

Einleitung

Kundengewinnung und -bindung wird traditionell als Aufgabe von **Marketing** und **Vertrieb** angesehen. Je nach Organisationsprinzip und Unternehmenskultur umfasst dies auch die Produktentwicklung, das Qualitätsmanagement, den technischen und kaufmännischen Kundendienst und vielleicht noch die produktionsnahen Prozesse, falls das Unternehmen kundenindividuell produziert. Angesichts der vielfältigen Erwartungen und Optionen der Kunden ist es aber erforderlich, das gesamte Unternehmen auf die Kunden auszurichten.

Kundenzentrierung – angelehnt an den englischen Begriff der »Customer Centricity« – geht über die oben skizzierte Begriffswelt hinaus. Es ist regelmäßige, systematische Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung in sämtliche betriebliche Funktionen, Produkte, Dienstleistungen und interaktive Prozesse. Ziel dabei ist es, durch eine ganzheitliche Gestaltung der Wertschöpfung langfristig stabile und wirtschaftlich sinnvolle Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Kundenzentrierte Unternehmensführung umfasst – in Anlehnung an gängige Marketingkonzeptionen – sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens an Markt- und Kundenerwartungen als auch eine instrumentelle Perspektive.

Der Kohlhammer Verlag hat diesem Thema eine eigene Schriftenreihe gewidmet, in der neben klassischen CRM-Perzeptionen auch neuere und branchenspezifische Perspektiven einer ganzheitlichen **Kundenorientierung** eröffnet werden sollen. Die funktionale – und damit meist auch nach innen gerichtete – Sicht auf kundengerichtete Aktivitäten soll hier jedoch überwunden werden durch eine übergreifende, prozessuale Perspektive. Dabei sollen sämtliche marktgerichteten Maßnahmen als Prozesse verstanden werden, an deren End- oder Wendepunkt gegenwärtige und potentielle Kunden stehen. Wie im B2B-Marketing stehen dabei auch im **B2C-Marketing** nicht große **Kundensegmente** (häufig auch als »Potenzial« noch weiter abstrahiert) im Mittelpunkt, sondern die Individualität kleiner Segmente, die mit Unterstützung innovativer IT-Lösungen auch als »Segments of one« identifiziert und gezielt angesprochen werden können.

Diese Konzepte, die auch in der Begriffswelt des »Customer Relationship Management« bereits bekannt sind, bleiben vielfach in einer operativen Dimension verhaftet und weisen oftmals nur geringe Bezüge zur Unternehmensführung auf. Es ist das Anliegen dieses Bandes und der damit verbundenen Schriftenreihe »Kundenzentrierte Unternehmensführung« diesen Bezug zu vertiefen und in einer Weise zu integrieren, die

- Entscheidungsträgern die Konzepte einer kundenzentrierten Unternehmensführung aufzeigt und diese mit entsprechenden Instrumenten versorgt,

- Praktiker in Marketing, Kundendienst und Vertrieb in die prozessuale Perspektive einführt und »best practices« für optimierte kundengerichtete Prozesse aufzeigt,
- Studierende in die Paradigmen des CRM einführt ohne den Bezug zur traditionellen, weithin verbreiteten Marketinglehre zu verlieren,
- Dozenten in die Lage versetzt, diese Konzepte in der Lehre zu vertreten.

Der hier vorliegende Auftaktband führt in die Konzeption der »Customer Centricity« ein und verknüpft diese mit gängigen Methoden und Paradigmen. Dabei wird aufgezeigt, wie diese in ein durchgängiges Unternehmensführungskonzept eingebunden werden können. Dabei kommen auch Fragen der Implementierung (Change Management und Technologie) sowie Betriebs- und Steuerungsaspekte nicht zu kurz.

