanalsystem sein, welches positive Konflikt-

wirkungen hervorruft.¹³¹⁷ Regelmäßige Treffen aller Vertriebsmitarbeiter zur Diskussion der Kooperation und Identifikation von Defiziten können die Kooperation verbessern, wenn sie strukturiert und konstruktiv verlaufen. Damit fungieren die verschiedenen Vertriebskanäle als kritische Counterparts füreinander. Aufgabenträger der Rationalitätssicherung können dabei die Rolle des Moderators übernehmen (4-3).

4.3.5.5 Herausforderung durch strukturierten Konflikt in der Kontrolle

Strukturierter Konflikt in der Kontrolle dient der kritischen Prüfung der Kontrollmaßnahmen auf ihre Angemessenheit sowie der Diskussion der aus den Messergebnissen zu ziehenden Schlüsse. Zur Sicherung einer ausreichenden Kontrolle im CRM können Aufgabenträger der Rationalitätssicherung Kontrollmaßnahmen einfordern und auch die Beschaffung externer Kontrollinformationen anregen (5-1). Ebenso können vorgeschlagene Kontrollgrößen auf ihre Messbarkeit und Eignung zur Darstellung des Maßnahmenerfolgs hinterfragt werden.

Konstruktives Feedback als Hilfestellung zeigt auch günstige Abweichungen auf, bietet Verbesserungsvorschläge an und beteiligt die Manager im CRM an der Erhebung der Kontrollinformationen. Dies erhöht die Akzeptanz von Kontrolle, verstärkt den Lerneffekt und setzt Anreize zur Leistungssteigerung.¹³¹⁸ Aufgabenträger der Rationalitätssicherung sollten sich darum bemühen, Feedback möglichst zeitnah zu geben, damit eine ungeeignete Maßnahmenwahl oder Ausführung möglichst früh korrigiert werden kann.¹³¹⁹ Auf organisationaler Ebene können Aufgabenträger der Rationalitätssicherung das Management im CRM bei der Etablierung einer Lern- und Feedbackkultur unterstützen, in welcher die kritische Diskussion von Kontrolleergebnissen gefördert und durch die Mitarbeiter selbst getragen wird (5-2).

Die kritische Diskussion der Analyse und Planung zukünftiger CRM-Maßnahmen auf Basis von Kontrollinformationen sichert eine angemessene Qualität des dabei aufgebauten Erfahrungswissens (5-3). Auch die aus den Kontrolleergebnissen zu

¹³¹⁷ Vgl. Staehle (1994), S. 366f; Schögel/Schmidt/Sauer (2004), S. 128. DELHEES (1985) schlägt einen fünfstufigen Prozess zur Konfliktdanalyse vor. Vgl. Delhees (1985), S. 74 ff. Zu Methoden des Konfliktmanagements vgl. Wielpütz (1996), S. 108f.

¹³¹⁸ Vgl. auch Grimmer (1980), S. 155.

¹³¹⁹ Vgl. Sternberg (2003), S. 363; Gerling (2007), S. 71.

ziehenden Konsequenzen – insbesondere hinsichtlich Fortführung oder Abbruch von CRM-Strategien – können im Rahmen der Rationalitätssicherung kritisch hinterfragt werden.

Zusammenfassung und Umsetzungsanregungen zum strukturierten Konflikt

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass kritisches Hinterfragen Managern die Grenzen ihrer Entscheidungsfindung aufzeigt und sie für die Notwendigkeit wirksamer Sicherungsmaßnahmen sensibilisiert. Es bringt Manager dazu, Informationen wahrzunehmen, welche sie aufgrund von Wissensdefiziten, mentalen Modellen und kognitiven Verzerrungen bisher nicht berücksichtigt haben. Instrumente des strukturierten Konfliktes können in allen Phasen des CRM-Prozesses die Sicherstellung einer hinreichend reflexiven Vorgehensweise unterstützen.

	Informations- beschaffung	Ziel- und Strategiebildung	Maßnahmen- entwicklung	Maßnahmen- durchsetzung	Kontrolle
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Einfordern angemessener Entscheidungsfundierung durch Analysen • Kritisches Hinterfragen der Auswahl von Informationsquellen und Analysemethoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion der Zielbildung im Gegenstromverfahren • Hinterfragen des Strategiebildungsprozesses durch einen Advocatus Diaboli • Einfordern von Sensitivitäts- und Szenarioanalysen zur Strategieauswahl • Konfrontation mit eigenen Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisches Hinterfragen der Planungsannahmen • Einfordern eines Alternativenvergleichs • Konfliktmediation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisches Hinterfragen der Handlungsanweisungen und des Delegationsgrads • Konfrontation der Manager mit Feedback zu Führungsfähigkeiten • Moderation eines strukturierten Konflikts zwischen Vertriebskanälen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konfrontation der Manager mit Kontrollergebnissen und Kundenfeedback • Etablierung einer Lern- und Feedbackkultur

Abbildung 18: Sicherungsaufgaben des strukturierten Konflikts im CRM-Prozess

Im CRM sind Komplexität und Konflikte systemimmanent, da viele Akteure aus verschiedenen Unternehmensbereichen mit ihren unterschiedlichen mentalen Modellen und Interessen involviert sind. Diese Diversität kann im Rahmen des Instruments „strukturierter Konflikt“ gezielt genutzt werden, um Annahmen und Entscheidungen von Managern durch andere Beteiligte hinterfragen zu lassen. Durch Verteilung der Planungsaufgaben auf mehrere Akteure wird zudem ein Rechtfertigungsdruck organisatorisch verankert, welcher Möglichkeiten zum eigeninteressierten Handeln für

die Manager begrenzt.¹³²⁰ Als spezifisches Instrument eignen sich im CRM insbesondere abteilungsübergreifende Steuerungsgremien.

Manager identifizieren sich gern mit ihrem Aufgabengebiet und lassen sich ungern überwachen oder gar kritisieren.¹³²¹ Konflikte werden von ihnen tendenziell negativ bewertet und wenn möglich ignoriert.¹³²² Die Effektivität des strukturierten Konflikts steigt daher mit der Akzeptanz und dem Einfluss des Aufgabenträgers der Rationalitätssicherung.¹³²³

4.3.6 Kontrolle

Kontrollmaßnahmen dienen der Dokumentation, der Erhöhung des Handlungspotenzials sowie der Verhaltensbeeinflussung.¹³²⁴ Damit adressieren sie sowohl kognitive Defizite als auch eigeninteressiertes Verhalten der Manager im CRM.

Soll-Ist-Kontrollen und Abweichungsanalysen dienen der Prüfung der Zielerreichung. Durch regelmäßige Kontrollen können Planabweichungen frühzeitig entdeckt, Gegenmaßnahmen entwickelt und Lerneffekte für zukünftige Handlungen erzielt werden.¹³²⁵ Der Spielraum für steuernde Folgemaßnahmen ist umso größer, je früher zukünftige Auswirkungen erkannt werden.¹³²⁶ Wie bereits dargestellt, sind im CRM Handlungsergebnisse aufgrund der Langfristigkeit und Interdependenzen meist nur spät und ungenau zu kontrollieren. Um Ergebnisse und Einsatzfaktoren klar zu unterscheiden und kognitive Verzerrungen wie den Rückschaufehler zu vermeiden, sollten sich Kontrollmaßnahmen daher auch auf den Prozess der Willensbildung und -

¹³²⁰ Vgl. ähnlich Franke/Hax (1995), S. 155; Weber et al. (2005), S. 54.

¹³²¹ Vgl. Wielpütz (1996), S. 104; ähnlich Freimuth (1990), S. 246f.

¹³²² So kann der Herausforderer geringes Vertrauen in sich selbst, das Unternehmen oder die Manager signalisieren oder als unloyal und nicht teamfähig wahrgenommen werden. Vgl. Paredes (2005), S. 686 sowie ähnlich Lovallo/Kahnemann (2003), S. 60f.

¹³²³ Vgl. Wielpütz (1996), S. 41; Gerling (2007), S. 154. Auch Außenstehende, welche die Entscheidungsalternativen nicht im Detail kennen, können kognitive Verzerrungen des individuellen Entscheidungsträgers durch kritisches Hinterfragen aufdecken. Vgl. Jost (2000), S. 606.

¹³²⁴ Vgl. Weber/Schäffer (2002), S. 8; Weber/Schäffer (2011), S. 252.

¹³²⁵ Kontrollinformationen ermöglichen die Analyse der Wirkung ergriffener oder geplanter Maßnahmen und die Offenlegung und Korrektur von Fehlentscheidungen. Vgl. Laux (1995), S. 9f und 59.

¹³²⁶ Vgl. auch Laux (1995), S. 290.

durchsetzung beziehen.¹³²⁷ Während die Ergebniskontrolle einen Soll-Ist-Vergleich der Resultate durchführt, dient die Planungskontrolle der Beurteilung der Qualität des Willensbildungsprozesses bezüglich seiner Inputfaktoren und Willensbildungsverfahren.¹³²⁸ Da in komplexen Handlungsumfeldern wie im CRM eine vollständige Problemerkennung und hinreichendes Wissen über die am besten geeigneten Aktivitäten nicht gesichert sind, fokussiert die Planungskontrolle im CRM vor allem die Einhaltung der Vorgaben hinsichtlich der genutzten Einsatzfaktoren und Planungsverfahren.¹³²⁹

Ein weiteres Ziel von Kontrolle als Maßnahme der Rationalitätssicherung liegt darin, dass sie durch Durchführung von Kontrollmaßnahmen und Kommunikation der Ergebnisse Lerneffekte ermöglicht und damit zur Reduktion kognitiver Defizite im zukünftigen Managementhandeln beiträgt.¹³³⁰ Bei negativen Abweichungen werden Manager dazu angeregt, eine Veränderung der gewählten Strategien und Maßnahmen in Betracht zu ziehen.¹³³¹

Kontrolle dient auch der Begrenzung eigeninteressierten Handelns der Manager im CRM, indem sie Handlungsspielräume zur Verfolgung persönlicher Interessen zu Lasten der Unternehmensziele verringert.¹³³² Kontrolle ist also nicht nur eine reaktive Sicherungsmaßnahme, sondern kann auch proaktive Rationalitätssicherung im CRM unterstützen.¹³³³ Angekündigte Kontrollmaßnahmen sorgen für Transparenz bezüglich der erwarteten Ergebnisse und üben Rechtfertigungsdruck auf die Manager aus.¹³³⁴

¹³²⁷ Vgl. Eisenführ/Weber (2003), S. 4ff; Gerling (2007), S. 142f. Diese Kontrolle kann sich an einer Reihe von Fragen orientieren: „Had the right information been gathered or had some important data been overlooked? Were the assumptions reasonable or were they flawed? Were calculations accurate or had there been errors? Had the full set of eventualities been identified and their impact estimated? Had the company’s strategic position and risk preference been considered properly?“ Rosenzweig (2007), S. 84.

¹³²⁸ Zur Unterscheidung verschiedener Kontrollformen vgl. u.a. Laux (1995), S. 81ff; Küpper (2001), S. 458; Mensch (2002), S. 353; Weber et al. (2003), S. 23-25; Reichmann (2006), S. 292-294; Weber et al. (2006), S. 31f.

¹³²⁹ Auch aus Sicht von LAUX stellt es eine Herausforderung dar, bereits im Rahmen der Planungskontrolle unbewusste Fehler und Manipulationen aufzudecken. Vgl. Laux (1995), S. 282.

¹³³⁰ Vgl. zum Verständnis von Kontrolle als Lernhandlung Schäffer (2001), S. 33 ff. Vgl. allg. auch Bransford/Stein (1993), S. 36; Hogarth (1987), S. 213; Putz-Osterloh (1988), S. 257f; Weber/Schäffer (2002), S. 8; Weber/Schäffer (2011), S. 252.

¹³³¹ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 28f.

¹³³² Vgl. Weber et al. (2003), S. 13.

¹³³³ Vgl. Ziegenbein (1992), S. 19ff; Schäffer (2002), S. 90; Schäffer/Weber (2003), S. 4f; Hippner/Leber/Wilde (2004), S. 139; Weber/Schäffer (2011), S. 252.

¹³³⁴ Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (2005), S. 288; Laux (1995), S. 79 und S. 387; Merchant/Van der Stede (2007), S. 333. Angekündigte Kontrolle führt jedoch nur dann zu einer Reduktion kognitiver

Manager versuchen in Erwartung zukünftiger Kontrollen, ihre motivationalen und kognitiven Beschränkungen zu verringern,¹³³⁵ um die gesetzten Ziele und die damit verbundene Belohnung zu erreichen.¹³³⁶ Durch die proaktive Wirkung von Kontrollen können mögliche in Kapitel 3.2 identifizierte Defizite durch eigeninteressiertes Handeln, wie unangemessene Zielhöhen, selbstwertdienliche Abweichungsbegründungen, Informationszurückhaltung oder „Abschieben“ von Verantwortung vermieden werden.¹³³⁷

4.3.6.1 Kontrolle in der Informationsbeschaffung und -nutzung

Ziel von Kontrollen in der Phase der Informationsbeschaffung und -nutzung ist die Offenlegung von Informationsdefiziten, die Kontrolle der durchgeführten Analysen und die Vermeidung von Defiziten bei den nachfolgenden Phasen der Planung und Durchsetzung. Die Kontrolle der gewählten Informationsquellen, Analysemethoden und Prognoseannahmen auf ihre Eignung schränkt auch opportunistisches Verhalten der Manager aufgrund abweichender Risiko-, Macht- oder Karrierepräferenzen ein.

Für den Bereich der Informationserhebung (1-1) besteht eine Sicherungsaufgabe in der Prüfung, ob durch die Manager im CRM eine ausreichende Informationssuche durchgeführt wurde, sodass Annahmen in der Planung soweit wie möglich durch Quellen fundiert sind (1-1). Eine geeignete Informationserhebung kann durch kritische Überprüfung der vom Manager im CRM ausgewählten Informationsquellen auf Vollständigkeit, Grad der Eignung für den gewählten Zweck und Qualität gesichert werden.¹³³⁸ Bei der Prüfung auf Vollständigkeit sollte besonders auf die Nutzung externer Informationsquellen und – wo Kosten-Nutzen-effizient – auch direkt bei Kunden erhobener Informationen geachtet werden. Zudem sollte die Bereitstellung auch

Defizite, wenn die Akteure grundsätzlich Zugriff auf das zur Problemlösung benötigte Wissen und geeignete Methoden zuzugreifen. Vgl. Larrick (2004), S. 332.

¹³³⁵ Vgl. Laux (1995), S. 283; Merchant/Van der Stede (2007), S. 76 und 83.

¹³³⁶ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 28f. „Tests ergaben, dass die Urteile sich mittels eindeutigen Feedback, der verpflichtenden Verfassung eines zukunftsorientierten Projektberichtes, welcher mit vorher definierten Mindestanforderungen verglichen wird und der expliziten Bereitstellung der zu erwartenden zukünftigen Erlöse verbessern lassen.“ Gerling (2007), S. 142. Vgl. auch Gosh (1997), S. 102.

¹³³⁷ Vgl. auch allg. Kormann (1974), S. 1633-1635; Mandl (1990), S. 156; Wielpütz (1996), S. 202.

¹³³⁸ SCHMÖLLER (2001) bezeichnet die Erfassung und Aufbereitung der richtigen Informationen als Informationseffektivität. Dagegen bezeichnet sie eine angemessene Nutzung der erhobenen Informationen als Informationseffizienz. Vgl. Schmöller (2001), S. 17.

qualitativer Kundeninformationen, zum Beispiel zur Zufriedenheit und Loyalität der Kunden, geprüft werden.

Die Prüfung der Eignung der Informationsquellen sollte insbesondere das in Kapitel 3.2 dargestellte mögliche Defizit der nicht zweckgerechten Nutzung von Standardreports für das CRM berücksichtigen. Die Prüfung der Qualität von genutzten Informationsquellen erscheint insbesondere bei externen Quellen und nicht-standardisierten internen Quellen, wie dem Erfahrungswissen der Manager, als sinnvolle Maßnahme. Wird festgestellt, dass aufgrund von Verfügbarkeitsverzerrungen ungeeignete Informationsquellen gewählt wurden, so können Aufgabenträger des Controllings anregen, die Nutzung dieser Quellen zu begrenzen und alternative Quellen zu erschließen (1-1).¹³³⁹

Die regelmäßige Prüfung der Datenqualität dient auch dem Zweck der Begrenzung von Manipulationsspielräumen, welche durch die manuelle Erfassung von Kundeninformationen durch Vertriebsmitarbeiter oder Manager im CRM bestehen können (1-2). Kontrollmaßnahmen bezüglich Aktualität der im CRM-System bereitgestellten Informationen dienen der Kompensation kognitiver Verzerrungen, wie dem Konservatismus-Effekt, für die Informationsnutzer.¹³⁴⁰ Zudem schränken sie den Spielraum für Informationsträger ein, neue Informationen nicht rechtzeitig weiterzugeben (1-5).

Die von den Managern gewählten Planungsverfahren sollten hinsichtlich ihres Informationsbedarfs kritisch überprüft werden (1-3). Gerade aussagekräftige komplexe Kundenbewertungsmethoden – wie das Kundenwertmodell – sollten auf ihre genaue Ausgestaltung und Eignung hin überprüft werden. Sind die benötigten Informationen nicht oder nicht in angemessener Qualität verfügbar, so sollte durch die Aufgabenträger der Rationalitätssicherung ein Verfahren mit angemessenem Informationsbedarf vorgeschlagen werden. Sind die benötigten Informationen durch zusätzlichen Suchaufwand erschließbar, so kann dieser veranlasst werden, solange der Nutzen der zusätzlichen Informationen die entstehenden Kosten übersteigt.

Da die Qualität von Analysen und Prognosen auch vom Wissen des Managers im CRM abhängt, eignet sich Feedback als spezifische Kontrollmaßnahme, welche den

¹³³⁹ Vgl. Florissen (2005), S. 223f.

¹³⁴⁰ Vgl. Moskowitz/Mason (1973), S. 679ff; Klöse (1994), S. 203f.

Wissensaufbau begünstigt und die Qualität zukünftiger Problemlösungen verbessert.¹³⁴¹ Regelmäßiges Feedback zu Prognosen fördert das Wahrscheinlichkeitslernen und verringert weitere kognitive Verzerrungen, wie den Konservatismus-¹³⁴² oder Overconfidence-Effekt.¹³⁴³ Gerade bei Prognosen, bei denen Vertriebsmitarbeiter oder Manager ihren Wissensvorsprung in opportunistischer Weise ausnutzen könnten – wie bei der Schätzung des Umsatzpotenzials eines Kunden –, sollten Plausibilitätskontrollen durchgeführt werden.

Eine besondere Kontrollaufgabe im Bereich der Analyse ist die Eignungsprüfung der Kundensegmentierung (1-3). Geeignete Segmente müssen identifizierbar, quantifizierbar, gezielt ansprechbar und von hinreichender wirtschaftlicher Relevanz sein.¹³⁴⁴ In Hinblick auf die Informationsversorgungsaufgabe wird auf diese Art sichergestellt, dass die Beschaffung segmentspezifischer Informationen effizient möglich ist.¹³⁴⁵

4.3.6.2 Kontrolle in der Ziel- und Strategiebildung

Reaktive Kontrollmaßnahmen in der Ziel- und Strategiebildung prüfen die angemessene Formalisierung von Zielen und Strategien sowie ihre inhaltliche Eignung und Kompatibilität mit den Unternehmenszielen. Kontrollen tragen zur Reduktion negativer Auswirkungen von kognitiven Beschränkungen und abweichenden persönlichen Präferenzen bei Ziel- und Strategiebildung bei.

Zur Vermeidung der Verwendung ungeeigneter Zielbildungsverfahren dient die kritische Überprüfung des Zielbildungsprozesses und des Verfahrens der Strategiebildung (2-2, 2-4). Dabei sollte untersucht werden, ob ein geeignetes Verfahren

¹³⁴¹ Vgl. Einhorn/Hogarth (1981), S. 23ff; Bransford/Stein (1993), S. 36; Hoffrage (2001), S. 243; Sprinkle (2003), S. 303; Gerling (2007), S. 108. Zudem stärkt es die Urteilsfähigkeit und das selbstkritische Denken der Manager. Vgl. Wielpütz (1996) S. 216; Jost (2000), S. 604f; Larrick (2004), S. 323 ff. Vgl. dazu Studien von Vroom (1964), S. 238ff und Rosenstiel (1975), S. 304 ff. Allerdings ist die Bereitstellung von Feedback keine hinreichende Bedingung für eine verbesserte Problemlösung. Vgl. Gerling (2007), S. 168.

¹³⁴² Vgl. Moskowitz/Mason (1973), S. 679ff; Klose (1994), S. 203f.

¹³⁴³ Vgl. Jungermann/Pfister/Fischer (2005), S. 189.

¹³⁴⁴ Weitere Gütekriterien sind Kaufverhaltensrelevanz, zeitliche Stabilität und Adressierbarkeit durch Instrumente des Marketing-Mix. Vgl. Rapp (2001), S. 67; Brandl (2007), S. 74. Vgl. zu Segmentierungskriterien auch Kapitel 2.4.

¹³⁴⁵ Vgl. Weber/Willauer (2005), S. 368f.

im Rahmen der Gültigkeit seiner Prämissen angewendet und fehlerfrei verwendet wurde.¹³⁴⁶ Diese Kontrollmaßnahme fördert die angemessene Nutzung reflexiver Planungsverfahren im CRM.¹³⁴⁷ Werden im Rahmen der Planungskontrolle Lücken in der Dokumentation und Fundierung von Entscheidungen – zum Beispiel die fehlende Berücksichtigung unternehmensexterner Informationen – aufgedeckt, so sind dies Hinweise auf Rationalitätsdefizite.

Die einzelnen CRM-Zielgrößen sollten hinsichtlich ihrer Eignung und Angemessenheit kritisch überprüft werden (2-1). CRM-Zielgrößen sollten kundenbeziehungsorientiert sein, eine konkrete Verknüpfung mit dem Unternehmenszielsystem aufweisen und nicht in Konflikt mit anderen Zielen stehen.¹³⁴⁸ Außerdem sollte geprüft werden, ob die gewählten Zielgrößen mit angemessenem Aufwand gemessen werden können. So ist die Steigerung der Kundenbindung ein CRM-orientiertes Ziel, die regelmäßige externe Erhebung der Zielgröße Kundenbindung kann jedoch mit hohen Kosten verbunden sein. Dagegen kann Kundenbindung auch unternehmensintern gemessen werden, indem regelmäßig Indikatoren wie Vertragsdauer und kundenbezogene Umsatzentwicklung berücksichtigt und externe Erhebungen in größeren Abständen zur Validierung der Einschätzung eingesetzt werden. Bezüglich der Angemessenheit der Ziele können überhöhte Zielniveaus durch regelmäßige Kontrolle der Planungsprämissen, zum Beispiel als Teil des Berichtswesens, vermieden werden.¹³⁴⁹

Zur Vermeidung von Verzerrungen und Zielkonflikten werden Zielsysteme bezüglich ihrer Ausgewogenheit und der Wirkungsbeziehungen zwischen den ausgewählten und operationalisierten Zielen geprüft (2-3). Zudem können durch Aufgabenträger der Kontrolle die von Managern im CRM verfolgten Ziele kritisch hinterfragt werden, um eigeninteressiertes Handeln möglichst frühzeitig aufzudecken und zu begrenzen.¹³⁵⁰ Manipulationsspielraum für Manager besteht bei der Operationalisierung der Ziele. So können Manager schlecht kontrollierbare oder leicht manipulierbare Größen auswählen, um eventuelle Misserfolge zu verdecken (2-2). In diesem Fall kann die Opportunismus-

¹³⁴⁶ Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 21.

¹³⁴⁷ Planungskontrolle fördert die Dokumentation von Aktivitäten und damit den Aufbau von Wissen und sie erhöht die Vorhersagbarkeit von Aktivitäten. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 222.

¹³⁴⁸ Vgl. allg. Klein/Scholl (2004), S. 28.

¹³⁴⁹ Vgl. Weber/Hufschlag/Pieroth (2005), S. 291.

¹³⁵⁰ Vgl. Schäffer (2002), S. 88.

neigung des Managers durch Plausibilitätsprüfungen im Rahmen der Planungskontrolle vermindert werden. Als geeignete Gegenmaßnahmen können die Operationalisierung und die vorgeschlagenen Messverfahren der Zielgrößen hinterfragt werden. Die Nutzung allgemein anerkannter und nachprüfbarer Quellen für Kontrollinformationen zur Messung der Zielerreichung begrenzt den Manipulationsspielraum für den Manager weiter.

Jedes gewählte Ziel sollte dahingehend überprüft werden, ob es sich um ein Fundamental- oder nur ein Instrumentalziel handelt. Wenn möglich sollten Mittel-Ziel-Relationen entfernt werden, da eine positive Wirkungsbeziehung zwischen Instrumental- und Fundamentalziel häufig unsicher ist.¹³⁵¹ Ein Beispiel für diesen Zusammenhang ist die Formulierung des Ziels „Erhöhung der Anzahl neuer Vertragsabschlüsse“ aus dem Bereich der Telekommunikation: Die Verfolgung dieses Instrumentalziels kann negative Folgen in der Form haben, dass Vertriebsmitarbeiter Anreize bekommen, bestehende Verträge nicht zu verlängern, sondern auslaufen zu lassen und als Neuverträge – gegebenenfalls mit einem neuen Tarif – wieder zu registrieren. Dies führt für das Unternehmen zu Mehrkosten, ohne dass das dahinter stehende Fundamentalziel „Steigerung der Anzahl vertragsgebundener Kunden“ erreicht wird. Diese Fehl-Incentivierung kann bei Rückführung der Ziele auf Fundamentalziele vermieden werden.

Schwerpunkt der Kontrolle im Bereich der Ziel- und Strategiebildung ist auch die Prüfung der gewählten Strategien auf ihre Eignung, Messbarkeit, Umsetzbarkeit und Ausrichtung auf die Unternehmensziele (2-4, 2-5). So zeichnen sich geeignete CRM-Strategien insbesondere durch eine explizite Ausrichtung auf Kundenbeziehungen mit dem Ziel des beiderseitigen (wirtschaftlichen) Nutzens aus.¹³⁵² Eine geeignete Kundenbeziehungsstrategie zielt nicht auf die Maximierung des Einsatzes von CRM-Instrumenten, sondern auf die Bestimmung wirtschaftlicher CRM-Maßnahmen für die einzelnen Kundensegmente.¹³⁵³ Daher sollten die gewählten Strategien im Rahmen der

¹³⁵¹ Vgl. u.a. Nitzsch (2002); Eisenführ/Weber (2003); Klein/Scholl (2004), S. 120. Wirken mehrere Instrumentalziele auf das Fundamentalziel so kann es zur Überbewertung eines Sachverhalts bei der Alternativenwahl kommen. Ebenso können eventuelle Konflikte zwischen Fundamentalzielen verschleiert werden, wenn ein Instrumentalziel auf mehrere Fundamentalziele wirkt. Vgl. Klein/Scholl (2004), S. 120.

¹³⁵² Siehe dazu auch die Ausführungen zu den Zielen von CRM in Kapitel 2.3.

¹³⁵³ Vgl. Hippner (2004), S. 40.

Planungskontrolle auf ihre Eignung und wirtschaftliche Umsetzbarkeit überprüft werden.¹³⁵⁴ Geprüft werden sollte auch, ob ein systematisches Strategiebildungsverfahren genutzt wurde, welches neben den Zielen und Möglichkeiten des Unternehmens auch die tatsächlichen Bedürfnisse der Zielkunden sowie mögliche Reaktionen der Wettbewerber in die Planung einbezieht. Bei Defiziten sollten alternative Strategievorschläge durch die Aufgabenträger der Rationalitätssicherung eingefordert werden.

Die regelmäßige Prüfung der Erfolgswirkung der gewählten Strategien dient der Identifikation von Planabweichungen und notwendigen Anpassungsmaßnahmen an dynamische Marktentwicklungen. Planabweichungsanalysen legen die Qualität von Wahrscheinlichkeitsurteilen offen und ermöglichen so Lerneffekte für zukünftige Prognosen.¹³⁵⁵ Ein möglicher Ansatz zur Verbesserung zukünftiger Prognosen besteht darin, aus der Abweichung zwischen vom Manager antizipiertem und tatsächlich realisiertem Erfolg von CRM-Strategien einen sogenannten Inflation Factor zu bestimmen. Zukünftige Schätzungen des Managers im Rahmen der strategischen Planung werden dann um diesen Inflation Factor angepasst.¹³⁵⁶ Zudem kann die künftige Budgetzuweisung für Manager im CRM von der vergangenen Performance abhängig gemacht werden.¹³⁵⁷

Kontrolle dient auch der Vermeidung zu kurzfristig orientierter oder zu risikoreicher CRM-Strategien aufgrund individueller Präferenzen der Manager (2-5). Abweichende zeitliche Präferenzen können durch Analyse der zeitlichen Struktur des Zielsystems aufgedeckt werden. Eine periodenübergreifende Erfolgskontrolle bezieht den gesamten Zeitraum der Strategieumsetzung mit ein. Dadurch kann zum Beispiel geprüft werden, ob eine Planabweichung nur aufgrund von Entwicklungen der aktuellen Periode auftritt oder eher einen permanenten Trend darstellt. Im letzteren Fall sollte die Eignung der

¹³⁵⁴ Im Rahmen der Eignungsprüfung sollte untersucht werden, welche Alternativen entdeckt und berücksichtigt wurden, welche Wahrscheinlichkeiten der Akteur den relevanten Umweltzuständen zugeordnet hat und ob die Ergebnisse der Alternativen mit ausreichender Sorgfalt ermittelt wurden. Vgl. Laux (1995), S. 387-390.

¹³⁵⁵ Vgl. Weber et al. (2003), S. 19.

¹³⁵⁶ Vgl. zu diesem Ansatz detailliert Clemen/Lichtendahl (2002) sowie ähnlich Mukherjee (1991). Allerdings weisen CLEMEN/LICHTENDAHL darauf hin, dass die Erhebung der Informationen zur Bestimmung des Inflation Factors aufwändig sein kann und zudem die Manager ihre Wahrscheinlichkeitsurteile absichtlich verändern können, um den Inflation Factor zu kompensieren. Vgl. Clemen/Lichtendahl (2002), S. 12f.

¹³⁵⁷ Vgl. Weber/Schäffer (2006), S. 330 sowie allgemein Nitzsch (2002), S. 101f.

Strategie überprüft werden. Zudem ermöglicht diese Kontrolle auch die regelmäßige kritische Prüfung der Fortführung bereits implementierter Strategien für die Zukunft (2-5). Da unternehmensweite Planungs- und Kontrollprozesse häufig periodengebunden sind, sollte gegebenenfalls eine separate periodenübergreifende Erfolgskontrolle eingeführt werden.

4.3.6.3 Kontrolle in der Maßnahmenentwicklung

Ziel der Kontrolle in der operativen Planung des CRM ist die kritische Überprüfung der Maßnahmenentwicklungsprozesse, -verfahren und -ergebnisse (3-2, 3-3) zur Vermeidung und Reduktion von kognitiven Verzerrungen und eigeninteressiertem Handeln.

Zur Sicherstellung einer hinreichend formalen operativen Planung (3-1) sollte die Kontrolle die Fundierung der Maßnahmenentscheidungen durch geeignete Informationen und Analysen sowie die Eignung der Planungsannahmen umfassen. Außerdem sollte die Eignung des Verfahrens der Maßnahmenbildung hinsichtlich seiner Prämissen und seiner Vereinbarkeit mit der Strategie kontrolliert werden.¹³⁵⁸ Die Kontrollergebnisse geben auch Auskunft über die Güte der gewählten Strategie als Leitlinie der operativen Planung, Maßnahmendurchsetzung und Implementierung. Für eine geeignete Maßnahmenplanung erscheinen ein klarer Zeitplan der Umsetzung sowie Meilensteine, anhand derer der Erfolg der Maßnahme geprüft und über eine Fortführung entschieden werden kann, wesentlich.

Zur Überprüfung der Eignung der gewählten Maßnahmen kann das CRM-Controlling die ursprünglich geplanten Maßnahmenergebnisse – zum Beispiel Preiskalkulationen und Absatzprognosen – den tatsächlich erreichten gegenüberstellen (3-2).¹³⁵⁹ Diese Kontrolle dient der Vermeidung übermäßig risikoreicher oder zu positiv geplanter CRM-Maßnahmen und damit der Begrenzung abweichender Karriere- und Risikopräferenzen der Manager.¹³⁶⁰ So konnte empirisch bestätigt werden, dass gezieltes

¹³⁵⁸ Vgl. Schmöller (2001), S. 109. Zur Prämissenkontrolle vgl. auch Scheyögg/Steinmann (1985), S. 401f.

¹³⁵⁹ Vgl. Gillies (2007).

¹³⁶⁰ Manager überschätzen häufig die Qualität ihrer Entscheidungen (Overconfidence- und Optimismus-Effekts) und ihre Möglichkeiten der Beeinflussung des Erfolgs der gewählten Maßnahmen (Kontrollillusion). Soll-Ist-Kontrollen bewirken eine Reduktion dieser kognitiven Verzerrungen. Vgl. Bromiley/

Feedback zur tatsächlich erreichten Leistung des Managers dessen überhöhte Erfolgseinschätzungen reduzieren kann.¹³⁶¹ Feedback zur Qualität von Prognosen kann auch in der operativen Planung Lernprozesse der Manager anregen und die Qualität zukünftiger Abschätzungen, etwa zum Erfolg einer Maßnahme oder ihres Implementierungszeitraums, verbessern.

