



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

# Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings

Author: Ralf T. Kreutzer

Working Papers No. 50

Business & Management | 12/2009

Editors:

Gert Bruche | Hansjörg Herr | Friedrich Nagel | Sven Ripsas

# **Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings**

**Ralf T. Kreutzer**

Paper No. 50, Date: 12/2009

Working Papers of the  
Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:

Gert Bruche

Hansjörg Herr

Friedrich Nagel

Sven Ripsas

ISSN 1436 3151

**Biographic Note:**

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Badensche Str. 50-51, 10825 Berlin

E-Mail: ralf.kreutzer@hwr-berlin.de

### **Abstract:**

Dialog marketing becomes more and more important for companies which are active in b2b markets. Dialog marketing has a significant potential to support companies looking to improve the return on marketing invest. The dialog marketing instruments cover the acquisition of new customers as well as different concepts to achieve customer loyalty. The basis for these targets is a well equipped database containing relevant information about prospects and customers. Customer value-oriented strategies and the individualized communication instruments are based on this data. These activities are the preconditions for the development of a customer relationship management (crm).

### **Zusammenfassung:**

Dialog-Marketing wird von immer mehr im B-to-B-Markt tätigen Unternehmen eingesetzt, um den Return on Marketing Investment nachhaltig zu steigern. Die Instrumente des Dialog-Marketings ermöglichen es, die Effizienz und Effektivität von Marketing-Aktivitäten gezielt zu messen und damit zu bewerten. Die Einsatzfelder des Dialog-Marketings umfassen zum einen den Bereich der Kundengewinnung, für den vielfältige Konzepte bestehen. Darüber hinaus stellen die Kundenentwicklung und das Kundenbindungsmanagement einen zentralen Handlungsschwerpunkt des Dialog-Marketings dar. Grundlage hierfür sind umfassende Informationen über die eigenen Interessenten und Kunden. Diese Informationen ermöglichen eine Ermittlung des jeweiligen Kundenwertes und eine darauf aufbauende individualisierte Ansprache und Betreuung. Hierdurch werden die Voraussetzungen für den Aufbau eines Customer-Relationship-Managements (CRM) geschaffen.

## Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen des B-to-B-Marketings.....	5
1.1. Kennzeichnung des Dialog-Marketings .....	5
1.2. Entwicklung der Bedeutung des Dialog-Marketings .....	6
1.3. Erfolgsfaktoren des Dialog-Marketings .....	10
1.4. Einordnung des Dialog-Marketings ins CRM.....	12
2. Konzeptionelle Grundlagen des B-to-B-Marketings.....	14
2.1. Kundenwert als zentrale Steuerungsgröße des Dialog-Marketings .....	14
2.2. Kundenbeziehungslebenszyklus als Orientierungsrahmen .....	16
3. Relevante Dialog-Konzepte und Dialog-Instrumente des B-to-B-Marketings.....	21
3.1. Akquisitionskonzepte im B-to-B-Marketing .....	21
3.2. Kundenbindungskonzepte.....	30
4. Ausblick .....	35
5. Abbildungsverzeichnis.....	37
6. Literaturverzeichnis .....	38
7. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.....	39

## 1. Grundlagen des B-to-B-Marketings

### 1.1. Kennzeichnung des Dialog-Marketings

Dialog-Marketing begegnet uns heute in einer Vielzahl der unterschiedlichsten Erscheinungsformen. *Mailings* und *Postwurfsendungen*, die regelmäßig in unseren Briefkästen zu finden sind, zählen zum Dialog-Marketing. Auch gewünschte und unerwünschte *Telefonanrufe*, *Twitter-Messages* und *SMS* von Unternehmen, *Werbe-E-Mails* sowie die Vielzahl der *Kundenbindungskonzepte* gehören zum Dialog-Marketing. Ebenso zählen *Werbepanner* und *Sponsored-Links* im Internet dazu. Ins Dialog-Marketing gehören auch spezifische *Anzeigenformate*, die zu einer unmittelbaren Reaktion auffordern. Schließlich sind auch die Kontakte zum *Außendienst* oder zu einem *Customer-Service-Center* zum Dialog-Marketing zu rechnen (vgl. Abb. 1). Dabei begegnen uns diese Instrumente im B-to-C- wie im B-to-B-Markt gleichermaßen – wenn auch in unterschiedlicher Intensität.

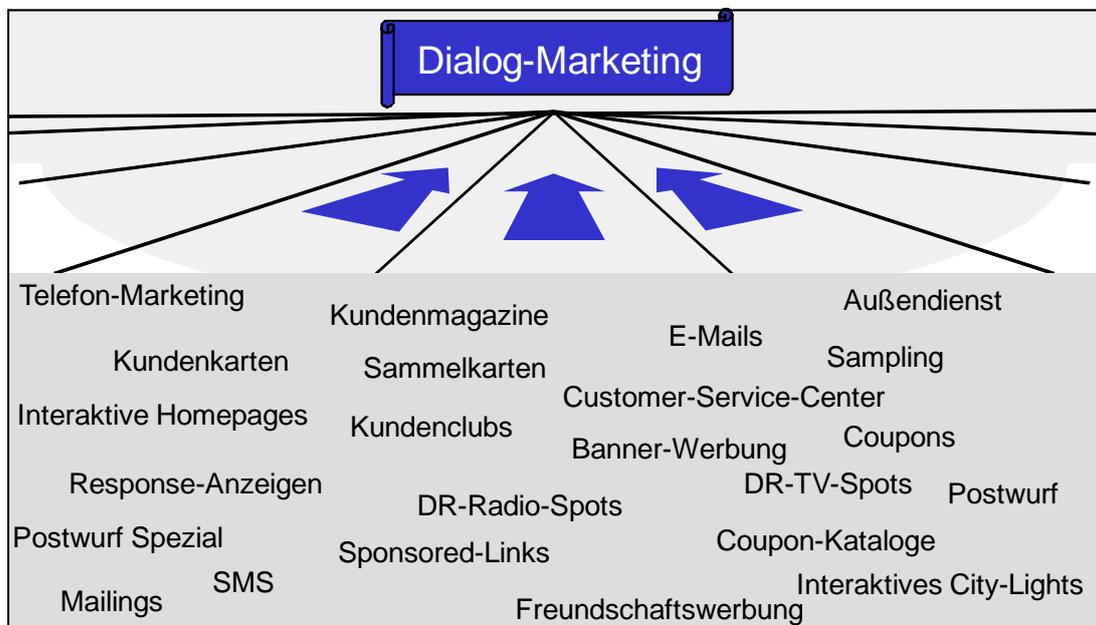


Abb. 1: Erscheinungsformen des Dialog-Marketings (eigene Darstellung)

Was haben alle diese Kommunikationsformen gemeinsam?

*Die Aufforderung zum Einstieg in einen Dialog!*

Folgende Zielgruppen können im Mittelpunkt des angestrebten Dialoges stehen:

- *Ist- und Wunsch-Kunden* (für die unternehmerische Kernleistung),
- *potenzielle Mitarbeiter*,
- *allgemeine Öffentlichkeit* (bspw. hinsichtlich der Akzeptanz von Atomenergie und Windrädern, Gen-Produkten oder neuen Technologien),
- *Gesetzgeber* (etwa bzgl. rechtlicher Rahmenbedingungen für Forschung und Industrieansiedlung, z.B. durch Subventionen oder Steuervorteile) oder

- *Kooperationspartner* auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten (bspw. zur gemeinsamen Erschließung von Auslandsmärkten, einer kooperativen Produktentwicklung oder gemeinsamen Forschungsaktivitäten).

Die *Dialog-Marketing-Instrumente* zielen darauf ab, eine unmittelbare Beziehung und damit gleichsam einen Dialog mit den angesprochenen Zielpersonen zu eröffnen. Da hierzu i.d.R. „direkte“ Reaktionen des Angesprochenen angestrebt werden, wird der Begriff des *Direkt-Marketings* und des *Dialog-Marketings* häufig synonym verwendet. Häufig, wenn von Dialog- oder Direkt-Marketing gesprochen wird, ist im Kern die Dialog- bzw. Direktkommunikation gemeint. Diese *Dialogkommunikation* umfasst im Kern alle Aktivitäten, die sich einer *einstufigen (direkten) Kommunikation* bedienen, um Zielgruppen möglichst gezielt zu erreichen (vgl. Kreuzer, 2009, S. 1-16). Dies gelingt z.B. durch Telefonanrufe, Mailings, E-Mails, SMS oder einen Außendienstbesuch bei den anvisierten Unternehmen bzw. deren Repräsentanten. Zur Dialogkommunikation gehören auch die Aktivitäten, die sich einer *mehrstufigen Kommunikation* bedienen, um einen direkten individuellen Kontakt herzustellen. Hierzu zählen Anzeigen mit der Aufforderung an den Leser, bspw. eine aufgesendete (i.S. aufgeklebte) Responsekarte einzusenden, eine Telefonnummer anzurufen oder auf die Homepage des entsprechenden Unternehmens zu gehen. Ein TV-Spot wird zu einem Instrument der Dialogkommunikation, wenn eine direkte Reaktionsmöglichkeit (wie z.B. eine Bestellhotline) ausgelobt wird, auf der Unternehmen – bspw. bei *n-tv* – wichtige Informationen anfordern können. Hier wird folglich versucht, den Angesprochenen zu einer unmittelbaren Reaktion i.S. einer *Direct-Response* (DR) zu bewegen. Folglich zählen alle *Marketing-Instrumente, die auf eine unmittelbare Reaktion der Zielpersonen abheben*, ebenfalls zum Dialog-Marketing. Die Zielsetzung besteht darin, den *Zuschauer, Zuhörer oder Leser aus seiner Anonymität herauszuführen* und ihn *direkt adressierbar zu machen*. Erst wenn eine Adresse vorliegt, kann eine direkte Interaktion bzw. ein Dialog mit der dahinter stehenden Person beginnen.

Von *Direktkommunikation* und nicht von Direktwerbung ist so lange zu sprechen, wie deutlich wird, dass beim Einsatz der entsprechenden Kommunikationsinstrumente nicht zwangsläufig Werbeziele im Mittelpunkt stehen. So kann z.B. ein Interessensverband der pharmazeutischen Industrie wichtige Politiker per Mailing ansprechen, um diese zu einer bestimmten Intervention bei anstehenden Gesetzgebungsverfahren zu motivieren. Dabei stehen der PR zuzurechnende Ziele im Mittelpunkt. Von *Dialog- bzw. Direktwerbung* ist folglich nur dann zu sprechen, wenn direkt wirkende bzw. auf einen Dialog abzielende Kommunikationsinstrumente zur Erreichung werblicher Ziele eingesetzt werden. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn Coupons versandt werden, die unmittelbar einen Verkauf auslösen sollen, z.B. beim Werben um Leser für eine Fachzeitschrift oder als Vorbereitung auf den Besuch bei einer B-to-B-Messe.

## 1.2. Entwicklung der Bedeutung des Dialog-Marketings

Bis in die 60er und 70er Jahre des letzten Jahrhunderts hinein dominierte sowohl bei der Ansprache wie auch bei der Leistungserbringung das Prinzip *One-to-mass* (vgl. Abb. 2). Hiermit verbunden waren

eine weitgehend *undifferenzierte Kundenansprache* und die *Vermarktung standardisierter Angebote*. Die zunehmende Entstehung von Käufermärkten erforderte von den Unternehmen eine stärkere Berücksichtigung segmentspezifischer Anforderungen – in Kommunikation und Leistungserbringung gleichermaßen. Die Möglichkeit zur Umsetzung des Prinzips *One-to-many* wurde durch die zunehmende Verbreitung von IT-gestützten Lösungskonzepten in Kommunikation und Produktion möglich. In den 80er und 90er Jahren wurde eine umfassende Marktsegmentierung Grundlage vieler Unternehmens- und Marketing-Strategien, die in Form einer *zielgruppenspezifischen Kommunikation* sowie einer *Differenzierung der Leistungserbringung* – orientiert an den Kundenerwartungen – erfolgte.

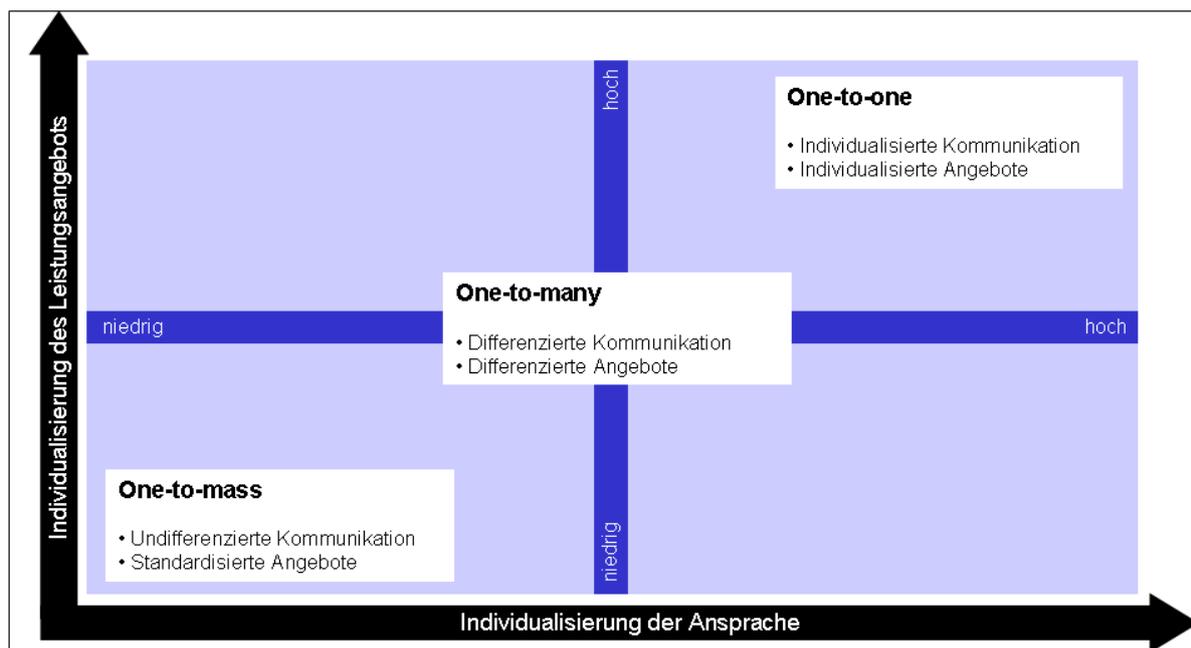


Abb. 2: Veränderungen des Differenzierungsgrades in Kommunikation und Leistungserbringung (eigene Darstellung)

Mit dem verstärkten Aufkommen von *Kundenbindungsprogrammen* in den 90er Jahren in den Bereichen B-to-C wie B-to-B gleichermaßen sowie durch den Begriff *Customer-Relationship-Management* (CRM) wurde in der Kommunikation der Schritt zum *One-to-one* systematisch vorbereitet. Zielsetzung dabei wurde es, den Kunden i.S. des Zielunternehmens bzw. seiner Repräsentanten in den Mittelpunkt der Kommunikation zu stellen und diesen differenziert zu betreuen. Diese *Personalisierung und Individualisierung der Ansprache* orientiert sich dabei am spezifischen Wissen über das Unternehmen und seine Repräsentanten sowie an der individuellen Historie dieser zum eigenen Unternehmen. Bei der Umsetzung dieser individualisierten Ansprache kommt dem Dialog-Marketing eine Schlüsselstellung zu. Im Vergleich zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten, die häufig einen vorrangigen Beitrag zum Imageaufbau leisten sollen und können, dient die Dialog-Kommunikation i.d.R. sehr viel stärker als verkaufsvorbereitendes bzw. einen Verkauf unmittelbar auslösendes Instrument. Hierbei gilt: Häufig dominiert der Handlungsappell das Ziel eines Imageaufbaus. Hierdurch wird nachvollziehbar, dass die klassischen und die

dialogorientierten Kommunikationsinstrumente in integrierten Konzepten eingebunden werden müssen, um die vorhandenen synergetischen Effekte zu erschließen.