1 Rahmenbedingungen der Kundenzentrierung

1.1 Der strategische Kontext für Kundenzentrierung

Wirtschaftliches Handeln ist heute mehr denn je in ein komplexes System eingebettet, das durch das Internet nicht nur um neue Kanäle für Beschaffung oder Absatz ergänzt wird. Viel bedeutender ist das verfügbare **Informationsangebot** über neue strategische Optionen der Unternehmensführung in allen funktionalen Bereichen. Mit der damit verbundenen möglichen Ausweitung der Unternehmensaktivitäten, so in neue Geographien oder in neue Geschäftsfelder und Nischen, ist aber auch die Notwendigkeit verbunden, das Informationsangebot zu nutzen und sinnvoll und damit handlungsorientiert auszuwerten. Vielfältige Informationen sind nötig, um Zusammenhänge zu verstehen und Trends einzuordnen, wobei sich die Strukturen in rasantem Tempo verändern. Stichworte wie Personalisierung des Angebotes und der Kommunikation, Kundenintegration oder Industrie 4.0 sollen nur einen Hinweis auf die Faktoren des Veränderungsprozesses geben, denen sich das Marketing in der Zukunft nicht entziehen kann. Vor diesem Hintergrund ist es insbesondere auch für kleinere und mittlere Unternehmen von entscheidender Bedeutung, das Bewusstsein für aktuelle und zukünftige Herausforderungen einer kundenorientierten Unternehmensführung zu schärfen, denn hier liegen die Chancen zur Differenzierung gegenüber Großunternehmen, die Erfolge primär über Skaleneffekte in großvolumigen Geschäftsmodelle sichern müssen. Die Veränderung der Rahmenbedingungen ist längst im Gang. Umso erstaunlicher ist es, dass zahlreiche Unternehmen darauf nach wie vor nicht konsequent reagieren.

Folgende Trends weisen darauf hin, dass Strategien der **Kundenorientierung** in der Praxis immer mehr zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen werden:

- **Viele Märkte sind gesättigt**, Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend austauschbar. Als Folge nimmt der Innovationsdruck ständig zu; immer neue Produkte gelangen in immer kürzeren Abständen auf den Markt. Ein Innovationsvorsprung verschafft nur kurzfristig einen Wettbewerbsvorteil, da neue Produkte und Dienstleistungen immer schneller nachgeahmt werden. Nicht nur die Qualität, sondern vor allem auch der Komfort und der Service machen den Unterschied aus.
- **Die Kunden werden immer kritischer**: Sie wollen besser über Produkte informiert werden als nur über Werbebotschaften. Die Kunden erwarten, dass ein Unternehmen schnell und gezielt auf ihre individuellen Bedürfnisse eingeht – auch jenen nach Produkt- und Unternehmensinformationen. Die Glaubwürdigkeit von Produkten

und Marken steht an erster Stelle. Sie muss in der individuellen **Kundenansprache** glaubhaft vermittelt werden. »Dafür stehen wir« darf keine Floskel sein, sondern muss für den Kunden erlebbar sein. Entsprechende Qualitätsmerkmale und Imagefaktoren werden stärker in den Mittelpunkt rücken.

- Kunden streben nach Erlebnissen. Nur ein geringer Teil des Konsums wird aufgrund essentieller physiologischer **Bedürfnisse** (Hunger, Durst, Kälte) getätigt. Unternehmen müssen deshalb jeden einzelnen Kunden auch emotional ansprechen und ihn in seiner persönlichen Welt abholen. Hierbei hat das sog. »**Storytelling**« in der letzten Zeit erheblich an Bedeutung gewonnen (Titzmann 2013, S. 113). Storytelling bettet ein Angebot in eine Geschichte ein, die Kunden als ein angenehmes, wünschbares Erlebnis empfinden, in dessen Kontext Kauf und Konsum einen Sinn ergeben und sich in den individuellen Lebensstil als sinnvolle Ergänzung einpassen.
- Ferner sind Kunden über **Preisgestaltung** erheblich besser informiert (siehe Beispiel zu zum niederschweligen Zugang zu Preisvergleichen via Smartphone-Apps) und bekommen dadurch fast immer den für sie »besten« Preis. Der niedrige Preis allein ist jedoch längst kein erfolversprechendes Verkaufsargument mehr.