Ein wichtiges Instrument für zeitnahes Feedback im CRM ist auch die regelmäßige Auswertung von (positiven und kritischen) Kundenrückmeldungen, um die Güte einer durchgeführten CRM-Maßnahme zu kontrollieren.¹³⁶²

Eine permanente Rentabilitätskontrolle dient auch der Aufdeckung von opportunistischem Verhalten in der operativen Planung spätestens im Anschluss an die Durchführung der Maßnahmen. So können Manager die Fortführung von Maßnahmen mit unzureichendem Zielerreichungsgrad befürworten, um den Aufwand der Alternativensuche zu vermeiden oder den Abschluss der Maßnahme inklusive der Kontrolle des Zielerreichungsgrades auf einen Zeitpunkt zu verschieben, zu dem sie nicht mehr in der verantwortlichen Position sind (3-2).

Eine Sicherungsaufgabe auf organisationaler Ebene besteht in der kritischen Überprüfung der Maßnahmen hinsichtlich möglicher Ziel- und Verteilungskonflikte (3-3). So können Maßnahmen verschiedener Abteilungen redundant sein oder im Konflikt miteinander stehen. Dies kann durch Machtpräferenzen einzelner Manager hervorgerufen werden, welche eigene Maßnahmen statt einer gemeinsamen Initiative mit anderen Vertriebskanälen bevorzugen (3-3). Für diese Kontrolle ist eine abteilungsübergreifende Transparenz geplanter und laufender CRM-Maßnahmen notwendig. Ein möglicher Aufgabenträger dieser Form der Rationalitätssicherung kann ein abteilungsübergreifendes Leitungsgremium sein, welches alle CRM-Maßnahmen regelmäßig prüft. Um die mangelnde Kooperation einzelner Manager aufzudecken, können Mitarbeiterbefragungen auch Feedback über die Kooperation eines Managers mit

James-Wade (2003), S. 42. Kontrollmaßnahmen wird darüber hinaus eine reduzierende Wirkung auf Mental Accounting, Immediately-Effekt, Sunk Cost-Effekt und Verlustaversion zugeschrieben.

¹³⁶¹ Vgl. für einen Überblick verschiedener empirischer Studien Stone/Opel (2000), S. 282 und 305f.

¹³⁶² Die Ergebnisse geben Aufschluss über die Eignung des operativen Planungsverfahrens und ob die festgelegten Maßnahmen tatsächlich adäquat und umsetzbar waren (Planrealisationskontrolle). Vgl. dazu allg. Baum/Coenenberg/Günther (2007), S. 327.

Kollegen und Abteilungen beinhalten.¹³⁶³ Zur Vermeidung von Konflikten sollte auch geprüft werden, ob zwischen den beteiligten Abteilungen die Zuständigkeiten geklärt sind und es klare Verantwortliche für den Erfolg der gewählten Maßnahmen gibt.

4.3.6.4 Kontrolle in der Maßnahmendurchsetzung

An der Schnittstelle zwischen Umsetzung und Durchsetzung kann ein Soll-Ist-Vergleich zwischen den in der Durchsetzungsphase festgelegten Handlungsvorgaben und den am Markt realisierten Ergebnissen prüfen, ob die Handlungsvorgaben des CRM von der Ausführungsebene auch tatsächlich befolgt wurden. Zur Sicherung der Rationalität in der Durchsetzung prüfen Kontrollmaßnahmen die Effektivität des Führungsprozesses zwischen Management im CRM und ausführenden Vertriebsmitarbeitern sowie weiteren Interaktionspartnern, etwa im Multikanalsystem. Die Kommunikations- und Führungsfähigkeiten der Manager können umfassend durch Befragung der Mitarbeiter über das Verhalten der Manager und anhand der Qualität der zur Verfügung gestellten Handlungsanweisungen, Unterstützungssysteme und Schulungen sowie der gewährten Entscheidungsspielräume gemessen werden (4-1, 4-2).¹³⁶⁴ Weitere Themen der Befragung können die Kommunikation der Strategie, das Setzen geeigneter Anreize sowie die Kooperation mit anderen Abteilungen sein.

Die Kommunikation zwischen Management und Ausführungsebene in Form von Handlungsvorgaben kann auf ausreichenden Inhalt und Verständlichkeit zum Beispiel durch regelmäßige Berichte geprüft werden (4-1).

Zielvorgaben und Anreize für die ausführenden Vertriebsmitarbeiter können aufgrund abweichender Risikoziele des Managers überhöht sein und sollten kritisch hinterfragt werden (4-3). Diese Prüfung kann nicht nur ex post, sondern bereits bei der Prüfung der Umsetzungsplanung durchgeführt werden.

4.3.6.5 Kontrolle in der Kontrolle

Grundlegende Sicherungsaufgaben in der Kontrolle des CRM sind die Überprüfung des Kontrollprozesses hinsichtlich der Eignung der Kontrollobjekte, -zyklen und -zeitpunkte

¹³⁶³ Vgl. Silber (2007), S. 306f.

¹³⁶⁴ Vgl. Silber (2007), S. 306f.

und der korrekten Durchführung. Damit dient die Kontrolle der Reduktion kognitiver Defizite.¹³⁶⁵

Zur Vermeidung von Selbstwertsteigerung und Vertuschung kritischer Ergebnisse können Kontrollinformationen nicht nur von den Managern eingefordert werden, sondern auch von Aufgabenträgern des CRM-Controllings mittels eigener Kontrollrechnungen überprüft werden (5-1). Defizite in der angemessenen Interpretation von Kontrollergebnissen – wie selbstwertdienliche Attribution – können durch Prüfung der Qualität von Abweichungsanalysen und der Eignung daraus abgeleiteter Anpassungsmaßnahmen begrenzt werden.¹³⁶⁶

Bei der Bewertung von Kontrollergebnissen sollte darauf geachtet werden, dass Entscheidungen eines Managers im CRM nur auf Basis der Informationen beurteilt werden, welche dieser zum Zeitpunkt der Entscheidung verfügbar hatte.¹³⁶⁷ Im CRM ist dies wichtig, da Prognosen – wie zum Beispiel das innerhalb eines Jahres realisierbare Kundenpotenzial – mit hoher Unsicherheit und geringer Quantifizierbarkeit belastet sind.¹³⁶⁸ Es kann zudem schwierig sein, zu beurteilen, welche Informationen beschafft hätten werden können und welche nicht.¹³⁶⁹ Eine sinnvolle Maßnahme kann hier die Ausdetaillierung der Erfolgskomponenten darstellen, sodass zufällig entstandene Gewinne ohne Wirkung auf zukünftige Perioden, wie zum Beispiel Ergebnissteigerungen aufgrund kundenseitiger Einmaleffekte, gesondert ausgewiesen werden.¹³⁷⁰ Auch sollten Änderungen der ursprünglichen Planung aufgrund neuer Informationen sowie durchgeführte Anpassungsmaßnahmen explizit überprüft werden.

¹³⁶⁵ So dient eine möglichst objektive Ursache-Wirkungs-Analyse der Entscheidungen der Manager dient der Vermeidung des Rückschaufehlers. Vgl. Fischhoff (1982), S. 430f. Ein flexibles Kontrollsystem, das gute Wahrscheinlichkeitsurteile belohnt, kompensiert auch Konservatismus-Effekte und fördert die statistische Kompetenz. Vgl. Moskowitz/Mason (1973), S. 679ff; Klose (1994), S. 203f.

¹³⁶⁶ Zu Möglichkeiten und Problemen von Abweichungsanalysen vgl. u.a. Wilms (1985); Haberstock (1986); Link (1987); Kloock/Dörner (1988); Albers (1989a); Scherrer (1991); Coenberg (1993), S. 343ff und 370ff; Ewert/Wagenhofer (1993), S. 321ff; Kilger (1993); Küpper (1995), S. 181ff; Link (2007), S. 141-167.

¹³⁶⁷ Vgl. Laux (1995), S. 387.

¹³⁶⁸ Vgl. allg. Wendt/König (1999), S. 83; Sell/Schimweg (2002), S. 119; Gerling (2007), S. 106f.

¹³⁶⁹ Es kann nicht gefordert werden, dass der Akteur alle möglichen Informationen einholt, alle Alternativen prüft etc., da dies der angestrebten Komplexitätsreduktion und Effizienz entgegenwirkt. Vgl. Laux (1995), S. 284.

¹³⁷⁰ Vgl. Laux (1995), S. 423f.

Die Wirksamkeit von Kontrollen ist abhängig von der Aussagekraft der geprüften Indikatoren, dem Spielraum für organisatorische Folgemaßnahmen und den mit den möglichen Folgemaßnahmen verbundenen Konsequenzen.¹³⁷¹ Geeignete Kontrollgrößen sollten messbar sein und in einem Detailgrad vorliegen, dass sie einzelnen Kunden sowie den zu prüfenden CRM-Maßnahmen zugeordnet werden können. Außerdem ist es Aufgabe der Rationalitätssicherung, die Qualität der Kontrollergebnisse daraufhin zu prüfen, ob sie genügend Aussagekraft über die Zielerreichung der kontrollierten CRM-Maßnahme besitzen (5-1, 5-2) und ob eine geeignete Kommunikation und Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse (5-3) erfolgt.

Eine periodenübergreifende Kontrolle ermöglicht die Bestimmung des Lernerfolgs, indem sie aufzeigt, ob Fehler wiederholt oder behoben werden (5-2). Das CRM-Controlling kann dazu Planungen und Abweichungsanalysen aus vorangegangenen Perioden bei der Interpretation der aktuellen Kontrollergebnisse berücksichtigen.

Zusammenfassung und Umsetzungsanregungen Kontrolle

Im CRM besteht für die Mehrzahl der Entscheidungen ein hohes Maß an Unsicherheit aufgrund des wenig planbaren Kundenverhaltens und der erst langfristigen Erfolgswirkung. Im Bereich der Kontrolle liegt daher der Fokus eher auf der Messung der Input- und Prozessrationalität.

	Informationsbeschaffung	Ziel- und Strategiebildung	Maßnahmenentwicklung	Maßnahmen-durchsetzung	Kontrolle
Planungs-kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung Planungsverfahren hinsichtlich Informationsbedarf • Kontrolle der Informationsqualität • Prüfung Prognoseannahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback zu Planungsannahmen und Anpassung zukünftiger Prognosen um Inflation Factor • Eignungsprüfung der gewählten Zielgrößen und Strategien und ihrer Konsistenz mit Gesamtunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung eigener Analysen zum geplanten Maßnahmen-erfolg • Kontrolle der geplanten Maßnahmen auf Interdependenzen und Konflikte mit anderen Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle der Zielvorgaben und Entscheidungskompetenzen für Vertriebsmitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung des Kontrollprozesses • Überprüfung des Erfahrungswissens auf Verzerrungen
Ergebnis-kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle auf hinreichende Informationsbeschaffung • Feedback zur Qualität von Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodenübergreifende Erfolgskontrolle der Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodenübergreifende Erfolgskontrolle der Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle der Kommunikation durch Befragung der Vertriebsmitarbeiter • Kontrolle Zielerreichung der Vertriebsmitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung eigener Kontrollrechnungen und Ursachenanalysen • Periodenübergreifende Kontrolle

¹³⁷¹ Vgl. Laux (1995), S. 82-85.

Abbildung 19: Sicherungsaufgaben der Kontrolle im CRM-Prozess

Allerdings erfordert die Erhebung dieser Informationen meist zeitlichen Arbeitsaufwand der Manager im CRM.¹³⁷² Zeit, welche damit zur Umsetzung der CRM-Aktivitäten nicht mehr zur Verfügung steht. Da die Kontrolle der Prozessrationalität häufig aufwendiger als die Ergebniskontrolle ist, kann es zur Sicherung einer effizienten Rationalitätssicherung sinnvoll sein, zunächst eine Erfolgskontrolle durchzuführen und sie bei Verdacht auf Fehlentscheidungen um eine Planungskontrolle zu ergänzen.¹³⁷³ Zudem kann zu enge Kontrolle zu Verhaltensanomalien führen und Kreativität unterdrücken. Daher sollten Kontrollmaßnahmen unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Kalkülen in den Bereichen eingesetzt werden, welche kritisch für den Unternehmenserfolg sind oder in denen die Performance verbessert werden muss.¹³⁷⁴ So kann der Aufwand für Planungskontrollen im Zeitablauf reduziert werden, wenn der kontrollierte Manager gute Pläne erarbeitet.¹³⁷⁵

Kontrollmaßnahmen sind dann effektiv, wenn sie mit Sicherheit und Regelmäßigkeit durchgeführt werden. Gegebenenfalls sollten externe Träger von Sicherungsaufgaben, wie das Controlling, die Manager bei der Durchführung von Kontrollmaßnahmen unterstützen.¹³⁷⁶ Dabei steigt die Effektivität mit höherer Akzeptanz und stärkerem Einfluss des Aufgabenträgers der Rationalitätssicherung, wobei ein ausreichendes Maß an kritischer Distanz gewahrt werden sollte, um die Objektivität der Kontrolle sicherzustellen.¹³⁷⁷ Es ist für den Aufgabenträger der Kontrolle allerdings auch ohne Kenntnis sehr vieler Details möglich, die Vor- oder Nachteiligkeit eines Projekts zu

¹³⁷² Weitere Kosten entstehen durch die zur Durchführung benötigte Management Attention, Aufwand zur Auswahl geeigneter Kontrollgrößen und Toleranzschwellen sowie ausgefeilte Informationssysteme, um Kontrollinformationen zu erheben und zu analysieren. Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 224.

¹³⁷³ „Zweck der Delegation ist ... die Entlastung der Instanz. Dieser Zweck wird verfehlt, wenn die Instanz mit Sicherheit eine umfassende Kontrolle der geplanten Maßnahmen vornimmt.“ Laux (1995), S. 393.

¹³⁷⁴ Vgl. Merchant/Van der Stede (2007), S. 224.

¹³⁷⁵ Vgl. Laux (1995), S. 393.

¹³⁷⁶ Feedback ist meist eine Kernaufgabe von Controllern. Vgl. Wickens/Hollands (2000), S. 326; Gerling (2007), S. 169. zur Vermeidung des Sunk Cost-Effekts kann allerdings auch die Nutzung von externen Beratern für die Prüfung der Fortführung von Projekten sinnvoll sein. Vgl. Kadous/Sedor (2004), S. 74f.

¹³⁷⁷ Vgl. Langenbach (2001), S. 107. Außerdem wird die Aufnahme von Feedbackinformationen durch den Manager und die Wirksamkeit von Korrekturmaßnahmen verbessert, wenn das Feedback klar, zeitnah und spezifisch ist. Vgl. Sprinkle (2003), S. 303; Paredes (2005), S. 742; Merchant/Van der Stede (2007), S. 35.

erkennen oder durch kritisches Hinterfragen kognitive Verzerrungen des Akteurs aufzudecken.¹³⁷⁸ Die Qualität der Kontrolle im CRM kann durch Vorgabe geeigneter Problemindikatoren, Festlegung der Erfassungsmethoden und Vorgaben zur Planung und Durchführung von Kontrollmaßnahmen gesichert werden.¹³⁷⁹

4.4 Grenzen der Rationalitätssicherung im CRM

Wie die Ausführungen in Kapitel 4.3 aufgezeigt haben, bestehen vielfältige Ansatzpunkte für eine Rationalitätssicherung im CRM. Diese unterliegen jeweils Begrenzungen im Sinne ihrer Kosten-Nutzen-Effizienz und Wirkung.

So wird insbesondere der Nutzen von Maßnahmen zur Reduktion kognitiver Verzerrungen schnell von den Kosten ihrer Umsetzung übertroffen.¹³⁸⁰ Darüber hinaus kann die Wirkung von Sicherungsmaßnahmen auch durch beschränkte kognitive Fähigkeiten und insbesondere Lernfähigkeiten der Manager begrenzt sein. Viele über lange Jahre geprägte Beschränkungen und Verzerrungen können selbst mit hohem Aufwand nur schwer korrigiert werden.¹³⁸¹

Darüber hinaus sind der Rationalitätssicherung aufgrund von Schwierigkeiten in der Beurteilung von Managerhandlungen hinsichtlich ihrer Rationalität Grenzen gesetzt. So lassen sich viele Entscheidungen des Managements nicht auf Ergebnisrationalität prüfen und auch die Bewertung der Input- und Prozessrationalität kann stark vom situativen Handlungsumfeld des Unternehmens abhängen. Daher ist es für die Aufgabenträger der Rationalitätssicherung eine Herausforderung, eine angemessene Bewertung der Rationalität durchzuführen.¹³⁸² Zudem unterliegt das Konzept der Rationalität einer Dynamik in dem Sinne, dass die herrschende Meinung von Fachleuten im Sinne der Zweck-Mittel-Rationalität sich stetig weiterentwickelt. Damit kann nicht immer klar

¹³⁷⁸ Vgl. Laux (1995), S. 284; Jost (2000), S. 606. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 4.2.5.

¹³⁷⁹ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1182.

¹³⁸⁰ Vgl. Besharov (2004), S. 19.

¹³⁸¹ Vgl. auch Shefrin (2007), S. 15; Linnenlücke (2010), S. 253.

¹³⁸² Vgl. mit Bezug auf Controller auch Lanter (1996), S. 149f.

bewertet werden, welches die zum Entscheidungszeitpunkt rationale Entscheidungsalternative ist oder war.¹³⁸³

Eine vollständige Rationalitätssicherung im CRM ist – wie bereits mehrfach herausgestellt – weder möglich noch aus Kosten-Nutzen-Überlegungen heraus erstrebenswert.

¹³⁸³ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 46.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Zum Abschluss der Arbeit wird in den folgenden Abschnitten ein Überblick über den Erkenntnisbeitrag dieser Arbeit gegeben. Zudem werden Implikationen für Forschung und Praxis des CRM-Controllings beleuchtet.

5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Im Rahmen der Zusammenfassung werden die hinreichende Beantwortung der Forschungsfragen geprüft und die gewonnenen Erkenntnisse theoretisch eingeordnet.

5.1.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Die zu adressierenden Forschungsfragen umfassten die Entwicklung eines geeigneten Untersuchungsrahmens für das Erkenntnisobjekt CRM, die Identifikation und Analyse von ökonomisch relevanten Rationalitätsdefiziten im CRM sowie die Entwicklung von Gestaltungsansätzen für ein CRM-Controlling.

Forschungsfrage 1: Welches sind die Führungsaufgaben im CRM und wie können sie strukturiert werden?

Zur Konkretisierung des Rationalitätsobjekts CRM wurden die vielfältigen in der Literatur verwendeten CRM-Definitionen kategorisiert. Insbesondere zu Beginn seiner Verbreitung wurde CRM auf die Sichtweise als informationstechnische Vertriebsunterstützung beschränkt. Später wurde die Perspektive auf andere eng mit dem operativen Vertrieb verbundene kundenorientierte Unternehmensprozesse erweitert (CRM als Prozess). In diese Erweiterung kann schließlich das gesamte Unternehmen einbezogen werden, sodass CRM als Wettbewerbsvorteil genutzt werden kann (CRM als Strategie) und als kundenorientierte Denkhaltung aller Mitarbeiter durchgesetzt wird (CRM als Philosophie).

Diese Arbeit nutzt die Perspektive des CRM als Prozess, da diese als geeigneter Bezugsrahmen für eine strukturierte Analyse der Rationalitätsengpässe im Führungshandeln erscheint. Basierend auf einem allgemeinen Managementprozess wurden für das CRM die Phasen Informationsbereitstellung und Segmentierung, Ziel-

und Strategiebildung, Maßnahmenentwicklung, Maßnahmendurchsetzung und Kontrolle definiert.

Aufgrund der unterschiedlichen in der Praxis existierenden CRM-Konzeptionen und der Abhängigkeit der CRM-Ausgestaltung von verschiedenen unternehmensinternen und -externen Faktoren kann ein idealer CRM-Prozess im Sinne einer SOLL-Rationalität nicht bestimmt werden.¹³⁸⁴ Der Analyseansatz basierte daher auf der Prüfung von dokumentierten Problemen des CRM in der Praxis und der Identifikation von Handlungsalternativen mit höherem zu erwartendem Erfolgsbeitrag.

Forschungsfrage 2: Welche Probleme (Rationalitätsdefizite) treten im realen Handeln von Managern im CRM auf? Wie lassen sich diese erklären?

Der in dieser Arbeit verwendete Ansatz des Controllings als Rationalitätssicherung zielt auf die Sicherstellung rationalen Managementhandelns durch Identifikation und Adressierung von Rationalitätsdefiziten im individuellen Akteurshandeln sowie in der Zusammenarbeit mehrerer Akteure.

Durch eine ausgedehnte Metaanalyse empirischer Studien zu CRM-Problemen und Expertengespräche konnten für jede Phase des CRM-Prozesses ökonomisch relevante Problemfelder identifiziert und anhand von Praxisbeispielen beschrieben werden. Dabei wurden sowohl Probleme im Handeln individueller Akteure als auch im gemeinsamen Handeln von Akteuren offengelegt.

In Kapitel 3 der Arbeit wurde ein theoretischer Rahmen für die Analyse der Rationalitätsengpässe im CRM entwickelt. Zunächst wurde der Rationalitätsbegriff konkretisiert und die Eigenschaften des Managers als handelndem Akteur (Rationalitätssubjekt) beschrieben. Das Modell des RREEMM diente hier als Rahmen zur Beschreibung des Rationalitätssubjekts als intelligent („Resourceful“), beschränkt in seinen Ressourcen („Restricted“), mit Bewertungs- („Evaluating“) und Prognosefähigkeiten („Expecting“) ausgestattet und motiviert, seine Ziele bestmöglich zu erreichen („Maximizing“).

¹³⁸⁴ Vielmehr besteht ein Rationalitätsdefizit dann, wenn andere Handlungsalternativen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein besseres Ergebnis erzielt hätten. Vgl. Abschnitt 2.3.

Mit Hilfe der Methode der abnehmenden Abstraktion konnte eine theoriegeleitete Analyse der Defizitursachen in den beschränkten kognitiven Fähigkeiten der Akteure geleistet werden. Grundlage war das RREEMM-Modell.

Rationalitätsdefizite entstehen durch Begrenzungen in den Fähigkeiten der handelnden Akteure und Abweichungen zwischen den Zielen des Unternehmens und des Akteurs. Abweichungen in der „Resourceful“-Eigenschaft des Akteurs entstehen, wenn dieser vorhandene Wissensdefizite unzureichend behebt und entscheidungsrelevante Informationen ungenügend wahrnimmt. Im CRM betrifft dies insbesondere die unzureichende Suche nach Informationen und Handlungsalternativen sowie die mangelhafte Nutzung reflexiver Analyse- und Planungsverfahren. Begrenzte Bewertungsfähigkeiten und kognitive Verzerrungen führen zu Bewertungsdefiziten („Evaluating“). Diese Defizite beeinträchtigen insbesondere die Bewertung des Erfolgs von Strategien und Maßnahmen im CRM und begrenzen die Bereitschaft zu Strategieänderungen und zur Nutzung neuartiger Maßnahmen. Defizite in der „Expecting“-Eigenschaft entstehen durch Defizite in den Prognosefähigkeiten sowie kognitive Verzerrungen. Wesentliche resultierende Defizite sind die Überschätzung der Erfolgswirkung geplanter Maßnahmen und die Unterschätzung der relevanten Risiken. Die „Maximizing“-Eigenschaft kann weitgehend aus den Wirkungen der kognitiven Defizite des Akteurs abgeleitet werden. Allerdings kann eigeninteressiertes Handeln des Akteurs dahingehend Defizite verursachen, dass der Akteur in der Verfolgung seiner persönlichen Ziele abweichend zu den Unternehmensinteressen – und damit beschränkt rational – handelt. Im Mehrakteursumfeld des CRM kann dies vor allem negative Auswirkungen auf die Qualität und Häufigkeit der Informationsweitergabe zwischen den Unternehmensbereichen haben. Ebenso ergibt sich daraus die Tendenz der Manager zur Akzeptanz suboptimaler Ergebnisse.

Forschungsfrage 3: Welche Anforderungen an das Controlling lassen sich aus den identifizierten Defiziten ableiten?

Es konnte dargestellt werden, dass die identifizierten Beschränkungen der handelnden Akteure durch geeignete Sicherungsmaßnahmen adressiert werden können.

Aus den identifizierten Rationalitätsdefiziten wurden die Sicherungsaufgaben in den verschiedenen Phasen des CRM-Prozesses abgeleitet. Diese Orientierung an relevanten

Rationalitätseingüssen ist die Grundlage für einen effektiven und effizienten Einsatz von Controlling-Aktivitäten. Ebenso wurden die Einsatzmöglichkeiten der verschiedenen Sicherungsmaßnahmen für die Problemstellungen diskutiert.

Wissensvermittlung und bedarfsorientierte Informationsbereitstellung dienen der Vermeidung und Reduktion von Wissensdefiziten und kognitiven Verzerrungen in der Wahrnehmung, Prognose und Bewertung. Für das CRM zentrale Maßnahmen sind hier die Stärkung der reflexiven Willensbildung durch Schulungen zu Planungsverfahren sowie die Bildung gemeinsamer mentaler Modelle durch abteilungsübergreifenden Erfahrungsaustausch. Vorgaben zu Input und Entscheidungsprozess, strukturiertem Konflikt und Kontrollen in allen Prozessphasen schränken den Handlungsspielraum des Akteurs weiter ein und adressieren kognitive Defizite. Auch bei diesen Maßnahmen fokussiert das CRM-Controlling insbesondere auf den Entscheidungsprozess, indem es geeignete Analysen einfordert und Planungsannahmen kritisch prüft. Geeignete Anreizsysteme motivieren die Akteure zur Zielerreichung und schränken ihren Handlungsspielraum ein. Im CRM sollten sie insbesondere kooperatives Verhalten sowie die langfristige Erfolgswirkung von CRM-Maßnahmen belohnen. Daher spielen gruppenbezogene Anreize und prozessbezogene Bemessungsgrundlagen eine zentrale Rolle.

5.1.2 Theoretische Einordnung des Erkenntnisfortschritts

Ziel der Arbeit war die Anwendung der Perspektive des Controllings als Rationalitätssicherung auf das Erkenntnisobjekt CRM. Dabei kamen verschiedene ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze zum Einsatz.

Grundlage der Untersuchung waren einerseits die ökonomisch geprägten Ansätze der beschränkten Rationalität, des Controllings als Rationalitätssicherung sowie des Konzeptes eines Managementprozesses im CRM. Andererseits flossen das RREEMM-Modell eines handelnden Akteurs sowie verschiedene experimentell bestätigte Verhaltensanomalien als verhaltenswissenschaftliche Grundlagen in die Untersuchung ein.

Die Analyse der Rationalitätsdefizite umfasste verschiedene Untersuchungsmethoden. Eine Metaanalyse empirischer Forschungsergebnisse zu CRM, wie in dieser Arbeit vorgelegt, ist in dieser Breite und theoriegeleiteten Strukturierung noch nicht

durchgeführt worden. Die Untersuchung der Vielzahl einzelner Studien brachte wertvolle Erkenntnisse über Probleme in allen Phasen des CRM-Prozesses.¹³⁸⁵ Durch die Einordnung in einen – aus dem allgemeinen Führungszyklus abgeleiteten – CRM-Prozess konnten diese Forschungsergebnisse strukturiert und für die weitere systematische Untersuchung nutzbar gemacht werden. Die identifizierten Defizite erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Ergänzt wurde die Metaanalyse durch eine explorativ-qualitative Untersuchung in Form von Expertengesprächen. Diese bestätigten die Eignung des gewählten Managementprozesses zur Strukturierung der CRM-Aufgaben und die ökonomische Relevanz der identifizierten Problemfelder.¹³⁸⁶

Die Methode der abnehmenden Abstraktion erlaubte im nächsten Schritt die theoriegeleitete Rückführung der Rationalitätsdefizite auf Ursachen in den individuellen kognitiven und motivationalen Beschränkungen der Akteure. Die Erklärung der Probleme im CRM durch Integration verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse gelingt damit weitaus umfassender als bisher durch die Prinzipal-Agenten-Theorie, da hierbei die kognitiven Defizitursachen der Akteure explizit berücksichtigt werden.¹³⁸⁷

Auf Basis der so identifizierten Defizite konnten Rationalitätssicherungsaufgaben unabhängig von der Zuordnung zu einem institutionellen CRM-Controlling bestimmt werden. Dies führte zu einer Vielzahl neuer Sicherungsaufgaben, wie der abteilungsübergreifenden Wissensvermittlung und der Kontrolle des geschaffenen Erfahrungswissens.¹³⁸⁸ Allerdings weisen die identifizierten Gestaltungsansätze noch ein hohes Abstraktionsniveau auf. Ziel dieser Arbeit war es einen Überblick über mögliche Aufgaben des CRM-Controllings zu geben, auch zu Lasten der Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen oder Instrumente. Zusammenfassend hat sich die systematische Analyse des Managementhandelns im CRM-Prozess aus Akteurssicht bewährt und eine breitere Sichtweise auf die Funktion des Controllings erlaubt.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen jedoch auch, dass die Rationalitätssicherung im CRM eine herausfordernde Aufgabe ist, welche durch systemimmanente Engpässe wie die

¹³⁸⁵ Vgl. Abschnitt 3.1.

¹³⁸⁶ Vgl. Abschnitt 3.1.

¹³⁸⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur beschränkten Rationalität in Abschnitt 2.1.

¹³⁸⁸ Für weitere Beispiele siehe Abschnitt 4.3.

Interdependenz von CRM-Aktivitäten mit anderen Managementhandlungen und ihre langfristige Wirksamkeit begrenzt wird.¹³⁸⁹ Da zudem eine allgemein gültige Soll-Rationalität im CRM nicht gegeben ist,¹³⁹⁰ kann von der Rationalitätssicherung nur eine Verbesserung des Status quo durch Vermeidung und Reduktion von Rationalitätsdefiziten erwartet werden. Insbesondere Maßnahmen zur Verbesserung der kognitiven Fähigkeiten der Manager (Schulungen zu kognitiven Verzerrungen, Feedback etc.) weisen meist nur einen begrenzten Wirkungsgrad zur Vermeidung von Verzerrungen auf.¹³⁹¹ So sind die Lernfähigkeiten der Manager häufig begrenzt und nicht alle Situationen im CRM, in denen Verzerrungen auftreten können, können im Rahmen von Schulungen antizipiert werden. Daher spielen Sicherungsmaßnahmen, welche sich auf den Entscheidungsprozess beziehen – wie das kritische Hinterfragen während und nach Entscheidungen –, im CRM-Controlling eine bedeutende Rolle.

5.2 Implikationen für die Praxis

Sind sich CRM-Verantwortliche der in Kapitel 3 aus vielen empirischen Studien zusammengetragenen Problembereiche bewusst, so können sie bei einer Einführung von CRM dessen Auswirkungen auf alle – insbesondere die kundenseitigen – Unternehmensbereiche besser einschätzen und typische Implementierungsfehler vermeiden. Ebenso können sie ihren bestehenden CRM-Prozess auf die genannten Defizite hin überprüfen und entsprechende Gegenmaßnahmen ableiten.

Auf Basis der in Kapitel 4 entwickelten Gestaltungsansätze für das CRM-Controlling ist es für Unternehmen möglich, mögliche Rationalitätsdefizite im CRM-Prozess zu adressieren und dadurch den Erfolgsbeitrag ihres CRM zu steigern. Die Gestaltungsansätze geben Anregungen, wie den verschiedenen typischen Rationalitätsdefiziten durch die Instrumente geeignete Anreizsysteme, Wissensvermittlung, gezielte Informationsversorgung, Vorgaben, strukturierter Konflikt und Kontrolle begegnet werden kann. Im komplexen Umfeld des CRM, in dem die Umsetzung von Maßnahmen meist durch Mitarbeiter der operativen Ebene

¹³⁸⁹ Vgl. Abschnitt 2.4

¹³⁹⁰ Vgl. dazu auch Abschnitt 2.4

¹³⁹¹ Vgl. Fischhoff (1982), S. 422-444; Milkman/Chugh/Bazerman (2008), S. 3.

wahrgenommen wird, zielen diese Instrumente nicht nur auf die Rationalitätssicherung der Manager im CRM, sondern auch auf die Begleitung der Aufgabenträger der Umsetzung, etwa im Vertrieb.

Die vorgestellten Instrumente beschreiben die Vielfalt der Möglichkeiten, typische Rationalitätsdefizite im CRM-Prozess zu vermeiden oder reaktiv zu vermindern. Für die Nutzung ist der Praxis ist daher eine unternehmensspezifische Anpassung der Controllinginstrumente zu leisten. Dies umfasst zum Beispiel etwa die Wahl geeigneter Zielgrößen für das CRM oder Auswahl geeigneter Bemessungsgrundlagen. Auch im Sinne der kosten-nutzen-orientierten Rationalitätssicherung erscheint es wichtig, dass Unternehmen die für ihre Situation geeigneten Instrumente gezielt auswählen und ausgestalten. Die in Kapitel 4 aufgeführten Gestaltungsbeispiele – wie die Auswahl geeigneter Bemessungs-grundlagen – geben dazu erste Anregungen.

5.3 Implikationen für die weitere Forschung

Aus der wissenschaftlichen Einordnung der Arbeit und den gesetzten Schwerpunkten ergeben sich Ansatzpunkte zur Erweiterung, Spezifizierung und Überprüfung der getroffenen Aussagen im Rahmen weiterführender Untersuchungen.