Welche Bedeutung dem Dialog-Marketing generell und seinen unterschiedlichen Instrumenten heute zukommt, kann der regelmäßig von der *Deutschen Post* durchgeführten Studie *Dialog Marketing Monitor* (DMM) entnommen werden. Hierzu wurden 2008 3.301 Marketing-Verantwortliche bzgl. der Marketing-Aktivitäten ihres Unternehmens befragt (Deutsche Post, 2008, S. 3). Wie der Werbemarkt von der *Deutschen Post* strukturiert wird, zeigt Abb. 3. Hierbei ergibt sich die wichtige Unterscheidung zwischen *Klassikmedien*, die nicht zum Einstieg in den Dialog auffordern, und *Klassikmedien mit Response*, bei denen genau dieses angestrebt wird. Daneben gibt es die *Dialog-Marketing-Medien* und *sonstige Dialog-Marketing-Instrumente*.

Klassikmedien	Klassikmedien mit Response	Dialog-Marketing-Medien	Sonstige Dialog-Marketing-Instrumente
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TV- Werbung</li> <li>▪ Funkwerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TV- Werbung mit Response</li> <li>▪ Funkwerbung mit Response</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volladressierte Werbesendungen</li> <li>▪ Teiladressierte Werbesendungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faxwerbung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzeigenwerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzeigenwerbung mit Response</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unadressierte Werbesendungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotionaktionen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beilagenwerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beilagenwerbung mit Response</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktives Telefon-Marketing</li> <li>▪ Passives Telefon-Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzeitschriften</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plakatwerbung</li> <li>▪ Außenwerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plakatwerbung mit Response</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-Mail-Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kinowerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Außenwerbung mit Response</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet (Aufbau und Pflege der Homepage, Suchmaschinen)</li> <li>▪ Bannerwerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobile Marketing</li> <li>• Couponing</li> <li>• Kinowerbung mit Response</li> </ul>

Abb. 3: Struktur des Werbemarktes (Deutsche Post, 2008, S. 12)

Der *DMM 2008* weist aus, dass 2007 von 71,6 Mrd. Euro Werbeausgaben in Deutschland 71 % für die direkte Kundenkommunikation eingesetzt wurden. Damit stellt die direkte Kundenansprache einen wesentlichen Teil des gesamten Werbemarktes in Deutschland dar. Die verbleibenden 29 % wurden in *Klassikmedien* eingesetzt. Dazu zählen mit dem größten Budgetanteil die klassischen Anzeigen (13,1 Mrd. Euro), gefolgt von der TV-Werbung (4,7 Mrd. Euro) und der Beilagenwerbung (4,3 Mrd. Euro). Weitere klassische Medien sind die Plakat- und Außenwerbung sowie die Werbung in Rundfunk und Kino (Deutsche Post, 2008, S. 13).

Das wichtigste Medium des Dialog-Marketings stellt auch im Jahr 2007 der *volladressierte Werbebrief* dar (vgl. Abb. 4). In diesen haben Unternehmen im Jahr 2007 11,5 Mrd. Euro investiert. Das *Internet* hat 5,1 Mrd. Euro für entsprechende kommunikative Auftritte auf sich gezogen. Das *Telefon-Marketing* (aktiv und passiv) hat insgesamt ein Volumen von 4,7 Mrd. Euro erreicht.

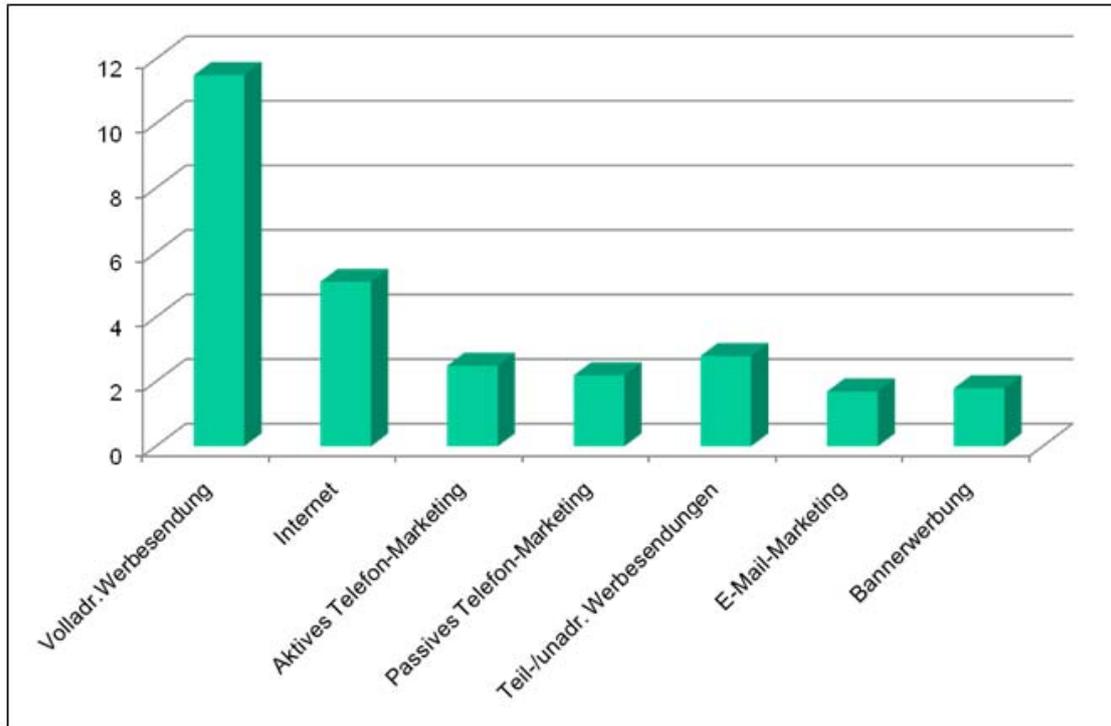


Abb. 4: Budgeteinsatz der Dialog-Marketing-Medien 2007 in Mrd. Euro (Deutsche Post, 2008, S. 22)

Bei den *sonstigen Dialog-Marketing-Instrumenten* dominieren die *Messen* den Budgeteinsatz mit 12,8 Mrd. Euro deutlich, gefolgt von den Investitionen in *Kundenzeitschriften* und *Promotionaktionen*. *Couponing* mit 0,7 Mrd. Euro und *Mobile-Marketing* mit 0,1 Mrd. Euro folgen mit deutlichem Abstand (vgl. Abb. 5). Hierbei sei angemerkt, dass *Couponing* kein eigenständiges Medium ist, da es „lediglich“ eine besondere Form der Vorteilsgewährung darstellt. Es bedient sich dabei anderer der hier genannten Instrumente, um Coupons über Promotionaktionen, Kundenzeitschriften oder über Mailings und Anzeigen zu distribuieren.

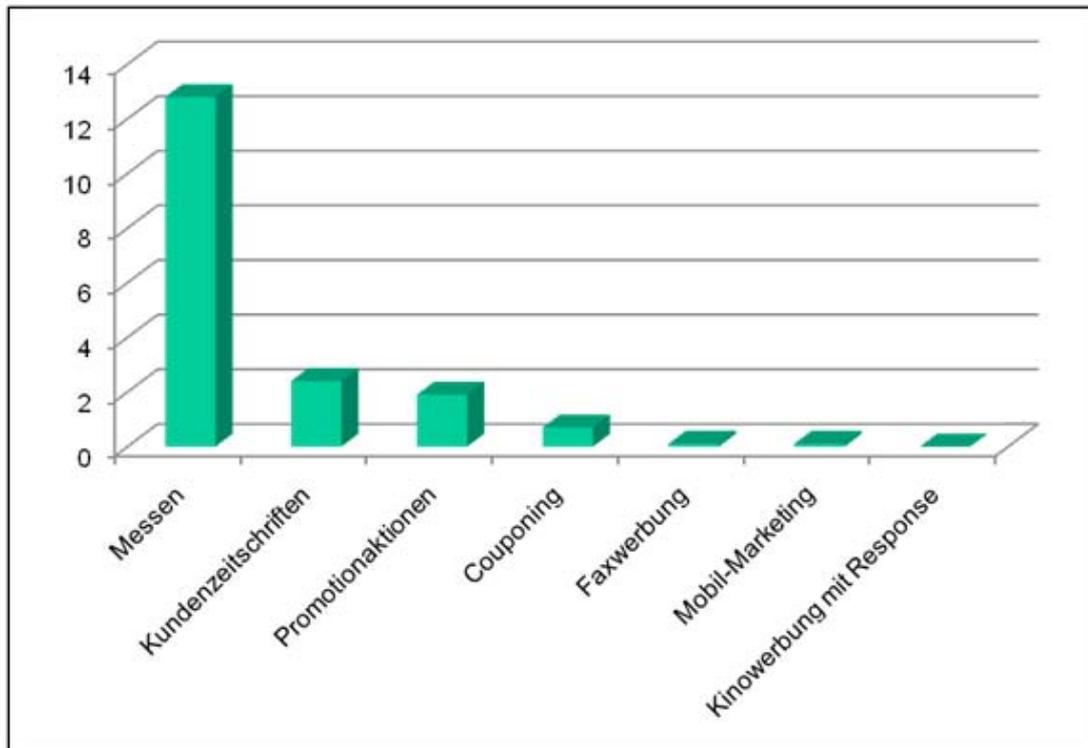


Abb. 5: Budgeteinsatz der sonstigen Dialog-Marketing-Instrumente 2007 in Mrd. Euro (Deutsche Post, 2008, S. 23)

### 1.3. Erfolgsfaktoren des Dialog-Marketings

Worauf ist zurückzuführen, dass die Instrumente des Dialog-Marketings einen gewichtigen Anteil an den Werbebudgets der Unternehmen gewonnen haben? Welche Erfolgsfaktoren liegen der zunehmenden Bedeutung des Dialog-Marketings zugrunde?

- **Stärkere Fokussierung auf einzelne Zielgruppen**

Einige Instrumente des Dialog-Marketings (bspw. Mailings, Telefon-Marketing, E-Mail, Außendienst) erlauben eine Fokussierung auf einzelne Zielgruppen. So können im *B-to-B-Markt* Mailings ganz gezielt an angemietete Adressen von Unternehmen versandt werden, die im folgenden Jahr ein rundes Jubiläum feiern. Diesen kann die Erarbeitung einer Festschrift oder die Organisation des gesamten Firmenjubiläums angeboten werden. Oder es können GmbH-Manager angemailt werden, um diese zu einem Seminar zu den neuen Haftungsfragen für GmbH-Manager einzuladen.

- **Individualisierung der übermittelten Botschaften**

Teilweise bieten die eingesetzten Instrumente die Möglichkeit – auch aufgrund der oben genannten Fokussierung – eine Individualisierung der übermittelten Botschaften im Hinblick auf die Zielperson vorzunehmen. Dies gelingt z.B. bei Außendienstbesuchen, Telefonanrufen und Anschreiben, in denen aufgrund einer bestehenden Kundenhistorie oder auf Basis von Informationen über anstehende Projekte des potenziellen Kunden maßgeschneiderte Angebote unterbreitet werden.

- **Angebot einer unmittelbaren Reaktionsmöglichkeit**

Instrumente des Dialog-Marketings können aufgrund einer unmittelbaren Handlungsaufforderung teilweise eine *höhere Aufmerksamkeit* erzielen. Denn im Gegensatz zu den klassischen Monolog-Instrumenten stellen die Dialog-Instrumente *keine kommunikative Einbahnstraße* dar. Unabhängig davon, ob es sich um eine Response-Anzeige, einen Werbebrief oder einen Werbebanner im Internet handelt – der Angesprochene kann unmittelbar reagieren.

- **Persönliche Interaktion**

Beim Telefon-Marketing, auf Messen oder im Zuge des Außendienstesinsatzes steht *der unmittelbare Dialog* im Zentrum. Hier besteht nicht nur die Möglichkeit, eine Vielzahl von Informationen im direkten Gespräch zu gewinnen, sondern auch individualisierte Lösungen zu präsentieren.

- **Einsetzbarkeit auch bei kleinen Budgets für Kommunikation**

Viele Instrumente des Dialog-Marketings lassen sich auch bei *kleinen Budgets* realisieren. Die Anmietung von 100 Adressen, um alle Hersteller von Eisen- und Metallröhren in Deutschland anzusprechen, ist dabei ebenso möglich, wie die telefonische Ansprache von 50 Kunden, die ein Händler auf Basis einer Analyse der Kaufwahrscheinlichkeit für den Kauf einer neuen IT-Anlage identifiziert hat.

- **Bewertbarkeit der Ergebnisse der Dialog-Marketing-Instrumente**

Da die Instrumente des Dialog-Marketings immer auf eine unmittelbare Reaktion der angesprochenen Personen abzielen, ergeben sich hierdurch „systembedingt“ sehr schnell *Reaktionsdaten*, die die Erfolgsträchtigkeit der eingeleiteten Maßnahmen zeigen.

- **Transparente Datengrundlagen und vernetzte Systeme**

Grundlage für einen zielorientierten Einsatz der Instrumente des Dialog-Marketings stellen sprechende Daten dar, d.h. Daten, die unmittelbare Anhaltspunkte für Marketing-Aktivitäten geben (bspw. Produktinteressen, Aufgeschlossenheit für Coupon-Aktionen etc.). Die Technik stellt immer *leistungsfähigere Systeme* zur Verfügung, um Daten und Auswertungen verfügbar zu haben. Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist allerdings, dass diese Daten eine *einheitliche Kundensicht* ermöglichen und *entscheidungsorientiert in kunden- und interessentenbezogene Prozesse integriert* werden.