Der Aufbau von **Kundenloyalität** wird zunehmend schwieriger. Langfristige Produkt- und Markentreue wird zukünftig immer mehr die Ausnahme als die Regel sein. Kundenseitige Loyalität werden sich die Unternehmen zukünftig immer härter erarbeiten müssen. Dennoch macht es – wie wir im Folgenden zeigen werden – auch weiterhin Sinn, in Kundenloyalität zu investieren. Unternehmen, die Kundenloyalität ernst nehmen, werden ihre Kunden wie das Unternehmenskapital behandeln. Denn es wird sich langfristig auszahlen: Wir wissen heute, dass loyale Kunden höhere Preise akzeptieren und insgesamt weniger preissensitiv reagieren, dass sie weniger Kosten verursachen, weil sie weniger Beratung in Anspruch nehmen. Und dass sie mehr kaufen, weil sie mit dem Angebot vertraut sind. Der loyale Kunde wird somit mehr und mehr zum Vermögen des Unternehmens – und dieses Vermögen muss gemanagt werden. Vor dem Hintergrund veränderter Konsummentalitäten wird das Management von Kundenbeziehungen immer wichtiger.

Die Kosten für die Akquisition von Neukunden sind jedoch z. T. erheblich gestiegen. Zwar sinken vielfach die »**Tausenderkontaktpreise**«, aber durch die Vielzahl der Kanäle und das zunehmend hybrider werdende Kanalnutzungsverhalten steigen zugleich die Streuverluste erheblich an. Somit wächst der Wert des einzelnen Kunden adäquat mit der Dauer der Geschäftsbeziehung. Es lohnt sich also für Unternehmen immer noch, in die Kundenbindung zu investieren.

Kundengewinnung und -bindung wird traditionell als Aufgabe von Marketing und Vertrieb angesehen. Je nach Organisationsprinzip und **Unternehmenskultur** umfasst dies auch die Produktentwicklung, das Qualitätsmanagement, den technischen und kaufmännischen Kundendienst und vielleicht noch die produktionsnahen Prozesse, falls das Unternehmen kundenindividuell produziert. Angesichts der vielfältigen Erwartungen und Optionen der Kunden ist es aber erforderlich, das gesamte Unternehmen auf die Kunden auszurichten.

Kundenzentrierung ist daher als die regelmäßige, systematische Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung in sämtliche betriebliche Funktionen, Produkte, Dienstleistungen und interaktive Prozesse zu verstehen.

Ziel dabei ist es, durch eine ganzheitliche Gestaltung der Wertschöpfung langfristig stabile und wirtschaftlich sinnvolle Beziehungen zu Kunden aufzubauen. In der Praxis ist Kundenzentrierung daher auf zwei Ebenen ausgerichtet:

1. Die Unternehmensebene

Kundenzentrierung liegt vor, wenn im Unternehmen umfassende Informationen über die vorhandenen Kunden vorliegen, systematisch ausgewertet und im Hinblick auf ihre Relevanz und Verwertbarkeit in allen Unternehmensbereichen geprüft werden:

- Was wissen wir über unsere Kunden?
- Welche Informationen werden erfasst?
- Wie können diese Informationen allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden?
- Wie können Kunden und ihre Anliegen unmittelbar in die Leistungserstellung integriert werden (z. B. durch einen Kundenbeirat oder durch freiwillige Mitwirkung des Kunden im Wertschöpfungsprozess)?
- Wie können die aus den Kundeninformationen gewonnenen Erkenntnisse in Produkt- und Dienstleistungslösungen umgesetzt werden?

2. Die Kundenebene

Kundenzentrierung aus Sicht der Kunden beschreibt das Ausmaß, in dem Produkt- und Servicequalität realisiert wird sowie das Verhalten im direkten Kundenkontakt:

- Welche Qualität haben unsere Produkte?
- Wie hoch ist unsere Dienstleistungsqualität?
- Wie stark ist unsere Flexibilität bei der Leistungserbringung?
- Sind unsere Verkäufer qualifiziert genug?
- Wie flexibel, zuverlässig und freundlich sind unsere Mitarbeiter, wenn es um Beratung, Verkauf oder die Bearbeitung von Beschwerden geht?
- Sind wir offen für Anregungen seitens der Kunden?
- Wie ist das Verhalten der Mitarbeiter ohne Kundenkontakt gegenüber Kunden?