Die Analyse der zahlreichen empirischen Untersuchungen deutet auf eine hohe Übereinstimmung und Qualität verschiedener Problempunkte im CRM hin. Allerdings sind diese Studien meist qualitativ-explorativer Art.¹³⁹² Dies wäre ein Ansatzpunkt für zukünftige quantitative Untersuchungen, welche empirisch gesicherte Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren und dem CRM-Erfolg aufdecken können.

Eine große Anzahl der empirischen Studien wurden zu einer Zeit publiziert, als sich viele Unternehmen noch in der Einführungsphase von CRM befanden. Daher verwundert es nicht, dass die Befragung der betroffenen Unternehmen bisher kaum Ansatzpunkte für Verbesserungen im CRM gab. Nach mehrfachem Durchlaufen des CRM-Prozesses sind allerdings Veränderungen hinsichtlich der relevanten Probleme

¹³⁹² Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt auch Beck (2007), S. 83.

und Erfolgsfaktoren zu erwarten.¹³⁹³ Die dargestellten Problemfelder bilden den heutigen Status quo ab. Im Rahmen einer Längsschnittanalyse können Veränderungen im Zeitablauf wie auch die langfristige Erfolgswirkung einzelner Aspekte erfasst werden.¹³⁹⁴

Zu möglichen Maßnahmen zur Reduktion kognitiver Verzerrungen besteht weiter Forschungsbedarf.¹³⁹⁵ Bisher bezieht sich der Großteil der Forschung auf die Betrachtung des individuellen Akteurs und die Vermeidung und Reduktion seiner Rationalitätsdefizite.¹³⁹⁶ Die experimentelle Untersuchung einzelner Interaktionsdefizite sowie zu Nutzung und Wirkung von Maßnahmen zu ihrer Vermeidung könnten wichtige weitere Impulse für das CRM-Controlling geben.

Im Rahmen der Gestaltungsansätze für das CRM-Controlling wurde die Sicherungsmaßnahme „strukturierter Konflikt“ vorgestellt. Die Wirksamkeit des kritischen Prüfens von Entscheidungen durch Dritte ist sowohl intuitiv gegeben als auch experimentell nachgewiesen.¹³⁹⁷ Eine tiefere Analyse der Wirksamkeit dieser Maßnahme sowie die Strukturierung der konkreten Anwendungsbereiche und Gestaltungsfaktoren für das CRM stehen bisher noch aus.¹³⁹⁸

Eine Herausforderung für die Rationalitätssicherung im CRM ist die Vielzahl der involvierten Unternehmensbereiche (Vertrieb, Marketing, Produktion etc.) mit ihren unterschiedlichen Interessen. Zur Sicherung der Erfolgsorientierung und Kooperation wurden in dieser Arbeit Anregungen für eine geeignete Anreizgestaltung gegeben. Dennoch ist es sinnvoll, die Einflussfaktoren auf die notwendige Balance zwischen beiden Zielsetzungen gezielt zu untersuchen.

¹³⁹³ Veränderungen umfassen u.a. die Anpassung der Ressourcenallokation an den Implementierungsfortschritt und die wachsende Lernerfahrung im Umgang mit CRM-Systemen und -Maßnahmen. Vgl. Beck (2007), S. 85.

¹³⁹⁴ Vgl. auch Krasnikov/Jayachandran/Kumar (2009), S. 71f, welche erste Indikationen für eine Verbesserung über die Zeit identifizieren.

¹³⁹⁵ Vgl. auch Ashton/Hubbart Ashton (1995), S. 23; Gerling (2007), S.159. Auch die Schnittstelle von Controlling und Psychologie erscheint bisher nur ansatzweise durch die Forschung erschlossen. Vgl. Nerdinger/Horsmann (2004), S. 726.

¹³⁹⁶ Vgl. Gerling (2007), S. 228.

¹³⁹⁷ Vgl. auch Cosier (1978), S. 295-306; Kaufmann / Carter / Buhrmann (2010), S. 804. Das Instrument wurde auch in anderen neueren Arbeiten zur Rationalitätssicherung als geeignete Maßnahme vorgeschlagen, vgl. u.a. Müller (2007).

¹³⁹⁸ Für eine Analyse der Einsatzmöglichkeiten des „strukturierten Konflikts“ im Rahmen der Lieferantenauswahl vgl. Kaufmann/Carter/Buhrmann (2010), S. 795-821.

Schließlich ist auch eine empirische Untersuchung der Wirksamkeit der vorgeschlagenen Sicherungsmaßnahmen auf den CRM-Erfolg sinnvoll. Weitere Arbeiten könnten sich der spezifischen Ausgestaltung der Maßnahmen in Abhängigkeit des Unternehmenskontextes widmen.¹³⁹⁹

¹³⁹⁹ Auch der Einfluß des Handlungskontextes auf die Gestaltung des CRM erscheint als Forschungsdefizit. Vgl. Wolf (2007), S. 100.

Literaturverzeichnis

- Abbott, J. (2001a): Customer relationship management in practice: A qualitative study, in: *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, Nr. 1/2001, S. 24-34.
- Abbott, J. (2001b): Integrating customer data into customer relationship management strategy: An empirical study, in: *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, Nr. 4/2001, S. 289-300.
- Abdel-Khalik, A. (1973): The Effect of Aggregating Accounting Reports on the Quality of the Lending Decision: An Empirical Investigation, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 11, Supplement 1973, S. 104-138.
- Abernathy, W.J./Clark, K.B./Kantrow, A.M. (1983): *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*, New York, 1983.
- Adam, D. (1969): Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: *ZfB*, Vol. 39, Nr. 10/1969, S. 615-632.
- Adam, D. (1996): *Planung und Entscheidung: Modelle, Ziele, Methoden: Mit Fallstudien und Lösungen*, 4. vollst. überarb. u. wesentl. erw. Aufl., Wiesbaden, 1996.
- Adenbajo, D. (2003): Classifying and selecting e-CRM applications: An analysis-based proposal, in: *Management Decision*, Vol. 41, Nr. 6/2003, S. 570-577.
- Adolphs, B. (1997): *Stabile und effiziente Geschäftsbeziehungen: Eine Betrachtung von vertikalen Koordinationsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie*, Lohmar, 1997.
- Adriaans, P./Zantinge, D. (1997): *Data Mining*, Harlow, 1997.
- Aggarwal, R.K./Samwick, A.A. (2006): Empire-Builders and Shirkers: Investment, Firm Performance and Managerial Incentives, in: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, Nr. 3/2006, S. 489-515.
- Agor, W. (1989): *Intuitives Management: Die richtige Entscheidung zur richtigen Zeit durch integrierten Einsatz der Fähigkeiten des linken und rechten Gehirns*, Berlin, 1989.
- Aguilar, F. J. (1967): *Scanning the Business Environment*, New York, London, 1967.
- Ahlrichs, F./Knuppertz, T. (2006): *Controlling von Geschäftsprozessen: Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen*, Stuttgart, 2006.
- Albach, H. (1961): Entscheidungsprozess und Informationsfluss in der Unternehmensorganisation, in: Schnauffer, E./Agthe, K. (Hrsg.), *Organisation*, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, Baden-Baden, 1961.
- Albach, H. (1990): Der dispositive Faktor in Theorie und Praxis, in: *ZfB*, 60. Jg., 1990, S. 533-548.
- Albe, F. (1996): *Total-dynamic-Controlling zwischenbetrieblicher Kooperation*, Northeim, 1996.
- Albers, S. (1989): Ein System zur IST-SOLL-Abweichungs-Ursachenanalyse von Erlösen, in: *ZfB*, Vol. 59, 1989, S. 637-654.
- Albert, H. (1987): *Kritik der reinen Erkenntnislehre*, Tübingen, 1987.
- Al-Laham, A. (1997): *Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen*, Wiesbaden, 1997.

- Alt, R./Puschmann, T./Österle, H. (2005): Erfolgsfaktoren im Customer Relationship Management, in: ZfB, Nr. 2/2005, S. 185-208.
- Altman, I./Taylor, D.A. (1973): Social Penetration The Development of Interpersonal Relationships, New York, 1973.
- Alvarez, J.G./Raeside, R./Jones, W.B. (2006): The importance of analysis and planning in customer relationship marketing: Verification of the need for customer intelligence and modelling, in: Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 13, Nr. 3/2006, S. 222-230.
- Amason, A.C. (1996): Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, Nr. 1/1996, S. 123-148.
- Amberg, M. (2004): Basistechnologien von CRM-Systemen, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM: Aufbau und Potenziale, Wiesbaden, 2004, S. 43-73.
- Ambler, T. (2001): What does Marketing Success look like?, in: MM, Spring 2001, S. 12-18.
- Ambrosini, V./Bowman, C. (2001): Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization, in: Journal of Management Studies, Vol. 38, Nr. 6/2001, S. 811-829.
- Amshoff, B. (1993): Controlling in deutschen Unternehmen: Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. Aufl., Wiesbaden, 1993.
- Anderson, E.W./Mittal, V. (2000): Strengthening the Satisfaction-Profit-Chain, in: Journal of Service Research, Vol. 3, Nr. 2/2000, S. 107-120.
- Anderson, J.R. (2001): Kognitive Psychologie, 3. Aufl., Heidelberg et al., 2001.
- Anderson, M./Banker, R./Ravindran, S. (2000): Executive Compensation in the Information Technology Industry, in: Management Science, Vol. 46, Nr. 4/2000, S. 530-547.
- Angehrn, O./Zimmermann, D. (1971): Marktforschung und Absatzplanung in schweizerischen Unternehmen, Bericht über die Ergebnisse einer Umfrage durchgeführt von der Sektion Marktforschung des Instituts für Wirtschaftsforschung, ETH Zürich, 1971.
- Angel, B. (2002): Relationship results, in: CAmagazine, Jan/Feb 2002, S. 28-30.
- Arbinger, R. (1997): Psychologie des Problemlösens: eine anwendungsorientierte Einführung, Darmstadt, 1997.
- Argote, L. et al. (2000): Introduction – Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82, Nr. 1/2000, S. 1-8.
- Argyris, C. (1964): Integrating the Individual and the Organization, New York, 1964.
- Argyris, C. (1973): Some Limits of Rational Man Organizational Theory, in: Public Administration Review, Vol. 33, Nr. 3/1973, S. 253-267.
- Arkes, H.R. (1991): Costs and Benefits of Judgment Errors: Implications for Debiasing, in: Psychological Bulletin, Vol. 110, Nr. 3/1991, S. 486-498.
- Arkes, H.R. (2003): The Nonuse of Psychological Research at Two Federal Agencies, in: Psychological Science, Vol. 14, Nr. 1/2003, S. 1-6.

- Arkes, H.R. et al. (1988): Eliminating the Hindsight Bias, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, Nr. 2/1988, S. 305-307.
- Arnold, C. (2002): So much for CRM, in: *Marketing News*, Vol. 205, Nr. 36/2002.
- Arrow, K.J. (1974): Control in Large Organizations, in: Schiff, M./Lewin, A.Y. (Hrsg.), *Behavioural Aspects of Accounting*, Englewood Cliffs (NJ), 1974.
- Arya, A./Mittendorf, B. (2005): Offering Stock Options to Gauge Managerial Talent, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 40, Nr. 1-3/2005, S. 189-210.
- Ashton, R. (1976): Cognitive Changes Induced by Accounting Changes: Experimental Evidence on the Functional Fixation Hypothesis, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 14, Supplement 1976, S. 1-17.
- Ashton, R.H./Hubbart Ashton, A. (1995): *Judgement and Decision-Making Research in Accounting and Auditing*, New York et al., 1995.
- Askin, B. (2000): *Strategische Netzwerke: Der Netzwerkansatz als Grundlage von Geschäftsbeziehungen*, Wuppertal, 2000.
- Atuahene-Gima, K. (2005): Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, Okt. 2005, S. 61-83.
- Auer, C. (2004): *Performance Measurement für das Customer Relationship Management*, Wiesbaden, 2004.
- Auerbach, H. (1994): *Internationales Marketing-Controlling: eine systemorientierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung strategischer Entscheidungsprobleme*, Stuttgart, 1994.
- Auerbach, H. (2001): *Marketingcontrolling für Dienstleistungsunternehmen*, Stralsund, 2001.
- Auer-Rizzi, W. (1998): *Entscheidungsprozesse in Gruppen: Kognitive und soziale Verzerrungstendenzen*, Wiesbaden, 1998.
- Awasthi, W./Pratt, J. (1990): The Effects of Monetary Incentives on Effort and Decision Performance: The Role of Cognitive Characteristics, in: *The Accounting Review*, Vol. 65, Nr. 4/1990, S. 797-811.
- Ayers, J. (2003): Do you really know what to do with your customer data?, in: *Harvard Management Update*, June 2003, S. 3-5.
- Baaken, T./Bobiatsynski, E. (2002): Customer Relationship Management: Erhöhung der Kundenbindung durch Kommunikation, in: Baaken, R. (Hrsg.), *Business-to-Business-Kommunikation: Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*, Berlin, 2002, S. 11-30.
- Bach, S. et al. 1998): *Grundlagen einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure*, WHU-Forschungspapier Nr. 56, Vallendar, 1998.
- Bach, S. et al. (2001): Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure, in: Weber, J./Schäffer, U. (Hrsg.), *Rationalitätssicherung der Führung: Beiträge zu einer Theorie des Controllings*, Wiesbaden, 2001, S. 95-104.
- Bach, S. et al. (2002): Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure, CCM-Forschungspapier Nr. 6, Vallendar, 2002.
- Bach, V./Österle, H. (2000): *Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen*, Berlin et al., 2000.

- Bacher, A. (2004): Instrumente des Supply Chain Controlling: Theoretische Herleitung und Überprüfung der Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden, 2004.
- Backhaus, K. (1997): Relationship Marketing: Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven, Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, 1997, S. 19-35.
- Bagozzi, R. (1974): Marketing as an Organized Behavioural System of Exchange, in: Journal of Marketing, Vol. 38, Okt. 1974, S. 77-81.
- Bagozzi, R. (1975): Marketing as Exchange, in: Journal of Marketing, Vol. 39, Nr. 3/1975, S. 32-39.
- Bagozzi, R. et al. (2000): Marketing-Management, München, Wien, 2000.
- Baker, G. (2000): The Use of Performance Measures in Incentive Contracting, in: American Economic Review, Vol. 90, Nr. 2/2000, S. 415-420.
- Baker, G./Jensen, M./Murphy, K. (1988): Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, in: The Journal of Finance, Vol. 43, Papers and Proceedings of the Forty-Seventh Annual Meeting of the American Finance Association, Chicago, Dec 28-30 1987, 1988, S. 593-616.
- Ballantyne, D./Christopher, M./Payne, A. (1999): Qualitätsmanagement im Relationship Marketing, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München, 1999, S. 113-133.
- Ballesteros, C. (2001): Don't talk about CRM: do it, in: e-volve, September 2001, S. 49.
- Ballou, D./Tayi, G.K. (1995): Managerial Issues in Data Quality, MIT Sloan School of Management Working Paper, Cambridge (MA), 1995.
- Bamberg, G./Coenenberg, A.G. (2002): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 11. Aufl., München, 2002.
- Banker, R.D. et al. (2000): An Empirical Analysis of Continuing Improvements Following the Implementation of a Performance-Based Compensation Plan, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 30, Nr. 3/2000, S. 315-350.
- Banker, R.D./Datar, S.M. (1989): Sensitivity, Precision, and Linear Aggregation of Signals for Performance Evaluation, in: Journal of Accounting Research, Vol. 27, Nr. 1/1989, S. 21-39.
- Banker, R.D./Lee, S.Y./ Potter, G. (1996): A Field Study of the Impact of a Performance-Based Incentive Plan, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 21, Nr. 3/1996, S. 195-226.
- Bannan, K. (2004): CPG giant gets customized CRM, in: B to B, Vol. 89, Nr. 6/2004.
- Barberis, N./Thaler, R. (2003): A Survey of Behavioral Finance, in: Constantinides, G.M./Harris, M., Schulz, R. (Hrsg.), Handbook of the Economics of Finance: 1A. Corporate Finance, Amsterdam et al., 2003, S. 1052-1123.
- Bar-Hillel, M. (1973): On the Subjective Probability of Compound Events, in: Organizational Behavior and Human Performance, Nr. 9/1973, S. 396-406.

- Bar-Hillel, M./Neter, E. (1993): How alike is versus how likely is it: A disjunction fallacy in probability judgements, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, 1993, S. 1119-1131.
- Barker, C. (2007): Gartner sees steady CRM growth, in: *ZDNet*, <http://news.zdnet.co.uk>, September 2007 (Zugriff: 7.2.2008).
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17, Nr. 1/1991, S. 99-120.
- Barney, J.B. (1996): *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading (MA), 1996.
- Barrett, J. (1986): Why Major Account Selling Works, in: *Industrial Marketing Management*, 1986, Vol. 15, 1986, S. 63-73.
- Barth, K./Marzian, S.H. (2000): Customer Equity: Die Rechnung mit dem Kunden, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 43., Sonderheft Okt/2000, S. 170-178.
- Barth, M.J./Elliott, J./Finn, M. (1999): Market Rewards Associated with Patterns of Increasing Earnings, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 37, Nr. 2/1999, S. 387-413.
- Bastian, C. (2000): Mitarbeiterführung im Vertrieb: Anreizsysteme und Führung auf dem Prüfstand, in: Reichwald, R./Bullinger, H.-J. (Hrsg.): *Vertriebsmanagement: Organisation, Technologieeinsatz, Personal*, Stuttgart, 2000.
- Battista, P./Verhun, D. (2000): Customer Relationship Management: The Promise and the Reality, in: *CMA Management*, Vol. 74, Nr. 4/2000, S. 34-37.
- Bauer, H.H./Hammerschmidt, M. (2004): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Internet-Portalen: Eine kausalanalytische Studie, in: Bauer/Rösger, J./Neumann, M.M. (Hrsg.), *Konsumentenverhalten im Internet*, München, 2004, S. 190-211.
- Bauer, H.H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M. (2006): *Marketing Performance: Messen – Analysieren – Optimieren*, Wiesbaden, 2006.
- Bauer, R. (1960): Consumer Behaviour as Risk-Taking, in: Hancock, R. (Hrsg.), *Proceedings of the 43rd Conference of the American Marketing Association*, Chicago, 1960, S. 389-398.
- Baum, H.-G./Coenenberg, A.G./Günther, T. (2007): *Strategisches Controlling*, 4. Überarb. Aufl., Stuttgart, 2007.
- Baumgartner (1980): *Die Controller-Konzeption*, Bern, 1980.
- Bazerman, M.H. (1986): *Judgement in Managerial Decision Making*, New York, 1986.
- Bazerman, M.H./Chugh, D. (2006): Decisions without Blinders, *Harvard Business Review*, Vol. 84, Nr. 1/2006, S. 88-97.
- Becker, F.G. (1987): Zur Ausgestaltung eines strategisch-orientierten Anreizsystems: Anforderungen und Gestaltungsmerkmale zur Beeinflussung des strategischen Leistungsverhaltens, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Nr. 3/1987, S. 159-164.
- Becker, F.G. (1990): *Anreizsysteme für Führungskräfte: Möglichkeiten zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements*, Stuttgart, 1990.
- Becker, J. (1994): *Strategisches Vertriebscontrolling*, München, 1994.

- Becker, J./Knackstedt, R. (2002): Prozess- und Informationsmanagement für das CRM, in: Ahlert, D. et al. (Hrsg.), *Customer Relationship Management im Handel: Strategien – Konzepte – Erfahrungen*, Berlin et al., 2002, S. 131-169.
- Becker, L./Lukas, A. (1994): *Effizienz im Marketing: Marketingprozesse optimieren statt Leistungspotenziale vergeuden*, Wiesbaden, 1994.
- Beike, T. (1992): *Marketing-Controlling im Führungssystem der Unternehmung: strategisches und operatives Controlling für das Absatz- und Beschaffungsmarketing; Rahmenbedingungen, konzeptuale Grundlagen und Ausgestaltung*, Hamburg, 1992.
- Bell, T. (2000): Improved customer relationship beef up bottom line, in: *Electronic Business*, Vol. 26, Nr. 8, 2000, S. 56-57.
- Belsky, G. (2001): Why So Many People (Not You, Of Course) Made So Many Brain-Dead Investments (And How Not to Make Them Again), in: *Business 2.0*, Vol. 2, Nr. 7/2001, S. 192-194.
- Belz, C. (1994): *Management von Geschäftsbeziehungen*, Thexis 94, St. Gallen, 1994.
- Benbasat, I./Dexter, A. (1979): Value and Events Approaches to Accounting: An Experimental Evaluation, in: *The Accounting Review*, Vol. 54, 1979, S. 735-749.
- Benson, P.G./Onkal, D. (1992): The Effects of Feedback and Training on the Performance of Probability Forecasters, in: *International Journal of Forecasting*, Vol. 8, Nr. 4/1992, S. 559-573.
- Berelson, B./Steiner, G.A. (1964): *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, New York, 1964.
- Berens, W./Delfmann, W. (2002): *Quantitative Planung*, 3. Aufl., Stuttgart, 2002.
- Berger, P.D./Nasr, N.I. (1998): Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, Nr. 1/1998, S. 17-30.
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, B. (2002): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 5. Aufl., Stuttgart et al., 2002, S. 133-168.
- Bertelsmann Lexikon Institut (1995): *Bertelsmann Lexikon der Psychologie*, Gütersloh, 1995.
- Berthel, J. (1992): Informationsbedarf, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. völlig neu gestalt. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 872-886.
- Besharov, G. (2004): Second-Best Considerations in Correcting Cognitive Biases, in: *Southern Economic Journal*, Vol. 71, Nr. 1/2004, S. 12-20.
- Bianco, A. (1992): Value Line: Too Lean, Too Mean?, in: *Business Week*, March 16 1992, 104-106.
- Biel, A. (1990): Anwendung der Prozesskostenrechnung, in: *Controlling & Management*, Nr. 5/1990, S. 255-258.
- Bielski, L. (2004): CRM R.I.P.? Not exactly, in: *ABA Banking Journal*, September 2004, S. 55-60.
- Blanchard, W. (1966): Relevance of Information and Accuracy of Interpersonal Prediction: A Methodological Note, in: *Psychological Reports*, Vol. 18, 1966, S. 379-382.

Blasi, J.R./Kruse, D./Bernstein, A. (2003): *In the Company of Owners: The Trust about Stock Options (and Why Every Employee Should Have Them)*, New York, 2003.

Blattberg, R.C. (1998): *Managing the firm using lifetime-customer value*, in: *chain store age*, Nr. 1/1998, S. 46-49.

Blattberg, R.C./Deighton, J. (1996): *Manage Marketing by the Customer Equity Test*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, Juli/August 1996, S. 136-144.

Blattberg, R.C./Thomas, J. (1999): *The Fundamentals of Customer Equity Management*, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, 2. akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 1999, S. 359-385.

Bleicher, K. (1992): *Strategische Anreizsysteme: Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte*, Stuttgart, 1992.

Bogner, A./Menz, W. (2005a): *Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten: Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld*, in: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 7-30.

Bogner, A./Menz, W. (2005b): *Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion*, in: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 33-70.

Böhi, D.M. (1995): *Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen: Integration strategischer Managementansätze zur Erzielung überdurchschnittlicher Unternehmensrenten unter spezieller Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmung*, Bern et al., 1995.

Böhme, A. (1999): *Die Ausgestaltung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen: eine theoretische und empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Opportunismusneigung des Abnehmers*, Lohmar, 1999.

Boles, J.S./Barksdale, H.C. Jr/Johnson, J.T. (1997): *Business relationships: an examination of the effects of buyer-salesperson relationships on customer retention on willingness to refer and recommend*, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12 Nr. 3-4/1997, S. 253-264.

Bonner, S.E./Libby, R./Nelson, M.W. (1996): *Using Decision Aids to Improve Auditors' Conditional Probability Judgements*, in: *The Accounting Review*, Vol. 71, Nr. 2/1996, S. 221-240.

Bonner, S.E./Sprinkle, G.B. (2002): *The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research*, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, Nr. 4-5/2002, S. 303-345.

Bose, R. (2002): *Customer Relationship Management: Key Components for IT Success*, in: *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 102, Nr. 2/2002, S. 89-97.

Bose, R./Sugumaran, V. (2003): *Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management*, in: *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, Nr. 1, S. 3-17.

- Bössmann, E. (1967): Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin, 1967.
- Bottomley, P./Nairn, A. (2004): Blinded by science: the managerial consequences of inadequately validated cluster analysis solutions, in: International Journal of Market Research, Vol. 46, 2004, S. 171-187.
- Botwinik, S.L. (2001): Organizing to Get CRM Right, Cambridge (MA), 2001.
- Boulding, W. et al. (2005): A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, in: Journal of Marketing, Vol. 69, October 2005, S. 155-166.
- Boulding, K.E. (1956): General Systems Theory: The Skeleton of Science, in: Management Science, Nr. 2/1956, S. 197ff.
- Bower, G./Hilgard, E. (1984): Theories of Learning, 3. Aufl., Englewood Cliffs (NJ), 1984.
- Bramseman, R. (1987): Handbuch Controlling: Methoden und Techniken, München et al., 1987.
- Bramseman, R. (1993): Handbuch Controlling: Methoden und Techniken, 3. durchges. Aufl., München, Wien, 1993.
- Bramseman, U./Heineke, C./Kunz, J. (2004): Verhaltensorientiertes Controlling: Konturierung und Entwicklungsstand einer Forschungsperspektive, in: Der Betrieb, Vol. 64, Nr. 5/2004, S. 550-570.
- Brandl, R. (2007): CRM und Marke: Wie sich Customer Relationship Management und Brand Management sinnvoll ergänzen und gegenseitig stärken, Saarbrücken, 2007.
- Brandner, S./Kompa, A./Peltzer, U. (1989): Denken und Problemlösen: Einführung in die kognitive Psychologie, 2. Aufl., Opladen, 1989.
- Bransford, J./Stein, B.S. (1993): The Ideal Problem Solver: a Guide for Improving Thinking, Learning, and Creativity, 2. Aufl., New York, 1993.
- Braybrooke, D./Lindblom C.E. (1963): A Strategy of Decision, Glencoe, 1963.
- Brede (1993): Entwicklungstrends in Kostenrechnung und Kostenmanagement, in: Die Unternehmung, Nr. 3/1993, S. 333-357.
- Brendler, W.F. (2001): 8 Critical Factors that Make or Break CRM, in: Target Marketing, Vol. 24, Nr. 4/2001, S. 57-62.
- Brettschneider, V. (2000): Entscheidungsprozesse in Gruppen: Theoretische und empirische Grundlagen der Fallstudienarbeit, Bad Heilbrunn, 2000.
- Briers, M.L. et al. (1999): The Effects of Alternative Types of Feedback on Product-Related Decision Performance: A Research Note, in: Journal of Management Accounting Research, Vol. 11, Nr. 1/1999, S. 75-92.
- Brim, O.G. et al. (1962): Personality and Decision Processes: Studies in the Social Psychology of Thinking, Stanford, 1962.
- Broadbent, D.E. (1958): Perception and Communication, London et al., 1958.
- Brockhoff, K. (1986): Decision Quality and Information, in: Witte, E./Zimmermann, H. (Hrsg.), Empirical Research on Organizational Decision-Making, Amsterdam, 1986, S. 45-64.

- Brockner, J. et al. (1982): Factors Affecting Entrapment in Escalating Conflicts: The Importance of Timing, in: *Journal of Research in Personality*, Vol. 61, Nr. 2/1982, S. 247-266.
- Bromiley, P./Cummings, L.L. (1995): Transaction Costs in Organizations with Trust, in: *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 5, 1995, S. 219-247.
- Bromiley, P./James-Wade, S. (2003): Putting Rational Blinders Behind Us: Behavioural Understandings of Finance and Strategic Management, in: *Long Range Planning*, Vol. 36, Nr. 1/2003, S. 37-48.
- Bronner, R. (1973): *Entscheidung unter Zeitdruck*, Tübingen, 1973.
- Brooker, K. (2001): I built this Company, I can Save It, in: *Fortune*, 30.04.2001, S. 94-96.
- Brown, R. (2002): Beziehungen zwischen Gruppen, in: Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, M. (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung*, 4., überarb. u. erw. Aufl., Berlin und Heidelberg, 2002, S. 537-576.
- Brühl, R./Buch, S. (2005): The Construction of Mental Models in Management Accounting: How to Describe Mental Models of Causal Inferences, *European School of Management, ESCP-EAP Working Paper*, Nr. 15, Berlin, 2005.
- Bruhn, M. (1999): *Internes Marketing*, 2. Aufl., Wiesbaden, 1999.
- Bruhn, M. (2000): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000, S. 23-48.
- Bruhn, M. (2001): *Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen*, München, 2001.
- Bruhn, M. (2002): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 3. Aufl., Wiesbaden, 2002, S. 33-62.
- Bruhn, M. (2002b): *Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden, 2002.
- Bruhn, M. (2002c): *Electronic Services: Eine Einführung in den Sammelband*, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002: Electronic Services*, Wiesbaden, 2002, S. 3-41.
- Bruhn, M. (2007): *Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement*, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2. Aufl., 2007, S. 509-540.
- Bruhn, M. (2009): *Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung*, in: Hinterhuber, H. H./ Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung*, 5. Aufl., Wiesbaden, 2009.
- Bruhn, M./Bunge, B. (1994): *Beziehungsmarketing: Neuorientierung für Marketingwissenschaft und -praxis*, in: Bruhn, M./Meffert, H./Wehrle, H. (Hrsg.), *Marketingorientierte Unternehmensführung im Umbruch*, Stuttgart, 1994, S. 41-84.
- Bruhn, M./Bunge, B. (1996): *Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft*, in: *Die Unternehmung*, Vol. 50, Nr. 3/1996, S. 171-194.

- Bruhn, M./Georgi, D. (2000): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 529-558.
- Bruhn, M./Georgi, D./Schusser, S. (2004): Einsatz des Customer Lifetime Value (CLV) im Commitmentgeschäft, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, 2004, S. 429-451.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (2004): Einsatz eines Kundenbarometers in der IT-Dienstleistungsbranche: ein Längsschnittvergleich, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, 2004, S. 479-503.
- Bruhn, M./Stauss, B. (2000): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, 2000.
- Bruner, J.S./Goodnow, J.J./Austin, G.A. (1956): A Study of Thinking, New York, 1956.
- Bueren, A. et al. (2005): Improving performance of customer-processes with knowledge management, in: Business Process Management Journal, Vol. 11, Nr. 5/2005, S. 573-588.
- Buggert, W. (1991): Dysfunktionale Verhaltenswirkungen von Budgetierungssystemen, in: Controller Magazin, Vol. 16, Nr. 1/1991, S. 28-38.
- Buggert, W./Wielpütz, A.U. (1995): Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, München, Wien, 1995.
- Bührmann, A. (2004): Rezension zu: Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz (Hrsg.) (Hrsg.), Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, "Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], Nr. 5(3), Art. 1, 2004.
- Bull, C. (2003): Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation, in: Business Process Management Journal, Vol. 9, Nr. 5/2003, S. 592-602.
- Bundesen, C./Habekost, T. (2005): Attention, in: Lamberts, K./Goldstone, R.L. (Hrsg.), The Handbook of Cognition, London et al., 2005, S. 105-129.
- Bungenstock, C. (1995): Entscheidungsorientierte Kostenrechnungssysteme: Eine entwicklungsgeschichtliche Analyse, Wiesbaden, 1995.
- Büning, M. (2002): Was ist CRM/eCRM?, in: notesmagazin, Nr. 4, 2002, S. 44-46.
- Bunk, B. (2003): Kundenwert Beziehungsmanagement Potenziale ausloten: in Kooperation wachsen, in: Absatzwirtschaft, Nr. 4/2003, S. 26-33.
- Burg, M. (1995): Der Einfluß des Dezentralisationsgrades auf die Ausgestaltung des Controlling: dargestellt am Beispiel des filialisierten Bekleidungs Einzelhandels unter besonderer Berücksichtigung der Sortimentssteuerung, Frankfurt/Main, 1995.
- Burgess, R.L./Huston, T.J. (1979): Social Exchange in Developing Relationships, New York et al., 1979.