Damit die Instrumente des Dialog-Marketings die hier aufgezeigten Vorteile für den gesamten Marketing-Auftritt erreichen können, ist eine *umfassende Integration der Instrumente des Dialog-Marketings in das gesamte Marketing-Konzept* erforderlich. Vielfach ist in Unternehmen noch immer festzustellen, dass klassische und direkte Kommunikation in verschiedenen organisatorischen Einheiten verantwortet werden. Zusätzlich sind i.d.R. auch unterschiedliche Agenturen für PR, Werbung, Dialog-Marketing, POS-Marketing, Event-Marketing und Online-Marketing zuständig. Dabei

sind zwischen Abteilungen und/oder Verantwortungsträgern häufig *kognitive Firewalls* (i.S. nicht oder schwer zu überwindende „menschliche“ Kommunikationsbarrieren) vorhanden, die eine zielorientierte Kommunikation zur Integration der verschiedenen Maßnahmen deutlich erschweren – häufig zu Lasten eines überzeugenden Auftritts gegenüber den Kunden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass der *Repräsentant eines Unternehmens als Zielobjekt* der unternehmerischen Kommunikation häufig der einzige ist, der feststellt, ob die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen umfänglich aufeinander abgestimmt sind. Solange immer wieder klassische Anzeigen mit einem Verweis auf eine Homepage zu finden sind, die zum Schaltzeitpunkt nicht aktiv oder nicht mit den ausgelobten Informationen bestückt ist, bleiben wichtige *synergetische Potenziale einer integrierten Kommunikation* ungenutzt. Dies gilt es durch einen *integrativen Planungs- und Implementierungsprozess* zu vermeiden, der alle kundenorientiert ausgerichteten Aktivitäten zusammenführt. Die Frage lautet folglich nicht, ob Dialog-Marketing eine integrierte Kommunikation unterstützen kann; Dialog-Marketing muss vielmehr selbst integraler Bestandteil der integrierten Kommunikation sein.

#### 1.4. Einordnung des Dialog-Marketings ins CRM

Dialog-Marketing hat im Zuge der sich immer stärker vollziehenden Etablierung des *CRM* in Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen an Bedeutung gewonnen. CRM ist ein konzeptioneller Ansatz im Marketing, der eine *ganzheitliche, Einzelkunden-orientierte Betreuung von Zielpersonen* im Rahmen des *Kundenbeziehungslebenszyklus* durch *integrierte Marketing-Maßnahmen* anstrebt. Im Kern geht es damit – orientiert an den Begriffen „Customer“, „Relationship“ und „Management“ – um das *zielorientierte Ausgestalten von Beziehungen zu Kunden*. Die Grundlage hierfür bildet eine *Datenbank*, die die erforderlichen Informationen für die Schaffung von Mehrwert in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden bereitstellt (vgl. weiterführend Kreuzer, 2009, S. 20-25). Beim CRM stehen folgende Zielgruppen im Mittelpunkt:

- *Wunsch- oder Ziel-Kunden*, die ein Unternehmen für sich gewinnen möchte,
- *Interessenten*, d.h. Unternehmen bzw. deren Repräsentanten, die bereits ein generelles Interesse an den Leistungen des Unternehmens gezeigt haben,
- *gegenwärtige und ehemalige Kunden*, die nach dem Kaufakt weiter zu betreuen und für zusätzliche Käufe zu begeistern sind.

Die *Ziele des CRMs* lassen sich wie folgt konkretisieren:

- **Informationsziele**

Im Rahmen des CRM sollen bestimmte *Informationen* über das Unternehmen, dessen Kultur, Leistungsprogramm, Stellung im Markt etc. an Ziel-/Wunsch-Kunden sowie bestehende Kunden und Interessenten des Unternehmens *übermittelt* werden. Dabei stehen die Bekanntmachung des Unternehmens und dessen Leistungen an erster Stelle. Gleichzeitig

strebt das Unternehmen allerdings auch die *Gewinnung von Informationen* über die Zielpersonen und/oder Zielunternehmen an.

▪ **Beeinflussungsziele**

Die Bereitstellung von Informationen erfolgt nicht als Selbstzweck, sondern dient wiederum der Erreichung übergeordneter Ziele. So soll bspw. durch die *Kommunikation ein bestimmtes Bild bzw. Image des Unternehmens* bei Ziel-/Wunschkunden, Interessenten oder Kunden entstehen. Der Einsatz verschiedener Instrumente erfolgt mit dem Ziel, die Wahrnehmung und Bewertung eines Unternehmens und dessen Leistungen durch Dritte zu beeinflussen. Damit soll deren Einstellung zum Unternehmen, zu dessen Angeboten und Mitarbeitern in einer bestimmten Richtung geprägt und folglich ein bestimmtes Image aufgebaut werden.

▪ **Steuerungsziele**

Schließlich sollen durch die Veränderung von Einstellungen sowie durch die Präsentation von konkreten Produkten und Lösungen bestimmte Verhaltensweisen erreicht werden. Dies kann die Abforderung von Informationen über eine neue Logistikdienstleistung von *DHL* oder *TNT*, das erstmalige Leasen von Firmenfahrzeugen vom Anbieter *AUDI* oder die wiederholte Anmietung von Adressen bei *Schober* oder *AZ Direct* sein. Dabei wird deutlich: Es stehen bestimmte *Verhaltensweisen* im Mittelpunkt, die ein Unternehmen durch Instrumente des Dialog-Marketings im Rahmen des CRM zu erreichen sucht.

Eine *Einzelkunden-bezogene Betreuung* setzt eine *umfassende Transparenz der Interessenten und Kunden*, die das Unternehmen z.Zt. bedient, voraus:

- Welche Art von Interessenten und Kunden hat ein Unternehmen bisher gewonnen?
- Wodurch zeichnen sich die Ansprechpartner bzw. die entsprechenden Unternehmen aus?
- Wie groß ist dabei der Anteil, die dem vom Unternehmen definierten „Beuteraster“, d.h. den angestrebten Kundenprofilen, entsprechen?
- Wie hoch ist der Kundenwert bei den einzelnen Kunden oder Kundengruppen?

Ohne eine solche Transparenz können keine zielführenden weiteren Maßnahmen zur Kundengewinnung i.S. einer *Erhöhung der Anzahl an Zielkunden* durchgeführt werden. Denn erst durch die Schaffung der entsprechenden Transparenz im Unternehmen wird deutlich, welches eigentlich die „gewünschten“ Zielkunden eines Unternehmens sind. Außerdem werden nur durch eine umfassende Transparenz bzgl. der eigenen Kundenstruktur Ansatzpunkte zur Steigerung des *Kundenwertes* ersichtlich.

Zur Erreichung dieser übergeordneten Ziele sind z.B. folgende Zwischenziele zu definieren:

- *Adressgenerierung*, bspw. durch Coupon-Anzeigen, Messeauftritte, Sponsored Links oder Werbebanner;

- *Interessenten- bzw. Neukunden-Gewinnung* durch ein- oder mehrstufige Aktionen offline und im Internet;
- *Vorbereitung einer Produkteinführung im Handel*;
- *Förderung der Bindung wichtiger Kunden*, in dem diese einen „Care-Call“ oder ein „Streichel-Mailing“ zur Festigung der Kundenbeziehung erhalten oder zu einem Kundenevent eingeladen werden;
- *Ausschöpfung von Cross- und Up-Sell-Potenzial*, in dem zielgruppenspezifische Angebote an bestehende Kunden versandt werden;
- *Reaktivierung inaktiver Kunden*, z.B. durch „Aufmunterungs-Mailings“, in denen die Attraktivität des Leistungsangebots nochmals verdeutlicht wird;
- *Rückgewinnung von Kündigern*, in dem diese per Telefon-Marketing oder durch den Außendienst angesprochen und mit attraktiven Angeboten zum Bleiben motiviert werden;
- *Beeinflussung der Willensbildung bei politischen Entscheidungsträgern*, in dem diese über eine konzertierte Mailing- und Telefon-Aktion auf die Auswirkung eines geplanten Gesetzgebungsverfahrens hingewiesen werden;
- *Unterstützung des Außendienstes*, in dem dessen Einsatz in einem vorlaufenden Mailing avisiert wird;
- *Vor- und Nachbereitung eigener Messeaktivitäten*, um zum einen die gewünschten Teilnehmer gezielt anzusprechen und die Messebesucher zeitnah mit den gewünschten Informationen zu versorgen (vgl. hierzu vertiefend Kreutzer, 2007).

Eine besondere Bedeutung kommt der *Planung der Execution* (i.S. der Umsetzung) *bei Dialog-Maßnahmen* zu. Im Gegensatz zu klassischen Anzeigen, die keine unmittelbaren Reaktionen der Zielpersonen auslösen sollen, fordern Dialog-Instrumente zur unmittelbaren Reaktion heraus. Auf diese sind alle relevanten *Customer-Touch-Points*, d.h. die Anlaufstellen für Kunden, vorzubereiten. Dies gilt für den Außendienst genauso wie für ein Customer-Service-Center, in dem nach der Schaltung entsprechender Maßnahmen ein verstärkter Telefon-, E-Mail-, Fax- und/oder Mail-Eingang zu verzeichnen sein wird. Hierzu sind zunächst die für eine Nachbereitung der dabei entstehenden Kontakte erforderlichen Mitarbeiter einzuplanen und mit einem entsprechenden Briefing hinsichtlich der Aktion zu versehen. Treffen Interessenten dagegen auf schlecht vorbereitete Mitarbeiter oder ist das Customer-Service-Center dauernd belegt, ist der Erfolg der Aktion gefährdet. Zusätzlich muss eine *Planung der Erfolgskontrolle* erfolgen, um aus den Erkenntnissen abgeschlossener Aktionen zu lernen.

## **2. Konzeptionelle Grundlagen des B-to-B-Marketings**

### **2.1. Kundenwert als zentrale Steuerungsgröße des Dialog-Marketings**

Viele der nachfolgenden Fragen bleiben heute in Unternehmen nach wie vor unbeantwortet:

- Wer sind meine „besten“ Kunden und woran wird „das Beste“ gemessen (Umsatz/Deckungsbeitrag – als Vergangenheits-/Ist-Wert oder als Prognose)?

- Wie loyal sind die Kunden und woran wird „Loyalität“ gemessen (Länge der Kundenbeziehung, Umsatzhöhe – absolut oder relativ i.S. Share of Wallet)?
- Auf welche Segmente werden heute Kundenbindungsmaßnahmen fokussiert – und warum?
- Über welche Akquisitionswege und -maßnahmen werden die besten/schlechtesten Kunden gewonnen – und warum?
- Durch welche Angebote werden die besten/schlechtesten Kunden gewonnen – und warum?
- Durch welche Betreuungsmaßnahmen werden Kunden am effizientesten gebunden – und warum?

Wenn solche Fragen nicht oder nicht fundiert beantwortet werden können, erreicht die Marketing-Steuerung weder ihre *Effektivitäts-* noch ihre *Effizienzziele*. Hieraus ergibt sich folglich die Notwendigkeit, ein *tragfähiges Bewertungskonzept* einzusetzen, welches hilft, die o.g. Fragen zu beantworten. Die qualifizierte Ermittlung des *Kundenwertes* stellt folglich die *Grundlage für ein wertorientiertes Kundenmanagement* dar. Hierunter ist die Entwicklung von Konzepten zu verstehen, die zur *Auswahl und Bearbeitung profitabler Kundenbeziehungen* beitragen. Auf diese Weise wird deutlich, dass beim wertorientierten Kundenmanagement zwei Aufgaben zentral sind: zum einen die *Auswahl der zu gewinnenden und zu behaltenden Kunden*, zum anderen die *Ausgestaltung der Kundenbetreuung*.

Die *Aufgaben eines wertorientierten Kundenmanagements* können als Selektion, Aufbau, Gestaltung, Erhaltung und Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Kunden oder Kundengruppen auf Basis derer Wertbeiträge zu definierten Unternehmenszielen gekennzeichnet werden (Helm/Günter, 2006, S. 11). Diese Wertbeiträge werden – da sie vom Kunden herrühren – auch als *Kundenwert* bezeichnet. Ihrer Ermittlung kommt folglich ein zentraler Stellenwert zu.

Die *dominierenden Fehlerquellen*, die beim Aufbau eines wertorientierten Kundenmanagements beseitigt werden müssen, sind in Abb. 6 aufgezeigt. Zunächst einmal findet häufig eine *Kundenwertermittlung ex post* statt, ohne kritisch zu hinterfragen, ob das von Kunden in der Vergangenheit gezeigte Verhalten auch in der Zukunft zu erwarten ist. Durch eine solche Vorgehensweise wird folglich systematisch verhindert, dass Kunden mit Entwicklungspotenzial erkannt und folglich auch angemessen bearbeitet werden können. Ein weiterer Kritikpunkt sind *statische Modelle*, die auf eine reine Trendextrapolation nach dem Motto „mehr vom Gleichen“ setzen, ohne mögliche Systembrüche (auch Diskontinuitäten genannt) zu antizipieren und bei der Kundenwertermittlung zu berücksichtigen.

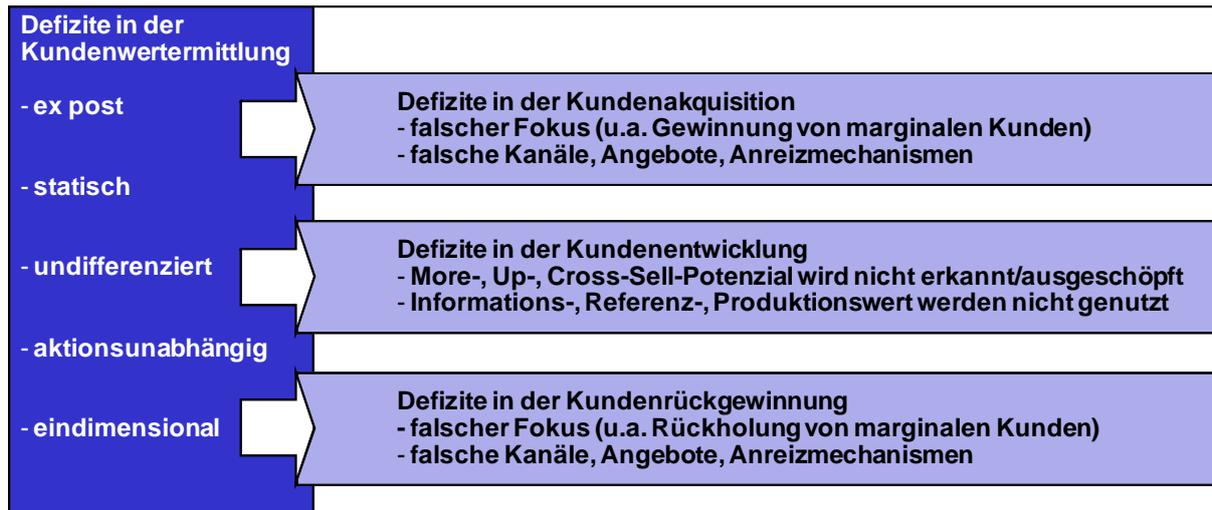


Abb. 6: Fehlerquellen in der Kundensteuerung (in Anlehnung an Helm/Günter, 2006, S. 24)

Ein *undifferenzierter Ansatz* liegt dann vor, wenn bei der Kundenwertermittlung nicht berücksichtigt wird, dass sich unterschiedliche Kundengruppen im Zeitablauf verschieden entwickeln können. Bei einer *Eindimensionalität der Kundenwertermittlung* wird lediglich ein Kriterium zur Wertermittlung herangezogen. Häufig ist dies der Umsatz, ohne zu berücksichtigen, dass dieser nicht bei allen Kundengruppen positiv mit Deckungsbeitrag korreliert. Zusätzlich ist die *Aktionsunabhängigkeit der Kundenbewertung* zu kritisieren. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass ein großer Unterschied hinsichtlich des Kundenwertes vorliegen kann, je nach dem, über welchen Weg ein Kunde angesprochen bzw. welches Angebot diesem unterbreitet werden soll.