Wenngleich sich sicherlich viele Unternehmen diese Fragen schon lange stellen und zugleich auch stellenweise in ihre Prozesse und Strukturen einwirken lassen, ist dennoch unverkennbar, dass deren umfassende Berücksichtigung eine fundamentale Veränderung befördert: nämlich die Öffnung des gesamten Unternehmens zu Kunden hin und nicht lediglich die »Customer Facing«-Funktionen wie Vertrieb und Kundendienst.

Von der Produkt- zur Kundenzentrierung bedeutet zunächst einmal die grundsätzliche Entscheidung, den Kunden als Adressaten von Produkten oder Dienstleistungen in alle Unternehmensprozesse einzubinden. Ist diese Entscheidung gefallen, beginnt eine spiralförmige Entwicklung, an deren Ende im Idealfall eine langfristige Beziehung zum Kunden entsteht – ganz im Sinne einer Kundenbindung (Brandt/Schneider 2001, S. 238). Die Vorgehensweise im Vertriebsbereich hat sich seit einigen Jahren branchenübergreifend erheblich verändert. Bisher herrschte eher eine produktorientierte Absatzausrichtung vor, die durch klassische Instrumente des **Transaktionsmarketings** unterstützt wurde. Mittlerweile lässt sich eine starke Tendenz zu einer mehr auf den Kunden ausgerichteten Unternehmenspolitik erkennen. Der Kunde rückt in den Mittelpunkt des Verkaufsprozesses (vgl. Hippner/Wilde, 2002, S. 5).

1.2 Markt und Wettbewerb

Die **Marktabgrenzung** ist ein Werkzeug des Strategischen Marketings zur Festlegung des für ein Unternehmen relevanten Marktes. Mittels **Marktabgrenzung** wird der Markt nach räumlichen, zeitlichen und sachlichen Kriterien selektiert, sodass ein Unternehmen die Absatzpolitik seiner Produkte auf den festgelegten Markt ausrichten kann.

- In der **räumlichen Abgrenzung** wird der für den Absatz relevante geographische Bereich festgelegt. Dies kann z. B. regional, überregional, national, international oder global sein. Aber auch eine Kombination aus mehreren regionalen Bereichen ist denkbar.
- In der **zeitlichen Abgrenzung** des Markts betrachtet man alle Anbieter und Nachfrager, die im gleichen zeitlichen Intervall an einem Leistungsaustausch interessiert sind. Eine zeitliche Abgrenzung kann z. B. wochenweise oder saisonal geschehen.
- Das dritte Kriterium zur Abgrenzung eines Markts ist die **sachliche Marktabgrenzung**. Diese ist im Gegenteil zur zeitlichen und räumlichen Abgrenzung schwerer festzulegen, da keine eindeutigen bzw. klar messbaren Eingrenzungskriterien existieren. In der sachlichen Abgrenzung unterscheidet man wiederum zwischen der angebots- und der nachfragebezogenen Abgrenzung. Die Wahl des jeweiligen Abgrenzungsweges wird je nach Zweck der Analyse getroffen. Bei der angebotsbezogenen Abgrenzung werden alle Anbieter zu einem Markt zusammengefasst, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die eine physisch-technische Ähnlichkeit zum eigenen Produkt bieten. Unter physisch-technischer Ähnlichkeit sind Attribute wie Material, Qualität und funktionale Ähnlichkeit zusammengefasst. Die nachfragebezogene Abgrenzung zielt auf die Wahrnehmung der Kunden ab und nutzt die Bedürfnisbefriedigung als Faktor zur Marktabgrenzung. So werden alle Anbieter zu einem Markt zusammengefasst, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die dieselben Bedürfnisse befriedigen. Für die Abgrenzung entscheidende Fragen sind etwa: Was wird warum gekauft? Von wem und aus welchen Gründen wird es gekauft?