- Burns, J./Baldvinsdottir, G. (2005): An Institutional Perspective of Accountants' New Roles: The Interplay of Contradictions and Praxis, in: *European Accounting Review*, Vol. 14, NR. 4/2005, S. 725-757.
- Calciu, M./Salerno, F. (2002): Customer value modelling: synthesis and extension proposals, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Nr. 11/2002, S. 124-147.
- Callaghan, D. (2001): CRM companies fight implementation blues, in: *eWeek*, Vol. 18, Nr. 8/2001.
- Callahan, C.M./Gabriel, A.E. (1998): The Differential Impact of Accurate Product Cost Information in Imperfectly Competitive Markets: A Theoretical and Empirical Investigation, in: *Contemporary Accounting Research*, Vol. 15, Nr. 4/1998, S. 419-455.
- Camerer, C./Weber, M. (1992): Recent developments in modelling preferences: Uncertainty and Ambiguity, in: *Journal of Risk and Uncertainty*, Nr. 5/1992, S. 325-370.
- Camerer, C.F./Hogarth, R.M. (1999): The Effects of Financial Incentives in Experiments: A Review and Capital-Labor-Production Framework, in: *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 19, Nr. 1-3/1999, S. 7-42.
- Campbell, D. et al. (2006): The Strategic Information Content of Non-Financial Performance Measures, Working Paper, Harvard Business School, 2006.
- Campbell, W. et al. (2000): Among friends? An examination of friendship and the self-serving bias, in: *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, 2000, S. 229-239.
- Canter, D. et al. (1987): User navigation in complex database-systems, in: *Behavior and Information Technology*, Nr. 5/1987, S. 249-257.
- Cantin, F. (1999): Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten: Ein konstruktivistischer Ansatz und eine qualitative Analyse, Bern, Stuttgart, Wien, 1999.
- Cantin, F./Thom, N. (1992): Innerbetriebliche Kommunikation: Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung von Effizienzkriterien, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Vol. 61, Nr. 5/1992, S. 287-292.
- Cao, Y./Gruca, T.S. (2005): Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, Okt. 2005, S. 219-229.
- Caroli, T.S. (2006): Beratung gibt es überall – nun auch durch Controller?, in: *Controlling & Management*, Vol. 50, Nr. 4/2006, S. 228-233.
- Casey, C. (1980): Variation in Accounting Information Load: The Effect on Loan Officers' Predictions of Bankruptcy, in: *The Accounting Review*, Vol. 55, 1980, S. 36-49.
- Cespedes, F.V./Corey, E.R. (1990): Managing Multiple Channels, in: *Business Horizons*, July-August 1990, S. 67-77
- Chakraborty, A./Sheikh, S./Subramanian, N. (2007): Termination Risk and Managerial Risk Taking, in: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, Nr. 1/2007, S. 170-188.
- Chakravorti, S. (2007): Customer Relationship Management (CRM): A Holistic Understanding, Saarbrücken, 2007.
- Challener, C. (1999): CRM provides significant competitive advantages, Andersen study finds, in: *Chemical Market Reporter*, Vol. 256, Nr. 25/1999, S. 14-15.

- Chang, J. (2007): Hitting the CRM mark, in: *Sales & Marketing Management*, Vol. 159, Nr. 1/2007 (Jan), S. 24-27.
- Chang, J.C./Yen, S./Duh, R. (2002): An Empirical Examination of Competing Theories to Explain the Framing Effect in Accounting-Related Decisions, in: *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, Nr. 1/2002, S. 35-64.
- Chapman, C. (1997): Reflections on a Contingency View of Accounting, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, Nr. 2/1997, S. 189-205.
- Chapman, L.J./Chapman, J.P. (1967): Genesis of popular but erroneous psychodiagnostic observations, in: *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 72, 1967, S. 193-204.
- Chapman, L.J./Chapman, J.P. (1969): Illusory Correlation as an Obstacle to the Use of Valid Psychodiagnostic Signs, in: *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 74, 1969, S. 271-280.
- Charan, R./Colvin, G. (1999): Why CEOs Fail, in: *Fortune*, Vol. 139, Nr. 12/1999, S. 68-78.
- Charms, R. d. (1968): *Personal Causation*, New York, 1968.
- Chen, J.S./Ching, R.K.H. (2005): An Examination of the Effects of CRM Practices on CRM Effectiveness and Business Performance, in: *Proceedings of the 11th Americas Conference on Information Systems*, Omaha (NE), 2005, S. 179-188.
- Chen, J.S./Ze, Y./Ching, R.K.H. (2004): An Empirical Study of the Relationship of IT Intensity and Organizational Absorptive Capacity on CRM Performance, in: *Journal of Global Information Management*, Vol. 12, Nr. 1/2004, S. 1-17.
- Chen, L. (2007): *Kundencontrolling: Analyse von kundenbezogenen Kennzahlen und Kennzahlensystemen*, Saarbrücken, 2007.
- Chenhall, R.H. (2003): Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, Nr. 2-3/2003, S. 127-168.
- Child, P. et al. (1995): Can Marketing Regain the Personal Touch?, in: *The McKinsey Quarterly*, 1995, Vol. 32, Nr. 3/1995, S. 113-125.
- Chiles, T.H./McMackin, J.F. (1996): Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1996, S. 73-99.
- Cholewka, K. (2000): Tiered CRM: Serving Pip-squeaks to CIP's, in: *Sales & Marketing Management*, April 2000, S. 25-26.
- Cholewka, K. (2002): CRM: The failures are your fault, in: *Sales & Marketing Management*, Vol. 154, Nr. 1/2002, S. 23-24.
- Christopher, M./Payne, A./Ballantyne, D. (2002): *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Burlington, 2002.
- Chu, P. (1991): A Study of the Influence of a Decision Support Aid on Decision Processes: Exploring the Blackbox, in: *Journal of Information Systems*, Vol. 5, Nr. 2/1991, S. 1-17.

- Clark, M./Peck, H./Christopher, M./Payne, A. (2003): Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Marketing-Kette, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.), *Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*, 2. völlig. überarb. u. erw. Aufl., München, 2003, S. 29-44.
- Clemen, R.T./Lichtendahl, K.C.Jr. (2002): *Debiasing Expert Overconfidence: A Bayesian Calibration Model*, Working Paper, Duke University, 2002.
- Clough, D. (1963): *Concepts in Management Science*, Englewood Cliffs (NJ), 1963.
- Coase, R.H. (1937): *The Nature of the Firm*, in: *Economica*, Vol. 4 (neue Serie), 1937, S. 368-405.
- Coenenberg, A.G. (1993): *Kostenrechnung und Kostenanalyse*, 2. Aufl., Landsberg am Lech, 1993.
- Colletti, J.A./Chonko, L.B. (1997): *Change Management Initiatives: Moving Sales Organizations from Obsolescence to High Performance*, in: *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 17, Nr. 2/1997, S. 1-30.
- Condly, S.J./Clark, R.E./Stolovitch, H.D. (2003): *The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-Analytic Review of Research Studies*, in: *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 16, Nr. 3/2003, S. 46-63.
- Conlisk, J. (1996): *Why Bounded Rationality?*, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, Juni 1996, S. 669-700.
- Connolly, T./Ordóñez, L. D. (2003). *Judgment and decision making*, in: Borman, W.C./Ilgen, D.R./Klimoski, R. J. (Hrsg.): *Comprehensive Handbook of Psychology*, Volume 12: *Industrial and Organizational Psychology*, New York, 2003.
- Connolly, P.J./Yager, T. (2001): *Can CRM win and retain loyal, repeat customers?*, in: *InfoWorld*, Vol. 23, Nr. 16/2001, S. 58-59.
- Cooper, D.J./Hayes, D./ Wolf, F. (1981): *Accounting in Organized Anarchies: Understanding and Designing Accounting Systems in Ambiguous Situations*, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, Nr. 3/1981, S. 175-191.
- Core, J.E./Guay, W.R. (2001): *Stock Option Plans for Non-Executive Employees*, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 61, Nr. 2/2001, S. 253-287.
- Cornelsen, J. (2000): *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*, Nürnberg, 2000.
- Cornelsen, J. (2001): *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing*, in: *Science Factory*, Nr. 3/2001, S. 1-12.
- Corner, I./Hinton, M. (2002): *Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics*, in: *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 5, Nr. 4/2002, S. 239-251.
- Cosier, R.A. (1978): *The effects of three potential aids for making strategic decisions on prediction accuracy*, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22 Nr. 2/1978, S. 295-306.
- Croteau, A.-M./Li, P. (2003): *Critical success factors of CRM technological initiatives*, in: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20, Nr. 1/2003, S. 21-34.
- Crozier, M. (1964): *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago, 1965.

- Currim, I.S./Sarin, R.K. (1989): Prospect versus utility, in: *Management Science*, Vol. 35, 1989, S. 22-41.
- Cyert, R.M./March, J.G. (1963): *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, 1963.
- Cyert, R.M./March, J.G. (1992): *A Behavioural Theory of the Firm*, 2. Aufl., Cambridge, 1992.
- Dahlstrom, R./Boyle, B.A. (1994): Behavioral Antecedents to Intrinsic Motivation in Capital Equipment Exchange Relationships , in: *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, 1994, S. 50-62.
- Dallmer, H. (1997): Das System des Direct Marketing: Entwicklung und Zukunftsperspektiven, in: Dallmer, H. (Hrsg.), *Handbuch Direct Marketing*, 7. völlig überarb. Aufl., Wiesbaden, 1997, S. 3-19.
- Dangelmaier, W./Uebel, M./Helmke, S. (2002): Grundrahmen des Customer Relationship Management-Ansatzes , in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.), *Praxis des Customer Relationship Management*, Wiesbaden, 2002, S. 3-16.
- Datar, S./Kulp, S.L./Lambert, R.A. (2001): Balancing Performance Measures, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 39, Nr. 1/2001, S. 75-92.
- Daum, J. (2002): *Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen*, Bonn, 2002.
- Davenport, T./Harris, J./Kohli, A. (2001): How do they know their customers so well?, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, Nr. 2/2001, S. 63-73.
- Davenport, T.H./Prusak, L. (1999): *Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß...: Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement*, 2. Aufl., Landsberg/Lech, 1999.
- Davids, M. (1999): How to Avoid the 10 Biggest Mistakes in CRM, in: *The Journal of Business Strategy*, Vol. 20, Nr. 6/1999, S. 22-26.
- Dawes, R.M./Thaler (1988): Cooperation, in: *Journal of Economic Perspectives*, Nr. 2/1988, S. 187-197.
- Day, G.S. (2000): Capabilities for Forging Customer Relationships, in: Report Nr. 00-118, Marketing Science Institute, Cambridge, 2000 .
- Day, G.S. (2000b): Managing Market Relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nr. 1/2000, S. 24-30.
- Day, G.S. (2003): Creating a Superior Customer-Relating Capability, in: *Sloan Management Review*, Vol. 44, Nr. 3/2003, S. 77-82.
- Day, G.S./Bulte, C.v.d. (2002): Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance, in: *MSI Report*, 2002, S. 2-123.
- Dearborn, D.C./Simon, H.A. (1958): Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives, in: *Sociometry*, Vol. 21, 1958, S. 140-144.
- Dearman, D.T./Shields, M.D. (2005): Avoiding Accounting Fixation: Determinants of Cognitive Adaptation to Differences in Accounting Method, in: *Contemporary Accounting Research*, Vol. 22, Nr. 2/2005, S. 351-384.

- Deeg, R. (2002): König Kunde? Customer Relationship Management (CRM) als Differenzierungsstrategie, in: Coorganisation, Nr. 4/2002, S. 20-25.
- DeFond, M./Park, C.W. (1997): Smoothing Income in Anticipation of Future Earnings, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 23, Nr. 2/1997, S. 115-139.
- DeGeorge, F./Patel, J./Zeckhauser, R. (1999): Earnings Management to Exceed Thresholds, in: Journal of Business, Vol. 72, Nr. 1/1999, S. 1-33.
- Deibl, M. (1995): Kommunikation im Betrieb, Wien, 1995.
- Delhees, K.H. (1985): Das Verhaltensrepertoire des Controller, in: Probst, G.J.B./Schmitz-Dräger, R. (Hrsg.), Controlling und Unternehmensführung, Bern, 1985, S. 66-81.
- Dellmann, K. (1992): Eine Systematisierung der Grundlagen des Controllings, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.), Controlling: Grundlagen-Informationssysteme-Anwendungen, Wiesbaden, 1992, S. 113-140.
- Deloitte (2008): Segmentierung: Kunden besser kennen und bedienen: Deloitte-Studie zu Praxis und Optimierungspotenzial der Kundensegmentierung, online unter: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/DE_C_Kundensegmentierung_2_241108.pdf (Zugriff: 01.07.2011), 2008.
- Demski, J.S./Feltham, G.A. (1976): Cost Determination: A Conceptual Approach, Ames (Iowa), 1976.
- Denzau, A.T./North, D.C. (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: Kyklos, Vol. 47, Nr. 1/1994, S. 3-31.
- Dermer, J.D. (1973): Cognitive Characteristics and the Importance of Information, in: The Accounting Review, Vol. 48, Nr. 3/1973, S. 511-519.
- Deshpande, R./Farley, J.U./Webster, F.E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 57, 1993, S. 23-37.
- Deyhle, A./Gill, D./Blazek, A. (1992): Controlling & the Controller, 2. Aufl., München, 1992.
- Dias, S./Pihlens, D./Ricci, L. (2002): Understanding the drivers of customer value: the fusion of macro and micromodelling, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Nr. 10/2002, S. 269-281.
- Dibb, S./Meadows, M. (2004): Relationship Marketing and CRM: A Financial Services Case Study, in: Journal of Strategic Marketing, Nr. 12/2004, S. 111-125.
- Dichtl, E. (1991): Der Weg zum Käufer, 2. Aufl., München, 1991.
- Dichtl, E./Schneider, W. (1994): Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagements, in: Belz, C./Schögel, M./Kramer, M. (Hrsg.), Lean Management und Lean Marketing, Thexis-Sonderheft 1994, Nr. 2/1994, S. 6-12.
- Dickie, J. (2009): Don't Confuse Implementation with Adoption: Just because CRM deployments have spread doesn't mean they've succeeded, in: Customer Relationship Management, May 2009, S. 10.
- Diller, H. (1989): Key Account Management als vertikales Marketingkonzept, in: Marketing ZFP, Nr. 4/1989, S. 213-223.

- Diller, H. (1995): Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 24, 1995, S. 442-448.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Vol. 18, Nr. 2/1996, S. 81-94.
- Diller, H. (2002): Marktforschung im Zeichen des Beziehungsmarketing: Herausforderungen und Trends, in: Diller, H. (Hrsg.), Neue Entwicklungen in der Marktforschung, Nürnberg, 2002, S. 1-32.
- Diller, H. (2002b): Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, in: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung, Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Stuttgart, S. 297-326.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement: Theoretische Grundlage und explorative Befunde, in: Marketing, ZFP, 1988, Vol. 10, Nr. 3/1988, S. 211-220.
- Dittrich, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing: Kundenpotenziale langfristig ausschöpfen, St. Gallen, 2000.
- Dittrich, S./Reinecke, S. (2001): Analyse und Kontrolle der Kundenbindung, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, 2001, S. 258-291.
- Dodge, J. (2001): Why CRM gets such a bad rap, in: eWeel, November 19 2001, S. 66.
- Dörner, D. (1987): Problemlösen als Informationsverarbeitung, 3. Aufl., Stuttgart et al., 1987.
- Dörner, D./Selg, H. (1996): Gedächtnis und Lernen, in: Dörner, D./Selg, H. (Hrsg.), Psychologie: Eine Einführung in ihre Grundlagen und Anwendungsfelder, Stuttgart et al., 1996, S. 161-193.
- Dorsch, M. et al. (2001): Customer Equity Management and Strategic Choices for Sales Managers, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXI, Nr. 2/2001, S. 157-166.
- Dowling, G. (2002): Customer Relationship Management : In B2C markets, often less is more, in: California Management Review, Vol. 44, Nr. 3/2002, S. 87-104.
- Drefs, M./Schlüter, C. (2002): B2B: Mit Permission Marketing Kunden gewinnen, in: Thesis, Nr. 3/2002, S. 64-70.
- Drucker, P. (1956): Die Praxis des Management: Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, Düsseldorf, 1956.
- Drucker, P.F. (1964): Controls, Control and Management, in: Bonini, C.P./Jaedicke, R.K./Wagner, H.M. (Hrsg.), Management Controls: New Dimensions in Basic Research, New York, 1964.
- Drumm, H.J. (1980): Grundlagen und theoretische Konzepte der Organisationsplanung, in: WiSt, Vol. 9, 1980, S. 311-316.
- Drumm, H.J. (2005): Personalwirtschaft, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg, 2005.
- Duffner, A./Henn, H. (2001): CRM verstehen, nutzen, anwenden!: Ein Leitfaden für kundenorientierte Unternehmen, Würzburg, 2001.

- Dunegan, K. (1996): Fines, frames and images: Examining formulation effects on punishment decisions, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 68, 1996, S. 58-67.
- Dunk, A.S. (1993): The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack, in: *The Accounting Review*, Vol. 68, Nr. 2/1993, S. 400-410.
- Duris, R. (2003): Stuck on the Gartner Hype Cycle, in: *Frontline Solutions*, April 2003, S. 42.
- Dwyer, F.R. (1989): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: *Journal of Direct Marketing*, Vol. 3, Nr. 4/1989, S. 8-15.
- Dwyer, F.R./Oh, S./Schurr, P.H. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nr. 4/1987, S. 11-27.
- Dyckhoff, H./Ahn, H. (2001): Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Führung als Kernfunktion des Controllings, in: *Krp*, Vol. 45, Nr. 2/2001, S. 111-121.
- Ebner, M. (2002): How to rescue CRM, in: *McKinsey Quarterly*, 2002 Special Edition, Nr. 4/2002, S. 49-58.
- Eckel, H. (1997): *Beziehungsmarketing in Dienstleistungsunternehmen*, Göttingen, 1997.
- Edelmann, W. (2000): *Lernpsychologie*, 6. Aufl., Weinheim, 2000.
- Edwards, W. (1968): Conservatism in Human Information Processing, in: Kleinmuntz, B. (Hrsg.), *Formal Representation of Human Judgment*, New York, 1968, S. 17-52.
- Edwards, W./Winterfeldt, D.v. (2000): On Cognitive Illusions and Their Implications, in: Connolly, T./Arkes, H.R./Hammond, K.R. (Hrsg.), *Judgement and Decision Making: An Interdisciplinary Reader*, Cambridge (UK), 2000, S. 592-620.
- Eggert, A. (2001): Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagement, in: Eggert, A./Fassot, G. (Hrsg.), *eCRM – Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter*, Stuttgart, 2001, S. 87-106.
- Ehrmann, H. (1995): *Marketing-Controlling*, 2. überarb. u. erw. Aufl., Bielefeld, 1995.
- Eid, R. (2007): Towards a successful CRM implementation in banks: an integrated model; in: *The Service Industries Journal*, Vol. 27, Nr. 8/2007, S. 1021-1039.
- Einhorn, H.J./Hogarth, R.M. (1978): Confidence in Judgment: Persistence in the Illusion of Validity, in: *Psychological Review*, Vol. 85, Nr. 5/1978, S. 395-416.
- Einhorn, H.J./Hogarth, R.M. (1981): Behavioral Decision Theory: Processes of Judgement and Choice, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 19, Nr. 1/1981, S. 1-31.
- Eisenführ, F./Weber, M. (1986): Zielstrukturierung: Ein kritischer Schritt im Entscheidungsprozess, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 38, 1986, S. 907-929.
- Eisenführ, F./Weber, M. (1993): *Rationales Entscheiden*, Berlin et al., 1993.
- Emby, C./Finley, D. (1997): Debiasing Framing Effects in Auditors' Internal Control Judgement and Testing Decisions, in: *Contemporary Accounting Research*, Vol. 14, Nr. 2/1997, S. 55-77.

- Epstein, M. J./Manzoni, J.F. (2006): Reconciling Conflicting Roles of Budgets: Review and Survey of Corporate Practices, Working Paper, Rice University, 2006.
- Ergenzinger, R./Thommen, J. (2001): Marketing: vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business, Zürich, 2001.
- Erichson, B./Hammann, P. (2001): Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, in: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 8. Aufl., Stuttgart, 2001.
- Eschenbach, R./Niedermayr, R. (1996): Die Konzeption des Controllings, in: Eschenbach, R. (Hrsg.), Controlling, 2., überarb. Und erw. Aufl., Stuttgart, 1996, S. 65-93.
- Eurich, A. (2001): Bestandskundenmarketing von Versicherungsunternehmen, Köln, 2001.
- Evans, J.T./Klein, A.L. (2000): A Compelling Case Study Sheds Light on the Positive Effects of Performance-Based Pay, Even in Driven, Success-Oriented Employees, in: ACA News, Feb 2000, S. 39-43.
- Everett, C. (2002): The problem with customer relationships, in: IT Today, Feb 2002, S. 14-15.
- Ewert, R./Wagenhofer, A. (1993): Interne Unternehmensrechnung, Berlin et al., 1993.
- Fairhurst, P. (2001): E-CRM, in: Journal of Database Marketing, Vol. 8, Nr. 2/2001, S. 137-142.
- Fandel, G. (1983): Begriff, Ausgestaltung und Instrumentarium der Unternehmensplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 53, 1983, S. 479-508.
- Feldham, M./March, J. (1981): Information in Organizations as Signal and Symbol, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 26, 1981, S. 171-186.
- Felten, C. (2002): Prospect Theorie und Marketing, in: ZfB, Vol. 72, Nr. 1/2002, S. 67.
- Feltham, G.A./Xie, J. (1994): Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal-Agent Relations, in: The Accounting Review, Vol. 69, Nr. 3/1994, S. 429-453.
- Ferris, S.P./Haugen, R.A./Makhija, A.K. (1988): Predicting contemporary volume with historic volume at differential price levels: Evidence supporting the disposition effect, in: Journal of Finance, Vol. 43, 1988, S. 677-697.
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, 1957.
- Festinger, L./Carlsmith, J. (1959): Cognitive consequences of forced compliance, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 58, 1959, S. 203-211.
- Finger, L. (2001): Einsatzpotenziale von Call Centern als Instrument des Beziehungsmanagements unter besonderer Berücksichtigung zentraler Entscheidungs-, Gestaltungs- und Problemfelder, Wiesbaden, 2001.
- Fiol, C.M./Lyles, M.A. (1985): Organizational Learning, in: Academy of Management Review, Vol. 10, Nr. 4/1985, S. 803-813.
- Fischer, P./Greitemeyer, T./Frey, D. (2004): Individuelles Entscheidungsverhalten, in: Schreyögg, G./Werder, A.v. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, 2004, S. 239-247.

- Fischer, T./Schmöller, P. (2001): Kundenwert als Entscheidungskalkül für die Beendigung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.), *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 2001, S. 425-448.
- Fischer, T./Schmöller, P./Vielmeyer, U. (2002): *Customer Options: Möglichkeiten und Grenzen der Bewertung von kundenbezogenen Erfolgspotenzialen mit Realoptionen*, Leipzig, 2002.
- Fischhoff, B. (1975): Hindsight: Thinking Backward, in: *Psychology Today* 8, 1975, S. 71-76.
- Fischhoff, B. (1982): Debiasing, in: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrsg.), *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, 1982, S. 422-444.
- Fischhoff, B. et al. (1981): *Acceptable Risk*, Cambridge, 1981.
- Fisher, J. (1995): Contingency-Based Research on Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity, in: *Journal of Accounting Literature*, Vol. 14, 1995, S. 24-53.
- Fließ, S. (2001): Key Account Controlling, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, Frankfurt/M., Wien, 2001, S. 474-498.
- Flint, D./Woodruff, R./Gardial, S. (2002): Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, October 2002, S. 102-117.
- Flöck, G. (1989): *Qualifikatorische Über- und Unterforderung von Personal*, Göttingen, 1989.
- Fogarty, K. (2001): Is CRM a faint hope?, in: *Computerworld*, Vol. 35, Nr. 23/2001, S. 50.
- Fong, G.T./Krantz, D.H./Nisbett, R.E. (1986): The Effects of Statistical Training on Thinking about Everyday Problems, in: *Cognitive Psychology*, Vol. 18, Nr. 3/1986, S. 253-292.
- Fong, G.T./Nisbett, R.E. (1991): Immediate and Delayed Transfer of Training Effects in Statistical Reasoning, in: *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 120, Nr. 1/1991, S. 34-45.
- Foss, B. et al. (2002): Managing the quality and completeness of customer data, in: *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, Nr. 2/2002, S. 139-158.
- Foss, B./Stone, M./Ekinici, Y. (2008): What makes for CRM system success - or failure?, in: *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, Nr. 2/2008, S. 68-78.
- Foster, G./Gupta, M. (1994): Marketing, Cost Management and Management Accounting, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 6, Fall 1994, S. 7-18.
- Fournier, S./Dobscha, S./Mick, D.G. (1998): Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, in: *Harvard Business Review*, Vol. 17, 1998, S. 42-51.
- Franke, G./Hax, H. (1995): *Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt*, 3. Aufl., Berlin et al., 1995.

- Fraser, S. (2002): Most travel companies see CRM as key to success, in: Customer Interface, January 2002, S. 23.
- Frederickson, J.R./Peffer, S.A./Pratt, J. (1999): Performance Evaluation Judgements: The Effects of Prior Experience under Different Performance Evaluation Schemes and Feedback Frequencies, in: Journal of Accounting Research, Vol. 37, Nr. 1/1999, S. 151-165.
- Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M. (2000): Kundenerfolgsrechnung für industrielle Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2000: Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, 2000, S. 501-524.
- Freimuth (1990): Controlling aus der Sicht der Kommunikationstheorie, in: Weber, J./Tylkowski, O. (Hrsg.), Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen, 1990, S. 243-260.
- Fremgen, J.M./Liao, S.S. (1981): The Allocation of Corporate Indirect Costs, New York, 1981.
- Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation: Konzept - Prinzipien – Strukturen, 8. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Frese, E./Lehmann, P. (2002): Der koordinierte Weg zum Kunden: Konzeption einer strategiekonformen Vertriebsorganisation, in: Böhler, H. (Hrsg.), Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart, 2002, S. 505-546.
- Frey, B.S. (1990): Ökonomie ist Sozialwissenschaft, München, 1990.
- Frey, D./Benning, E. (1994): Dissonanz, in: Frey, D./Greif, S. (Hrsg.), Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 3. Aufl., Weinheim, 1994, S. 147-153.
- Friedl, B. (2003): Controlling, Stuttgart, 2003.
- Frielitz, C. et al. (2000): Customer Relationship Management: Aktuelle absatzwirtschaft-Studie CRM-2000: Aufklärung tut Not, in: Absatzwirtschaft, Nr. 7/2000, S. 100-106.
- Funke, J. (2003): Problemlösendes Denken, Stuttgart, 2003.
- Gäfen, G. (1963): Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung: Untersuchungen zur Logik und ökonomischen Bedeutung des rationalen Handelns, Tübingen, 1963.
- Gäfen, G. (1974): Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 3. Aufl., Tübingen, 1974.
- Gäfen, G. (1983): Institutioneller Wandel und ökonomische Erklärung, in: Böttcher, E./Herder-Dorneich, P./Schenk, K.-E. (Hrsg.), Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 2. Aufl., Tübingen, 1983.
- Gaitanides, M./Diller, H. (1989): Großkundenmanagement: Überlegungen und Befunde zur organisatorischen Gestaltung und Effizienz, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 49, Nr. 2/1989, S. 185-197.
- Galbreath, J./Rogers, T. (1999): Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-first Century Business, in: The TQM Magazine, Vol. 11, Nr. 3/1999, S. 161-171.

- Galloni, A./Sesit, M.R. (2002): Allfirst Officials Raised Concern about Trader in a 1999 Memo, in: *The Wall Street Journal*, Feb 25 2002, S. C16.
- Galotti, K.M. (2004): *Cognitive Psychology In and Out of the Laboratory*, 3. Aufl., Belmont (CA) et al., 2004.
- Garland, R. (2002): What influences customer profitability? Service-Profit Chain: Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Nr. 10/2002, S. 233-248.
- Garud, R./Porac, J.F. (1999): Cognition, in: Garud, R./Porac, J.F. (Hrsg.) *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing: Cognition, Knowledge and Organizations*, Vol. 6, Stamford (Conn), 1999.
- Gaulhofer, M. (1989): Controlling und menschliches Verhalten: Ein Plädoyer für die Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in die Controlling-Diskussion, in: *ZfB*, Vol. 59, Nr.2/1989, S. 141-154.
- Gebert, D. (1992): Kommunikation, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 1110-1121.
- Gefen, D./Ridings, C.M. (2002): Implementation Team Responsiveness and user evaluation of Customer Relationship Management: A quasi-experimental design study of social exchange theory, in: *Journal of Management Information Systems*, Summer 2002, Vol. 19, Nr. 1/2002, S. 47-69.
- Gelbrich, K. (2001): *Kundenwert: Wertorientierte Akquisition von Kunden im Automobilbereich*, Göttingen, 2001.
- Gemünden, H.G. (1990): *Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken*, Arbeitspapier des Instituts für angewandte Betriebswirtschaftslehre & Unternehmensführung der Universität zu Karlsruhe, Karlsruhe, 1990.
- Georgi, D. (2000): *Entwicklung von Kundenbeziehungen: Theoretische und empirische Analyse unter dynamischen Aspekten*, Wiesbaden, 2000.
- Georgi, D. (2008): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, 2008, S. 249-270.
- Gerdin, J./Greve, J. (2004): Forms of Contingency Fit in Management Accounting Research: A Critical Review, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, Nr. 3-4/2004, S. 303-326.
- Gerling, P.G. (2007): *Controlling und Kognition: Implikationen begrenzter kognitiver Kapazitäten für das Controlling*, Köln, 2007.
- Gerth, N. (2001): Zur Bedeutung eines neuen Informationsmanagements für den CRM-Erfolg, in: Link, J. (Hrsg.), *Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme*, Berlin et al., 2001, S. 103-116.
- Ghosh, D. (1997): De-Escalation Strategies: Some Experimental Evidence, in: *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 9, 1997, S. 88-112.
- Ghosh, D. (2005): Alternative Measures of Managers' Performance, Controllability, and the Outcome Effect, in: *Behavioural Research in Accounting*, Vol. 17, 2005, S. 55-70.

- Ghoshal, S./Moran, P. (1996): Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1996, S. 13-47.
- Gibbins, M./Jamal, K. (1993): Problem-Centered Research and Knowledge-Based Theory in the Professional Accounting Setting, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, Nr. 5/1993, S. 452-466.
- Gibbs, M. et al. (2004): Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives, in: *The Accounting Review*, Vol. 79, Nr. 2/2004, S. 409-436.
- Giering, A. (2000): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte*, Wiesbaden, 2000.
- Gierl, H./Kurbel, T.M. (1997): Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes, in: Link, J. et al. (Hrsg.), *Handbuch Database Marketing*, Ettligen, 1997, S. 174-189.
- Gigerenzer, G./Hoffrage, U. (1995): How to Improve Bayesian Reasoning without Instruction: Frequency Formats, in: *Psychological Review*, Vol. 102, Nr. 4/1995, S. 684-704.
- Gillenkirch, R.M. (1997): *Gestaltung optimaler Anreizverträge: Motivation, Risikoverhalten und beschränkte Haftung*, Wiesbaden, 1997.
- Gillies (2007): Turbulenzen, in: *Financial Times Deutschland*, 20.04.2007, S. 1 (Management).
- Gilovich, T./Griffin, D. (2002): Introduction: Heuristics and Biases: Then and Now, in: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge, 2002, S. 1-18.
- Gmünder, P. (2001): Kundenspezifisches Marketingcontrolling in der Konsumgüterindustrie, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, 2001, S. 836-845.
- Göbel, E. (2002): *Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*, Stuttgart, 2002.
- Goel, A.M./Thakor, A.V. (2003): Why Do Firms Smooth Earnings?, in: *Journal of Business*, Vol. 76, Nr. 1/2003, S. 151-191.
- Goldberg, V.P. (1976): Regulations and Administered Contracts, in: *The Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol. 7, Nr. 2/1976, S. 426-448.
- Gordon, I.H. (1998): *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers you want and keep them forever*, Toronto, 1998.
- Görgen, W./Huxold, S. (1987): *Schnittstellenmanagement zur Koordination von Marketing und Rechnungswesen*, Köln, 1987.
- Gosh, D. (1997): De-Escalation Strategies: Some Experimental Evidence, in: *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 9, Nr. 1/1997, S. 88-111.
- Göttgens, O./Schmees, W./Schmidt, A. (2003): Customer Relationship Management im Gasmarkt, in: Teichmann, R. (Hrsg.), *Customer und Shareholder Relationship Management: Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis*, Berlin et al., 2003, S. 229-241.
- Göttgens, O./Schmidt, A. (2003): Customer Relationship Management: Konzeption aus Kundensicht, in: Teichmann, R. (Hrsg.), *Customer und Shareholder Relationship*

- Management: Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis, Berlin et al., 2003, S. 98-121.
- Götz, O./Krafft, M. (2008): Erfolgreiche Implementierung von CRM-Strategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 6. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 549-578.
- Götze, U./Mikus, B. (1999): *Strategisches Management*, Chemnitz, 1999.
- Götzmann, F. (1991): Rationalität in betriebswirtschaftlichen Ansätzen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 19, Nr. 9/1991, S. 573-575.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*, Vol. 33, Nr. 3/1991, S. 114-135.
- Gray, A. (2004): An intimate affair, in: *NZ Business*, March 2004, S. 45-47.
- Greenberg, H. (1997): Shipping Bricks and Other Tricks, in: *Fortune*, Sept 29 1997, S. 30-34.
- Greenwald, A. et al. (1991): Double-blind tests of subliminal self-help audiotapes, in: *Psychological Science*, Nr. 2/1991, S. 119-122.
- Greenwood, R. (1974): *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy*, Lexington (MA), 1974.
- Gregory, K. L. (1983): Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, September 1983, S. 359-376.
- Greve, G. (2003): *Probleme und Lösungsmöglichkeiten bei der Implementierung von CRM-Systemen in der Finanzdienstleistungsbranche*, 13. Folgelieferung, Düsseldorf, 2003.
- Greve, G./Albers, S. (2005): Customer Relationship Management and the Customer Lifecycle: Measurement and Performance Outcomes, in: Troilo, G. (Hrsg.): *Rejuvenating marketing: contamination, innovation, integration*, Proceedings of the 34th EMAC Conference, Mailand (Italy), 2005.
- Griem, H. (1968): *Der Prozess der Unternehmensentscheidung bei unvollkommener Information: Eine Ablauf- und Problemanalyse*, Berlin, 1968.
- Grimmer, H. (1980): *Budgets als Führungsinstrument in der Unternehmung: Eine sach- und verhaltensorientierte Analyse*, Frankfurt/M. et al., 1980.
- Grögl, P. (1988): *Marketingcontrolling*, Wien, 1988.
- Gronover, S./Kolbe, L.M./Österle, H. (2004): Methodisches Vorgehen zur Einführung von CRM, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), *Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, Wiesbaden, 2004, S. 13-32.
- Grönroos, C. (1995): Relationship Marketing: The Strategy Continuum, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nr. 4/1995, S. 252-254.
- Grönroos, C. (2000): *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, New York et al., 2000.
- Gruen, T. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets, in: *International Business Review*, Vol. 4, Nr. 4/1995, S. 447-469.