Die Folgen eines solchen Vorgehens sind *Defizite in der Kundenakquisition*. Durch eine ungenügende Kundenwertermittlung werden u.U. marginale, d.h. nur noch „am Rande“ für ein Unternehmen relevante Kunden gewonnen, die keine oder negative Deckungsbeiträge erwirtschaften. Außerdem werden möglicherweise weiterhin Kommunikationskanäle, Angebote zur Neukundengewinnung oder spezifische Anreizmechanismen eingesetzt, die nicht zu langfristig werthaltigen Kunden führen. Zusätzlich treten *Defizite in der Kundenentwicklung* auf, weil More-, Up- und Cross-Sell-Potenzial nicht erkannt oder nicht auf geeignete Weise ausgeschöpft werden kann. Schließlich stellen sich auch *Defizite in der Kundenrückgewinnung* ein, weil bei dieser ein falscher Fokus vorliegt. So können u.U. auch „marginale Kunden“ zurückgewonnen werden, die für das Unternehmen nur noch am Rande interessant sind. Ohne eine *tiefgehende Transparenz der Wertschöpfung mit den eigenen Kunden* kann keine Optimierung bei Kundenakquisition und -betreuung erreicht werden.

## 2.2. Kundenbeziehungslebenszyklus als Orientierungsrahmen

In Abgrenzung zum klassischen Produktlebenszyklus steht beim Konzept des *Kundenbeziehungslebenszyklus* nicht das Produkt, sondern die Beziehung einer *einzelnen Person* oder *eines Unternehmens* bzw. einer entsprechenden *Gruppe von Personen oder Unternehmen* zu einem *spezifischen Unternehmen* im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei wird aufgezeigt, wie sich

diese Beziehung (gemessen bspw. am Kundenwert) über die Zeit entwickelt. Dabei sind drei wichtige Kernphasen zu unterscheiden (vgl. Abb. 7):

- **Interessenten-Management**
- **Kundenbindungs-Management**
- **Rückgewinnungs-Management**

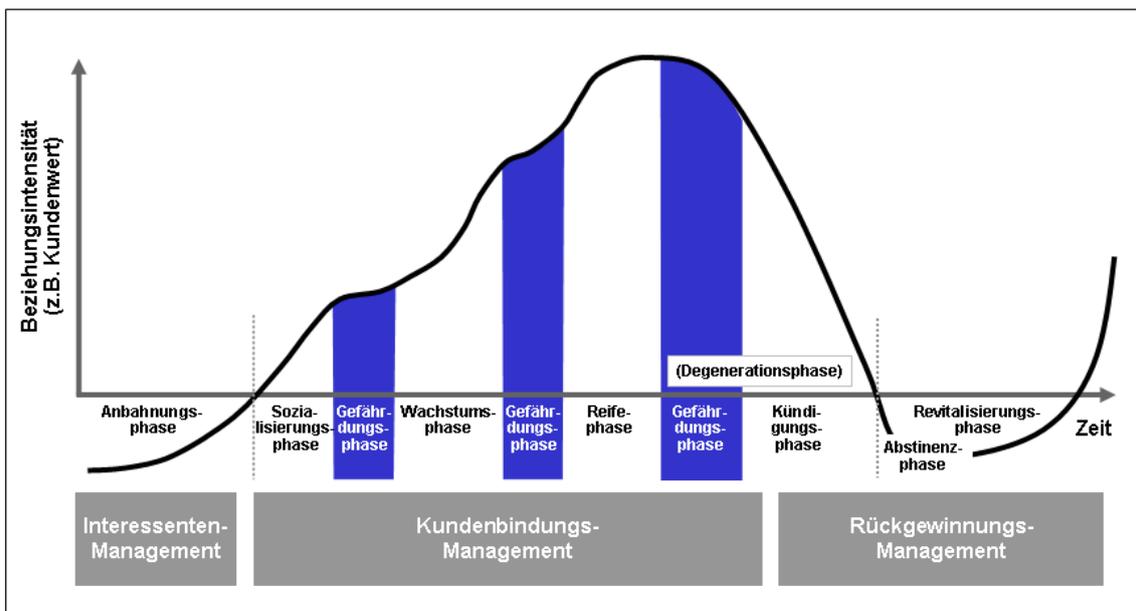


Abb. 7: Konzept des Kundenbeziehungslebenszyklus (Stauss, 2000, S. 16)

In der Phase des *Interessenten-Managements* geht es zunächst darum, eine Beziehung zum Unternehmen anzubahnen. In diese Phase fallen die Maßnahmen eines Unternehmens zur Akquisition neuer Kunden. Die Phase des *Kundenbindungs-Managements* beschreibt, wie sich ein Kunde im Zeitablauf entwickelt und welche Subphasen er dabei durchlaufen kann. In dieser Phase können Unternehmen verschiedene Maßnahmen einsetzen, um den Kunden an das Unternehmen zu binden. Der Übergang von Kundenbindungs- zum *Rückgewinnungs-Management* wird geprägt von der Degenerationsphase, bei der die Beziehungsintensität abnimmt und der Kunde für das Unternehmen verloren zu gehen droht. Jede dieser Phasen geht – für jede Person bzw. jedes Unternehmen sowie für die entsprechenden Gruppen – mit spezifischen Anforderungen an das betreuende Unternehmen einher. Gerade die Instrumente des Dialog-Marketings ermöglichen, diesen Spezifika umfassend Rechnung zu tragen.

Bevor ein *Interessenten-Management* nach Abb. 7 erfolgen kann, ist im Rahmen des CRMs der Fokus zunächst auf die *akquisitionsorientierte Segmentierung* zu legen (vgl. Kreutzer, 2008, S. 108). Dabei wird – basierend auf den Akquisitionszielen und/oder auf den Erkenntnissen der Kundenwertermittlung – definiert, welche Zielsegmente ein Unternehmen ansprechen möchte („*Definition des Beuterasters*“). Damit wird festgelegt, auf welche Zielgruppe oder Zielgruppen das Marketing ausgerichtet werden soll.

Im Rahmen der *Interessenten-Gewinnung* können u.a. die folgenden Instrumente des Dialog-Marketings eingesetzt werden:

- Response-Anzeigen
- Beilagen, etwa in Fachzeitschriften
- Mailings
- E-Marketing/Online-Marketing
- Telefonanrufe
- Außendienstbesuche

Neben den primär zur Zielgruppendefinition genutzten akquisitionsorientierten Segmentierungskriterien und -konzepten ist für die bereits gewonnenen Interessenten und Kunden eines Unternehmens eine *transaktionsorientierte Segmentierung* durchzuführen (vgl. Kreutzer, 2008, S. 116f.). Diese kann bereits auf den Informationen aufsetzen, die im Zuge der Transaktionen zwischen Interessenten und Kunden einerseits und dem Unternehmen andererseits gewonnen wurden. Damit wird deutlich, dass die transaktionsorientierte Segmentierung eine viel größere Tiefe und Schärfe in der Segmentbeschreibung und -bearbeitung ermöglicht als die akquisitionsorientierte Segmentierung. Letztere kann häufig nur auf wenigen Basisdaten aufsetzen.

Im Zuge eines *individualisierten Interessenten- und Kunden-Managements* werden u.a. die folgenden Instrumente eingesetzt:

- Mailings
- E-Mails
- Newsletter (online/offline)
- Werbefriefprogramme für Interessenten und Kunden
- Telefonanrufe
- Außendienstbesuche
- Kundenkarten
- Kundenmagazine
- Kundenbindungsprogramme

Die Phase des *Kundenbindungs-Managements* umfasst mehrere Stufen, die wiederum verschiedene Anforderungen an das unternehmerische Marketing und insbesondere an die einzusetzenden Instrumente stellen. In der *Sozialisationsphase* sind die Kunden zunächst mit ihrem neuen Leistungspartner vertraut zu machen. Im B-to-B-Bereich gestaltet sich diese Phase z.B. bei Investitionsgütern besonders anspruchsvoll, wenn sich die Anwender mit einer komplexen Enterprise Resource Planning (ERP)-Software von *SAP* oder einer neuen Druckmaschine von *Heidelberger Druck* sowie dem dahinterstehenden Unternehmen und seinen Mitarbeitern (Vertrieb, Service, Schulung) vertraut zu machen haben. Diesem Prozess schließt sich im Idealfall eine *Wachstumsphase* an, in der die Umsätze steigen werden, weil man zu seinem neuen Anbieter bzw. Leistungspartner Vertrauen gefasst hat und zusätzliche Leistungen in Anspruch nimmt. Die

*Reifephase* kann sich – in Abhängigkeit vom Leistungsangebot – nach wenigen Tagen, Wochen, Monaten oder Jahren einstellen.

Die zentrale Voraussetzung, um eine Beziehung zu Unternehmen aufzubauen, sind aussagefähige und qualitativ hochwertige Informationen. Dies beginnt zunächst mit der *Adresse*, die im Zuge des Interessenten-, spätestens im Zuge des Kundenbindungs-Managements gewonnen werden sollte. Denn nur bei Vorliegen einer Adresse können weitere Botschaften – über welchen Kommunikationskanal auch immer – gezielt auf einzelne Personen bzw. Unternehmen ausgerichtet werden. Und erst eine gezielte, vielfach individualisierte Ansprache und Betreuung lässt häufig längerfristig stabile Kundenbeziehungen entstehen. Unternehmen wie Versender, Energieversorger, Versicherungen, Banken oder Telekommunikationsunternehmen generieren aufgrund ihres Geschäftsmodells quasi automatisch die Adresse ihrer B-to-B-Kunden. Andere Unternehmen müssen diese – über Umwege – erst zu erfassen suchen. Welche weiteren Informationen von Belang sind, zeigt Abb. 8.

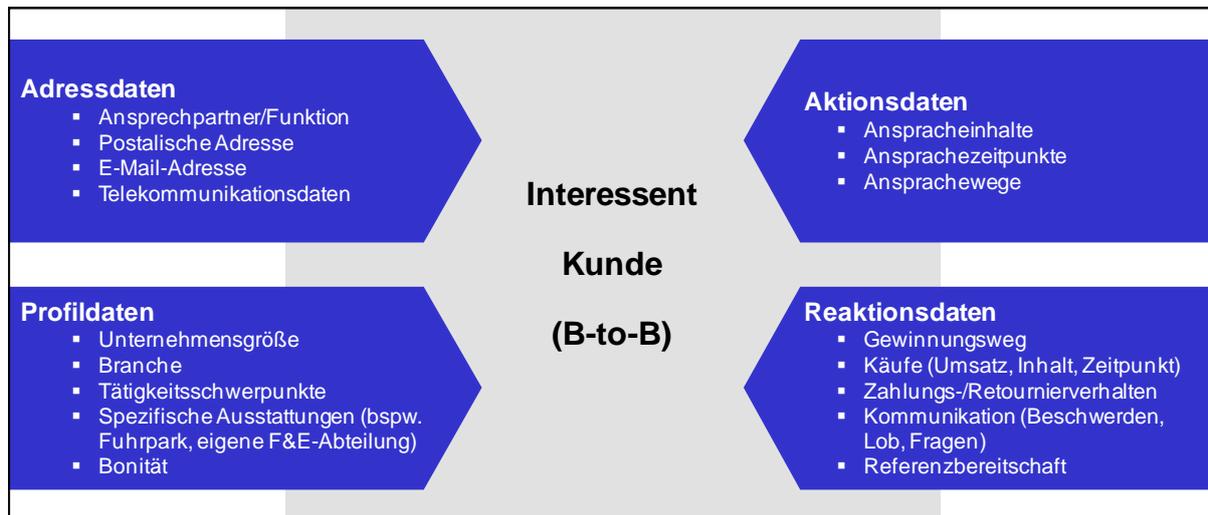


Abb. 8: Informationskategorien im B-to-B-Markt (eigene Darstellung)

In der Summe gilt für den B-to-C- wie den B-to-B-Bereich das *Gesetz der Disproportionalität von Informationen*: Je mehr Informationen über einen Konsumenten bzw. einen Entscheidungsträger oder ein Unternehmen vorliegen, desto trennschärfer können Angebote platziert werden. D.h., wir benötigen mehr Informationen über Interessenten und Kunden, um diesen weniger, dafür aber relevante Informationen zu übermitteln.

Die Herausforderung besteht zusätzlich darin, die *Vielzahl an Informationen*, die über Interessenten und Kunden in den unterschiedlichsten Teilen eines Unternehmens auftreten, *an einer zentralen Stelle zusammenzuführen und zu konsolidieren*. So liegen im Controlling-Bereich Informationen zum Zahlungsverhalten, im Customer-Service-Center sowie im Internetbereich zu Anfragen, Bestellung, Reklamationen sowie im Retouren-Center eines B-to-B-Versenders Daten zum Rücksendeverhalten vor. Diese Informationen sind für alle kundenorientiert arbeitenden Funktionen verfügbar zu machen;

dies kann ein Call-Center-Agent, der Datenanalyst oder ein Kommunikations- oder Vertriebsverantwortlicher sein.

In Summe geht es um die Schaffung eines „Single View of Customer“, d.h. einer system- und datentechnisch einheitlichen Sicht auf Kunden und Interessenten. Diese sollte dabei unabhängig davon sein, auf welchem Kanal welche Informationen gewonnen wurden. Im Kern geht es um den *Aufbau einer Kundendatenbank*, in der diese unterschiedlichen Informationen auswertbar erfasst werden. Der Erfolg eines CRM geht mit dem Aufbau und der Pflege einer solchen Kundendatenbank Hand in Hand. Dabei unterliegen die hier gespeicherten Daten einem hohen Verfallungsrisiko. Es muss davon ausgegangen werden, dass ca. 10 - 30 % der in Unternehmen in Deutschland eingesetzten B-to-B-Adressen fehlerhaft sind. Die Ursachen für die hohen *Veränderungen bei Unternehmensadressen* zeigt Abb. 9. Neben Neueintragungen und Wechseln in der Geschäftsführung sind dies auch neue Firmennamen, Löschungen sowie neue Anschriften der Unternehmen nach Umzügen oder Straßenumbenennungen.