Mit diesem, auch Bedarfsmarktkonzept genannten Vorgehen der Marktbestimmung können die Dynamik des Wirtschaftsgeschehens und der Wertewandel der Kunden am

besten berücksichtigt werden. So konkurriert etwa die Deutsche Bahn im Personenfernverkehr nicht nur mit Luftverkehrsgesellschaften oder Autovermietungen, sondern neuerdings auch mit Fernbuslinien, Car Sharing-Anbietern und nicht zuletzt mit den Mitfahrzentralen und ganz aktuell mit Apps, die entsprechende **Vermittlungsdienstleistungen** anbieten. Gerade letztere sind auch Ausdruck der sog. **Sharing Economy**, in der ein fundamentaler Wertewandel zum Ausdruck kommt. So wird nicht mehr der Besitz oder das Eigentum von Gütern als Wert angesehen, sondern ganz im Gegenteil dazu der Verzicht bzw. die Option des temporären Zugriffs.

Neben dem Erfordernis der Neudefinition des Angebots, das sich an den veränderten Kundenbedürfnissen ausrichten muss, stellt sich zudem das Erfordernis nach der Neubetrachtung der Wettbewerbssituation. Nicht nur die bekannten Mitbewerber müssen regelmäßig analysiert werden, sondern auch neue Anbieter, die gemäß dem **Bedarfsmarktkonzept** auch Nischenanbieter sein können. Die Reichweite, die das Internet grundsätzlich allen Anbietern bereitstellt, schafft auch für sehr stark spezialisierte Anbieter die Möglichkeit, **Skaleneffekte** zu erzielen, da sie überall auf der Welt als Anbieter auftreten und Kunden gewinnen können. Hierfür hat sich der Begriff des »Long Tail« eingebürgert (vgl. Anderson, 2009, S. 24)

Für Angebote, die Bedürfnisse am oberen Ende der Maslowschen Bedürfnispyramide darstellen (also z. B. der Selbstverwirklichung dienen), kann das Bedarfsmarktkonzept noch weiter ausgeweitet werden. Dann konkurrieren Anbieter in einer neuartigen Wettbewerbssituation miteinander, die nur schwerlich planbar ist. Wenn beispielsweise die Selbstverwirklichung in der individuellen Wahrnehmung durch einen Erlebnisurlaub erzielt werden kann oder durch die selbst durchgeführte Renovierung der eigenen vier Wände, entsteht eine Wettbewerbssituation zwischen Reiseveranstalter und Baumarktkette.

1.3 Verhalten und Erwartungen

Vor dem Hintergrund dieser ungewöhnlichen Konkurrenzsituation wird deutlich, dass konventionelle **Marketingkonzepte** an ihre Grenzen stoßen. Was sind also die Anforderungen an Marketingkonzepte, die in kundenzentrierten Unternehmen die Grundlage für die Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse bilden und wie können diese hergeleitet werden?

Bereits an den einleitenden Ausführungen ist deutlich geworden, dass erfolgreiche Kundenbeziehungen dauerhaft sind und im Regelfall auf detaillierten Kenntnissen über Kunden und ihre Bedürfnisse und Präferenzen beruhen. Dauerhafte Kundenbeziehungen setzen beiderseitige Zufriedenheit mit den im Rahmen des Austauschs erbrachten Leistungen und mit den Austauschprozessen als solchen voraus. Listet man die tradierten Vorgehensweisen des produktorientierten **Transaktionsmarketings** auf, das auf die Unternehmensleistungen und deren möglichst kurzfristige und möglichst häufige Durchführung eines Verkaufs (einer Transaktion) fokussiert ist, erkennt man sofort, dass dies einer Kundenzentrierung nicht entspricht. Stellt man dieser Vorgehensweise eine kundenorientierte und beziehungsgeprägte Marketingkonzeption ge-

genüber werden die Anforderungen an eine kundenzentrierte Unternehmensführung deutlich. Abbildung 1.1 verdeutlicht die maßgeblichen Unterschiede.