- Grund, M. (1998): Interaktionen als Determinante der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde, Basel, 1998.
- Grunau, J. (1950): Rationalprinzip, Wirtschaftsrechnung und Wirtschaftssystem, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Vol. 64, Nr. 2/1950, S. 255-294.
- Gruner, K.E./Garbe, B./Homburg, C. (1997): Produkt- und Key-Account-Management als objektorientierte Formen der Marketingorganisation, in: Der Betrieb, Vol. 57, 1997, S. 234-251.
- Guggemos, W. (2000): Strategische Führung: ein Beitrag zu einer Neufassung vor dem Hintergrund einer evolutionären Organisationstheorie, Herrsching, 2000.
- Gul, F./Chia, Y.M. (1994): The Effects of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three-Way Interaction, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 19, Nr. 4-5/1994, S. 413-426.
- Güldenbergs, S. (2004): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: Ein systemtheoretischer Ansatz, 4. Aufl., Wiesbaden, 2004.
- Gummesson, E. (1987): The New Marketing, Developing Long-Term Interactive Relationships, in: Long Range Planning, Vol. 20, Nr. 4/1987, S. 10-20.
- Gummesson, R. (1994): Service Management: An Evaluation and the Future, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, Nr. 1/1994, S. 77-96.
- Günter, B./Helm, S. (2001): Kundenwert: Grundlagen-Innovative Konzepte - praktische Umsetzungen, Wiesbaden, 2001.
- Gupta, M./King, R.R. (1997): An Experimental Investigation of the Effect of Cost Information and Feedback on Product Cost Decisions, in: Contemporary Accounting Research, Vol. 14, Nr. 1/1997, S. 99-127.
- Gurau, C./Ranchhod, A. (2002): How to calculate the value of a customer: Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Nr. 10/2002, S. 203-219.
- Gurney, M. (2002): How was the CRM roll-out for you?, in: Computer Weekly, September 2002, S. 40-41.
- Gussek, F. (1992): Erfolg in der strategischen Markenführung, Wiesbaden, 1992.
- Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Faksimile-Druck der 1. Aufl., Wiesbaden, Berlin et al., 1998.
- Habermas, J. (1988): Theorie des kommunikativen Handelns: Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt/Main, 1988.
- Haberstock, L. (1986): Kostenrechnung II: (Grenz-) Plankostenrechnung, 7. Aufl., Hamburg, 1986.
- Hadwich, K. (2003): Beziehungsqualität im Relationship Marketing: Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden, 2003.

- Hahn, D. (1996): PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 5. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 1996.
- Hakmiller, K.L. (1966): Threat as a Determinant of Downward Comparison, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Nr. 1 (Supplement 1), 1966, S. 32-39.
- Hamel, W. (2006): Kundenwertorientierte Anreizsysteme, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.), *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 2006, S. 461-482.
- Hammond, J.S./Keeney, R.L./Raiffa, H. (2006): The Hidden Traps on Decision Making, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, Nr. 1/2006, S. 118-126.
- Handlbauer, G. (2000): Kundenorientiertes Wissensmanagement, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, Wiesbaden, 2000, S. 141-159.
- Hansen, M.T./Nohria, N. (2004): How to Build Collaborative Advantage, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, Nr. 1/2004, S. 22-30.
- Hansen, S.C./Van der Stede, W.A. (2004): Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis, in: *Management Accounting Research*, Vol. 15, Nr. 4 /2004, S. 415-439.
- Hansen, U./Bode, M. (1999): *Marketing und Konsum: Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert*, München, 1999.
- Hanser, P. (2000): CRM-Einführung Fallstudie: GEHE Kundenorientierung vor Vereinfachung der Organisation, in: *Absatzwirtschaft*, Nr. 12/2000, S. 50-58.
- Harbert, L. (1982): *Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen: Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes des Controllings und Möglichkeiten seiner Fortentwicklung*, Bochum, 1982.
- Harding, D./Cheifetz, D./DeAngelo, S./Ziegler, E. (2004): CRM's Silver Lining, in: *Marketing Management*, Vol. 13, Nr. 2/2004, S. 27-32.
- Harkness, A.R./DeBono, K.G./Borgida, E. (1985): Personal Involvement and Strategies for Making Contingency Judgments: A Stake in the Dating Game Makes a Difference, in: *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 49, Nr. 1/1985, S. 22-32.
- Harrison, P.D./West, S.G./Reneau, J.H. (1988): Initial Attributions and Information-Seeking by Superiors and Subordinates in Production Variance Investigations, in: *The Accounting Review*, Vol. 63, Nr. 2/1988, S. 307-320.
- Hartwig, D. (2002): *Bestandsaufnahme und Aussagewert neuerer Entwicklungen im Marketingcontrolling*, Hamburg, 2002.
- Hasan, M. (2003): Ensure success of CRM with a change in mindset, in: *Marketing Management*, Vol. 37, Nr. 8/2003, S. 16.
- Hauschildt, J. et al. (1983): *Entscheidungen der Geschäftsführung*, Tübingen, 1983.
- Hawkins, S./Hastie, R. (1990): Hindsight: Biased Judgments of Past Events after the Outcomes Are Known, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 107, Nr. 3/1990, S. 311-327.
- Hax, H. (1965): *Die Koordination von Entscheidungen*, Köln et al., 1965.

- Hayes, J.R./Simon, H.A. (1974): Understanding Written Problem Instructions, in: Gregg, L.W. (Hrsg.), Knowledge and Cognition, Hillsdale (NJ), 1974, S. 167-200.
- Heath, C./Tversky, A. (1991): Preference and Belief: Ambiguity and Competence in Choice under Uncertainty, in: Journal of Risk and Uncertainty, Nr. 4/1991, S. 5-28.
- Heckhausen, H. (1987): Perspektiven einer Psychologie des Wollens, in: Heckhausen, H./Gollwitzer, P.M./Weinert, F.E. (Hrsg.), Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin et al., 1987, S. 121-142.
- Heckhausen, H. (1988): Motivation und Handeln, Berlin, 1988.
- Hedberg, B./Jönsson, S. (1978): Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 3, Nr. 1/1978, S. 47-64.
- Heine, B.-O./Hirsch, B./Hufschlag, K./Lesch, M./Meyer, M./Müller, R./Paefgen, A./Pieroth, G. (2006): Zur Modellierung ökonomischer Akteure mit begrenzten kognitiven Fähigkeiten – Anleitung zu einer problemspezifischen Ausdifferenzierung des Homo oeconomicus, WHU-Forschungspapier Nr. 110, Vallendar, 2006.
- Heinen, E. (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung, 3. durchges. Aufl., Wiesbaden, 1976.
- Heitzer, B./Klose, F./Steiner, M. (2000): Wertorientierte Gestaltung von Aktienoptionsprogrammen für das Management, in: Finanz Betrieb, Nr. 6/2000, S. 345-355.
- Helfert, G. (1998): Team im Relationship Marketing: Design effektiver Kundenbeziehungsteams, Wiesbaden, 1998.
- Helm, R./Höser, H. (1995): The need for economic and pre-economic marketing controlling, in: Marketing Intelligence & Planning Vol. 13, Nr. 4/1995, S. 10-15.
- Helmke, S./Dangelmaier, W. (2001): Marktspiegel Customer Relationship Management: Anbieter von CRM-Software im Vergleich, Wiesbaden, 2001.
- Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (2002): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente - Einführungskonzepte – Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden, 2002.
- Henn, H. (2002): Mission Possible: CRM-Projekte zum Erfolg führen: Balance zwischen strategischer Entscheidung und Kurzfristigkeit, in: Jahrbuch Direktmarketing 2002, S. 66-69.
- Henneking, K.-M. (1998): Ein Meßkonzept zur Unterstützung des Marketingcontrolling in Einzelhandelsbetrieben, Wiesbaden, 1998.
- Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (2000): Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention, Berlin et al., 2000.
- Hentschel, B. (1991): Beziehungsmarketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 20, Nr. 1/1991, S. 25-28.
- Herrmann, U./Füllgraf, N. (2001): Digging for Gold: Datengrundlage für Customer Relationship Management, in: Moormann, J./Roßbach, P. (Hrsg.), Customer Relationship Management in Banken, Frankfurt/Main, 2001, S. 43-56.
- Herrmann, W. (2001): CRM überfordert die meisten Unternehmen, in: Computerwoche, Nr. 24/2001, S. 1-4.

- Hershey, J.C./Kuhnreuther, H.C./Schoemaker, P.J.H. (1982): Sources of Bias in Assessment Procedures for Utility Functions, in: *Management Science*, Vol. 28, 1982, S. 936-954.
- Hershey, J.C./Schoemaker, P.J.H. (1980): Risk Taking and Problem Context in the Domain of Losses: An Expected-utility Analysis, in: *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 47, 1980, S. 111-132.
- Herz, C. (1972): *Der Kooperationserfolg- Probleme seiner Bestimmung und Ermittlung: Ein Beitrag zur Theorie der zwischenbetrieblichen Kooperation*, Breslau, 1972.
- Herzog, A. (1999): *Gestaltung von Controllershship: Die Zuordnung von Aufgaben zu Controllern*, Wiesbaden, 1999.
- Heskett, J.L./Sasser, W.E./Schliesinger, L.A. (1997): *The Service Profit Chain*, New York, 1997.
- Hess, T. (2002): *Netzwerkcontrolling: Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung*, Wiesbaden, 2002.
- Hesse, J. (1997): Vom Beeinflussungsmarketing zum Beziehungsmarketing: Ursachen, Dimensionen, Instrumente, in: Hesse, J./Kaupp, P. (Hrsg.), *Kundenkommunikation und Kundenbindung: Neue Ansätze zum Dialog*, 1997, S. 13-54.
- Hettich, S./Hippner, H./Wilde, K.D. (2004): Wettbewerbsanalyse im eCRM: Durchführung einer Website-Analyse am Beispiel der Möbelbeschlägeindustrie, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), *Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, Wiesbaden, 2004, S. 525-558.
- Heydt, A. von der (1999): *Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen*, München, 1999.
- Heywood, S./Spungin, J./Turnbull, D. (2007): Cracking the complexity code, in: *McKinsey Quarterly*, Nr. 2/2007, S. 85-95.
- Higgins, K. T. (1998): The value of customer value analysis: Customer value analysis becomes the starting point in marketing research, in: *Marketing Research*, Winter 1998/Spring 1999, S. 39-43.
- Hildebrand, V. (1997): *Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung: Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte*, Wiesbaden, 1997.
- Hill, C.W.L. (1990): Cooperation, opportunism and the invisible hand: Implications for transaction cost theory, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15, 1990, S. 500-513.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994): *Organisationslehre 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme*, 5. Aufl., Wien, 1994.
- Hinterhuber, H./Matzler, K. (2000): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.), 2. akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Hippner, H. (2004): Zur Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), *Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, Wiesbaden, 2004, S. 33-66.

- Hippner, H. (2005): Die (R)Evolution des Customer Relationship Management, in: Marketing ZFP, Nr. 2/2005, S. 115-134.
- Hippner, H./Leber, M./Wilde, K.D. (2002): Bewertung von CRM-Prozessen, in: Meyer, M. (Hrsg.), CRM-Systeme mit EAI: Konzeption, Implementierung und Evaluation, Braunschweig/Wiesbaden, 2002, S. 269-293.
- Hippner, H./Leber, M./Wilde, K.D. (2004): Controlling von CRM-Projekten, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, 2004, S. 135-181.
- Hippner, H./Wilde, K.D. (2002): CRM - Ein Überblick, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden, 2002, S. 3-37.
- Hippner, H./Wilde, K.D. (2003): Customer Relationship Management: Strategie und Realisierung, in: Teichmann, R. (Hrsg.), Customer und Shareholder Relationship Management: Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis, Berlin et al., 2003, S. 3-54.
- Hirsch, B. (2005): Behavioural Controlling: Skizze einer verhaltenswissenschaftlich fundierten Controlling-Konzeption, 2005.
- Hirsch, B. (2005b): Verhaltensorientiertes Controlling: Könnensprobleme bei der Steuerung mit Kennzahlen, in: Controlling & Management, Vol. 49, Nr.4/2005, S. 282-287.
- Hirt, E.R./Markman, K.D. (1995): Multiple Explanation: A Consider-an-Alternative Strategy for Debiasing Judgments, in: Journal of Personality & Social Psychology, Vol. 69, Nr. 6/1995, S. 1069-1086.
- Hoch, S.J. (1985): Counterfactual Reasoning and Accuracy in Predicting Personal Events, in: Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, Vol. 11, Nr. 4/1985, S. 719-731.
- Hodge, M./Reid, L. (1971): The Influence of Similarity between Relevant and Irrelevant Information upon a Complex Identification Task, in: Perception and Psychophysics, Vol. 10, 1971, S. 193-196.
- Hodgkinson, G.P. et al. (1999): Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making under Uncertainty, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, Nr. 10/1999, S. 977-985.
- Hodgkinson, G.P./Jenkins, M. (2002): Managerial and Organizational Cognition, in: Bowman, M./Jenkins, M./Ambrosini, V. (Hrsg.), Strategic Management: A Multiple Perspectives Approach, Hampshire, 2002, S. 177-204.
- Hoekstra, J.C./Huizingh, E.K.R.E. (1999): The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing, in: Journal of Market Focused Management, Vol. 3, Nr. 3-4/1999, S. 257-274.
- Hoffrage, U. (2001): Overconfidence, in: Pohl, R.F. (Hrsg.), Cognitive Illusions: A Handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgement and Memory, Hove, 2001, S. 235-254.
- Hofmann, M./Mertiens, M. (2000): Customer-Lifetime-Value-Management: Kundenwert schaffen und erhöhen: Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.), Wiesbaden, 2000.

- Hogarth, R.M. (1987): *Judgement and Choice: The Psychology of Decision*, 2. Aufl., Chichester, 1987.
- Hogarth, R.M./Reder, M.W. (1986): Introduction: Perspectives from Economics and Psychology, in: Hogarth, R.M./Reder, M.W. (Hrsg.), *Rational Choice: The Contrast between Economics and Psychology*, Chicago et al., 1986, S. 1-23.
- Höller, H. (1978): *Verhaltenswirkungen betrieblicher Planungs- und Kontrollsysteme*, München, 1978.
- Holmstrom, B./Milgrom, P. (1991): Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, Nr. 1/1991, S. 24-52.
- Holzer, H.P./Lück, W. (1978): Verhaltenswissenschaft und Rechnungswesen, in *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 4/1978, S. 509-523.
- Homann, K./Suchanek, A. (2000): *Ökonomik: Eine Einführung*, Tübingen, 2000.
- Homans, G. (1961): *Social Behaviour: Its Elementary Forms*, New York, 1961.
- Homburg, C. (1995): Single Sourcing, Double Sourcing, Multiple Sourcing...?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 65, 1995, S. 813-834.
- Homburg, C. et al. (2008): Gestaltung und Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung: Eine branchenübergreifende empirische Analyse, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 60, S. 634-670.
- Homburg, C./Beutin, N. (2001): Kundenstrukturmanagement als Controllingherausforderung, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, 2001, S. 212-233.
- Homburg, C./Bruhn, M. (2001), Kundenbindungsmanagement: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. Aufl., Wiesbaden, 2001, S. 3-35.
- Homburg, C./Daum, D. (1997): Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung, in: *Controlling*, Vol. 9, Nr. 6/1997, S. 394-405.
- Homburg, C./Fassnacht, M. (1998): Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden, 1998, S. 405-428.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2003): *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung*, Wiesbaden, 2003.
- Homburg, C./Rudolph, B. (1995): Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg, in: *Harvard Business Manager*, Nr. 1/1995.
- Homburg, C./Schäfer, H. (2000): Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen, in: *Harvard Business Manager*, Vol. 22, Nr. 6/2000, S. 35-44.
- Homburg, C./Sieben, F.G. (2000): Customer Relationship Management (CRM): Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. Aufl., Wiesbaden, 2000, S. 473-501.
- Hopkins, W.S./Lusher, C.J./Manasco, B. (1999): Can Technology Strengthen Customer Loyalty?, in: *Sales & Marketing Management*, Sept 1999, S. 4.

- Hopper, T.M. (1980): Role Conflicts of Management Accountants and Their Position within Organization Structures, in: *Accounting, Organizations and Society*, 1980, S. 401-441.
- Hopwood (1973): *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Richmond, 1973.
- Hopwood (1974): Leadership Climate and the Use of Accounting Data in Performance Evaluation, in: *Accounting Research*, Nr. 7/1974, S. 485-495.
- Hopwood, A. (1976): *Accounting and Human Behavior*, Engelwood Cliffs (NJ), 1976.
- Horngren, C.T. (2005): *Cost Accounting: a Managerial Emphasis*, 12. Aufl., Upper Saddle River (NY), 2005.
- Horváth, P. (2001): *Controlling*, 8. Aufl., München, 2001.
- Hosmer, L.T. (1995): Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, 1995, S. 379-403.
- Hougaard, S./Bjerre, M. (2002): *Strategic Relationship Marketing*, Berlin et al., 2002.
- Hrisak, D. (1996): The Controller as Business Strategist, in: *Management Accounting*, Vol. 78, Nr. 6/1996, S. 48-49.
- Huber, F./Herrmann, A./Morgan, R. (1998): *Gaining Competitive Advantages Through Customer Value Oriented Management*, Mainz, 1998.
- Huber, J./Payne, J./Puto, C. (1982): Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis, in: *Journal of Consumer Research*, Nr. 9/1982, S. 90-98.
- Huldi, C. (1992): *Database Marketing*, St. Gallen, 1992.
- Hundacker, S. (2005): *Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen: Konzeption, Modell und Anwendung im Mobilfunkmarkt*, Wiesbaden, 2005.
- Hünerberg, R. (1998): Bedeutung von Online-Medien für das Direktmarketing, in: Link, J. (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile durch Online-Marketing: die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte*, Berlin et al., 1998, S. 107-133.
- Hunold, C. (2003): *Kommunale Kostenrechnung: Gestaltung, Nutzung und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, 2003.
- Hunt, S. (1997): Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Nr. 5/1997, S. 431-445.
- Hüppelshäuser, M. (2005): *Ertragsorientierte Kundenbindung im Rahmen des Kundenmanagements: Ein theoretischer Ansatz mit empirischer Anwendung im Bereich Internet Access*, Vallendar, 2005.
- Hus, C. (2003): Unternehmen entdecken die Kundenwertanalyse wieder für sich - und dass ihr Kapital in den Stammkunden steckt, in: *Handelsblatt* Nr. 161, 22.8.2003, S.k01.
- Hussy, W. (1998): *Denken und Problemlösen*, Stuttgart et al., 1998.
- Husten, D. (2001): New Incentives Are on the Rise, in: *Compensation and Benefits Review*, Vol. 21, Nr. 5/2001, S. 44-46.

IBM (2004): Global CRM Study, http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2004_global_crm_study_gen.html, Accessed March 1, 2009.

Indjejikian, R.J. (1999): Performance Evaluation and Compensation Research: An Agency Perspective, in: *Accounting Horizons*, Vol. 13, Nr. 2/1999, S. 147-157.

Ingle, S. (2003): Customer Relationship Management: Luxury or necessity in an economic downturn?, in: *Problems and Perspectives of Management*, Nr. 1/2003, S. 129-135.

Irle, M. (1971): *Macht und Entscheidungen in Organisationen: Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip*, Frankfurt/Main, 1971.

Iselin, E. (1988): The Effects of information load and information diversity on decision quality in a structured decision task, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, 1988, S. 147-164.

Ittner, C.D./Lambert, R.A./Larcker, D.F. (2003): The Structure and Performance Consequences of Equity Grants to Employees of New Economy Firms, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 34, Nr. 1-3, 2003, S. 89-127.

Ivens, B. (2002): *Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft: Formen, Erfolgswirkungen und Determinanten einer Differenzierung des Beziehungsmarketing in industriellen Geschäftsbeziehungen*, Nürnberg, 2002.

Jabali, T. (2000): Relationship dynamics: The saviour of CRM, in: *Intelligent Enterprise.com*, Nr. 10/2003, S. 31-35.

Jackson, B.B. (1985): Build Customer Relationships that last, in: *Harvard Business Review* 1985, Vol. 63, Nr. 6/1985, S. 120-128.

Jackson, D.R. (1989): Determining a customer's lifetime value, in: *Direct Marketing* 1989, Nr. 3, 5 and 8/1989, S. 60-62, 123/S. 24-32/S. 28-30.

Jain, R./Jain, S./Dhar, U. (2003): Measuring customer relationship management, in: *Journal of Services Research*, Vol. 2, Nr. 2/2003, S. 97-109.

Janis, I.L. (1982): *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2. Aufl., Boston et al., 1982.

Janisch, M. (1993): *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Bern et al., 1993.

Jarrar, Y./Neely, A. (2001), Cross-selling in the financial sector: Customer profitability is key, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Nr. 10/2001.

Jayachandran, S./Sharma, S./Kaufmann, P./Raman, P. (2005): The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69; Okt./2005, S. 177-192.

Jeker, K. (2002): *Das Bindungsverhalten von Kunden in Geschäftsbeziehungen: theoretische und empirische Betrachtung der Kundenbindung aus Kundensicht*, Bern et al., 2002.

Jelinek, M./Litterer, J.A. (1994): Towards a Cognitive Theory of Organizations, in: Stubbart, C./Meindl, J.R./Porac, J. (Hrsg.), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, Bd. 5, Greenwich (Conn.), 1994, S. 3-41.

- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, 1976, S. 305-360.
- Jochmann-Döll, A. (1991): Interne Lohngerechtigkeit durch gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart, 1991, S. 275-294.
- Johannsen, S./Runge, M. (2003): eCRM: Mythos, Hype oder gezielte Waffe im Wettbewerb, in: Teichmann, R. (Hrsg.), Customer und Shareholder Relationship Management: Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis, Berlin et al., 2003, S. 65-85.
- John, G. (1984): An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, in: Journal of Marketing Research, Vol. 21, 1984, S. 278-289.
- Jones, E.E./Nisbett, R.E. (1972): The Actor and the Observer: Vergent Perceptions of the Causes of Behavior, in: Jones, E.E. et al. (Hrsg.), Attribution: Perceiving the Causes of Behavior, Morristown, 1972, S. 79-94.
- Jost, P.-J. (2000): Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung, Wiesbaden, 2000.
- Jung, H.H. (2004): Strategisch ausgerichtetes Customer Relationship Management (CRM) bei der Heidelberger Druckmaschinen AG, in: Sexauer, H.J. (Hrsg.): Konzepte des Customer Relationship Management (CRM): Strategien, Instrumente, Umsetzung; Wiesbaden, 2004, S. 319-340.
- Jungermann, H. (1986): The Two Camps on Rationality, in: Arkes, H.R./Hammond, K.R. (Hrsg.), Judgment and Decision Making - An Interdisciplinary Reader, Cambridge, 1986, S. 627-641.
- Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K. (1998): Die Psychologie der Entscheidung: eine Einführung, Heidelberg, Berlin, 1998.
- Jutkins, R. (1994): Seven Mistakes to Avoid When Building a Database, in: Direct Marketing, Feb 1994, S. 40-48.
- Kaas, K.P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 50, Nr. 4/1990, S. 539-548.
- Kaas, K.P. (1992): Marketing und Neue Institutionenlehre, Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie, Universität Frankfurt/Main, Frankfurt/Main, 1992.
- Kadous, K./Sedor, L.M. (2004): The Efficiency of Third-Party Consultation in Preventing Managerial Escalation of Commitment: The Role of Mental Representations, in: Contemporary Accounting Research, Vol. 21, Nr. 1/2004, S. 55-82.
- Kahneman, D./Knetsch, J.L./Thaler, R.H. (1986): Fairness and the Assumptions of Economics, in: Journal of Business, Vol. 59, Nr. 4/1986, S. 285-300.
- Kahneman, D./Knetsch, J.L./Thaler, R.H. (1991): The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, 1991, S. 193-206.

- Kahneman, D./Knetsch, J.L./Thaler, R.H. (2000): Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias, in: Kahneman, D./Tversky, A. (Hrsg.), *Choices, Values, and Frames*, Nachdruck, Cambridge et al., 2002, S. 159-170.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1973): On the Psychology of Prediction, in: *Psychological Review* Vol. 80, 1973, S. 237-251.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An analysis of decision under risk, in: *Econometrica*, Vol. 47, 1979, S. 263-291.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1982a): Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures, in: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrsg.), *Judgement under Uncertainty - Heuristics and Biases*, Cambridge, 1982, S. 414-421.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1982b): Subjective Probability: A Judgement of Representativeness, in: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrsg.), *Judgement under Uncertainty - Heuristics and Biases*, Cambridge, 1982, S. 32-47.
- Kahneman, D./Tversky, A. (2000): Choices, Values, and Frames, in: Connolly, T./Arkes, H.R./Hammond, K.R. (Hrsg.), *Judgement and Decision Making: An Interdisciplinary Reader*, Chicago, 2000, S. 147-165.
- Kale, S.H. (2004): CRM Failure and the seven deadly sins, in: *Marketing Management*, Vol. 13, Nr. 5/2004 (Sept/Oct), S. 42-46.
- Kalustian, J./Lombardi, B./Fletcher, W. (2002): CRM checklist for success, in: *Pharmaceutical Executive*, Feb 2002, S. 64-65.
- Kandel, E./Lazear, E.P. (1992): Peer Pressure and Partnerships, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 100, Nr. 4/1992, S. 801-817.
- Kaplan, S.E. (1987): Improving Performance Evaluation, in: *CMA*, Vol. 61, Nr. 3/1987, S. 56-59.
- Kappler, E. (1993): Rationalität und Ökonomik, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. völlig neu gestalt. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 3648-3664.
- Karlshaus, J.T. (2000): Die Nutzung von Kostenrechnungsinformationen im Marketing: Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden, 2000.
- Katz, D./Kahn, R.L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*, 2. Aufl., New York, 1966.
- Kaufmann, L./Carter, C.R./Buhrmann, C. (2010): Debiasing the supplier selection decision: a taxonomy and conceptualization, in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 40, Nr. 10/2010, S. 792-821.
- Keeney, R.L. (1992): *Value-focused thinking: A path to creative decision making*, Harvard, 1992.
- Kehl, R. (2000): *Controlling mit Database Marketing: Effizienzmessung absatzpolitischer Instrumente*, Ettlingen, 2000.
- Kehl, R./Rudolph, B. (2001): Warum CRM-Projekte scheitern, in: Link, J. (Hrsg.), *Customer Relationship Management*, Berlin, 2001, S. 253-274.
- Kehrmann, T. (2002): *Rationalitätssicherung bei hohen Wissensdefiziten: Entwicklung eines Modells zum Controlling strategischer Problemlösungsteams*, Wiesbaden, 2002.

- Kennedy, J. (1993): Debiasing Audit Judgment with Accountability: A Framework and Experimental Results, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 31, Nr. 2/1993, S. 231-245.
- Kenning, P. (2002): *Customer Trust Management: Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel*, Wiesbaden, 2002.
- Kenning, P. (2002b): Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen im Handel, in: Ahlert, D. et al. (Hrsg.), *Customer Relationship Management im Handel: Strategien – Konzepte – Erfahrungen*, Berlin et al., 2002, S. 85-102.
- Keramati, A./Mehrabi, H./Mojir, N. (2010): A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation, in: *Industrial Marketing Management*, 2010, S. 1-16.
- Kerr, S. (2003): The Best-Laid Incentive Plans, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, Nr. 1, 2003, S. 27-40.
- Khalil, O.E./Harcar, T.D. (1999): Relationship Marketing and Data Quality Management, in: *SAM Advanced Management Journal*, Spring 1999, S. 26-33.
- Kiedaisch, L. (1997): *Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Determinanten, Steuerungsmechanismen, Beziehungsqualität*, Wiesbaden, 1997.
- Kiener, J. (1980): *Marketing-Controlling*, Darmstadt, 1980.
- Kiesel, M.R. (1995): *Informationsmanagement im Marketing-Controlling: die Entwicklung eines Executive-Information-Systems für das Außendienst-Controlling in der pharmazeutischen Industrie*, Frankfurt/Main, 1995.
- Kieser, A. (1987): *Loyalität und Commitment*, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, 1987.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): *Organisation*, 3. Aufl., Berlin, 1992.
- Kihlstrom, J.F. (1999): Conscious versus Unconscious Cognition, in: Sternberg, R.J. (Hrsg.), *The Nature of Cognition*, Cambridge (MA) et al., 1999, S. 173-203.
- Kilger, W. (1993): *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung*, 10. Aufl., Wiesbaden, 1993.
- Kintz, E. et al. (2002): *Maximizing Customer Value: A Strategic Perspective on CRM*, Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.), 2002.
- Kipker, J./Diemer, H./Purtz, F. (2003): Die Ausrichtung zu einer modernen Vertriebsorganisation mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: *Betriebswirtschaftliche Blätter*, Nr. 5/2003.
- Kipker, J./Schwanitz, J./Levermann, V. (2002): *Vertriebssteuerung und Kostenmanagement*, Bankmagazin, Wiesbaden, Nr. 7/2002.
- Kirsch, W. (1977): *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse 1. Bd.: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie*, 2. durchges. u. erg. Aufl. d. Bände I bis III als Gesamtausgabe, Wiesbaden, 1977.
- Kirsch, W. (1988): *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, München, 1988.

- Kirsch, W. (1990), Planung: Kapitel einer Einführung, in: Kirsch, W./Maaßen, H. (Hrsg.), *Managementsysteme: Planung und Kontrolle*, 2. Aufl., München, 1990, S. 23 – 125.
- Kirsch, W. (1994): *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*, 4. Aufl., München, 1994.
- Kirsch, W. (1997): *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität: kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie*, 2. Aufl., Herrsching, 1997.
- Klaus, H. (1994): Führung: Können oder Kunst? Zum Stand der Führungsforschung, in: *Personal*, Nr. 5/1994, S. 223-228.
- Klee, A. (2000): *Strategisches Beziehungsmanagement: Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement*, Aachen, 2000.
- Klein, R. (1994): Rückkehr der Rambos? Die Krise der Konjunktur offenbart auch eine Krise der Führung, in: *Personal*, Nr. 5/1994, S. 208-210.
- Klein, R./Scholl, A. (2004): *Planung und Entscheidung*, München, 2004.
- Kleinaltenkamp, M./Dahlke, B./Wengler, S. (2004): CRM auf Business-to-Business-Märkten, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), *Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, Wiesbaden, 2004, S. 247-273.
- Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (1997): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin et al., 1997.
- Kleinaltenkamp, M./Rieker, S.A. (1997): Kundenorientierte Organisation, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin et al., 1997, S. 161-217.
- Kleinaltenkamp, M./Schubert, K. (1994): *Netzwerkansätze im Business-to-Business Marketing: Beschaffung, Absatz und Implementierung neuer Technologien*, Wiesbaden, 1994.
- Kleinaltenkamp, M./Schweikart, J. (2001): Controlling der Kundenintegration, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, 2001, S. 188-211.
- Kleinbeck, U./Quast, H.-H. (1992): Motivation, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 1420-1434.
- Kleindorfer, P.R. et al. (1993): *Decision Sciences: An Integrative Perspective*, Cambridge, 1993.
- Kleinmutz, B. (2000): Why We Still Use Our Heads Instead of Formulas: Toward an Integrative Approach, in: Connolly, T./Arkes, H.R./Hammond, K.R. (Hrsg.), *Judgment and Decision Making: An Interdisciplinary Reader*, 2. Aufl., Cambridge, 2000, S. 681-711.
- Kloock, J./Dörner, E. (1988): Kostenkontrolle bei mehrstufigen Produktionsprozessen, in: *OR Spektrum*, Vol. 10, 1988, S. 129-140.
- Klose, W. (1994): *Ökonomische Analyse von Entscheidungsanomalien*, Frankfurt/Main, 1994.
- Knapp, M. (2003): *Effizientes Marketing: ein Tabuthema fürs Controlling?*, 2003.