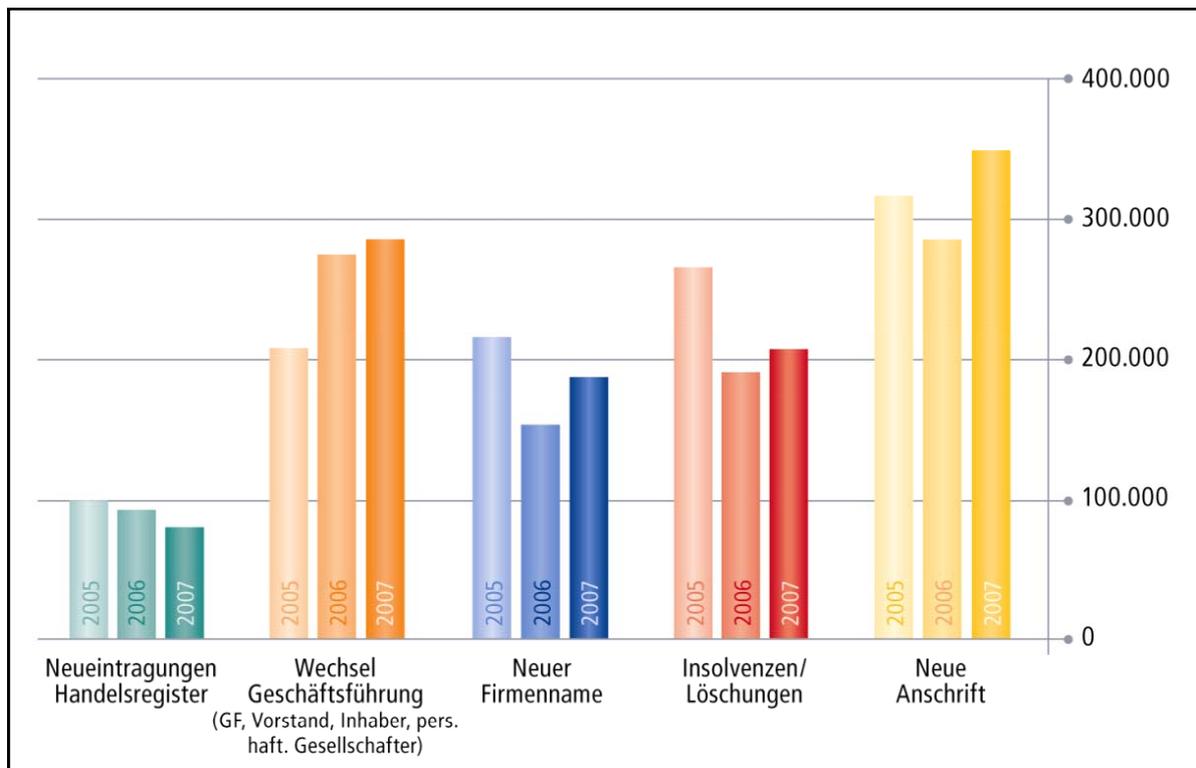


Abb. 9: Jährliche Adressänderungen (bedirect, 2008)

### 3. Relevante Dialog-Konzepte und Dialog-Instrumente des B-to-B-Marketings

#### 3.1. Akquisitionskonzepte im B-to-B-Marketing

Unter *Neukundenakquisition* sind alle Maßnahmen zu verstehen, die ein Unternehmen einsetzt, um erstmalig Personen oder Unternehmen für den Einstieg in die Beziehung zum eigenen Unternehmen zu motivieren. Die Grundlage jeglicher Form von Neukundenakquisition stellt eine präzise *Definition der gewünschten Neukunden* dar. Dieses zielorientierte Vorgehen sollte sich an den in Abschnitt 2 genannten Kriterien zur Definition des *Kundenwertes* orientieren. Zentral ist hierbei, dass ein erfahrungsgestütztes Vorgehen zum Tragen kommt, d.h., dass bei der Ausgestaltung von neuen Akquisitionsmaßnahmen auf den Erfahrungen früherer Aktionen aufgesetzt wird. Dies setzt voraus, dass deren Ausgestaltung sowie die dadurch gewonnenen Erkenntnisse nachvollziehbar dokumentiert und ggf. zentrale Erfolgsfaktoren herausgearbeitet wurden.

Zu den besonders *relevanten Akquisitionsinstrumenten des Dialog-Marketings* im B-to-B-Markt zählen die in Abb. 10 aufgezeigten Instrumente. Der Außendienst ist hier in der zentralen Position zu finden, weil dies nicht nur ein sehr effektives, sondern auch ein sehr kostenintensives Instrument zur Kundenakquisition darstellt.

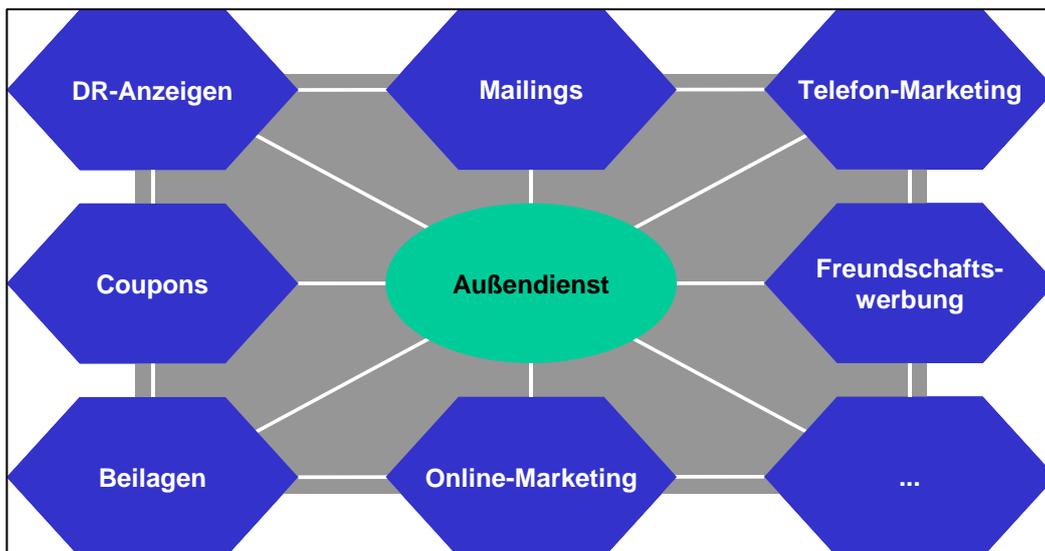


Abb. 10: Zentrale Akquisitionsinstrumente des Dialog-Marketings (eigene Darstellung)

Ein klassisches Instrument zur Kundengewinnung sind *Response-Anzeigen*, die in zielgruppenaffinen Zeitungen und Zeitschriften geschaltet werden und – im Gegensatz zu einer „normalen“ Anzeige – eine unmittelbare Reaktion der angesprochenen Person auslösen sollen. Deshalb wird auch von einer (*Direct*) *Response-Anzeige* (auch DR-Anzeige) gesprochen. In Abb. 11 ist eine solche Response-Anzeige dargestellt, die unmittelbar zum Abschluss eines Abonnements des *HarvardBusiness-Manager* auffordert und dafür einen telefonischen, einen Internet-, einen Fax- und einen schriftlichen Rückkanal anbietet; für letzteren ist auf der Anzeige eine Antwortkarte aufgespendet (auch Postkarten-Anzeige genannt).

3 x Harvard Businessmanager mit 35 % Ersparnis: Antworten Sie noch heute – Sie sparen € 13,40!

## Jetzt testen und Ihr Wunschgeschenk wählen!

**NEU!**

**Mini-Lautsprecher für iPods**  
 Perfekter Sound, originale Optik.  
 • Mini-Lautsprecher in Legoblock-Form  
 • kein Adapter und keine Batterien nötig  
 • Maße: ca. 9,2 x 9,5 x 1,7 cm

**Edles Medizin-Armbanduhr-Set**  
 StilleWangen:  
 • hochwertiges Metallgehäuse  
 • Uhrzifferblatt mit Ultraschallsonde  
 • inkl. Uhrwerkzeug und Manschettenband

**Gratis zur Wahl!**

**Praktisches Reise-Set, 3-0ig**  
 Ideal für Business und Freizeit.  
 • Maße: Trolley ca. 52 x 39 x 19 cm,  
 Handtasche ca. 40 x 29,5 x 12 cm,  
 Rucksack ca. 34 x 15 x 41 cm

**Medison-MP3-Player**  
 Akkumulator mit 1-Gb-Speicher:  
 • auch als CD-Manager verwendbar  
 • inkl. Batterie, Ohrhörer und USB-Kabel  
 • Maße: ca. 9,5 x 3 x 2 cm

**Wertvolle Inhalte**

**Harvard Businessmanager**  
 • berichtet über innovative Ansätze zur Unternehmensführung,  
 • informiert über Trends im Management,  
 • präsentiert zukunftsweisende Strategien und deren Umsetzung in die Praxis,  
 • vermittelt neue Perspektiven.

**Persönlicher Nutzen**  
 • Sie bleiben up to date bei aktuellen Managementwissen  
 • Sie stellen an der Spitze der Entwicklung im Management und in der Wirtschaft  
 • Sie profitieren maßgeblich für Ihren Erfolg!

**Hochkarätige Autoren**  
 • Sie lesen Beiträge der renommiertesten Autoren: Michael Porter, Michael Decker, Henry Mintzberg u. a. S.  
 • Professoren führender amerikanischer und europäischer Universitäten veröffentlichen ihre neuesten Forschungsergebnisse – aufbereitet für die Praxis.

**Ihre Testvorteile**  
 • Nach dem Test jederzeit kündbar.  
 • 35 % Ersparnis gegenüber dem Einzelkauf.  
 • Bequeme Lieferung ins Haus.  
 • Ein attraktives Geschenk Ihrer Wahl.

## Jetzt testen und 35 % sparen!

**Ihre schnellen Bestellwege:**  
 Telefon: **018 02/66 44 89**  
 Fax: **040/30 07-85 70 85**  
 Ausland: +49/40/30 07-48 83

Harvard Businessmanager  
 Das Wissen der Besten.

Jetzt gleich online bestellen:  
[www.harvardbusinessmanager.de/test](http://www.harvardbusinessmanager.de/test)

Abb. 11: One-Shot-Response-Anzeige (Manager-Magazin, 2009)

Wenn eine solche Maßnahme – wie in diesem Fall – unmittelbar zum Kauf motivieren soll, wird von einem *One-Shot* (auch *einstufige Maßnahme*) gesprochen, weil der Angesprochene gleichsam mit einem Anstoß als Kunde gewonnen werden soll. Wird dagegen im ersten Schritt lediglich versucht, Interessenten für ein bestimmtes Angebot zu gewinnen, so spricht man von einer *mehrstufigen Kampagne*. Eine solche ist in Abb. 12 zur Gewinnung von Anzeigenkunden für die Zeitschrift *FHM* zu sehen. Unternehmen, die auf eine solche Anzeige reagieren, erhalten zunächst den Interessenten-Status, von dem diese weiter in Richtung Werbekunde zu entwickeln sind. Die Abbildungen 11 und 12 zeigen, dass auch im B-to-B-Markt mit ähnlichen Reaktionsverstärkern sowie mit erotischen Aktivierungsimpulsen gearbeitet wird, wie dies im B-to-C-Markt der Fall ist. Damit wird deutlich, dass Response-Anzeigen in gleicher Weise zum rationalen und emotionalen Markenaufbau beitragen können wie klassische Anzeigen. Allerdings versuchen die Response-Anzeigen gleich, die erzielte Aktivierung in eine unmittelbare Reaktion zu transformieren.



Abb. 12: Response-Anzeige zur Gewinnung von Werbekunden für FHM (horizont, 2008)

Eine große Bedeutung bei der Interessenten- und Kundengewinnung kommen sogenannten *Coupons* zu (vgl. Abb. 13). Teilweise sind solche Coupons in Scheckhefte eingebunden, wie sie bspw. an die Besucher einer Messe im Vorfeld versandt werden. Auf diese Weise sollen den Besuchern weitere Anreize vermittelt werden, bestimmte Aussteller zu besuchen. Auch hier werden „als Belohnung“ verschiedene Anreize eingesetzt.



Abb. 13: Coupon-Scheckheft und ausgewählte Coupons für die Mailing-Tage 2009

Ein intelligentes Konzept, um neue Interessenten und Kunden bzw. deren Adressen zu gewinnen, stellen Beilagen dar. Neue Interessenten und Kunden können durch *Werbebeilagen* gewonnen werden, die durch Zeitungen und Zeitschriften verteilt werden. Zu den Instrumenten des Dialog-Marketings zählen die Werbebeilagen, die einen *Mechanismus zur unmittelbaren Bestellung oder zur Abforderung von Informationen* vorsehen (vgl. Abb. 14). Durch die Auswahl des Trägers einer Werbebeilage kann eine mehr oder weniger präzise Zielgruppenselektion erfolgen. Je präziser die Zeitung oder Zeitschrift auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet ist, desto geringer werden die Streuverluste ausfallen.



Abb. 14: Werbebeilage aus *managemagazin* und *MTAdialog* (2009)

Eines der wichtigsten Instrumente zur Akquisition von Interessenten und Kunden wie auch zur Betreuung der Kunden selbst stellt das *Mailing* dar, auch *Direct Mail*, *Werbefrief* oder in Abgrenzung zur E-Mail *White Mail* genannt. Eine direkte Ansprache von Wunsch-Kunden kann erfolgen, indem deren Adressen für werbliche Zwecke angemietet werden. Beim Mailing handelt es sich klassisch um eine papiergestützte werbliche Ansprache von Zielpersonen. Sie stellt die dominierende Werbeform im Dialog-Marketing dar. Die Ansprache durch ein Mailing kann dabei in verschiedenen Formen erfolgen:

- **Individuelle Einzelansprache**

Die individuelle Einzelansprache erfolgt ausgerichtet auf jeden einzelnen Empfänger. Basierend auf der bisherigen Kundenhistorie (etwa bisher getätigte Käufe) oder auf weiteren

Daten (z.B. eine anstehende Messebeteiligung oder ein anstehendes Jubiläum eines Unternehmens) erfolgt eine individuelle Ansprache.

- **Persönliche Einzelansprache**

Bei der persönlichen Einzelansprache wird eine größere Zielgruppe – bspw. Fuhrpark-Manager oder die Marketing-Leitung jeweils mit identischem Inhalt namentlich und damit persönlich angesprochen („Sehr geehrte Frau Paschen,...“). Eine weiterführende Individualisierung der Inhalte des Schreibens erfolgt dagegen nicht.