Dimension	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Zielobjekt	Einzelne Transaktion	Beziehung
Zeitlicher Horizont	Kurzfristig	Langfristig
Strategie	Neukundengewinnung	Bewahrung bestehender Beziehungen
Kontaktintensität	Niedrig	Hoch
Kundenkenntnis	Anonymer Kunde	Kundenprofil
Kundenfokus	Alle Kunden	Profitable Kunden
Produktionsfokus	Mass Production	Mass Customization
Wichtigste Qualitätsdimension	Produktqualität	Interaktionsqualität
Produkt	Standardprodukt	Individualisiertes Produkt
Kommunikation	Monolog über Massenwerbung	Dialog über individuelle Kommunikation
Wettbewerbsvergleich	Marktanteil	Kundenanteil
Lebenszyklus-Konzept	Produktlebenszyklus	Kundenlebenszyklus

Abb. 1.1: Transaktions- versus Beziehungsmarketing (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hippner/Wilde, 2003, S. 5)

Transaktionsmarketing wird auch als klassisches oder traditionelles Marketing bezeichnet. Es beinhaltet Konzepte und Methoden ausschließlich auf Basis der Transaktionsorientierung. Das Produkt eines Unternehmens steht im Mittelpunkt und es werden die Instrumente des operativen Marketings, also ein **Marketingmix** aus Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik eingesetzt, die auf nicht näher konkretisierte Kunden mittels einer unpersönlichen Kundenansprache abzielen. Diese vier P's führen zudem zur Isolierung von Marketingaktivitäten, wie beispielsweise die Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Zudem weist diese Instrumentenstrukturierung eine mangelhafte Trennschärfe sowie eine mangelhafte Integration von Qualitäts- und Beschwerdemanagement auf (vgl. Arentzen/Winter, 2013, S. 2203).

Das Beziehungsmarketing, für das sich auch im deutschen Sprachgebrauch der Begriff »Relationship Marketing« gefestigt hat, und das sich an der Vertiefung der Kundenbeziehung orientiert, fokussiert unmittelbar auf den Kunden. Es wird das Ziel verfolgt, durch erhöhte Kundenzufriedenheit die Beziehungen zwischen Kunden und

Unternehmen positiv auszubauen und damit eine anhaltende und stabile Kundenbindung zu gewährleisten.

Um dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden, müssen Unternehmen ihre Prozesse entsprechend kundenorientiert ausrichten und bedürfnisgerechte Serviceleistungen anbieten (vgl. Wilde et al., 2005, S. 11). **Beziehungsmarketing** umfasst folgende Merkmale:

- **Anspruchsgruppenorientierung:** Grundsätzlich kann sich Beziehungsmarketing auf unterschiedliche Anspruchsgruppen beziehen. Dennoch stellen Kunden die zentrale Anspruchsgruppe dar. Es existieren zwei Ausgestaltungsformen: Während Beziehungsmarketing im engeren Sinne ausschließlich Kundenbeziehungen betrifft, meint Beziehungsmarketing im weiteren Sinne die Beziehungen des Unternehmens zu allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern).
- **Entscheidungsorientierung:** Die Orientierung an Entscheidungen kann als Managementansatz betrachtet werden. Hiermit ist die Festlegung von Maßnahmen, die einer Steuerung von Beziehungen dienen, und die Umsetzung der Maßnahmen zur Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle gemeint.
- **Zeitraumorientierung:** Das Merkmal der Zeitraumorientierung beschreibt den dynamischen Charakter des Kundenbeziehungsmanagements. Es können Konzepte, wie z. B. der Kundenbeziehungslebenszyklus, zu Grunde gelegt werden. Das beziehungsorientierte Marketing beschäftigt sich nicht nur mit der Initiierung von Beziehungen, sondern darüber hinaus mit ihrer Stabilisierung, Intensivierung, Wiederaufnahme (nach Kündigung) oder sogar Entbindung vom Unternehmen.
- **Nutzenorientierung:** Die Orientierung am Nutzen einer Beziehung zeigt, dass der Nutzen für beide Beziehungspartner im Vordergrund steht. Der Nutzen spiegelt sich für Kunden in der Erfüllung der Bedürfnisse durch das Unternehmen (Value-to-the-Customer) und für das Unternehmen u. a. im erzielten Gewinn (Value-from-the-Customer) wider (vgl. Bruhn, 2016, S. 14 ff.).