- Knöbel, U. (1995): Was kostet ein Kunde? – Kundenorientiertes Prozeßmanagement, in: *krp*, Vol. 39, Nr. 1/1995, S. 7-13.
- Koch (1982): *Integrierte Unternehmensplanung*, Wiesbaden, 1982.
- Koch, H. (1961): *Betriebliche Planung: Grundlagen und Grundfragen der Unternehmenspolitik*, Wiesbaden, 1961.
- Kochanski, J./Sorensen, A. (2005): *Managing Performance Management*, in: *Workspan*, Sept 2005, S. 21-26.
- Koers, M. (2001): *Steuerung von Markenportfolios: ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft*, Frankfurt/Main, 2001.
- Köhler, R. (1985): *Marketing und Rechnungswesen: "Zwei Welten" oder Partner*, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 28, Nr. 8/1985, S. 72-77.
- Köhler, R. (1996): *Marketing-Controlling*, in: Schulte, C. (Hrsg.), *Lexikon des Controllings*, München, 1996, S. 520-524.
- Köhler, R. (2001): *Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden*, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, St. Gallen /Wien, 2001, S. 12-32.
- Köhler, R. (2001b): *Customer Relationship Management: Interdisziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung*, in: Klein, S./Loebbecke, C. (Hrsg.), *Interdisziplinäre Managementforschung und Lehre*, Wiesbaden, 2001, S. 79-107.
- Köhler, R. (2008): *Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements*, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien für ein erfolgreiches CRM*, 6. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 467-500.
- Kole, S. (1997): *The complexity of Compensation Contracts*, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 43, Nr. 1/1997, S. 79-104.
- Koriat, A./Lichtenstein, S./Fischhoff, B. (1980): *Reasons for Confidence*, in: *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, Vol. 6, Nr. 2/1980, S. 107-118.
- Kormann, H. (1974): *Die Manipulation in Planungs- und Kontrollsystemen (Teil 1)*, in: *Der Betrieb*, Nr. 35/1974, S. 1633-1637.
- Kosiol, E. (1961): *Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen*, in: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, N.F., Vol. 13, 1961, S. 318ff.
- Kosiol, E. (1962): *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden, 1962.
- Kossbiel, H. (1994): *Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme*, in: *Der Betrieb*, Vol. 54, 1994, S. 75-93.
- Kossbiel, H./Spengler, T. (1998): *Legitimationsgrundlagen betrieblicher Personalentscheidungen*, in: Berthel, J. (Hrsg.), *Unternehmen im Wandel*, München, 1998, S. 13-44.
- Kotchetova, N./Salterio, S. (2004): *Judgement and Decision-Making Accounting Research: A Quest to Improve the Production, Certification, and Use of Accounting Information*, in: Koehler, D./Harvey, N. (Hrsg.), *Blackwell Handbook for Judgement and Decision Making*, Malde (MA) et al., 2004, S. 547-566.

- Kotler, P./Keller, K.L./Bliemel, F. (2007): *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. akt. Aufl., 2007.
- Kottemann, J.E./Davis, F.D./Remus, W.E. (1994): *Computer-Assisted Decision-Making: Performance, Beliefs, and the Illusion of Control*, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 57, Nr.1/1994, S. 26-37.
- Kracklauer, A. et al. (2001): *Online-Marketing-Controlling: Neue Wege in der Erfolgsmessung von Marketingmaßnahmen*, in: *der markt*, Vol. 159, Nr. 4/2001, S. 151-158.
- Krafft, M. (1999): *Ein Anwalt für Großkunden im eigenen Unternehmen: Sinn und Unsinn von Key Accounts*, in: *eco*, Nr. 1/1999, S. 44-47.
- Krafft, M. (2001): *Vertriebscontrolling*, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, 2001, S. 500-519.
- Krafft, M. (2002): *Kundenbindung und Kundenwert*, Heidelberg, 2002.
- Krafft, M. (2002b): *Benchmarking im Vertrieb*, in: Albers, S. (Hrsg.): *Verkaufsaußendienst: Planung – Steuerung – Kontrolle*, Düsseldorf, S. 247-264.
- Krafft, M. (2003): *(e)-CRM-Strategien und ihre Erfolgswirkungen: Ergebnisse aus zwei branchen- und länderübergreifenden Studien*, in: Diller, H. (Hrsg.): *Beziehungsmarketing und CRM erfolgreich realisieren*, Nürnberg, 2003, S. 23-41.
- Krafft, M. (2007): *Kundenbindung und Kundenwert*, 2. Aufl., Heidelberg, 2007.
- Krafft, M./Albers, S. (2000): *Ansätze zur Segmentierung von Kunden: Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 52, Nr. 9/2000, S. 515-536.
- Krafft, M./Götz, O. (2004): *Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen*, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, Wiesbaden, 2004, S. 264-296.
- Krafft, M./Marzian, S. (1997): *Dem Kundenwert auf der Spur*, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 40, Nr. 6/1997, S. 104-107.
- Kramer, R.M. (2003): *The Harder They Fall*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, Nr. 10/2003, S. 58-66.
- Krasnikov, A./Jayachandran, S./Kumar, V. (2009): *The impact of Customer Relationship Management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the U.S. commercial banking industry*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, Nov 2009, S. 61-76.
- Krcmar, H. (2003): *Informationsmanagement*, 3. Aufl., Berlin et al., 2003.
- Kreikebaum, H. (1991): *Strategische Unternehmensplanung*, 4. Aufl., Stuttgart, 1991.
- Krick, M. (1998): *Marketing: Beziehungsorientierte Konzeption und die Rekonstruktion in Sinnzusammenhängen*, Zürich, 1998.
- Krieger, R. (1995): *Betriebsindividuelle Gestaltung der Kostenrechnung: ein Beitrag zur Weiterentwicklung der situativen Kostenrechnungstheorie unter besonderer Berücksichtigung der Industriebetriebe*, Berlin, 1995.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (1996): *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., München, 1996.

- Krogh, G.v./Ichijo, K./Nonaka, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York, 2000.
- Krol, C. (2002): Study finds high CRM success rate, in: *B to B*, Vol. 87, Nr. 13/2002.
- Kroll, Y./Levy, H./Rapoport, A. (1988): Experimental tests of the separation theorem and the capital asset pricing model, in: *American Economic Review*, Vol. 78, 1988, S. 500-519.
- Kron, T. (2005): *Der komplizierte Akteur: Vorschlag für einen integralen akteurtheoretischen Bezugsrahmen*, Münster, 2005.
- Krüger, S.M. (1997): *Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen*, München, 1997.
- Kruse, D.L. (1992): Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States, in: *The Economic Journal*, Jan 1992, S. 24-36.
- Kruse, K.-O. (1996): Zur Flexibilisierung von strategischen Anreizsystemen, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Vol. 65, Nr. 2/1996, S. 86-89.
- Kuhn, K.M./Yockey, M.D. (2003): Variable Pay as a Risky Choice: Determinants of the Relative Attractiveness of Incentive Plans, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 90, Nr. 2/2003, S. 323-341.
- Kühnast, U. (1977): *Die mittel- bis kurzfristige Absatzprognose*, Wien, 1977.
- Kunreuther, H. (1976): Limited Knowledge and Insurance Protection, in: *Public Policy* Vol. 24, 1976, S. 227-261.
- Kunreuther, H. et al. (1978): *Disaster Insurance Protection: Public Policy Lessons*, New York, 1978.
- Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controllings aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), *Rechnungswesen und EDV*, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg, 1987, S. 82-116.
- Küpper, H.-U. (1995): *Controlling: Konzepte, Aufgaben und Instrumente*, Stuttgart, 1995.
- Küpper, H.-U. (2001): *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, 3. Aufl., Stuttgart, 2001.
- Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A. (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controllings, in: *ZfB*, Vol. 60, 1990, S. 281-293.
- Kuttig, C. (2002): *Kundencontrolling: Ansatzpunkte, Möglichkeiten und Grenzen für das Controlling langfristiger Kundenbeziehungen im wertbasierten Management*, Klagenfurt, 2002.
- Laker, M./Nigge, K.-M. (2001): Sind die Kunden es wert? Customer Relationship Management und Neukundengewinnung im Lichte von Kundenwertanalysen, Simon, Kucher & Partners (Hrsg.), *Horizonte in Vertrieb und Marketing*, Nr. 5, Bonn, 2001.
- Lambert, R.A. (2001): Contracting Theory and Accounting, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, Nr. 1-3/2001, S. 3-87.

- Langenbach, W. (2001): Börseneinführungen von Tochtergesellschaften: Eine konzeptionelle und empirische Analyse zur Optimierung der Rationalitätssicherung durch Märkte, Wiesbaden, 2001.
- Langer, A. (2007): Strategiekonforme Anreizsysteme für Führungskräfte teilautonomer Organisationseinheiten in der industriellen Produktion, München, 2007.
- Langer, C. (2002): Ordnungsparameter im handlungsorientierten Führungsmodell: Eine simultantheoretische Analyse, Wiesbaden, 2002.
- Langer, E.J. (1975): The Illusion of Control, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32, 1975, S. 311-328.
- Langerak, F./Verhoef, P.C. (2003): Strategically Embedding CRM, in: *Business Strategy Review*, Vol. 14, Nr. 3/2003, S. 73-80.
- Lant, T.K./Shapira, Z. (2001): *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*, Mahwah (NJ), 2001.
- Larrick, R.P. (2004): Debiasing, in: Koehler, D./Harvey, N. (Hrsg.), *Blackwell Handbook for Judgement and Decision Making*, Malde (MA) et al., 2004, S. 316-337.
- Larrick, R.P./Morgan, J.N./Nisbett, R.E. (1990): Teaching the Use of Cost-Benefit Reasoning in Everyday Life, in: *Psychological Science*, Vol. 1, 6/1990, S. 362-370.
- Latham, G.P. (2004): The Motivational Benefits of Goal-Setting, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 18, Nr. 4/2004, S. 126-129.
- Lattmann (1982): *Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters*, Bern, Stuttgart, 1982.
- Lau, C./Eggleton, I. (2003): The Influence of Information Asymmetry and Budget Emphasis on the Relationship between Participation and Slack, in: *Accounting and Business Research*, Vol. 33, Nr. 2/2003, S. 91-104.
- Lauchlan, S. (2003): Planning is essential to success of CRM, in: *Marketing*, 6.12.2003, S. 4-5.
- Laux, H. (1991): *Entscheidungstheorie I – Grundlagen*, 2. verbesserte Aufl., Berlin et al., 1991.
- Laux, H. (1995): *Erfolgssteuerung und Organisation 1: Anreizkompatible Erfolgsrechnung, Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle*, Berlin et al., 1995.
- Laux, H. (2003): *Entscheidungstheorie*, 5. Aufl., Berlin, 2003.
- Laux, H./Liermann, F. (1988): *Entscheidungsmanagement*, in: Hofmann, M./Rosenstiel, L.v. (Hrsg.), *Funktionale Managementlehre*, Berlin et al., 1988, S. 95-165.
- Laux, H./Liermann, F. (1997): *Grundlagen der Organisation*, 4. Aufl., Berlin, 1997.
- Lawler, E. (1971): *Pay and Organizational Effectiveness: A psychological View*, New York, 1971.
- Le Pla, R. (2002): Seven breakthrough CRM strategies, in: *NZ Marketing Magazine*, Vol. 21, Nr. 9/2002, S. 8-14.
- Lehman, D.R./Nisbett, R.E. (1990): A Longitudinal Study of the Effects of Undergraduate Education on Reasoning, in: *Developmental Psychology*, Vol. 26, Nr. 6/1990, S. 952-960.

- Lehmann, G. (2000): Bestimmungsfaktoren und theoretische Konzepte eines Marketing-Controlling-Systems: Empirische Untersuchung über Marketing-Controlling in deutschen Industrieunternehmen, Frankfurt/Main et al., 2000.
- Lemon, K.N./Rust, R.T./Zeithaml, V.A. (2001): What drives Customer Equity?, in: MM Spring 2001, S. 20-25.
- Lenz, H. (1990): Moralische Normen und Opportunismus in der neueren Theorie der Unternehmung, in: Schauenberg, B. (Hrsg.), Wirtschaftsethik: Schnittstellen von Ökonomie und Wissenschaftstheorie, Wiesbaden, 1990, S. 13-35.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13, Summer 1992, S. 111-126.
- Lerner, J.S./Tetlock, P.E. (1999): Accounting for the Effects of Accountability, in: Psychological Bulletin, Vol. 125, Nr. 2/1999, S. 255-275.
- Lesser, E./Mundel, D./Wiecha, C. (2000): Managing Customer Knowledge, in: Journal of Business Strategy, Vol. 21, Nr. 6/2000, S. 35-37.
- Levey, R.H. (2002): How to solve the CRM puzzle, www.directmag.com, Nov 15, 2002, S. 42.
- Levitt, T. (1983): After the Sale is Over, in: Harvard Business Review, Vol. 61, Sept.-Oct./1983, S. 87-93.
- Levitt, T. (2003): Der Verkaufsabschluss ist erst der Anfang, in: Payne, A./Rapp, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. völlig. überarb. u. erw. Aufl., München, 2003, S. 17-29.
- Lewis, B. (1995): Customer Care in Services, in: Glynn, W./Barnes, J. (Hrsg.), Understanding Services Management: Integrating Marketing, Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management, Chichester, New York et al., 1995, S. 57-88.
- Libby, R. (1981): Accounting and Human Information Processing: Theory and Application, Englewood Cliffs (NJ), 1981.
- Libby, R./Luft, J. (1993): Determinants of Judgment Performance in Accounting Settings: Ability, Knowledge, Motivation, and Environment, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 18, Nr. 5/1993, S. 425-450.
- Lichtenstein, S./Fischhoff, B./Philips, L. (1982): Calibration of Probabilities: The state of the art to 1980, in: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrsg.), Judgement under Uncertainty: Heuristics and biases, Cambridge et al., 1982, S. 306-334.
- Lichtenstein, S./Slovic, P. (1971): Reversals of Preference between Bids and Choices in Gambling Decisions, in: Journal of Experimental Psychology 89, 1971, S. 46-55.
- Liebl, W.F. (1981): Marketing-Controlling: das rationale Element im Marketing, in: Controller Magazin, Vol. 6, 1981, S. 13-17.
- Liedtke, U. (1991): Controlling und Informationstechnologie: Auswirkungen auf die organisatorische Gestaltung, München, 1991.
- Light, B. (2003): CRM packaged software: A Study of Organizational Experiences, in: Business Process Management Journal, Vol. 9, Nr. 5/2003, S. 603-616.

- Lin, Y./Su H. (2003): Strategic analysis of customer relationship management: a field study on hotel enterprises, in: *TQM & Business excellence*, Vol. 14, Nr. 6/2003, S. 715-731.
- Lindblom, C.E. (1964): The Science of "Muddling Through", in: Leavitt, J./Pondy, L. (Hrsg.), *Readings in Managerial Psychology*, Chicago-London, 1964, S. 61ff.
- Lindenberg, S. (1991): Die Methode der abnehmenden Abstraktion: Theoriegesteuerte Analyse und empirischer Gehalt, in: Esser, H./Troitzsch, K. (Hrsg.), *Modellierung sozialer Prozesse: Neuere Ansätze und Überlegungen zur soziologischen Theoriebildung*, Bonn, 1991, S. 29-78.
- Lindenberg, S. (1992): The method of decreasing abstraction, in: Coleman, J.S./Feraro, T.J. (Hrsg.), *Rational choice theory: Advocacy and Critique*, 1992, Newbury Park, S. 3-20.
- Lindenberg, S. (2001): Social Rationality as a unified model of man (including Bounded Rationality), in: *Journal of Management and Governance*, Nr. 5/2001, S. 239-251.
- Lindenberg, S./Frey, B. (1993): Alternatives, Frames, and relative prices: A broader view of Rational Choice Theory, in: *Acta Sociologica* 36, 1993, S. 191-205.
- Lindgreen, A./Crawford, I. (1999): Relationship Marketing, in: *NZ Marketing Magazine*, Vol. 18, Nr. 4/1999, S. 41-42.
- Ling, R./Yen, D.C. (2001): Customer Relationship Management: An analysis framework and implementation strategies, in: *Journal of Computer Information Systems*, Spring 2001, Vol. 41, Nr. 3/2001, S. 82-98.
- Lingnau, V. (1998): Geschichte des Controllings, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 27, Nr. 6/1998, S. 274-281.
- Lingnau, V. (2001): Vom homo oeconomicus zum homo organisans: Zur Bedeutung von Herbert A. Simon für die Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfP*, Vol. 12, 2001, S. 421-438.
- Lingnau, V. (2004): Kognitionsorientiertes Controlling, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.), *Controlling: Theorien und Konzeptionen*, München, 2004, S. 729-749.
- Link, J. (1987): Schwachpunkte der kumulativen Abweichungsanalyse in der Erfolgskontrolle, in: *ZfB*, Vol. 57, 1987, S. 780-792.
- Link, J. (1995): *Führungssysteme: Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen*, München, 1995.
- Link, J. (2001): Grundlagen und Perspektiven des Customer Relationship Management, in: Link, J. (Hrsg.), *Customer Relationship Management*, Berlin et al., 2001, S. 2-35.
- Link, J. (2007): *Führungssysteme: Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen*, 3. überarb. u. erw. Aufl., München, 2007.
- Link, J./Hildebrand, V. (1993): *Database Marketing und Computer Aided Selling*, München, 1993.
- Link, J./Hildebrand, V. (1995): Mit Informationstechnik immer näher zum Kunden, in: *Harvard Businessmanager*, Vol. 17, Nr. 3/1995, S. 30-38.

- Link, J./Hildebrand, V. (1997): Grundlagen des Database Marketing, in: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, 2. korr. Aufl., Ettligen, 1997, S. 15-36.
- Link, J./Weiser, C. (2006): Marketing-Controlling: Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl., München, 2006.
- Linnenlücke, A. (2010): Rationalitätsdefizite im Vertriebsmanagement: Eine verhaltensorientierte Analyse, Wiesbaden, 2010.
- Lipe, M.G. (1993): Analyzing the Variance Investigation Decision: The Effect of Outcome, Mental Accounting, and Framing, in: The Accounting Review, Vol. 68, Nr. 4/1993, S. 748-76.
- Lischka, A. (2000): Dialogkommunikation im Relationship Marketing: Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen, Wiesbaden, 2000.
- Liu, H.-L. (2007): Development of a framework for customer relationship management in the banking industry, in: International Journal of Management, Vol. 24, Nr. 1, 2007, S. 15-32.
- Locke, E.A./Latham, G.P. (1990): A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs (NJ), 1990.
- Locke, E.A./Latham, G.P. (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey, in: American Psychologist, Vol. 57, 2002, S. 705-717.
- Loewenstein, G. (1987): Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption, in: Economic Journal, Vol. 97, 1987, S. 666-684.
- Lord, C.G./Lepper, M.R./Preston, E. (1984): Considering the Opposite: A Corrective Strategy for Social Judgment, in: Journal of Personality & Social Psychology, Vol. 47, Nr. 6/1984, S. 1231-1243.
- Lord, R.G./Maher, K.J. (1991): Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance, Boston et al., 1991.
- Lösch, J. (2001): Controlling der Variantenvielfalt: eine koordinationsorientierte Konzeption zur Steuerung von Produktvarianten, Aachen, 2001.
- Lovullo, D./Kahneman, D. (2003): Delusion of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions, in: Harvard Business Review, Vol. 81, Nr. 7/2003, S. 56-63.
- Lubit, R. (2001): Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage, in: Organizational Dynamics, Vol. 29, Nr. 4/2001, S. 164-178.
- Lüneborg, J.L./Nielsen, J.F.(2003): Customer-focused technology and performance in small and large banks, in: European Management Journal, Vol. 21, Nr. 2/2003, S. 258-269.
- Luhmann, N. (1968): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion von Komplexität, Stuttgart, 1968.
- MacCrimmon, K./Larsson, S. (1979): Utility Theory: Axioms vs. "Paradoxes", in: Allai, M./Hagen, O. (Hrsg.), Expected Utility and the Allais Paradoxon, Dordrecht, 1979, S. 33-409.

- Macharzina (1993): Unternehmensführung: das internationale Managementwissen, Wiesbaden, 1993.
- MacLeod, C./Campbell, L. (1992): Memory accessibility and probability judgments: An experimental evaluation of the availability heuristic, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 63, 1992, S. 890-902.
- Maddox, K. (2003): CRM focus will be on integration in 2003, in: *B to B*, Vol. 88, Nr. 2/2003, S. 12.
- Magrath, A.J./Hardy, K.G. (1987): Avoiding the Pitfalls in Management Distribution Systems, in: *Business Horizons*, Vol. 30, Nr. 5/1987, S. 29-33.
- Mahlendorf, M. (2011): Die Methode der abnehmenden Abstraktion als Bindeglied zwischen theoretischer Analyse und empirischer Forschung am Beispiel einer Erhebung zur Eskalation risikoreicher Projekte, in: Meyer, M./Weber, J. (Hrsg.): *Controlling und begrenzte kognitive Fähigkeiten*, Wiesbaden, 2011, S. 237-259.
- Maier, W. (2006): Mehrdimensionale Methoden der Kundenbewertung sind gefragt denn je, <http://www.wertsteigerungs-gmbh.de> (Stand 31.10.2006) .
- Maleki, M./Anand, D. (2008): The critical success factors in Customer Relationship Management (CRM) (ERP) implementation, in: *Journal of Marketing & Communication*, Vol. 4, Nr. 2/2008 (Sep-Dec), S. 67-80.
- Malis, E. (2000): The CRM buzz, in: *Manufacturing Systems (MSI)*, May 2000, Vol. 18, Nr. 5/2000, S. 54.
- Mandewirth, S.O. (1997): *Transaktionskosten von Handelskooperationen: ein Effizienzkriterium für Verbundgruppen und Franchise-Systeme*, Heidelberg, 1997.
- Mandl (1990): Die Kosten- und Erfolgsrechnung als Instrument der Gestaltung von Motivationsbedingungen, in: Seicht, G. (Hrsg.), *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen*, Wien, 1990, S. 147-160.
- Manis, M./Fichmann, M./Platt, M.B. (1978): Cognitive Integration and Referential Communication, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, 1978, S. 417-430.
- Mann, A. (2002): Sind es ihre Kunden wert, in: *WN*, Nr. 3/2002, S. 18.
- Mann, R. (1973): *Die Praxis des Controllings*, München, 1973.
- Mano, H. (1990): Anticipated Deadline Penalties: Effects on Goal Level and Task Performance, in: Hogarth, R.M. (Hrsg.), *Insights in Decision Making*, Chicago, 1990, S. 154-172.
- March, J.G. (1988): *Decisions and Organizations*, Oxford, 1988.
- March, J.G. (1990): Beschränkte Rationalität, Ungewißheit und die Technik der Auswahl, in: March, J.G. (Hrsg.), *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*, Wiesbaden, 1990, S. 297-328.
- March, J.G./Simon, H. (1958): *Organizations*, New York, 1958.
- March, J.G./Simon, H. (1993): *Organizations*, 2. Aufl., Cambridge, 1995.
- Martinko, T.R. (1995): *Attribution Theory: An Organizational Perspective*, Delray Beach (FL), 1995.

- Matiasko, W. (2004): Pourquoi pas? Rational Choice as a basic theory for HRM, in: management review, Vol. 12, Nr. 2/2004, S. 249-263.
- Matlin, M.W. (2005): Cognition, 6. Aufl., Hoboken (NJ), 2005.
- Mauldin, E.G./Ruchala, L.V. (1999): Towards a Meta-Theory of Accounting Information Systems, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 24, Nr. 4/1999, S. 317-331.
- McCall, M.W./Kaplan, R.E. (1990): Whatever it Takes: the Realities of Managerial Decision Making, 2. Aufl., Upper Saddle River (NJ) et al., 1990.
- McCaskey, M.B. (1974): A contingency approach to planning: Planning with goals and planning without goals, in: The Academy of Management Journal, Vol. 17, Nr. 1/1974, S. 281-291.
- McCracken, C. (2002): CRM: Making connections on telecoms, in: Knowledge Management, Feb 2002, S. 12-14.
- McFadden, D. (1999): Rationality for Economists?, in: Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 19, 1999, S. 73-105.
- McGovern, T./Panaro, J. (2004): The Human Side of Customer Relationship Management, in: Benefits Quarterly, Vol. 20, Nr. 3/2004, S.26-33.
- McKim, B. (2002): The differences between CRM and database marketing, in: Journal of Database Marketing, Vol. 9, Nr. 4/2002, S. 371-375.
- McNeil, B. et al. (1982): On the elicitation of preferences for alternative therapies, in: New England Journal of Medicine, Vol. 306, 1982, S. 1259-1262.
- Medin, D.L./Ross, B.H./Markman, A.B. (2005): Cognitive Psychology, 4. Aufl., Hoboken (NJ), 2005.
- Meffert, H. (1982): 16 Meffert-Thesen zu Marketing und Controlling, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9/1982, S. 100-107.
- Meffert, H. (1992): Organisation des Kundenmanagement(s), in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestalt. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 1215-1228.
- Meffert, H. (1992b): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 1992.
- Meffert, H. (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- Meffert, H. (1999): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement - Grundlagen - Konzepte – Erfahrungen, 2. akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 1999, S. 115-133.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K. (1994): Beziehungsmarketing - neue Wege zur Kundenbindung: Dokumentation des Workshops der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. vom 24. Juni 1994, Dokumentationspapier Nr. 90, o.O., 1994.

- Melcher, W. (2002): Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen: Umstellung des traditionellen Rechnungswesens und Einführung eines abgestimmten vertikalen und horizontalen Erfolgsspaltungskonzepts, Hamburg, 2002.
- Merchant, K.A. (1985): Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, Nr. 2/1985, S. 201-210.
- Merchant, K.A. (1989): *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*, Boston (MA), 1989.
- Merchant, K.A. (1998): *Modern Management Control Systems*, Upper Saddle River (NJ), 1998.
- Merchant, K.A./Van der Stede, W.A. (2007): *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2. Aufl., Harlow, 2007.
- Merton, R.K. (1940): Bureaucratic Structure and Personality, in: *Social Forces*, Vol. 18, 1940, S. 560-568.
- Messick, D.M./Bazerman, M.H. (1996): Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making, in: *Sloan Management Review*, Vol. 37, Nr. 2/1996, S. 9-22.
- Meuser, M./Nagel, U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung*, Opladen, 1991, S. 441-471.
- Meuser, M./Nagel, U. (1997): Das Experteninterview: Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, Weinheim/München, 1997, S. 481-491.
- Meuser, M./Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 33-70.
- Meyer, A. (1994): Integriertes Marketing: Teil 2: Abschied vom Marketing-Mix und Ressortdenken, in: *Absatzwirtschaft* Nr. 10/1994, S. 102-108.
- Meyer, M. (2011): Akteursmodell und ökonomischer Ansatz: Eine Verhältnisbestimmung, in: Meyer, M./Weber, J. (Hrsg.): *Controlling und begrenzte kognitive Fähigkeiten*, Wiesbaden, 2011; S. 57-89.
- Meyer, M./Heine, B.-O. (2011): Motivation und Einordnung des "Akteursmodells": Überlegungen zur Integration von Anreizen und Kognition in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Meyer, M./Weber, J. (Hrsg.): *Controlling und begrenzte kognitive Fähigkeiten*, Wiesbaden, 2011, S. 27-55.
- Meyer, R. (2000): *Entscheidungstheorie: Ein Lehr- und Arbeitsbuch*, 2. Aufl., Wiesbaden, 2000.
- Meyer, W.-U./Försterling, F. (1993): Die Attributionstheorie, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie*, Band I, 2. Aufl., Stuttgart, 1993, S. 175-214.
- Michalski, S. (2002): *Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse: Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken*, Wiesbaden, 2002.

- Mieg, H.B./Brunner, B. (2001): Experteninterviews (MUB Working Paper Nr. 6), ETH Zürich, 2001.
- Milgrom, P. (1988): Employment Contracts, Influence Activities, and Efficient Organization Design, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 96, Nr. 1/1988, S. 42-60.
- Milkman, K.L./Chugh, D./Bazerman, M.H. (2008): How can decision making be improved?, in: HBS Working Paper 08-102, 2008.
- Miller, A.C. (2003): Erwartungsbildung ökonomischer Akteure: Eine Explikation auf Basis des Grundmodells einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure, Wiesbaden, 2003.
- Miller, D.T./Norman, S.A./Wright, E. (1978): Distortion in Person Perception as a Consequence of the Need for Effective Control, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36, 1978, S. 598-607.
- Miller, G. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information, in: *Psychological Review*, March 1979, S. 81-97.
- Miller, G. (1967): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information, in: Alexis, M./Wilson, C. (Hrsg.), *Organizational Decision Making*, Englewood Cliffs (NJ), 1967, S. 107ff.
- Miller, G.A. (1994): The Magical Number Seven Plus Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information, in: *Psychological Review*, Vol. 101, Nr. 2/1994, S. 343-352.
- Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management: Inside our Strange Worlds of Organizations*, New York, 1989.
- Mintzberg, H./Raisinghani, D./Theoret, A. (1976): The Structure of 'Unstructured' Decision Processes, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, Nr. 2/1976, S. 246-275.
- Mitchell, A. (2002): Customers fall by wayside as CRM focuses on costs, in: *Marketing Week*, 12.12.2002, S. 30-31.
- Mitchell, A. (2003): CRM failing as it yields one-sided 'relationships', in: *Precision Marketing*, 31.10.2003, S. 14.
- Mitchell, T./Kalb, L. (1981): Effects of Outcome Knowledge and Outcome Valence on Supervisors' Evaluations, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, 1981, S. 604-612.
- Mock, T./Estrin, T./Vasarhelyi, M. (1972): Learning Patterns, Decision Approach, and Value of Information, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, 1972, S. 129-153.
- Moers, F. (2005): Discretion and Bias in Performance Evaluation: The Impact of Diversity and Subjectivity, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, Nr. 1/2005, S. 67-80.
- Möller, K./Wilson, D. (1988): Interaction Perspective in Business Marketing: An Exploratory Contingency Framework, in: *Institute for the Study of Business Markets Report* (November), Pennsylvania State University, State College, 1988.
- Moore, D.C. (1991): Accounting on Trial: The Critical Legal Studies Movement and its Lessons for Radical Accounting, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, Nr. 8/1991, S. 763-791.

- Moosmayer, D./Gronover, S./Riempp, G. (2001): Vorgehensmodell zur CRM-Einführung, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 221, 2001, S. 75-86.
- Morgenstern, O. (1935): Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Bd. 6 (1935), abgedruckt in: Albert, H. (Hrsg.), Theorie und Realität - Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre und Sozialwissenschaften, Tübingen, 1964, S. 251-285.
- Moriarty, R.T./Moran, U. (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit?, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1991, S. 97-108.
- Morris, M.H./Brunyee, J./Page, M. (1998): Relationship Marketing in Practice: Myths and Reality, in: Industrial Marketing Management, Vol. 27, 1998, S. 359-371.
- Moser, K.S. (2003): Mentale Modelle und ihre Bedeutung, in: Ganz-Blättler, U./Michel, P. (Hrsg.), Schriften zur Symbolforschung, Sinnbildlich schief: Missgeschicke bei Symbolgenese und Symbolgebrauch, Bd. 13, Bern et al., 2003, S. 181-205.
- Moskowitz, H./Mason, R.O. (1973): Accounting for the Man-Information Interface in Management Information Systems, in: Omega 1, 1973, S. 679-694.
- Mukerjee, K./Singh, K. (2009): CRM: A strategic approach, in: The Icfai Journal of Management Research, Vol. 3, Nr. 2/2009, S. 65-82.
- Mukherjee, T.K. (1991): Reducing the Uncertainty-Induced Bias in Capital Budgeting Decisions: A Hurdle Rate Approach, in: Journal of Business Finance & Accounting, Vol. 18, Nr. 5/1991, S. 747-753.
- Müller, H.D. (2004): Einsatz von Customer Relationship Management-Systemen: Bestimmungsgrößen, Ausprägungen und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, 2004.
- Müller, R. (2008): Finanzcontrolling: Eine verhaltensorientierte Analyse der Rationalitätsdefizite und Rationalitätssicherung im Finanzmanagement, Wiesbaden, 2008.
- Müller, W./Riesenbeck, H.-J. (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1991, S. 67-79.
- Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1998): Die Messung der Management-Qualität als künftige Stufe des strategischen Performance-Measurement, in: Handlbauer, G. et al. (Hrsg.), Perspektiven im Strategischen Management, Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Hans H. Hinterhuber, Berlin/New York, 1998, S. 203-217.
- Murphy, K.J. (2003): Stock-Based Pay in New Economy Firms, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 34, Nr. 1-3/2003, S. 129-147.
- Mussweiler, T./Strack, F./Pfeiffer, T. (2000): Overcoming the Inevitable Anchoring Effect: Considering the Opposite Compensates for Selective Accessibility, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 26, Nr. 9/2000, S. 1142-1150.
- Narver, J./Slater, S. (1990): The effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54, Nr. 3/1990, S. 20-35.
- Nath, V. et al. (2009): An insight into Customer Relationship Management practices in selected Indian service industries, in: Journal of Marketing & Communication, Vol. 4, Nr. 3/2009 (Apr – Jun), S. 18-40.

- Naylor, J./Clark, P. (1968): Human Inference Behavior as a Function of Validity and Magnitude of Sign, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 1968, S. 378-398.
- Nelson, E. (1995): Gas Company's Gain-Sharing Plan Turns Employees into Cost-Cutting Vigilantes, in: *The Wall Street Journal*, 29.9.1995, S. B1.
- Nerdinger, F.W./Horsmann, C. (2004): Psychologie und Controlling, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.), *Controlling – Theorien und Konzeptionen*, München, 2004, S. 709-727.
- Neuhaus, P. (1996): *Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen*, Wiesbaden, 1996.
- Newell, A./Simon, H.A. (1972): *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, 1972.
- Niemeyer, H.-G./Loch, P./Bachen, C. (1992): Divergierende Ursachenzuschreibung als Konfliktpotential in Organisationen, in: *Zeitschrift für Organisation*, Nr. 6/1992, S. 368-375.
- Nisbett, R./Wilson (1977): Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes, in: *Psychological Review*, Vol. 84, 1977, S. 231-259.
- Nisbett, R.E. et al. (1983): The Use of Statistical Heuristics in Everyday Inductive Reasoning, in: *Psychological Review*, Vol. 90, Nr. 4/1983, S. 339-363.
- Nitsche, M./Fischer, D. (2003): Das CRM-Audit als Basis für erfolgreiche CRM-Projekte, in: Teichmann, R. (Hrsg.), *Customer und Shareholder Relationship Management - Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis*, Berlin et al., 2003, S. 55-64.
- Nitzsch, R. v. (2002): *Entscheidungslehre: Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten*, Stuttgart, 2002.
- Nitzsch, R.v./Weber, M. (2002): Bandbreiteneffekt bei der Bestimmung von Zielgewichten, in: *ZfbF*, Vol. 43, 2002, S. 971-986.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, 1995.
- Nonaka, I./Toyama, R./Byosière, P. (2001): A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge, in: Dierkes, M. et al. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Eastbourne, 2001, S. 491-517.
- Norman, D.A. (1983): Some Observations on Mental Models, in: Gentner, D./Stevens, A.L. (Hrsg.), *Mental Models*, Hillsdale (NJ), 1983, S. 7-14.
- Nunes, P./Cespedes, F. (2003): The Customer Has Escaped, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81, Nov/2003, S. 1-10.
- Nutt, P.C. (1998): Framing Strategic Decisions, in: *Organization Science*, Vol. 9, Nr. 2/1998, S. 195-216.
- Nystedt, L. (1974): Consensus among Judges as a Function of the Amount of Information, in: *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, 1974, S. 91-101.
- O'Neal, S./Gebauer, J. (2006): Talent Management in the 21st Century: Attracting, Retaining and Engaging Employees of Choice, in: *World-at-Work Journal*, Vol. 15, Nr. 1/2006, S. 6-17.