Die *individuelle Einzelansprache* dominiert im Kontext der Interessenten- und Kundenbetreuung. Sie setzt dabei auf die – idealerweise in einer systematisch aufgebauten und gepflegten Marketing-Database – gespeicherten Daten zum Kundenprofil sowie zur bisherigen Kundenhistorie auf. Ihr kommt deshalb auch im Bereich der Kundenentwicklung und -bindung eine zentrale Bedeutung zu. Eine Umsetzung der individualisierten Einzelansprache kann z.B. die Unterbreitung eines spezifischen Angebots von IT-Zubehör sein, welches sich an den Merkmalen der früher erworbenen IT-Anlage orientiert.

Eine *persönliche Einzelansprache* kann sich sowohl auf Zielkunden wie auf Interessenten und Kunden beziehen. Hier erfolgt eine Personalisierung lediglich im Hinblick auf den Namen, wie sie heute bei den meisten Mailings eingesetzt wird (vgl. Abb. 15).

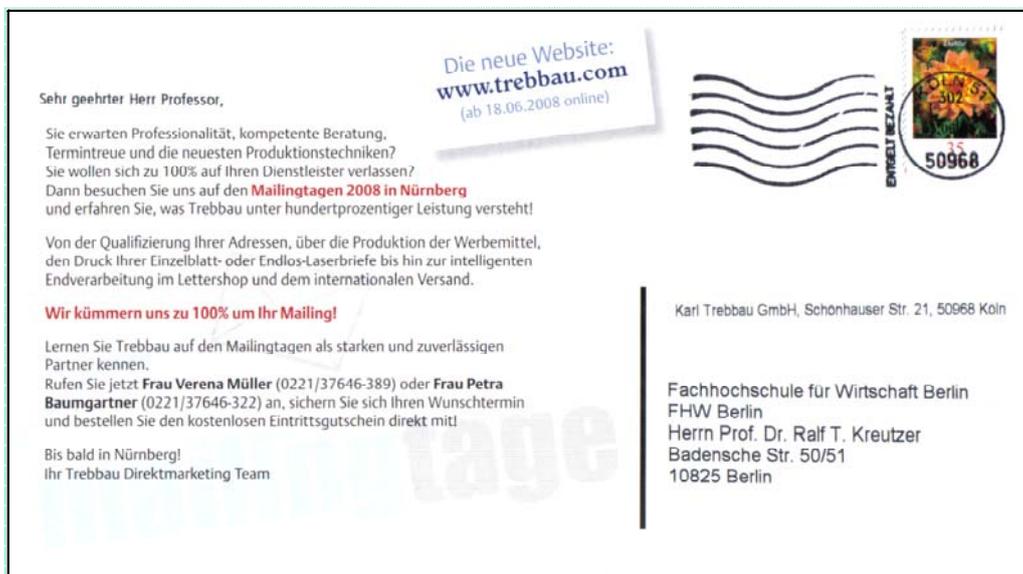


Abb. 15: Personalisierte Einzelansprache durch *Trebbau Direktmarketing*

Grundlage derartiger Ansprachen können folglich sowohl die eigene Datei wie auch angemietete Adressbestände sein. Welche Adressbestände dabei zum Einsatz kommen können, zeigt beispielhaft Abb. 16. Orientiert an der unternehmensspezifisch definierten Zielgruppe können anhand dieser Kriterien gezielt die Unternehmen und Entscheider ausgewählt werden, bei denen die höchsten Abschlussquoten erwartet werden. Große Adressdienstleister mit entsprechenden Business-Adress-Angeboten sind u.a. *AZ Direct*, *Schober*, *Trebbau*, *Hoppenstedt* und *Deutsche Post Direkt*.

<b>Firmen- klassifikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jahresumsatz</li> <li>▪ Beschäftigtenzahl</li> <li>▪ Rechtsform (AG, GmbH, GmbH &amp; Co. KG, KG, OHG)</li> </ul>
<b>Branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Industriebetriebe, verarbeitendes Gewerbe, Handwerksbetriebe</li> <li>▪ Dienstleister, Einzelhandel, Großhandel</li> <li>▪ Verbände, Vereine, freie Berufe</li> </ul>
<b>Entscheider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheider der 1. Führungsebene (Aufsichtsratsmitglieder, Vorstandsmitglieder, Geschäftsführende Gesellschafter, Entscheider im allgemeinen Management)</li> <li>▪ Entscheider der 2. Führungsebene (Controlling-/Rechnungswesen, Verkauf/Vertrieb, EDV/IT-Infrastruktur, Einkauf, Fuhrpark, Marketing/Werbung, Personal- und Sozialwesen, Produktion)</li> </ul>
<b>Kommuni- kations- daten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Telefon</li> <li>▪ Fax</li> <li>▪ Internet</li> <li>▪ E-Mail</li> </ul>
<b>Gebiet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bundesweit</li> <li>▪ Bundesland</li> <li>▪ PLZ-Gebiet (auch mit Umkreisradius)</li> <li>▪ Kreise, Städte, Gemeinde</li> </ul>

Abb. 16: Selektionsmöglichkeiten bei Business-Adressen (bedirect, 2008)

*Telefon-Marketing* gehört zu den wichtigen Instrumenten der Dialogkommunikation. Hierunter fällt zunächst das *Inbound-Telefon-Marketing* (i.S. hereinkommend; auch passives Telefon-Marketing). Hier nimmt eine Person mit dem Unternehmen Kontakt auf, um bspw. Informationen abzufordern oder eine erste Bestellung zu platzieren. Dem Inbound-Telefon-Marketing kommt über die Akquisitionsphase hinaus auch im Rahmen der Kundenbetreuung als Leistung eines Customer-Service-Centers eine zentrale Bedeutung zu. Beim *Outbound-Telefon-Marketing* (i.S. hinausgehend; auch aktives Telefon-Marketing) suchen Unternehmensmitarbeiter oder entsprechende Dienstleister den direkten Kontakt zur Zielperson. Basierend auf den im Unternehmen bereits vorhandenen Daten können zur weiteren Informationsgewinnung sowie zum aktiven Verkauf *Outbound Calls* durchgeführt werden. Während bei solchen Anrufen bei Privatpersonen darauf zu achten ist, dass die für diese Ansprache notwendigen Permissions i.S. der Erlaubnisse zur telefonischen Kontaktaufnahme vorliegen, liegt nach der Definition des Gesetzgebers im B-to-B-Markt dann nach § 7 UGW (2) 2 keine „unzumutbare Belästigung“ vor, wenn zumindest eine „mutmaßliche Einwilligung“ des Angerufenen an den Angeboten des anrufenden Unternehmens vorliegt. Ein solches Telefonat ermöglicht vielfach eine differenzierte Informationsbeschaffung, die allerdings sehr zeit- und damit kostenaufwändig ist und deshalb sehr gezielt zum Einsatz kommen sollte.

Das *Internet* gewinnt auch für die B-to-B-Beziehung eine immer größere Bedeutung. Die meisten Anzeigen im Internet sind als Direct-Response-Medium ausgestaltet. Banner, Sponsored Links und viele Homepages fordern den Besucher zur unmittelbaren Reaktion auf. Dabei geht es um die Bekanntgabe der E-Mail- oder der postalischen Adresse zur Zuleitung von weiteren Informationen, um das Abonnement eines (E-)Newsletters, um die sofortige Anforderung eines Angebotes oder um einen unmittelbaren Kauf. Eine besondere Bedeutung im Online-Marketing kommt dabei dem sogenannten *Suchmaschinen-Marketing* zu. Um bei Suchmaschinen wie *Google*, *Yahoo* oder *Fireball* auf der am

stärksten wahrgenommenen ersten Seite der Suchergebnisse zu erscheinen, kann eine solche Position außerhalb der klassischen Treffer erkauft werden (vgl. zum entsprechenden Gebotsverhalten Gerstmeier, 2008). Unter Transparenz- und Fairnessaspekten werden diese Suchergebnisse in getrennten Kategorien aufgelistet. Bei *Google* werden diese Treffer als „Anzeigen“, bei *Yahoo* als „Sponsoren-Links“ und bei *Fireball* als „Sponsored Links“ gekennzeichnet. Darüber hinaus kann versucht werden, durch die Ausgestaltung der eigenen Webpräsenz und die Einpflege wichtiger Suchbegriffe die Trefferqualität bei Suchmaschinen unabhängig von gesponserten Links zu erhöhen. Abb. 17 zeigt exemplarisch dadurch erzielbare Ergebnisse. Eine führende Position bei den Trefferergebnissen oder bei den gesponserten Links kann einen wesentlichen Beitrag zur Akquisition von Interessenten und Kunden leisten (vgl. weiterführend Schwarz, 2007; von Bishopinck/Ceyp, 2008).

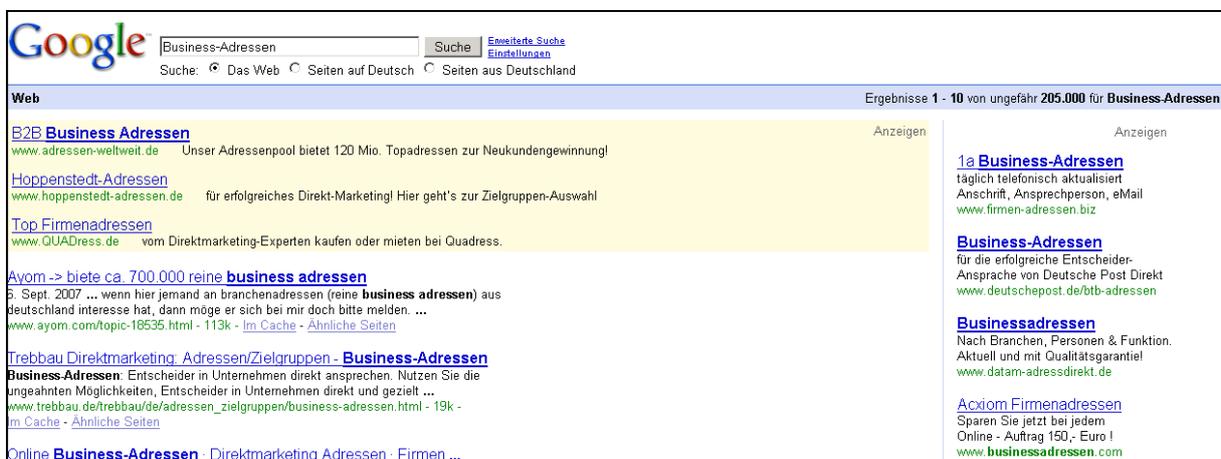


Abb. 17: Ergebnisse einer Suche nach Business-Adressen über *Google* – mit Anzeigen/Sponsoren-Links

Unter *E-Mail* wird die Post bezeichnet, die auf elektronischem Wege über Computernetze von einem Internet-Nutzer zu einem oder mehreren anderen Nutzern übertragen wird. Während E-Mails aus der persönlichen und beruflichen Kommunikation nicht mehr wegzudenken sind, stoßen unverlangte und damit häufig auch unerwünschte *Werbe-E-Mails* auf immer größeren Widerstand der Internet-Nutzer. Diese nicht gewünschten Mails werden auch *SPAM* genannt. Dieser Begriff stand ursprünglich für Dosenfleisch (i.S. Spiced Ham, z.T. auch als Spiced Pork and Meat bezeichnet) und versinnbildlicht, dass Mails in ein E-Mail-Postfach genauso hineingepresst werden wie das oben erwähnte Dosenfleisch. Der häufig *massenhafte Versand derartiger E-Mails* (als *Spamming* oder *Spammen* bezeichnet) basiert vielfach auf illegal erworbenen E-Mail-Adressdateien. Oder es werden die von den E-Mail-Adressaten eingeräumten Permissions durch den Versender ignoriert, den man auch *Spammer* nennt.

Eine Erleichterung für E-Mail-Werbung bietet § 7 (3) UWG für Unternehmen, die im Zuge ihrer Geschäftstätigkeit mit den Kunden deren E-Mail-Adresse erhalten. Hiernach darf ein Unternehmen diese Adresse für eigene werbliche Zwecke einsetzen, solange der Kunde dem nicht widerspricht. Dabei handelt es sich um eine *Opt-out-Regelung*, weil der Kunde für den Ausstieg optieren muss, wenn er keine weiteren E-Mails erhalten möchte. Ein zielgruppenorientierter, wertschätzender Umgang mit Ist- oder Wunsch-Kunden sowie mit Interessenten, der gleichzeitig die rechtlichen

Grundlagen berücksichtigt, setzt gültige Permissions für eine Kontaktaufnahme voraus (vgl. vertiefend Siegert, 2009; zur weiteren Ausgestaltung des E-Mail-Marketing vgl. Schwarz, 2007).

Diese Orientierung an den vorhandenen Permissions gilt auch für den Versand von *E-Mail-Newslettern*, die häufig zur Betreuung von Interessenten und Kunden eingesetzt werden. Seriöse Unternehmen weisen bei jeder Ansprache darauf hin, dass der Empfänger den Newsletter jederzeit wieder abbestellen kann. Die Herausforderung bei solchen Newslettern besteht in der *Abwägung zwischen* der erwünschten *Kommunikationsdichte des Unternehmens* (i.S. der Anzahl der versandten Newsletter) einerseits und den *Empfängerinteressen* andererseits, die es bei Konzeption und Versand von Newslettern konsequent zu berücksichtigen gilt. Auf diese Weise kann ein Unternehmen das Interesse der Empfänger am Newsletter aufrecht und die Abmeldequote in Grenzen halten. Welche Relevanz Newsletter für Kunden aufweisen können, zeigt der große Nutzerkreis von *Business-Newslettern*, z.B. der Zeitschriften *Direkt Marketing*, *absatzwirtschaft* und *Werben&Verkaufen* und von Zeitungen, wie bspw. *Handelsblatt*, *FAZ* und *Financial Times Deutschland*.

Dem Außendienst kommt im Zuge der Akquisition eine besondere Bedeutung zu. Der Einsatz eines Außendienstes zur Kundenakquisition und -betreuung erfolgt häufig bei hochwertigen, erklärungsbedürftigen Gütern, z.B. beim Investitionsgüter- und Dienstleistungsvertrieb. Zum *Personal Selling* bzw. *persönlichen Verkauf* zählen nicht nur der *Besuch eines Mitarbeiters* im Auftrag eines Anbieters, um in anderen Unternehmen bestimmte Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, sondern bspw. auch *das Verkaufsgespräch auf Messen*, *Verhandlungsrunden mit dem Kunden* und *telefonische Verkaufsgespräche* (vgl. vertiefend Backhaus, 2003, S. 378-381, 388-399; Godefroid/Pförsch, 2008, S. 307-316). Über einen Außendiensteeinsatz können i.d.R. die höchsten Erfolgsquoten in der Kundenakquisition erzielt werden; allerdings geht sein Einsatz auch mit den höchsten Kosten einher. Deshalb muss sein Einsatz konsequent auf Basis erwarteter Kundenwerte gesteuert werden.