Die Fokussierung auf eine am **Kundennutzen** orientierte Unternehmensführung ist in großen Unternehmen und Konzernen verstärkt seit den 1990er Jahren zu beobachten. Diese stellt nach einer Orientierung an der Produktion in der Mitte des letzten Jahrhunderts, der Marktorientierung in den 1970er Jahren und der Ausrichtung an den Wettbewerbern in den 1980er Jahren den aktuellen Trend dar. Diese Entwicklung steht mit der wiederentdeckten Hinwendung zur Beziehungsorientierung im Einklang wie in Abbildung 1.2 ersichtlich ist.

Allerdings ist **Kundenorientierung** kein neues Phänomen. Bereits zu Beginn des letzten Jahrhunderts stand eine intensive Kundenbeziehung im Mittelpunkt. Damals waren es jedoch eher Klein(st)unternehmer, die eine enge Beziehung zu ihren Kunden pflegten. Neue Marketinginstrumente, insbesondere die massenhafte Kommunikation, die industrielle Serienfertigung und die Filialisierung des Einzelhandels, führten zu einem standardisierten und eher unpersönlichen Verhältnis zwischen Unternehmen

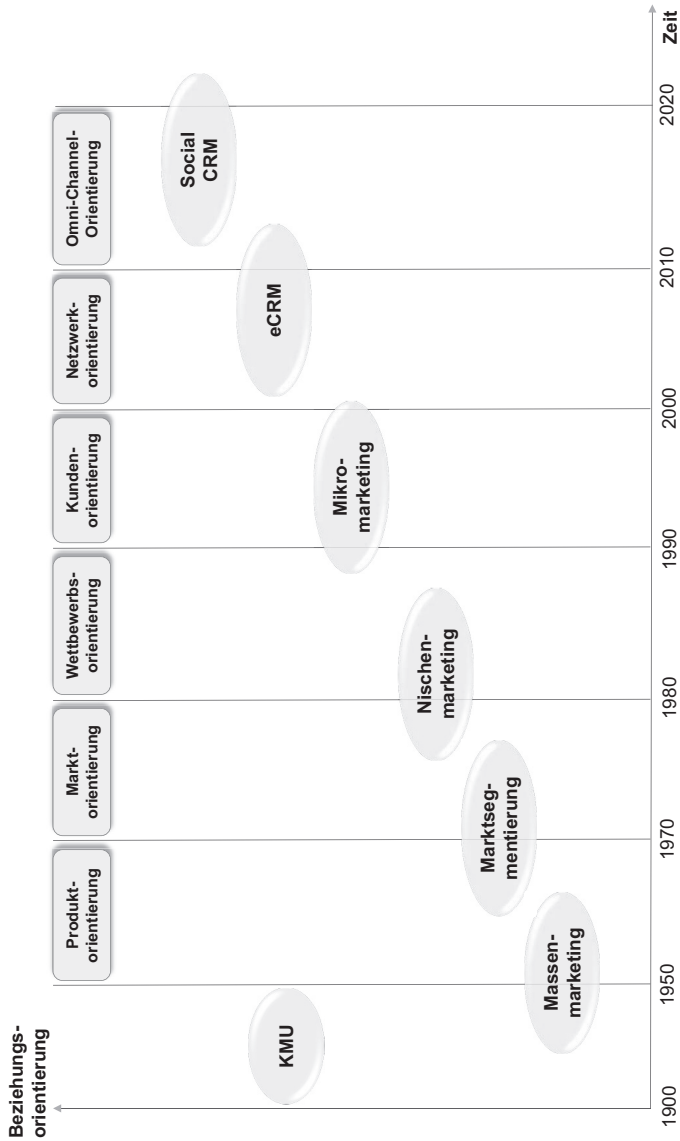


Abb. 1.2: Evolution der Markt- und Kundenorientierung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 2009, S. 36)