- O'Reilly, C.A. (1980): Individuals and Information in Organizations: Is More Necessarily Better?, in: *Academy of Management Journal* Vol. 23, 1980, S. 684-696.
- Obrecht, J. (2002): Get smart with your CRM, in: *B to B*, Vol. 87, Nr. 1/2002, S. 9.
- Oevermann, D. (1996): *Kundenbindungsmanagement von Kreditinstituten*, München, 1996.
- Oldfield, A. (2001): A Stakeholder Analysis as Decision Support for Project Risk Management, in: Lant, T.K./Shapira, Z. (Hrsg.), *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*, Mahwah (NJ), 2001, S. 305-325.
- O'Malley, L./Mitussis, D. (2002): Relationships and technology: strategic implications, in: *Journal of Strategic Marketing*, Nr. 10/2002, S. 225-238.
- Oskamp, S. (1965): Overconfidence in Case study Judgments, abgedruckt in: Kahneman/Slovic/Tversky (Hrsg.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, 1982, S. 287-293.
- Osterloh, M./Grand, S. (1995): Modellbildung versus Frameworking: Die Positionen von Williamson und Porter, in: Wächter, H. (Hrsg.): *Selbstverständnis betriebswirtschaftlicher, Forschung und Lehre*, Wiesbaden 1995, S. 3-26.
- Otto, A. (2002): *Management und Controlling von Supply Chains: Ein Modell auf Basis der Netzwerktheorie*, Wiesbaden, 2002.
- Owen, D. (1984): The use of influence diagrams in structuring complex decision problems, in: Bunn, D.W. (Hrsg.), *Applied decision analysis*, New York, 1984.
- Özgener, S. / Iraz, R. (2005): Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry, in: *Tourism Management* Vol. 25, 2005, S. 1356-1363.
- Özsomer, A./Gectürk, E. (2003): A resource-based Model of market learning in the subsidiary: the capabilities of exploration and exploitation, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 11, Nr. 3/2003, S. 1-29.
- Paas, L./Kuijlen, T. (2001): Towards a General Definition of Customer Relationship Management, in: *Journal of Database Management*, Vol. 9, Nr. 1/2001, S. 51-60.
- Paefgen, A. (2008): *Rationalitätsdefizite im Handeln von Controllern: Ausprägungsformen und Gegenmaßnahmen*, Wiesbaden, 2008.
- Palloks, M. (1991): *Marketing-Controlling: Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung des operativen und strategischen Marketing-Management*, Frankfurt/Main, 1991.
- Palloks-Kahlen, M. (2001): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, 2001, S. 520-543.
- Paredes, T.A. (2005): Too Much Pay, Too Much Deference: Behavioral Corporate Finance, CEOs, and Corporate Governance, *Florida State University Law Review*, Vol. 32, 2005, S. 673-762.
- Park, C.H./Kim, Y.G. (2003): A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy, in: *Business Process Management Journal*, Vol. 9, Nr. 5/2003, S. 652-671.

- Payne, A. (2003): Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. Aufl., München, 2003.
- Payne, A./Frow, P. (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, Vol. 69, Oct 2005, S. 167-176.
- Payne, A./Rapp, R. (1999): Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München, 1999.
- Payne, J.W./Bettman, J.R./Johnson, E.J. (1993): The adaptive decision maker, Cambridge (MA), 1993.
- Payne, J.W./Laughhunn, D.J./Crum, R. (1980): Translation of Gambles and Aspiration Level Effects in Risky Choice Behavior, in: Management Science Vol. 26, 1980, S. 1039-1060.
- Payton, F.C./Zahay, D. (2003): Understanding why marketing does not use the corporate data warehouse for CRM applications, in: Journal of Database Marketing, Vol. 10, Nr. 4/2003, S. 315-326.
- Peppers, D./Rogers, M./Dorf, B. (1999): Is your company ready for one-to-one marketing?, in: Harvard Business Review, Vol. 77, Nr. 1/1999, S. 101-119.
- Perez, J. (2001): CRM grows up, in: Intelligent Enterprise, Vol. 4, Nr. 10/2001, S. 16-17.
- Peter, S.I. (1997): Kundenbindung bei einem Automobilhersteller, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1997, Vol. 26, Nr. 11/1997, S. 600-604.
- Peter, S.I. (2001): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Wiesbaden, 2001.
- Peters, J.M. (1993): Decision Making, Cognitive Science and Accounting: An Overview of the Intersection, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 18, Nr. 5/1993, S. 383-405.
- Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best – run Companies, New York, 1982.
- Petersen, G.S. (2004): Best practices and Customer Relationship Management (CRM), in: Business Credit, Januar 2004, S. 48-49.
- Peterson, C.R./Beach, L.R. (1967): Man as an Intuitive Statistician, in: Psychological Bulletin, Vol. 68, Nr.1/1967, S. 29-46.
- Petty, R.E./Cacioppo, J.T. (1984): The Effects of Involvement on Responses to Argument Quantity and Quality: Central and Peripheral Routes to Persuasion, in: Journal of Personality & Social Psychology, Vol. 46, Nr. 1/1984, S. 69-81.
- Pfaff, D. (1994): Zur Notwendigkeit einer eigenständigen Kostenrechnung, in: ZfbF, Nr. 12/1994, S. 1065-1084.
- Pfaff, D. (2004): Performancemessung aus agencytheoretischer Sicht, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.), Controlling: Theorien und Konzeptionen, München, 2004, S. 167-189.
- Pfohl (1977): Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Berlin, 1977.
- Pfohl/Stölzle, W. (1997): Planung und Kontrolle, 2. Aufl., München, 1997.

- Phillips, J.K./Klein, G./Sieck, W.R. (2004): Expertise in Judgement and Decision Making: A Case for Training Intuitive Decision Skills, in: Koehler, D./Harvey, N. (Hrsg.), *Blackwell Handbook for Judgement and Decision Making*, Malde (MA) et al., 2004, S. 297-315.
- Pitt, L./Ewing, M./Berthan, P. (2000): Turning Competitive Advantage into Customer Equity, in: *Business-Horizons*, September-October 2000, S. 11-18.
- Plakoyiannaki, E./Tzokas, N. (2002): Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective, in: *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, Nr. 3/2002, S. 228-237.
- Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.), *Marketing-Schnittstellen, Herausforderungen für das Management*, Stuttgart, 1989, S. 305-325.
- Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin et al., 1997, S. 1-56.
- Plouffe, C.R./Williams, B.C./Leigh, T.W. (2004): Who's on First? Stakeholder Differences in Customer Relationship Management and the Elusive Notion of "Shared Understanding", in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24, Nr. 4/2004, S. 323-338.
- Plous, S. (1993): *The Psychology of Judgement and Decision Making*, New York et al., 1993.
- Pohl, R.F. (2004): Hindsight Bias, in: Pohl, R.F. (Hrsg.), *Cognitive Illusions: A Handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgement and Memory*, Hove et al., 2004, S. 363-377.
- Popper, K. (1945/2000): Die Autonomie der Soziologie, in: Popper, K./Miller, D. (Hrsg.), *Lesebuch: ausgewählte Texte zu Erkenntnistheorie, Philosophie der Naturwissenschaften, Metaphysik, Sozialphilosophie*, 2. durchges. Aufl., Tübingen, 2000, S. 337-349.
- Porat, A./Haas, J. (1969): Information Effects on Decision Making, in: *Behavioral Science*, Vol. 14, 1969, S. 98-104.
- Posselt (1986): *Budgetkontrolle als Instrument der Unternehmenssteuerung*, Darmstadt, 1986.
- Power, M. (1997): *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford, 1997.
- Prahalad, C./Ramaswamy, V. (2000): Wenn Kundenkompetenz das Geschäftsmodell mitbestimmt, in: *Harvard Business Manager*, Vol. 22, Nr. 4/2000, S. 64-75.
- Prendergast, C./Topel, R. (1993): Discretion and Bias in Performance Evaluation, in: *European Economic Review*, Vol. 37, 1993, S. 355-365.
- Prendergast, C./Topel, R. (1996): Favoritism in Organizations, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 104, 1996, S. 958-978.
- Preston, R. (2001): CRM pain must not outweigh productivity gain, in: *InternetWeek*, Issue 856, 2001.

- Pretz, J.E./Naples, A.J./Sternberg, R.J. (2003): Recognizing, Defining, and Representing Problems, in: Davidson, J.E./Sternberg, R.J. (Hrsg.): The psychology of problem solving, Cambridge (UK), 2003, S. 3-30.
- Provan, K.G./Skinner, S.J. (1989): Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations, in: Academy of Management Journal, Vol. 32, 1989, S. 202-212.
- Pugh, D.S. et al. (1968): Dimensions of Organization Structure, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 13, 1968, S. 65-105.
- Pullig, C./Maxham, J.G./Hair Jr., J.F. (2002): Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity, Journal of Business Research, Vol. 52, 2002, S. 401-415.
- Putz-Osterloh, W. (1988): Wissen und Problemlösen, in: Mandl, H./Spada, H. (Hrsg.), Wissenspsychologie, München et al., 1988, S. 247-263.
- Raab, G./Lorbacher, N. (2002): Customer Relationship Management: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, Heidelberg, 2002.
- Raffée, H. (1995): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Göttingen, 1995.
- Rahayel (2007): Wie Unternehmen ihre Kunden halten, in: Financial Times Deutschland, 30.09.2007.
- Rajgopal, S./Shevlin, T. (2002): Empirical Evidence on the Relation between Stock Option Compensation and Risk Taking, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 33, Nr. 2/2002, S. 145-171.
- Raman, P./Pashupati, K. (2004): Is CRM really doomed to fail? An exploratory study of the barriers to CRM implementation, in: Journal of Customer Behaviour, Vol. 3, Nr. 1/2004, S. 5-26.
- Ramsauer, H. (1982): Kostenrechnungssysteme: Handbuch für die Auswahl, Einführung und Anwendung von Kostenrechnungssystemen, Linz, 1982.
- Rapko, P. (2001): Kunden-Controlling: Konzeption und Abgrenzung, Marburg, 2001.
- Rapp, R. (1995): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption – Messung – Umsetzung, Wiesbaden, 1995.
- Rapp, R. (2001): Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, 2. Aufl., Frankfurt et al., 2001.
- Rau, H. (1994): Key Account Management: Konzepte für wirksames Beziehungsmanagement, Wiesbaden, 1994.
- Rau, K.H. (1985): Gestaltung der Unternehmensplanung, Berlin, 1985.
- Reckenfelderbäumer, M. (1995): Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich: Konzeption eines prozeßkostengestützten Instrumentariums, Wiesbaden, 1995.
- Rehäuser, J./Krcmar, H. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin et al., 1996, S. 1-40.

- Reich, M. (2003): *Innovatives Kundenbindungs-Controlling: Entwicklung eines integrativen Konzeptansatzes zur Frühwarnung im Kundenbindungsmanagement auf der Basis des Kundenwertes als Frühwarnindikator am Beispiel des Privatkundensegmentes von deutschen Versicherungsunternehmen*, München, 2003.
- Reichheld, F.F. (1996): *Learning from Customer Defections*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, März-April/1996, S. 56-69.
- Reichheld, F.F. (1997): *Der Loyalitäts-Effekt: die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert*, Frankfurt/Main, 1997.
- Reichheld, F.F./Sasser, W.E. (1990): *Zero-Defections: Quality Comes to Services*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, September-Oktober/1990, S. 105-111.
- Reichmann, T. (2001): *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, München, 2001.
- Reichmann, T. (2006): *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: die systemgestützte Controlling-Konzeption*, 7. Aufl., München, 2006.
- Reinartz, W.J./Chugh, P. (2002): *Learning from Experience: Making CRM a Success at Last*, in: *International Journal of Call Center Management*, Vol. 4, Nr. 3/2002, S. 207-219.
- Reinartz, W.J./Krafft, M./Hoyer, W.D. (2004): *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, August/2004, S. 293-305.
- Reinartz, W.J./Kumar, V. (2000): *On the Profitability of Long Lifetime Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications For Marketing*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, Oktober/2000, S. 17-35.
- Reinartz, W.J./Kumar, V. (2002): *The Mismanagement of Customer Loyalty*, in: *Harvard Business Review*, July/2002, S. 86-94.
- Reinartz, W.J./Kumar, V. (2003): *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, January/2003, S. 77-99.
- Reinartz, W.J./Krafft, M./Hoyer, W. (2004): *The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, Nr. 3/2004; S. 293-305.
- Reinartz, W.J./Thomas, J.S./Kumar, V. (2005): *Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, January/2005, S. 63-79.
- Reinecke, S. (2000a): *Marketingcontrolling - eine neue Perspektive: Sicherstellen der Rationalität marktorientierter Unternehmensführung als Herausforderung*, St. Gallen, 2000.
- Reinecke, S. (2000b): *Konzeptionelle Anforderungen an Marketing-Kennzahlensysteme*, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2000.
- Reinecke, S./Janz, S. (2007): *Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz*, Stuttgart, 2007.

- Reinecke, S./Reibstein, D. (2001): Marketing Performance Measurement: Einsatz von Marketingkennzahlen in den USA und in Kontinentaleuropa, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen /Wien, 2001, S. 144-268.
- Reinecke, S./Tomczak, T. (2001): Einsatz von Instrumenten und Verfahren des Marketingcontrollings in der Praxis, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, 2001, S. 76-88.
- Reiß, M./Höge, R. (1994): Schlankes Controlling in segmentierten Unternehmen, in: BFuP, Nr. 3/1994, S. 210-224.
- Remmel, M. (2002): Wirkungsvolle Verknüpfung von Unternehmensstrategien und Anreizsystemen: dargestellt am Beispiel der RWE AG, in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance-Controlling, Stuttgart, 2002, S. 3-22.
- Remy, W. (2001): Marketingcontrolling im industriellen Anlagengeschäft, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, 2001, S. 148-192.
- Richter-Mundani, S. (1999): Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute: Der Zusammenhang von Kundenorientierung, Dienstleistungsqualität und Beschwerdemanagement, Wiesbaden, 1999.
- Rieker, S.A. (1995): Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden, 1995.
- Riempp, G./Gronover, S. (2002): Customer Knowledge und Relationship Management, in: Schlögel, M./Tomczak, T./Belz, C. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business, St. Gallen, 2002, S. 762-783.
- Rigby, D.K./Reichheld, F.F./Schefter, P. (2002): Avoid the Four Perils of CRM, in: Harvard Business Review, Vol. 80, Nr. 2/2002, S. 101-109.
- Ritov, I./Baron, J. (1990): Reluctance to vaccinate: Omission bias and ambiguity, in: Journal of Behavioural Decision Making, Nr. 3/1990, S. 263-278.
- Roberts, J. (2003): The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth, New York, 2003.
- Roeder, K. (2000): Management virtueller Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Vertrauensmanagements, Bamberg, 2000.
- Roese, N.J. (2004): Twisted Pair: Counterfactual Thinking and the Hindsight Bias, in: Koehler, D.J./Harvey, N. (Hrsg.), Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making, Malden et al., 2004, S. 258-273.
- Rogers, B. (2003): What gets measured gets better, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 12, Nr. 1/2003, S. 20-26.
- Roh, T.H./Ahn, C.K./Han, I. (2005): The Priority Factor Model for Customer Relationship Management System Success, in: Experts Systems with Applications, Vol. 28, Nr. 4/2005, S. 641-654.
- Roll, R. (1986): The Hybris Hypothesis of Corporate Takeovers, in: Journal of Business Vol. 59, 1986, S. 197-216.
- Römer, G. (1987): Verhalten und Controlling, in: Controlling & Management, Nr. 4/1987, S. 191-200.

- Rose, J./Wolfe, C. (2000): The Effects of System Design Alternatives on the Acquisition of Tax Knowledge from a Computerized Tax Decision Aid, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, Nr. 3/2000, S. 285-306.
- Rosen, C./Case, J./Staubus, M. (2005): *Equity: Why Employee Ownership is Good for Business*, Boston, 2005.
- Rosenstiel, L. v. (1975): *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit*, Berlin, 1975.
- Rosenstiel, L. v. (1992): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*, überarb. u. erg. Aufl., Stuttgart, 1992.
- Rosenstiel, L. v. (1993): *Entwicklung und Training von Führungskräften*, in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, 1993, S. 59-74.
- Rosenstiel, L.v. (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*, 5. Aufl., Wiesbaden, 2003.
- Rosenthal, R. (1966): *Experimenter effects in behavioral research*, New York, 1966.
- Rosenzweig, P. (2007): The halo effect, and other managerial delusions, in: *McKinsey Quarterly*, Nr. 1/2007, S. 78 – 85.
- Ross, L. (1977): The Intuitive Psychologist and his Shortcomings: Distortions in the Attribution Process, in: Berkowitz, L. (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10, New York, 1977, S. 173-220.
- Ross, L./Amabile, T./Steinmetz, J. (1977): Social roles, social control and biases in the social perception process, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, 1977, S. 485-494.
- Ross, L./Greene, D./House, P. (1977): The False Consensus Phenomenon: An Attributional Bias in Self-Perception and Social Perception Processes, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Nr. 13/1977, S. 279-301.
- Rössl, D. (1994): *Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen: Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation*, Wiesbaden, 1994.
- Rössl, D. (1996): Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen, in: *ZfBF*, Vol. 48, Nr. 4/1996, S. 311-334.
- Rubin, J./Brockner, J. (1975): Factors Affecting Entrapment in Waiting Situations: The Rosencrantz and Guildenstern Effect, in: *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 31, Nr. 6/1975, S. 1054-1063.
- Rubinstein, A. (1998): *Modeling Bounded Rationality*, Cambridge (MA), 1998.
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T. (2001): *Kundenwert in Forschung und Praxis*, in: *Thesis 2001*, St. Gallen, 2001.
- Rudolph, A./Rudolph, M. (2000): *Customer Relationship Marketing: individuelle Kundenbeziehungen*, Berlin, 2000.
- Rudolph, F. (1992): *Konzeption eines EDV-gestützten Controlling-Instrumentariums für den Marketing-Bereich der Konsumgüterindustrie*, Göttingen, 1992.
- Rüger, E. (2003): *Churn Management im Kontext des Relationship Marketing: Am Beispiel eines Internet-Dienstleisters*, Vallendar, 2003.

- Ruiter, W. de/Koch, T. (1991): Leistungsförderung im Vertrieb durch Incentives, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart, 1991, S. 1025-1036.
- Rullkötter, L. (2009): Rationalitätsdefizite im Preismanagement: Eine empirische Analyse, Berlin et al, 2009.
- Russo, J.E./Schoemaker, P.J.H. (1989): Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them, New York, 1989.
- Russo, J.E./Schoemaker, P.J.H. (2002): Winning Decisions: How to Make the Right Decision the First Time, London, 2002.
- Rust, R.T./Lemon, K.N./Zeithaml, V.A. (2001): Where should the next Marketing Dollar go?, in: Marketing Management, Vol. 3, September/October 2001, S. 25-28.
- Rust, R.T./Zahorik, A.J./Keiningham, T.L. (1995): Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, in: Journal of Marketing, Vol. 59, Nr. 2/1995, S. 58-70.
- Rüttinger (1977): Konflikt und Konfliktlösen, München, 1977.
- Ryals, L. (2005): Making Customer Relationship Management work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 69, Oct 2005, S. 252-261.
- Ryals, L./Payne, A.F.T. (2001): Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing, in: Journal of Strategic Marketing, Nr. 9/2001(März), S. 1-25.
- Ryles, G. (1949): The Concept of Mind, London, 1949.
- Rynes, S.L./Gerhart, B./Minette, K.A. (2004): The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between What People Say and What They Do, in: Human Resource Management, Vol. 43, Nr. 4/2004, S. 381-394.
- Sachenbacher, H.-U. (1991): Prospektive Lebensdauerkalkulation von Kundenverbindungen in Kreditinstituten: ein anwendungsorientiertes, empirisch fundiertes Konzept für das Privatkundengeschäft unter Berücksichtigung der Konsequenzen im Marketing und Controlling, München, 1991.
- Salkever, A. (2004): The technology of personalized pitches, in: BusinessWeek online, 22.6.2004.
- San Miguel, J.G./Govindarajan, V. (1984): The Contingent Relationship between the Controller and Internal Audit Functions in Large Organizations, in: Accounting, Organizations and Society, 1984, S. 179-188.
- Saren, M.J./Tzokas, N.X. (1998): Some dangerous axioms of relationship marketing, in: Journal of Strategic Marketing, Nr. 6/1998, S. 187-196.
- Sarin, R.K./Weber, M. (1993): The effect of ambiguity in market setting, in: Management Science, Vol. 39, 1993, S. 602-615.
- Sathe, V. (1982): Controller Involvement in Management, Englewood Cliffs (NJ), 1982.
- Säuberlich, F./Huber, K.-P./Böhm, C. (2002): Die CRM-Scorecard: Strategische Steuerung und Analyse kundenorientierter Geschäftsprozesse, in: Meyer, M. (Hrsg.),

CRM-Systeme mit EAI: Konzeption, Implementierung und Evaluation, Braunschweig/Wiesbaden, 2002, S. 295-310

Schäfer, H./Karlshaus, J.T./Sieben, F. (2000): Profitabilität durch systematisches Rückgewinnen von Kunden, in: Absatzwirtschaft, Nr. 12/2000, S. 56-64.

Schäfer, S./Vater, H. (2002): Behavioral Finance: Eine Einführung, in: Finanz Betrieb, Vol. 4, Nr. 12/ 2002, S. 739-748.

Schäffer, U. (2001): Kontrolle als Lernprozess, Wiesbaden, 2001.

Schäffer, U. (2002): Strategien zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens, in: Betriebswirtschaftliche Forschung & Praxis, Vol. 54, Nr. 1/2002, S. 86-99.

Schäffer, U./Weber, J. (2001): Thesen zum Controlling, CCM-Forschungspapier Nr. 5, Vallendar, 2001.

Schäffer, U./Weber, J. (2003): Thesen zum Controlling (II), CCM-Forschungspapier Nr. 8, Vallendar, 2003.

Schaffitzel, W. (1982): Das entscheidungstheoretische Rationalitätskonzept in der Betriebswirtschaftslehre: Anspruch und Wirklichkeit, München u.a., 1982.

Schaller, G. (1988): Markterfolge aus der Datenbank, Landsberg/Lech, 1988.

Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten, München, 1982.

Scharmer, C.O. (2000): Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge, in: vonKrogh, G./Nonaka, I./Nishiguchi, T. (Hrsg.), Knowledge Creation: A New Source of Value, New York, 2000, S. 36-60.

Schaub, H. (1997): Sunk Costs, Rationalität und ökonomische Theorie: Eine Querschnittsanalyse zum Einfluss von Irreversibilität auf Entscheidungen und Institutionen unter Berücksichtigung psychologischer Effekte, Stuttgart, 1997.

Schauenberg, B. (1978): Zur Bedeutung der Transitivitätsvoraussetzung in der Entscheidungstheorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft Vol., 134, 1978, S. 166-187.

Schauenberg, B. (1985): Jenseits von Logik und Empirie: Anmerkungen zur Pragmatik betriebswirtschaftlicher Entscheidungstheorie, in: Stöppler, S. (Hrsg.), Information und Produktion - Beiträge zur Unternehmenstheorie und Unternehmensplanung - Festschrift zum 60. Geburtstag von W. Wittmann, Stuttgart, 1985, S. 277-292.

Schauenberg, B. (1990): Dreiecksdiagramme in der Diskussion um die Erwartungsnutzentheorie, in: ZfbF, 42. Jg., 1990, S. 135-151.

Schauenberg, B. (1994): Geleitwort zur Arbeit von Wolfgang Klose, in: Klose, W., Ökonomische Analyse von Entscheidungsanomalien, Frankfurt/Main, 1994.

Scherrer, G. (1991): Kostenrechnung, 2. Aufl., Stuttgart, 1991.

Schierenbeck, H. (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München, 2003.

Schlicksupp, H. (1989): Kreativitätstechniken, in: Handwörterbuch der Planung, 1989, Sp. 930-943.

Schmid, R. (2001): Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, St. Gallen, 2001.

- Schmidt, A. (1986): Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung: Eine Analyse der Koordinationsfunktion des Controllings unter entscheidungsorientierten Gesichtspunkten, Frankfurt/Main et al., 1986.
- Schmidt, R.-B. (1967): Die Instrumentalfunktion der Unternehmung: Methodische Perspektiven zur betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19. Jg., 1967, S. 233ff.
- Schmittlein, D./Peterson, R.A. (1994): Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application, Marketing Science 1994, Vol. 13, Nr. 1/1994, S. 41-67.
- Schmitz, G. (1997): Marketing für professionelle Dienstleistungen: Bedeutung und Dynamik der Geschäftsbeziehungen, dargestellt am Beispiel Wirtschaftsprüfung, Wiesbaden, 1997.
- Schmitz, H. (1997): Objektorientierte Konzepte für Kosteninformationssysteme: eine Eignungsprüfung für die computerintegrierte Fertigung, Wiesbaden, 1997.
- Schmöller, P. (2001): Kunden-Controlling: theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse, Wiesbaden, 2001.
- Schnapka, S. (2000): Werbeeffizienzkontrolle, in: Zerres, M. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling, Berlin u.a., 2000, S. 321-349.
- Schneider, D. (1991): Versagen des Controllings durch eine überholte Kostenrechnung: Zugleich ein Beitrag zur innerbetrieblichen Verrechnung von Dienstleistungen, in: Der Betrieb, Vol. 44, Nr. 15/1991, S. 765-772.
- Schneider, U. (1990): Kulturbewußtes Informationsmanagement: Ein organisations-theoretischer Gestaltungsrahmen für die Infrastruktur betrieblicher Informationsprozesse, München, Wien, 1990.
- Schnotz, W. (1994): Aufbau von Wissensstrukturen: Untersuchungen zur Kohärenzbildung beim Wissenserwerb mit Texten, Weinheim, 1994.
- Schoeffler, S. (1954): Toward a General Definition of Rational Action, in: Kyklos, Vol. 7, 1954, S. 245-273.
- Schögel, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Wiesbaden, 1997.
- Schögel, M. (2001): Multichannel Marketing: Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, in: GfM-Manual, Zürich, 2001.
- Schögel, M./Schmidt, I./Sauer, A. (2004): Multi-Channel Management im CRM: Prozessorientierung als zentrale Herausforderung, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, 2004, S. 105-134.
- Scholz, C. (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu gestalt. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 533-552.
- Schönbohm, A. (2005): Reflexives Controlling: Rationalität und Revolution unternehmerischer Wirklichkeit in der Postmoderne, Lohmar et al., 2005.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2003.

- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1985): Strategische Kontrolle, in: *ZfBf*, Vol. 37, Nr. 5/1985, S. 391-410.
- Schröder, H./Feller, M./Schuck, A. (2002): Wie erfolgreich ist CRM tatsächlich? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Ahlert, J./Becker, J./Knackstedt, R./Wunderlich, M. (Hrsg.): *Customer Relationship Management im Handel*, Berlin, 2002, S. 397-422.
- Schröder, H./Schettgen, G. (2002): Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel: Eine empirische Analyse im stationären Einzelhandel und im Versandhandel, in: *Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel*, Universität Essen, Essen, 2002.
- Schroder, H.M./Driver, M.J./Streifert, S. (1967): *Menschliche Informationsverarbeitung*, Dt. Übers., Weinheim, 1975.
- Schroiff, H.-W. (1999): Business Intelligence 2000: Einsichten vermitteln statt Daten verwalten, in: *Planung & Analyse*, Nr. 1/1999, S. 30-34.
- Schroiff, H.-W. (2001): Marketingcontrolling durch Marktforschung, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Treiber von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien, 2001, S. 678-698.
- Schröter, G./Dusch, M. (2001): CRM-System: Den Kundenwert voll ausschöpfen, in: *Absatzwirtschaft*, Nr. 4/2001, S. 62-65.
- Schuette, R.A./Fazio, R.H. (1995): Attitude Accessibility and Motivation as Determinants of Biased Processing: A Test of the MODE Model, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 21, Nr. 7/1995, S. 704-710.
- Schulte-Zurhausen, M. (2002): *Organisation*, 3. überarb. Aufl., München, 2002.
- Schulz, B. (1995): *Kundenpotenzialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen*, Frankfurt/Main, 1995.
- Schulze, J. (2000): *Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management*, Bamberg, 2000.
- Schulze, J. (2002): *CRM erfolgreich einführen*, Berlin et al., 2002.
- Schumacher, J./Meyer, M. (2004): *Customer Relationship Management strukturiert dargestellt: Prozesse, Systeme, Technologien*, Berlin et al., 2004.
- Schumpeter, J. (1970): *Das Wesen des Geldes*, Göttingen, 1970.
- Schüring, H. (1991): *Database Marketing: Einsatz von Datenbanken für Direktmarketing, Verkauf und Werbung*, Landsberg/Lech, 1991.
- Schütze, R. (1992): *Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*, Wiesbaden, 1992.
- Schwane, J. (1996): *Integration von Kunden und Lieferanten: Analyse langfristiger Geschäftsbeziehungen auf Businessmärkten*, Wiesbaden, 1996.
- Schwede, S./Spies, R. (2001): Customer Relationship Management: Rettende Oase oder Fata Morgana in der Servicewüste? – Eine internationale Betrachtung durch die META Group, in: Moormann, J./Roßbach, P. (Hrsg.), *Customer Relationship Management in Banken*, Frankfurt/Main, 2001, S. 21-42.

- Schweiger, D.M./Sandberg, W.R./Ragan, J.W. (1986): Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 29, Nr. 1/1986, S. 51-71.
- Schweitzer, M. (2001): Planung und Steuerung, in: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2: Führung, 8. Aufl., Stuttgart, 2001.
- Schwenk, C.R./Cosier, R.A. (1980): Effects of the Expert, Devil's Advocate, and Dialectical Inquiry Methods on Prediction Performance, in: *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 26, Nr. 3/1980, S. 409-424.
- Schwetz, W. (2000): *Customer Relationship Management: Mit dem richtigen CAS/CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten*, Wiesbaden, 2000.
- Seifert, A. (2002): *Typologie des Marketing-Management: theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und internationale empirische Befunde*, Frankfurt/Main, 2002.
- Selden, L./Colvin, G. (2003): Kunden kaufen statt Unternehmen, in: *Harvard Businessmanager* Nr. 9/2003, S. 50-72.
- Selke, S. (1997): *Die Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung unter besonderer Berücksichtigung formaler Organisationsstrukturen*, Wien, 1997.
- Sell, R./Schimweg, R. (2002): *Probleme lösen: in komplexen Zusammenhängen denken*, 6. Aufl., Berlin et al., 2002.
- Selten, R. (1999): What is Bounded Rationality?, in: Gigerenzer, G./Selten, R. (Hrsg.), *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, Cambridge (MA), 1999, S. 13-36.
- Senge, P.M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, 1990.
- Shani, D./Chalasani, S. (1992): Exploiting Niches Using Relationship Marketing, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, Nr. 3/1992, S. 33-42.
- Shaw, R./Stone, M. (1988): *Database Marketing*, Aldershot, 1988.
- Shefrin, H. (2007): *Behavioral Corporate Finance: Decisions that Create Value*, Boston et al., 2007.
- Shefrin, H.M./Statman, M. (1985): The disposition to sell winners too early and ride losers too long: Theory and evidence, in: *Journal of Finance*, Vol. 40, 1985, S. 777-790.
- Sheth, J.N./Parvatiyar, A. (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, in: *Journal of the Academy of the Marketing Science*, Vol. 23, Nr. 4/1995, S. 255-271.
- Shields, M.D. (1983): Effects of Information Supply and Demand on Judgement Accuracy: Evidence from Corporate Managers, in: *The Accounting Review*, Vol. 58, Nr. 2/ 1983, S. 284-303.
- Shields, M.D./Birnberg, J.G./Frieze, I.H. (1981): Attributions, Cognitive Processes and Control Systems, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, Nr. 1/1981, S. 69-93.
- Shields, M.D./Young, S.M. (1993): Antecedents and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information, in: *Journal of Management Accounting Research*, Nr. 5/1993, S. 265-280.