Eine im B-to-B-Markt noch vernachlässigte Form der Neukundengewinnung stellt die *Freundschaftswerbung* (auch *Member-gets-Member* (MGM), *Tip-a-friend*; *Mund-zu-Mund-Propaganda*) dar. Dabei wird auch auf die bereits vorgestellten Dialog-Instrumente zurückgegriffen. Die Grundidee der Freundschaftswerbung ist, dass eigene Kunden andere Personen aus dem eigenen Umfeld für die Leistungen eines Unternehmens gewinnen und dafür belohnt werden. Diese Art der Werbung findet im B-to-C-Markt u.a. bei Zeitungs- und Zeitschriften-Abonnements, bei Versandhäusern, im Finanzdienstleistungssektor oder bei Kundenbindungssystemen statt. Freundschaftswerbung ist eine besonders *glaubwürdige Werbeform*, da das „Verkaufsgespräch“ auf einer persönlichen Beziehung basiert. Die Freundschaftswerbung wird dabei häufig von besonders guten Kunden initiiert.

Bei einem *Werbebrief-Programm* (auch Dialog-Programm) handelt es sich um ein Bindungskonzept, welches sich auf eine *kommunikative Einbindung der Interessenten und Kunden* konzentriert. Diese sollen durch regelmäßige Kommunikationsanstöße mit dem eigenen Leistungsangebot vertraut gemacht und zur Inanspruchnahme motiviert werden. Zur Betreuung und Bindung von Interessenten

hat sich hier der Begriff *IKP (Interessenten-Kontakt-Programm)* etabliert. Derartige Programme liefern die „Mechanik“, um die über verschiedenste Wege generierten Interessenten-Adressen für ein Unternehmen zu bearbeiten, um Interessenten systematisch zu Kunden zu entwickeln.

Wie läuft ein solcher Prozess z.B. bei der Vermarktung von Adressdienstleistungen im Dialog-Marketing ab? Der Anbieter, bspw. *Schober*, versucht zunächst, bei potenziellen Kunden das Interesse an seinen Dienstleistungen zu wecken. Hierzu können E-Mail-Newsletter, Mailings, Response-Anzeigen in den Fachmedien oder Werbebanner im Internet eingesetzt werden. Wurde ein Adresskatalog im Internet oder durch eine Kataloganforderungskarte abgerufen, so wurde eine bisher unbekannte Person als Interessent identifiziert, aus ihrer Anonymität herausgelöst und damit für weitere Maßnahmen adressierbar. Hat dieser Interessent z.B. vier Wochen nach Zustellung des Katalogs noch nicht bestellt, wird durch sogenannte *Nachfass- oder Aktivierungs-Mailings* oder *-E-Mails* versucht, den Interessenten zum Kauf zu motivieren und damit zum Kunden zu entwickeln. Ggf. kann dazu auch eine telefonische Kontaktaufnahme erfolgen – entweder zentral oder durch den regional aufgestellten Außendienst.

Die oben beschriebenen Instrumente bieten einem Unternehmen im Vergleich zu klassischen Kommunikationsmaßnahmen den wichtigen Vorteil, dass der *Erfolg einer Maßnahme unmittelbar erfasst* werden kann. Bei einer Response-Anzeige kann die relevante zeitliche Rücklaufperiode in Abhängigkeit des Mediums wenige Tage (bei Tageszeitungen), mehrere Wochen (bei Wochentiteln) bzw. mehrere Monate (bei Monatstitel) umfassen. Eine umfassende Auswertung der Aktion kann dann bspw. anhand der Bestellungen und/oder der angeforderten Informationen oder Außendienstbesuche erfolgen. Bei Internet-basierten Maßnahmen kann stündlich oder täglich der Erfolg von Einzelmaßnahmen ermittelt und sehr kurzfristig aufgrund der erzielten Ergebnisse reagiert werden.

Der Erfolg der dargestellten Dialog-Instrumente kann anhand mehrerer Kriterien bewertet werden. Wie aufgezeigt, besteht der Vorteil gegenüber der klassischen Kommunikation darin, dass sich Reaktionen i.d.R. unmittelbar auf bestimmte Anstöße und damit verbundene Kosten zurückführen lassen, auch wenn andere Kommunikationsaktivitäten (z.B. Image-Spots, PR-Maßnahmen, Sponsoring) eine verstärkende oder abschwächende Wirkung auf den Erfolg haben. Im Mittelpunkt einer solchen *Erfolgsanalyse* stehen u.a. die folgenden Kriterien:

- **Response-Quote**

Anzahl der Personen, die die gewünschte Reaktion gezeigt haben (sei es bspw. eine Informationsabforderung, eine direkte Bestellung oder die Anforderung eines Außendienstbesuches), gemessen in Relation zur Gesamtzahl der angesprochenen Personen einer Aktion in Prozent

- **Bestell-Quote**

Anzahl der Unternehmen, die gekauft haben, in Relation zur Gesamtzahl der angesprochenen Unternehmen einer Aktion in Prozent

- **Cost-per-Interest (CPI)**  
Teilung der Akquisitionskosten durch alle Interessenten einer Aktion, um die Kosten pro gewonnenen Interessenten zu ermitteln
- **Cost-per-Order (CPO)**  
Teilung der Akquisitionskosten durch alle Besteller einer Aktion, um die Kosten pro gewonnenen Besteller zu erfassen
- **Contacts-per-Order (ConPO)**  
Anzahl der Kontakte, die notwendig waren, um einen Interessenten zum Kunden zu entwickeln
- **Einlösequote**  
Anzahl der Personen, die einen Coupon (z.B. aus einem Coupon-Scheckheft) eingelöst haben, in Relation zur Gesamtzahl der ausgegebenen Coupons einer Aktion in Prozent
- **Umsatz pro Coupon**  
Umsatz, den teilnehmende Personen bei einem Coupon-Einsatz durchschnittlich getätigt haben
- **Break-Even-Point**  
Ermittlung der Verkaufsmenge bei einer bestimmten Dialog-Marketing-Aktion, an dem die erzielten Umsatzerlöse und die Kosten der Aktion gleich hoch sind. An diesem Punkt wird weder ein Verlust noch ein Gewinn erwirtschaftet. Wird eine größere Anzahl als die zur Erreichung des Break-Even-Points notwendige verkauft, erzielt das Unternehmen einen Gewinn.

Die meisten für die Ermittlung dieser Kennzahlen vorhandenen Daten sind nach Abschluss der Aktion vorhanden und müssen u.U. „nur“ aus verschiedenen Systemen zusammengeführt werden. Die hier vorgestellten Kennzahlen beziehen sich dabei schwerpunktmäßig darauf, aus abgeschlossenen Aktionen Erkenntnisse abzuleiten. Dabei wird von *Reporting* bzw. *Analysen* und damit von retrospektiven Konzepten gesprochen. Bei den oben aufgezeigten Kennzahlen werden somit Antworten auf die Fragen „Was ist passiert?“ und z.T. auf die Frage „Warum ist es passiert?“ geliefert. Im Idealfall kommt ein *Monitoring* zum Einsatz und zeigt Antworten auf die Frage „Was passiert momentan?“, um bei Bedarf in den laufenden Prozess einzugreifen. Erst das *Data-Mining* erstellt auf der Basis von Entwicklungen in der Vergangenheit Vorhersagemodelle und liefert damit Antworten auf die Frage: „Was wird passieren?“ (vgl. vertiefend Kreuzer, 2009, S. 104-112).

### 3.2. Kundenbindungskonzepte

Bei der Ausgestaltung von Kundenbindungskonzepten sollte man sich vor Augen führen, dass das Ziel der *Kundenbindung* rein „unternehmensgetrieben“ ist. Denn kein Kunde möchte i.d.R. „gebunden“ oder „angebunden“ werden. Deshalb ist bei der Entwicklung entsprechender Konzepte darauf zu achten, dass sich die Konzepte konsequent an den Erwartungshaltungen der Zielgruppe orientieren. Welche *Treiber der Kundenbindung* eingesetzt werden können, zeigt Abb. 18. Im Rahmen einer konkreten Kundenbeziehung sind dabei häufig mehrere Treiber gleichzeitig „aktiv“.

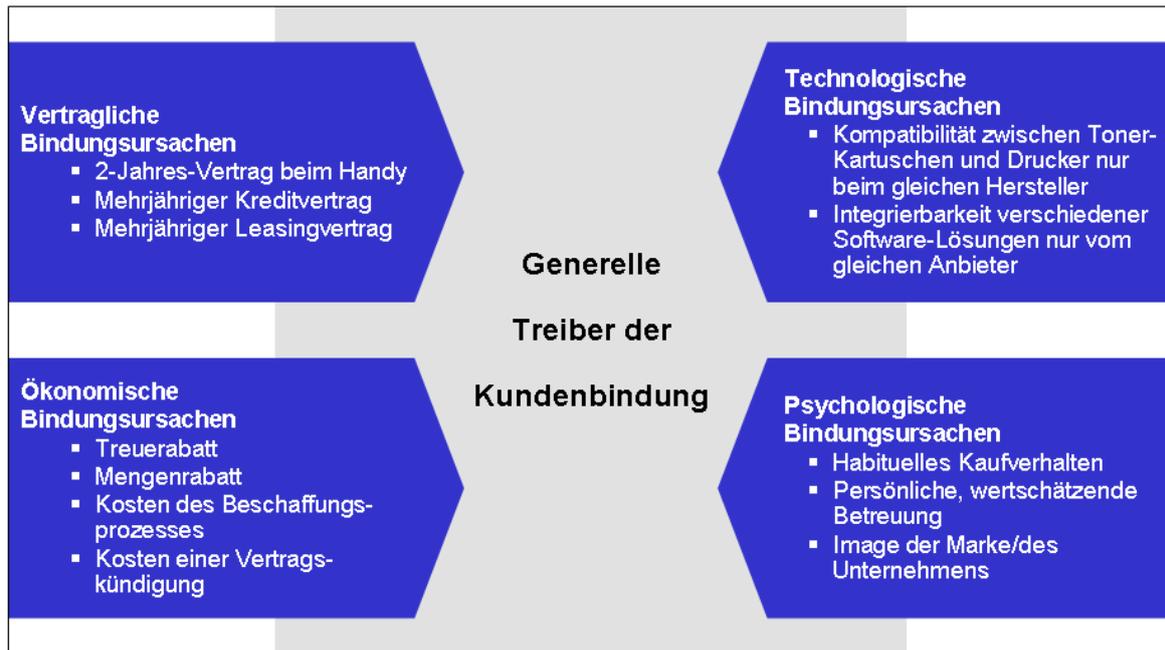


Abb. 18: Generelle Treiber der Kundenbindung (modifiziert nach Meyer/Oevermann, 2006, S. 3335)

Zur Erreichung einer Kundenbindung – i.S. einer Verlängerung der Geschäftsbeziehung – sollen ganz gezielt sogenannte *Wechselbarrieren* aufgebaut werden. Zielsetzung ist dabei, dass die eigenen Kunden „auf etwas Wesentliches“ verzichten müssen, wenn sie ihren Lieferanten wechseln. Bei der *Entwicklung der Kundenbindungsstrategie* sind die in Abb. 19 aufgezeigten Fragestellungen zu beantworten. Zunächst ist das *Bezugsobjekt der Kundenbindung* zu definieren. Dies können einzelne Produkte, ein Vertriebskanal, eine Marke oder ein Unternehmen sein. Zusätzlich ist die *Zielgruppe der Kundenbindung* zu beschreiben. Dies können alle Kunden oder bspw. nur Top-Kunden sein, oder solche, die bereit sind, für eine Betreuungsleistung auch zu bezahlen.



Abb. 19: Dimensionen der Kundenbindungsstrategie (adaptiert nach Homburg/Bruhn, 2008, S. 19)

Hier wird bereits deutlich, dass die Frage nach der Zielgruppe mit dem *Konzept der Kundenbindung* selbst eng verbunden ist. Im Rahmen eines Betreuungsprogramms können folgende spezifische

Instrumente Verwendung finden, die speziell auf die Erhöhung der Kundenloyalität einzahlen sollen. Diese können dabei einzeln oder in Kombinationen zur Anwendung kommen:

- Dialog-/Werbebriefprogramm
- Newsletter (offline und/oder online)
- Customer-Service-Center als Anlaufstelle für die betreuten Kunden (offline und/oder online)
- Kundenkarte
- Treuebelohnungsprogramm (z.B. mit einer Bonifizierung getätigter Umsätze)
- Vorteilsprogramm (mit eigenen sowie mit Leistungen von Kooperationspartnern)
- Kundenclub
- Kundenmagazin
- Chat-Rooms/Communities
- Shop
- Events

Teilweise kommen zur Steigerung der Beziehung zwischen Unternehmen umfassende Club-Konzepte zum Einsatz. Bei Händlerclubs stehen eine Incentivierung und/oder die Stärkung der Absatzmittler oder der Handwerker im Zentrum, um über deren verbesserte Marktposition höhere Umsätze für das eigene Unternehmen zu realisieren (vgl. Abb. 20). Da die Zulieferer hier keinen direkten Marktzugang haben, besteht die Herausforderung darin, die abnehmenden Partner so zu unterstützen, dass diese an der Verkaufsfrent erfolgreicher sind. Dazu werden produkt- oder dienstleistungsbegleitende Angebote eingesetzt.

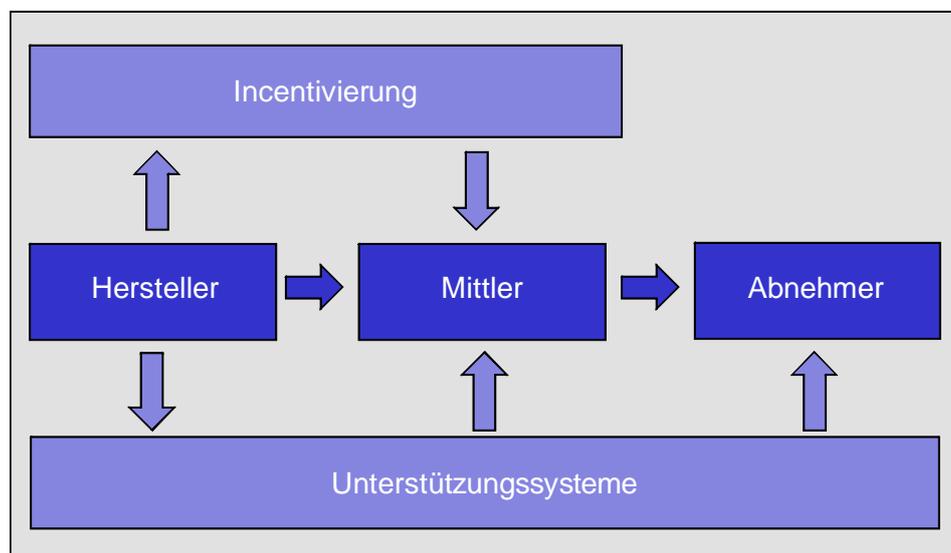


Abb. 20: Konzeptskizze bei Händlerclubs (eigene Darstellung)

So wurde der *GROHE Profi Club* 1993 von *Grohe* für seine Fachhandelskunden gegründet und ist mit z.Zt. ca. 1.200 Mitgliedern das größte *Handwerker-Bindungsprogramm* in der Sanitärbranche. Die kostenpflichtige Leistungspalette reicht von der Mitarbeiterschulung über Hilfen beim Kundenmanagement bis hin zu verschiedenen Events (vgl. Abb. 21).