- Shirouzo, N./Bignes, J. (1997): 7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers, in: *The Wall Street Journal*, June 16, 1997), S. B1.
- Shoemaker, M.E. (2001): A framework for examining IT-enabled market relationships, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, Nr. 2/2001, S. 177-185.
- Shulman, S. (1997): What's so Rational about Rational Expectations? Hyperrationality and the Logical Limits to Neoclassicism, in: *Journal of Post Keynesian Economics*, Vol. 20, Nr. 1/1997, S. 135-148.
- Siepe, C. (2006): Materna stellt Beschwerdemanagement-Studie 2006 vor, online unter www.materna.de/presse (Stand 28.09.2006), 2006.
- Silber, A. (2007): *Schnittstellenmanagement im CRM-Prozess des Industriegütervertriebs: Modellbasierte Analyse und Gestaltung der Verbesserungspotenziale*, Wiesbaden, 2007.
- Simmler, U. (2002): *Ansatzpunkte für ein Controlling lern- und wissensintensiver Bereiche von Industrieunternehmen*, Cottbus, 2002.
- Simon, H./Homburg, C. (1998): *Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, 1998.
- Simon, H.A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, Nr. 1/1955, S. 99-118.
- Simon, H.A. (1957a): *Administrative Behaviour*, 2. Aufl., New York et al., 1957.
- Simon, H.A. (1957b): *Models of Man*, New York, 1957.
- Simon, H.A. (1976): From Substantive to Procedural Rationality, in: Latsis, S.J. (Hrsg.), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge et al., 1976, S. 129-148.
- Simon, H.A. (1978): On How to Decide What to Do, in: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, 1978, S. 494-507.
- Simon, H.A. (1985): Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science, in: *The American Political Science Review*, Vol. 79, 1985, S. 293-304.
- Simon, H.A. (1986): Alternative Visions of Rationality, in: Arkes, H.R./Hammond, K.R. (Hrsg.), *Judgment and Decision Making: An Interdisciplinary Reader*, Cambridge, 1986, S. 97-113.
- Simon, H.A. (1997): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4. Aufl., New York et al., 1997.
- Simon, H.A. et al. (1992): *Decision Making and Problem Solving*, in: Zey, M. (Hrsg.), *Decision Making: Alternatives to Rational Choice Models*, Newbury Park et al., 1992, S. 32-53.
- Simoniutiene, E. (2001): *Marketingcontrolling versus Vertriebscontrolling: Ein Gegensatz*, 2001.
- Simonson, I. (1989): Choice based on reasons: The case of attraction and compromise effect, in: *Journal of Customer research*, Vol. 16, 1989, S. 158-174.
- Sinkula, J.M. (1990): Perceived Characteristics, Organizational Factors, and the Utilization of External Market Research Suppliers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 21, 1990, S. 1-17.

- Slovic, P./Fischhoff, B./Lichtenstein, S. (1982): Response, Mode, Framing, and Information-Processing Effects in Risk Assessment, in: Hogarth, R. (Hrsg.), *New Directions for Methodology of Social and Behavioral Science: Question Framing and Response Consistency*, San Francisco, 1982, S. 21-36.
- Smidt, W./Marzian, S. (2001): *Brennpunkt Kundenwert: mit dem Customer Equity Kundenpotenziale erhellen, erweitern und ausschöpfen*, Berlin u.a., 2001.
- Solomons, D. (1965): *Divisional Performance: Measurement and Control*, Homewood (IL), 1965.
- Solso, R.L. (2005): *Kognitive Psychologie*, Heidelberg, 2005.
- Soman, D. (2004): Framing, Loss Aversion, and Mental Accounting, in: Koehler, D./Harvey, N. (Hrsg.), *Blackwell Handbook for Judgement and Decision Making*, Malde (MA) et al., 2004, S. 379-398.
- Sonntag, S. (2001): Kundenbindung im neuen Jahrtausend: Multi-Channel-Management im Rahmen von CRM als Differenziator am Markt, in: Link, J. (Hrsg.), *Customer Relationship Management*, Berlin, 2001, S. 59-74.
- Spremann, K. (1990): Asymmetrische Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg., Nr. 5-6/1990, S. 561-586.
- Sprinkle, G.B. (2003): Perspectives on Experimental Research in Managerial Accounting, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, Nr. 2/2003, S. 287-318.
- Srivastava, R.K./Shervani, T.A./Fahey, L. (1999): Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, Sonderheft, 1999, S. 168-179.
- Stadelmann, M. et al. (2001): *Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz*, Zürich, 2001.
- Stahle, W.H. (1992): *Funktionen des Managements*, 3. neu bearb. u. erw. Aufl., Bern, Stuttgart, 1992.
- Stahle, W.H. (1994): *Management*, 5. Aufl., München, 1994.
- Stahle, W.H. (1999): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow, München, 1999.
- Staudt, T.A./Taylor, D.A./Bowersox, D.J. (1976): *A Managerial Introduction to Marketing*, 3. Aufl., Englewood Cliffs (NJ), 1976.
- Stauss, B. (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: *Thesis*, 17. Jg., Nr. 2/2000, S. 15-18.
- Stauss, B. (2002): *Kundenwissens-Management (Customer Knowledge Management)*, in: Böhler, H. (Hrsg.), *Marketing-Management und Unternehmensführung*, Stuttgart, 2002, S. 273-295.
- Stauss, B./Seidel, W. (2002): *Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care*, 3. überarb. u. erw. Aufl., München u.a., 2002.

- Staw, B.M. (1976): Knee-deep in the Mud: A Study of Escalating Commitment to a chosen way of action, in: *Organisational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 16, 1976, S. 27-44.
- Staw, B.M./Ross, J. (1987): Knowing When to Pull the Plug, in: *Harvard Business Review*, Vol. 65, Nr. 2/1987, S. 68-74.
- Stedry, A.C. (1960): *Budget Control and Cost Behaviour*, Englewood Cliffs (NJ), 1960.
- Steiner (1977): Die Berücksichtigung sozialer und psychologischer Phänomene in der Unternehmensrechnung und ihre Problematik, in: Reber, G. (Hrsg.), *Personal- und Sozialorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2, Stuttgart, 1977, S. 1-26.
- Steiner, G. (1988): Analoge Repräsentationen, in: Mandl, H./Spada, H. (Hrsg.), *Wissenspsychologie*, München et al., 1988, S. 99-119.
- Stender, M./Schulz-Klein, E. (1998): *Internetbasierte Vertriebsinformationssysteme: Perspektiven moderner Informationssysteme für den Einsatz im Marketing, Vertrieb und Service*, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, 1998.
- Stengl, B./Sommer, R./Ematinger, R. (2001): *CRM mit Methode: Intelligente Kundenbindung in Projekt und Praxis mit iCRM*, Bonn, 2001.
- Sternberg, R.J. (2003): *Cognitive Psychology*, 3. Aufl., Ft. Worth, 2003.
- Stevenson, T.H. (1981): Payoffs from National Account Management, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, 1981, S. 119-124.
- Stock, R. (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungsverhaltens-Modell, in: *Der Betrieb*, 2002, S. 59-75.
- Stock-Homburg, R. (2008): Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 6. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 677-712.
- Stolowy, H./Breton, G. (2004): Accounts Manipulation: A Literature Review and Proposed Conceptual Framework, *Review of Accounting and Finance*, Vol. 3, Nr. 1/2004, S. 5-68.
- Stölzle, W. (1999): *Industrial Relationships*, München u.a., 1999.
- Stone, D.N./Ziebart, D.A. (1995): A Model of Financial Incentive Effects in Decision Making, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 61, Nr. 3/1995, S. 250-261.
- Stone, E.R./Opel, R.B. (2000): Training to Improve Calibration and Discrimination: The Effects of Performance and Environmental Feedback, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 83, Nr. 2/2000, S. 282-283.
- Storbacka, K./Lehtinen, J.R. (2001): *Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage Through Win-Win Relationship Strategies*, Singapore, 2001.
- Storbacka, K./Strandvik, T./Grönroos, C. (1994): Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Nr. 5/1994, S. 21-38.
- Strawe, O.V. et al. (2002): *CRM: Allheilmittel oder teurer Trend*, Jahrbuch Direktmarketing 2002, Bonn, 2002, S. 32-34.

- Streufert, S.C. (1973): Effects on Information Relevance on Decision Making in Complex Environments, in: *Memory and Cognition*, Nr. 1/1973, S. 224-228.
- Stubbart, C./Meindl, J.R./Porac, J. (1994): Introduction, in: Stubbart, C./Meindl, J.R./Porac, J. (Hrsg.), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, Bd. 5, Greenwich (Conn), 1994, S. XI-XV.
- Suchanek, A. (1994): *Ökonomischer Ansatz und theoretische Integration*, Tübingen, 1994.
- Süß, H. (1996): *Intelligenz, Wissen und Problemlösen: Kognitive Voraussetzungen für erfolgreiches Handeln bei computersimulierten Problemen*, Göttingen et al., 1996.
- Svenson, O. (1981): Are We All Less Risky And More Skillful Than Our Fellow Drivers?, in: *Acta Psychologica*, Vol. 47, Nr. 2/1981, S. 143-148.
- Sydow, J./Windeler, A. (1994): *Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*, Opladen, 1994.
- Tan, X./Yeng, D.C./Fang, X. (2002): Internet integrated customer relationship management, in: *Journal of Computer Information Systems*, 2002, S. 77-86.
- Taylor, F. (1929): *The Principles of Scientific Management*, New York, 1929.
- Teichmann, R. (2003): *Customer und Shareholder Relationship Management: erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis*, Berlin u.a., 2003.
- Tenbruck, F. (1972): *Zur Kritik der planenden Vernunft*, Freiburg/München, 1972.
- Tetlock, P.E./Kim, J.I. (1987): Accountability and Judgment Processes in a Personality Prediction Task, in: *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 52, Nr. 4/1987, S. 700-709.
- Tewes, M. (2003): *Der Kundenwert im Marketing: theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden, 2003.
- Thaler, R.H. (1980): Toward a Positive Theory of Consumer Choice, in: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Nr. 1/1980, S. 39-60.
- Thaler, R.H. (1987): The Psychology of Choice and the Assumption of Economics, in: Roth, A.E. (Hrsg.), *Laboratory Experimentation in Economics*, Cambridge, 1987, S. 99-130.
- Thaler, R.H. (1991): *Quasi Rational Economics*, New York, 1991.
- Thamm, R./Gillenkirch, R.M. (2006): Informationssysteme bei Moral Hazard: Gewichtung und Wert von Erfolgsmaßen in Entlohnungsverträgen, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 35, Nr. 8/2006, S. 445-450.
- Thibaut, J./Kelly, H. (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York et al., 1959.
- Thieme, H.-R. (1982): *Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle: Wirkungen von Kontrollmaßnahmen und Folgerungen für die Kontrollpraxis*, Berlin, 1982.
- Tietz, W. (2002): *Kundenbindung im Großhandel: Theoretische Diskussion und empirische Analysen dargestellt am Beispiel des Handwerks als Großhandelskunde*, Nürnberg, 2002.

Tomczak, T./Rudolf-Sipötz, E. (2001): Status Quo der Kundenwertanalyse in der Praxis: Empirische Befunde, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling*, 2001, S. 234-257.

Töpfer, A. (2003): Six Sigma als Projektmanagement für höhere Kundenzufriedenheit, in: Töpfer, A. (Hrsg.), *Six Sigma: Konzeption und Erfolgsbeispiele*, Berlin et al., 2003, S. 38-85.

Töpfer, A. (2004): Vision und Realität von CRM-Projekten, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.), *Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, Wiesbaden, 2004, S. 223-243.

Tversky, A. (1969): Intransitivity of Preferences, in: *Psychological Review* Vol. 76, 1969, S. 31-48.

Tversky, A./Kahneman, D. (1973): Availability: A heuristic for judging frequency and probability, in: *Cognitive Psychology*, Vol. 5, 1973, S. 207-232.

Tversky, A./Kahneman, D. (1974): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: *Science*, Vol. 185, 1974, S. 1124-1131.

Tversky, A./Kahneman, D. (1981): The framing of decisions and the psychology of choice, in: *Science*, Vol. 221, 1981, S. 453-458.

Tversky, A./Kahneman, D. (1982): Judgements of and by Representativeness, in: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrsg.), *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, 1982, S. 84-98.

Tversky, A./Kahneman, D. (1983): Extensional vs. Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgement, in: *Psychological Review*, Vol. 90, 1983, S. 293-315.

Tversky, A./Kahneman, D. (1986): Rational Choice and the Framing of Decisions, in: *The Journal of Business*, Vol. 59, 1986, S. 251-278.

Tversky, A./Kahneman, D. (1986a): Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Arkes, H.R./Hammond, K.R. (Hrsg.), *Judgment and Decision Making: An Interdisciplinary Reader*, Cambridge et al., 1986, S. 38-55.

Tversky, A./Kahneman, D. (1986b): Rational Choice and the Framing of Decisions, in: *Journal of Business*, Vol. 59, 1986, S. 251-278.

Tversky, A./Kahneman, D. (1987): Rational Choice and the Framing of Decisions, in: Hogarth, R.M./Reder, M.W. (Hrsg.), *Rational Choice*, Chicago, 1987, S. 67-94.

Tversky, A./Kahneman, D. (1991): Loss aversion in risky and riskless choice: A reference-dependent model, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, 1991, S. 1039-1061.

Tversky, A./Kahneman, D. (2000): Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: Connolly, P.J./Arkes, H.R./Hammond, K.R. (Hrsg.), *Judgement and Decision Making: An Interdisciplinary Reader*, Cambridge (UK), 2000, S. 35-52.

Tversky, A./Koehler, D.J. (1994): Support theory: A non-extensional representation of subjective probability, *Psychological Review*, Vol. 101, 1994, S. 547-567.

Tversky, A./Shafir, E. (1992): Choice under conflict: The dynamics of deferred decision, in: *Psychological Science*, Nr. 3/1992, S. 358-361.

- Uebel, M. (2001): Kosten- und Nutzenaspekte von CRM als DV-gestütztes Informationssystem, in: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation*, Wiesbaden, 2001, S. 327-340.
- Uebel, M./Helmke, S./Dangelmaier, W. (2002): *Praxis des Customer Relationship Management: Branchenlösungen und Erfahrungsberichte*, Wiesbaden, 2002.
- Utzig, B.P. (1997): *Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten: Operationalisierung und Messung*, Wiesbaden, 1997.
- Van der Stede, W.A. (2000): The Relationship between Two Consequences of Budget Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-term Orientation, in: *Accounting, Organizations and Society*, 25, Nr. 6/2000, S. 609-622.
- Verhoef, P.C. (2003): Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67 (Oct 2003), S. 30-45.
- Verhoef, P.C./Donkers, B. (2001): Predicting customer potential value: An application in the insurance industry, in: *Decision Support Systems*, Vol. 32, Nr. 2/2001, S. 189-199.
- Verhoef, P.C./Langerak, F. (2002): Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management, in: *Business Strategy Review*, Vol. 13, Nr. 4/2002, S. 70-76.
- Volkman, M./Gaul, W. (2003): Kundenbindung, Kundenprogramme: Richtig kombiniert, können Sie den Erfolg beeinflussen, *Absatzwirtschaft* Nr. 4/2003, S. 48-53.
- Voß, S./Gutenschwager, K. (2001): *Informationsmanagement*, Berlin, 2001.
- Vroom, V.H. (1964): *Work and motivation*, New York, 1964.
- Wagner, R.K. (1991): Managerial Problem Solving, in: Sternberg, R.J./Frensch, P.A. (Hrsg.) *Complex problem solving: Principles and mechanisms*, Hillsdale (NJ), 1991, S. 159-183.
- Waite, J. (2004): Psst... It's not your CRM, it's the data!, in: *B to B*, Vol. 89, Nr. 5/2004, S. 50.
- Wälchli, A. (1995): *Strategische Anreizgestaltung: Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des Managements*, Zürich, 1995.
- Wallenburg, C.M. (2004): *Kundenbindung bei Logistikdienstleistern*, Bern et al. 2004.
- Waller, W.S. (1995): Decision-Making Research in Accounting, in: Ashton, R.H./Hubbart Ashton, A. (Hrsg.), *Judgement and Decision-Making Research in Accounting and Auditing*, New York et al, 1995, S. 29-54.
- Walsh, J.P. (1995): Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, in: *Organization Science*, Vol. 6, Nr. 3/1995, S. 280-321.
- Wang, P./Splegel, T. (1994): Database Marketing and its Measurement of Success : Designing a Managerial Instrument to Calculate the Value of a Repeat Customer Base, in: *Journal of Direct Marketing*, Vol. 8, Nr. 2/1994, S. 73-81.
- Wapniewski, A. (2006): Herausforderungen bei der Implementierung eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements dargestellt an einem Fallbeispiel aus dem Industriegütermarketing, Hamburg, 2006.

- Wayland, R.E./Cole, P.M. (1997): *Customer Connections: New Strategies for Growth*, Boston, 1997.
- Webb, K.L./Lambe, C.J. (2007): Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, Nr. 1/2007, S. 29-40.
- Weber, H. (1963): *Die Planung in der Unternehmung*, Berlin, 1963.
- Weber, J. (1992): Die Koordinationssicht des Controllings, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.), *Controlling: Grundlagen - Informationssysteme - Anwendungen*, Wiesbaden, 1992.
- Weber, J. (1992): Entfeinerung der Kostenrechnung?, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), 13. Saarbrücker Arbeitstagung 1992, *Rechnungswesen und EDV*, Heidelberg, 1992, S. 173-199.
- Weber (1994): Kostenrechnung zwischen Verhaltens- und Entscheidungsorientierung, in: *krp*, Nr. 1/1994, S. 99-104.
- Weber, J. (2000): *Neue Perspektiven des Controllings*, WHU-Forschungspapier Nr. 77, Vallendar, 2000.
- Weber, J. (2002a), *Einführung in das Controlling*, 9. komplett überarb. Aufl., Stuttgart, 2002.
- Weber, J. (2002b): *Logistik- und Supply Chain Controlling*, 5. akt. u. völlig überarb. Aufl., Stuttgart, 2002.
- Weber, J. (2002c): *Neue Perspektiven des Controllings*, Forschungspapier Nr. 77 des Lehrstuhls für Controlling und Telekommunikation, WHU, 2002.
- Weber, J. et al. (2003): *Verhaltensorientiertes Controlling: Der Mensch im Mittelpunkt*, in: *Advanced Controlling*, 6. Jahrgang, Vol. 34, Vallendar, 2003.
- Weber, J. et al. (2005): *Verhaltensorientiertes Controlling*, in: Weber, J. (Hrsg.), *Das Advanced-Controlling-Handbuch: Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente*, Weinheim, 2005, S. 49-95.
- Weber, J. et al. (2006): *Investitionscontrolling in deutschen Großunternehmen: Ergebnisse einer Benchmarking-Studie*, in: *Advanced Controlling*, 9. Jahrgang, Vol. 52, Weinheim, 2006.
- Weber, J. et al. (2008): *Zentrales und dezentrales Controlling: Herausforderungen der täglichen Zusammenarbeit*, in: *Advanced Controlling*, 11. Jahrgang, Vol. 65, Weinheim, 2008.
- Weber, J. et al. (2009): *Operative Planung: Funktionen, Umsetzung und Erfolgskriterien*, in: *Advanced Controlling*, 12. Jahrgang, Vol. 71, Weinheim, 2009.
- Weber, J./Brettel, M./Schäffer, U. (1996): *Gedanken zur Unternehmensführung*, WHU-Forschungspapier Nr. 35, Vallendar, 1996.
- Weber, J./Goeldel, H./Schäffer, U. (1997): *Zur Gestaltung und operativen Planung*, in: *Die Unternehmung*, Vol. 51, 1997, S. 273-295.
- Weber, J./Grothe, M./Schäffer, U. (2000): ZP-Stichwort: *Mentale Modelle*, in: *Zeitschrift für Planung*, 11. Jg., 2000, S. 239-244.

- Weber, J./Hambrecht, M./Goedel, H. (1997): Integrierte Planung nur ein Mythos, in: Harvard Business Manager 19. Jg., Nr. 3/1997, S. 9-13.
- Weber, J./Hufschlag, K./Pieroth, G. (2005): Mittelfristplanung heute: Ergebnisse einer Benchmarking-Studie, in: Weber, J. (Hrsg.), Das Advanced-Controlling-Handbuch: Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, Weinheim, 2005, S. 271-321.
- Weber, J./Liekweg, A. (2001): Risiko(management) und Rationalität der Führung in unterschiedlichen Kontexten, in: Lange, K.W./Wall, F. (Hrsg.), Risikomanagement nach dem KonTreG: Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, München, 2001, S. 457-503.
- Weber, J./Lissautzki, M. (2004): Kundenwert-Controlling, in: Advanced-Controlling, 7. Jg., Vol. 41, Vallendar, 2004.
- Weber, J./Reitmeyer, T./Frank, S. (2000): Erfolgreich Entscheiden: Der Managementleitfaden für den Mittelstand, Wiesbaden et al., 2000.
- Weber, J./Schäffer, U. (1998): Sicherstellung der Rationalität der Führung als Controlleraufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, Vallendar, 1998.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999a): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling?, DBW, 59. Jg., Nr. 6/1999, S. 731-747.
- Weber, J./Schäffer, U. (1999b): Sicherung der Rationalität in der Willensbildung durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition, Zeitschrift für Planung, Nr. 10/1999, S. 205-224.
- Weber, J./Schäffer, U. (2001): Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität in einer marktorientierten Unternehmensführung, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, 2001, S. 32-49.
- Weber, J./Schäffer, U. (2002), Erfolg durch Kontrolle, in: Advanced Controlling, 5. Jahrgang, Vol. 26, Vallendar, 2002.
- Weber, J./Schäffer, U. (2006): Einführung in das Controlling, 11. vollst. überarb., Stuttgart, 2006.
- Weber, J./Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, 13. überarb. u. aktualisierte Aufl., Stuttgart, 2011.
- Weber, J./Schäffer, U./Langenbach, W. (2001): Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controllings, in: Weber, J./Schäffer, U. (Hrsg.), Rationalitätssicherung der Führung: Beiträge zu einer Theorie des Controllings, Wiesbaden, 2001, S. 46-76.
- Weber, J./Schäffer, U./Willauer, B. (2005): Operative Planung erfolgreich gestalten, in: Weber, J. (Hrsg.), Das Advanced-Controlling-Handbuch: Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, Weinheim, 2005, S. 323-349.
- Weber, J./Schäffer, U. (2006): Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 63-80.
- Weber, J./Wertz, B. (2005): Benchmarking Excellence, in: Weber, J. (Hrsg.), Das Advanced-Controlling-Handbuch: Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, Weinheim, 2005, S. 405-439.

- Weber, J./Willauer, B. (2005): Marktorientierte Instrumente des Controllings, in: Weber, J. (Hrsg.) *Das Advanced-Controlling-Handbuch: Alle entscheidenden Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente*, Weinheim, 2005, S. 353-378.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, 5. rev. Aufl., Tübingen, 1972.
- Weber, M. (1988): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 7. Aufl., Tübingen, 1988.
- Weber, M. (1990): *Risikoentscheidungskalküle in der Finanzierungstheorie*, Stuttgart, 1990.
- Weber, M./Eisenführ, F./Winterfeldt, D.v. (1987): Bias in Assessment of Attribute Weights, in: Sarawagi, Y./Inoue, K./Nakayama, H. (Hrsg.), *Toward Interactive and Intelligent Decision Support Systems*, Berlin et al., 1987, S. 309-318.
- Wegener, D.T./Petty, R.E. (2001): On the Use of Naive Theories of Bias to Remove or Avoid Bias: The Flexible Correction Model, *Advances in Consumer Research*, Vol. 28, Nr. 1/2001, S. 378-383.
- Wehrli, H.P./Krick, M. (1998): Agilität im Wettbewerb: Mit strategischen Netzwerken Kundennähe realisieren, in: *Absatzwirtschaft* Nr. 1/1998, S. 62-69.
- Wehrmeister, D. (2001): *Customer Relationship Management: Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden*, Köln, 2002.
- Weiner, B. (1972): *Theories of Motivation: From Mechanism to Cognition*, Chicago, 1972.
- Weiner, B. (1985): An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion, *Psychological Review*, Vol. 92, Nr. 4/1985, S. 548-573.
- Weinstein, A. (2001): Customer-Specific Strategies: Customer retention: A usage segmentation and customer value approach, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Nr. 10/2002, S. 259-268.
- Weinstein, N.D./Klein, W.M. (2002): Resistance of Personal Risk Perceptions to Debiasing Interventions, in: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge, 2002, S. 313-323.
- Welge, M.K. (1985): *Unternehmensführung, Bd. 1: Planung*, Stuttgart, 1985.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992): Strategisches Management, Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 2355-2374.
- Welge, M.K./Hüttermann, H.H./Al-Laham, A. (1996): Strategieimplementierung, Anreizsystemgestaltung und Erfolg, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Vol. 65, Nr. 2/1996, S. 80-85.
- Well, P. (1971): The Influence of Irrelevant Information on Speeded Classification Tasks, in: *Perception and Psychophysics*, Nr. 10/1971, S. 79-84.
- Wellershoff (1992): Führung zwischen Ethik und Effizienz, in: *ZfB-Ergänzungsheft* Nr. 1/1992, S. 147-156.
- Wendt, O./König, W. (1999): Entscheidungen als Grundpfeiler betrieblichen Handelns, in: König, W./Rommelfanger, H./Ohse, D. et al. (Hrsg.), *Taschenbuch der Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsmathematik*, Frankfurt/Main, 1999, S. 82-97.

- Wenner, D.L./LeBer, R.W. (1989): Managing for Shareholder Value From Top to Bottom, in: Harvard Business Review, 67, Nr. 6 (Nov-Dec 1989), S. 2-8.
- Wenzel, F. (1975): Entscheidungsorientierte Informationsbewertung, Opladen, 1975.
- Werhahn, P.H. (1989): Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre: Faktortheoretischer Ansatz, entscheidungsorientierter Ansatz und Systemansatz im Vergleich, 2. Aufl., Bern et al., 1989.
- Wermelskirchen, S. (2001): Roter Teppich mit Flecken, in: Handelsblatt, Nr. 189, 1.10.2001, S. n01.
- White, R.W. (1959): Motivation Reconsidered: The Concept of Confidence, Psychological Review Vol. 66, 1959, S. 297-333.
- Whitmore, M./Copulsky, J. (2003): CRM R.I.P.?, in: Marketing Magazine, Vol. 108, Nr. 13/2003, S. 11.
- Wickens, C.D./Hollands, J.G. (2000): Engineering Psychology and Human Performance, 3. Aufl., Upper Saddle River (NJ), 2000.
- Wiedmann, K.-P./Buxel, H./Siemon, N. (2005): Customer Management Scorecard, in: Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung, Nr. 1/2005, S. 26-48.
- Wielpütz, A. U. (1996): Verhaltensorientiertes Controlling, Lohmar, 1996.
- Wießmeier, S./Lischka, A. (2008): Kundenentwicklung durch Customer Relationship Management: das Beispiel "Happy Digits", in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6.überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 757-774.
- Wild, J. (1973): Organisation und Hierarchie, in: Zeitschrift für Organisation, Vol. 42, Nr. 1/1973, 1973, S. 45-54.
- Wild, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen, 1982.
- Wilde, K.D. (2001): Return on Investment im Customer Relationship Management, Präsentation zur Customer Foundation – Kundenbeziehungen in der e-Economy, 20. September 2001, München, 2001.
- Wilde, K.D./Hippner, H./Rentzmann, R. (2004): CRM-Software-Markt 2004: Die finanzielle Einstiegshürde sinkt, in: Absatzwirtschaft 1/2004, S. 78-79.
- Wilke, H./Wit, A. (2002): Gruppenleistung, in: Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, M. (Hrsg.), Sozialpsychologie: Eine Einführung, 4., überarb. u. erw. Aufl., Berlin und Heidelberg, 2002, S. 497-535.
- Williamson, O.E. (1964): The Economics of Discretionary Behaviour: Managerial Objectives in a Theory of the Firm, unveränd. Nachdruck der Erstauf., London, Englewood Cliffs, 1974.
- Williamson, O.E. (1975): Market and hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, 1975.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York, 1985.
- Williamson, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen, 1990.

- Wills, T.A. (1981): Downward Comparison Principles in Social Psychology, in: Psychological Bulletin, Vol. 90, Nr. 2/1981, S. 245-271.
- Wills, T.A. (1987): Downward Comparison as a Coping Mechanism, in: Snyder, C.R./Ford, C.E. (Hrsg.), Coping with Negative Life Events: Clinical and Social-Psychological Perspectives, New York, 1987, S. 243-268.
- Wilms, S. (1985): Abweichungsanalysemethoden der Kostenkontrolle, Bergisch-Gladbach, Köln, 1985.
- Wilson, G. (1993): Problem Solving and Decision-Making, London, 1993.
- Wilson, H./Daniel, E./McDonald, M. (2002): Factors for success in Customer Relationship Management (CRM) Systems, in: Journal of Marketing Management Vol. 18, 2002, S. 193-219.
- Wilson, T.D./Centerbar, D.B./Brekke, N. (2002): Mental Contamination and the Debiasing Problem, in: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.), Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment, Cambridge, 2002, S. 185-200.
- Winer, R.S. (2001): A Framework for Customer Relationship Management, California Management Review, Vol. 43, Nr. 4/2001, S. 89-105.
- Winkelmann, P. (2003): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 2. Aufl., München, 2003.
- Winter, S. (1996): Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Wiesbaden, 1996.
- Winter, S. (2000): Optionspläne als Instrument wertorientierter Managementvergütung, Frankfurt/M et al., 2000.
- Wiswede, G. (1992): Gruppen und Gruppenstrukturen, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 735-754.
- Witte, E. (1972): Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen, 1972.
- Witte, E. (1988): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.), Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen, 1988, S. 202-226.
- Witte, E. (1992): Entscheidungsprozesse, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 552-565.
- Witte, E. (1993): Entscheidungsprozess, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./Wysocki, K. von (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, 5. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 910-920.
- Wittmann, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Informationen, Köln und Opladen, 1959.
- Wobbe, D. (2003): Ressourcenorientiertes Kundenbindungsmanagement: die Entwicklung eines analytisch-synoptischen Phasenmodells zur Identifikation, Entwicklung und Nutzung von Kundenbeziehungen, Hamburg, 2003.
- Wolf, E.E. (2007): Konzeption eines CRM-Anreizsystems: Konzeption eines Anreizsystems zur Unterstützung einer erfolgreichen Implementierung von Customer

- Relationship Management, in: Zerres, M. (Hrsg.), *Hamburger Schriften zur Marketingforschung*, Band 19, 2. Auflage, München und Mering, 2007.
- Wunderer, R. (1985): Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten: zur Analyse von Grundmustern lateraler Kooperationsbeziehungen, in: Probst, G./Siegwart, H. (Hrsg.), *Integriertes Management*, Bern/Stuttgart, 1985, S. 509-527.
- Wüstehube, A. (1995): Pragmatische Rationalitätstheorien: Zur Einführung, in: Wüstehube, A. (Hrsg.), *Pragmatische Rationalitätstheorien: Studies in pragmatism, idealism, and philosophy of mind*, Würzburg, 1995, S. 9-27.
- Xevelonakis, E. (2005): Developing Retention Strategies Based on Customer Profitability in Telecommunications, in: *Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 12, Nr. 3/2005, S. 226-242.
- Yim, F.H./Anderson, R./Swaminathan, S. (2004): Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24, Nr. 4/2004, S. 263-278.
- Young, M.S./Lewis, B. (1995): Experimental Incentive-Coaching Research in Accounting, in: /Hubbart Ashton (Hrsg.), *Judgement and Decision-Making Research in Accounting and Auditing*, New York et al, 1995, S. 55-75.
- Zablah, A.R./Bellenger, D.N./Johnston, W.J. (2004): An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004, S. 475-489.
- Zajonc, R.B. (1980): Feeling and thinking: Preferences need no inferences, in: *American Psychologist*, Vol. 35, 1980, S. 151-175.
- Zeithaml, V.A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, Nr. 2/1988, S. 2-22.
- Zeithaml, V.A./Rust, R./Lemon, K.N. (2001): The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, in: *California Management Review* Vol. 43, Nr. 4/2001, S. 119-142.
- Zeller, A.J./Mertens, P. (2004): Controlling von Liefernetzen: eine Bestandsaufnahme, in: *Zeitschrift für Industriemanagement*, Vol. 20, Nr. 3/2004, S. 17-20.
- Zerres, M. (1998): *Kooperatives Marketing-Controlling: Instrument einer markt-orientierten Unternehmensführung*, Frankfurt/Main, 1998.
- Zey, M. (1992): *Decision Making: Alternatives to Rational Choice Models*, Newbury Park/London/New Delhi, 1992.
- Ziegenbein, K. (1992): *Controlling*, 4. Aufl., Ludwigshafen, 1992.
- Zimbardo, P.G./Gerrig, R.J. (1999): *Psychologie*, 7. neu übers. U. bearb. Aufl., Berlin et al., 1999.
- Zinn, K.G. (1976): *Wissenschaft und Wissenschaftstheorie: Erkenntnisse und Praxis für Betriebs- und Volkswirte*, Berlin, 1976.
- Zintl, R. (1989): Der Homo Oeconomicus: Ausnahmeerscheinung in jeder Situation oder Jedermann in Ausnahmesituationen?, in: *Analyse & Kritik*, 11. Jg., 1989, S. 52-69.

Zipser, A. (2002): Kundenwertmanagement, Sempora Management Consulting, Kassel 2002.

Zirkler, B. (2001): Wesensmerkmale und Implikationen des US-amerikanischen Management Accounting, in: krp, 45 (2001), Nr. 1 (Sonderheft)/2001, S. 15-18.