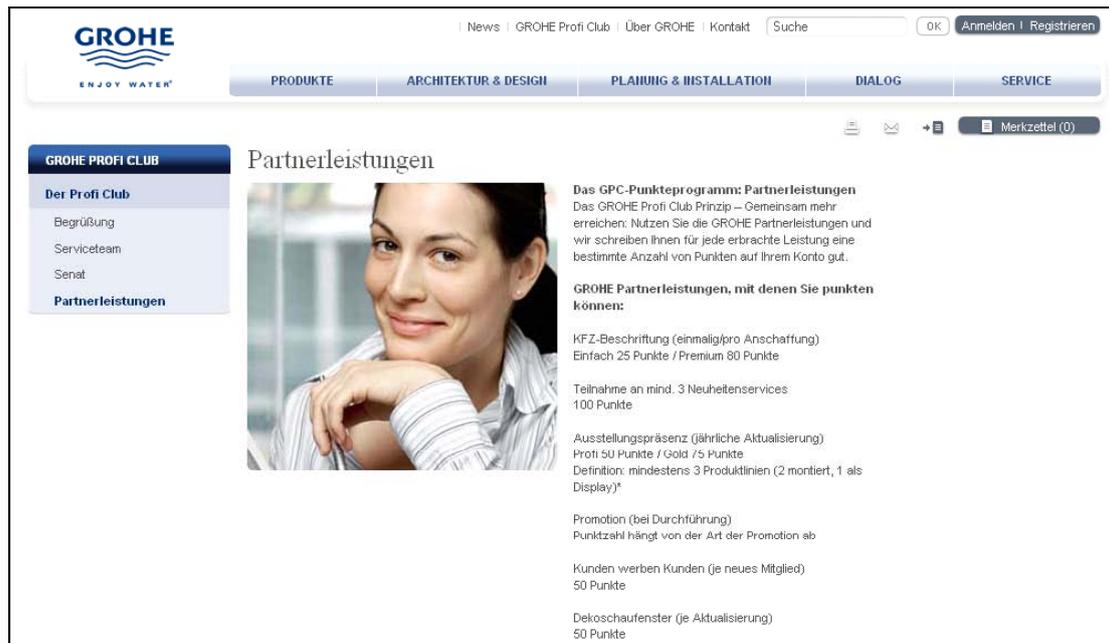


Abb. 21: Auftritt des GROHE Profi Club (www.mygrohe.de, 2009)

Durch besondere Warenpräsentationen sowie durch die Teilnahme an GROHE-Schulungen können Bonuspunkte erworben werden, die zum Zugriff auf bestimmte Club-Leistungen berechtigen. Dieses Programm ist dabei konsequent auf Leistung und Gegenleistung aufgebaut. Beim *Spies Hecker Profi-Club* des Lacksystemherstellers *Spies Hecker* werden seit 1990 den Mitgliedern eine Vielzahl von Leistungen angeboten, bspw. Themenforen, Betriebsvergleiche, Rechtsbeistand, arbeitsmedizinische Betreuung etc. Die Mitgliedsgebühr beläuft sich auf 80,00 € (vgl. www.spieshecker.de, 2009). Durch maßgeschneiderte Leistungen sollen die Vermarktungspartner hier systematisch an das Unternehmen gebunden werden (vgl. Abb. 22).



Abb. 22: Auftritt des Spies Hecker Profi-Club (www.spieshecker.de, 2009)

Unter der Führung des Elektroartikel-Herstellers *Gira* haben sich seit 1997 engagierte Elektromeister zum *Club der Gira Aktiv Partner* zusammengeschlossen. Für eine jährliche Gebühr von 175,00 € werden Maßnahmen zur Sicherung von strategischen Wettbewerbsvorteilen (u.a. eine Informationsbörse im Internet, ein Forum zum Erfahrungsaustausch, eine Leih- und Tauschbörse) wie auch Spaß in kollegialer Atmosphäre geboten. In Deutschland zählt der Club 1.200 Mitglieder, in Österreich 60. Mit einem überzeugenden Konzept können Vertriebsmitarbeiter leicht neue Partner gewinnen, wie das kontinuierliche Wachstum zeigt (vgl. [www.gira-aktiv-partner.com](http://www.gira-aktiv-partner.com), 2009).

*Unternehmensclubs* haben im Gegensatz zu Händlerclubs ihren Fokus auf einer unmittelbaren Betreuung der Zielunternehmen selbst. Das Programm dieser Clubs kann dabei geschäftsfördernde Leistungsbausteine umfassen, aber auch Fun-Elemente beinhalten (vgl. Abb. 23).

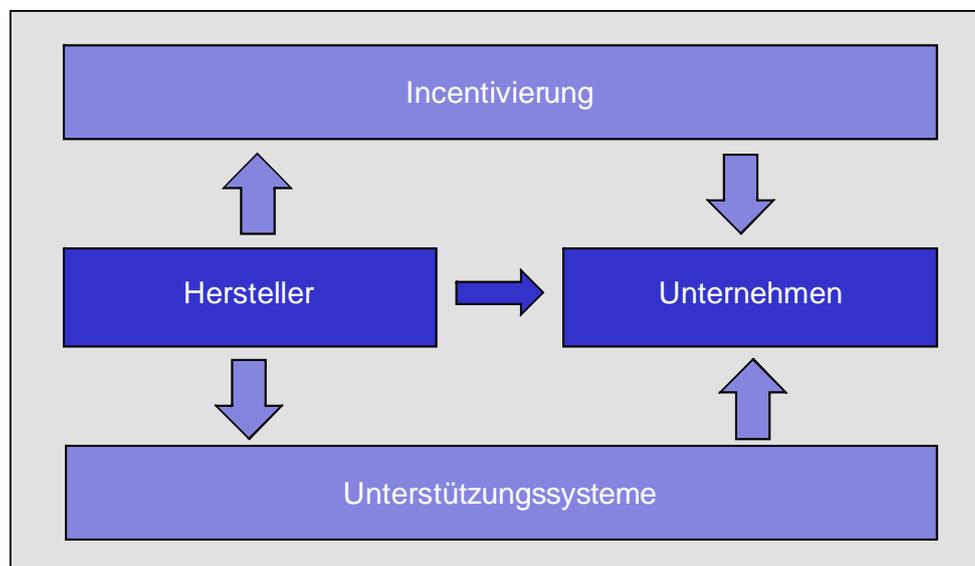


Abb. 23: Konzeptskizze bei Unternehmensclubs (eigene Darstellung)

Eine beispielhafte Umsetzung solcher geschäftsfördernder Inhalte zeigt das Anfang 2005 gestartete Bonusprogramm *Spaceback* der *Nürnberger Spielwarenmesse*. Zielsetzung ist hier, den Ausstellern Anstöße für eine erfolgreiche Messebeteiligung zu geben. Führen die Aussteller im Vorfeld der Messe Einladungsaktionen oder Presseaktivitäten durch, schalten sie Anzeigen oder wird In- oder Outdoor-Werbung gebucht, so werden *Spacepoints* auf einem Konto gesammelt, die mit den Standkosten verrechenbar sind. Damit werden für Messeveranstalter wie Aussteller mehrere Ziele auf einmal erreicht: mehr Kommunikation und damit auch Besucher durch aktive Aussteller in diesem Jahr und – durch die Möglichkeit der Punktübertragung auf das Folgejahr – auch „gebundene“ Aussteller ([www.spielwarenmesse.de](http://www.spielwarenmesse.de), 2009).

Für Händler- und Unternehmensclubs gleichermaßen bedeutsam kann ein *VIP-Informationsservice* sein, indem den einzelnen Personen ein hochindividueller *eNewsletter* oder eine eigene *Intranet-Applikation* zur Verfügung gestellt wird. Diese kann über aktuelle Trends und neue Geschäftsideen informieren. Im Zuge eines *Content Syndication* kann eine solche Applikation durch Ankauf weitere spannende Informationen aus verwandten Themenfeldern für die Mitglieder liefern.

Erfolgsvoraussetzung hierfür ist jedoch, dass tatsächlich eine hochgradig individualisierte Form der Informationsbereitstellung, ausgerichtet am jeweiligen Interessengebiet, erfolgt. Dabei muss ein professionelles Konzept mit gut recherchierten Inhalten zugrunde liegen. Nur auf diese Weise lässt sich ein echter Mehrwert für die Kunden generieren.

Idealerweise sollte diese aktive Informationsbereitstellung durch die *Schaffung von Plattformen* ergänzt werden, die den interessierten Mitgliedern erlaubt, selbst aktiv zu werden. Hierzu bietet sich der Aufbau von *Chat-Rooms* zum nationalen oder weltweiten Informationsaustausch mit Fachkollegen wie auch zum Aufbau einer entsprechenden *Community* an. Gegebenenfalls können Mitglieder hier ihre Fragen einbringen, die von Unternehmensseite kompetent beantwortet werden.

Bevor kundenbindende Programme gestartet werden, müssen neben den bereits oben definierten Zielen und den Anforderungen an die Leistungserbringung auch ganz konkrete Kriterien für die Bewertung der kundenbindenden Effekte festgelegt werden. Beim Scheitern von Kundenbindungskonzepten konnte immer wieder festgestellt werden, dass weder eine Klarheit über die zu erreichenden Ziele, noch über die relevanten *Messkriterien zur Erfassung der kundenbindenden Effekte* bestand. Aber wie soll der Erfolg gemessen werden, wenn dieser weder definiert noch Wege zu dessen Ermittlung festgelegt wurden? Deshalb ist es wichtig, dass die Konzepte zum differenzierten Controlling bereits in der Entwicklungs-, spätestens jedoch in der Startphase des Bindungsprogramms vorliegen. Nur dann kann ein kontinuierliches Messen der Effekte auf den beschriebenen Ebenen ermöglicht werden. Dabei gilt es, *Milestones* zu definieren, deren Nichterreichung entweder zur Rejustierung oder auch zum Abbruch der Aktivitäten führt. Auf diese Weise wird im Unternehmen ein Commitment zum Timing wie auch für die erwarteten Wirkungen sichergestellt. Dies ist für die erfolgreiche Gestaltung der Anlaufphase besonders wichtig (vgl. vertiefend Kreutzer, 2009, S. 233-240).

#### **4. Ausblick**

Die Bedeutung des Dialog-Marketings hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Immer mehr Unternehmen haben entdeckt, dass die Instrumente des Dialog-Marketings eine große Bandbreite von Möglichkeiten bietet, fokussiert neue Kunden zu gewinnen. Darüber hinaus wird gerade in angespannten wirtschaftlichen Situationen wie in den Jahren 2009/10 deutlich, welche Bedeutung langfristig tragfähiger Kundenbeziehungen zukommt, deren Aufbau durch ein CRM konsequent unterstützt werden kann. Deshalb sind alle Unternehmen gut beraten, die Möglichkeiten eines gezielten Einsatzes des Dialog-Marketings systematisch zu erfassen und hinsichtlich ihrer Ergebnisbeiträge für das eigene Unternehmen zu bewerten. Hierbei ist allerdings sicherzustellen, dass „um des schnellen Erfolges willen“ nicht zentrale Markenwerte und Guidelines der Markenführung missachtet werden.

In welcher Form eine *ideale Synthese zwischen Markenkonformität einerseits und Aktivierungsstärke andererseits* erreicht werden kann, ist branchen- und unternehmensspezifisch zu ermitteln. Dabei sollte die zentrale Leitidee des Dialog-Marketings systematisch zum Einsatz kommen:

*Testen, Testen, Testen*

Denn nur selten lassen sich die Erfolgskonzepte von gestern „eins zu eins“ auf das Morgen übertragen. Gleichzeitig unterscheiden sich die Erfolgsfaktoren deutlich, die zur Neukundengewinnung und Kundenbindung in verschiedenen Branchen, bei unterschiedlichen Unternehmen ermittelt wurden. Und auch diese haben häufig keinen dauerhaften Bestand.

Einmal mehr gilt nach *Heraklit*: *Panta rhei* – alles fließt.

## 5. Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Erscheinungsformen des Dialog-Marketings
- Abb. 2: Veränderungen des Differenzierungsgrades in Kommunikation und Leistungserbringung
- Abb. 3: Struktur des Werbemarktes
- Abb. 4: Budgeteinsatz der Dialog-Marketing-Medien 2007 in Mrd. Euro
- Abb. 5: Budgeteinsatz der sonstigen Dialog-Marketing-Instrumente 2007 in Mrd. Euro
- Abb. 6: Fehlerquellen in der Kundensteuerung
- Abb. 7: Konzept des Kundenbeziehungslebenszyklus
- Abb. 8: Informationskategorien im B-to-B-Markt
- Abb. 9: Jährliche Adressänderungen
- Abb. 10: Zentrale Akquisitionsinstrumente des Dialog-Marketings
- Abb. 11: One-Shot-Response-Anzeige
- Abb. 12: Response-Anzeige zur Gewinnung von Werbekunden für *FHM*
- Abb. 13: Coupon-Scheckheft und ausgewählte Coupons für die Mailing-Tage 2009
- Abb. 14: Werbebeilage aus *managemagazin* und *MTAdialog*
- Abb. 15: Personalisierte Einzelansprache durch *Trebbau Direktmarketing*
- Abb. 16: Selektionsmöglichkeiten bei Business-Adressen
- Abb. 17: Ergebnisse einer Suche nach Business-Adressen über *Google* – mit Anzeigen/Sponsoren-Links
- Abb. 18: Generelle Treiber der Kundenbindung
- Abb. 19: Dimensionen der Kundenbindungsstrategie
- Abb. 20: Konzeptskizze bei Händlerclubs
- Abb. 21: Auftritt des *GROHE Profi Club*
- Abb. 22: Auftritt des *Spies Hecker Profi-Club*
- Abb. 23: Konzeptskizze bei Unternehmensclubs

## 6. Literaturverzeichnis

- Backhaus, Klaus (2003): Industriegütermarketing. 7. Aufl., München.
- bedirect (2008): Datenbankpflege von Bestandskunden. Gütersloh – Neuss.
- Club Service Center der Gira Aktiv Partner (2009): [www.gira-aktiv-partner.com](http://www.gira-aktiv-partner.com).
- Deutsche Post (2008): Dialogmarketing Deutschland 2008, Dialog Marketing Monitor – Studie 20. Bonn.
- Gerstmeier, Eva (2008): Profitables Gebotsverhalten im Suchmaschinenmarketing. In: Deutscher Dialogmarketing Verband (2008, Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2007/2008. Tagungsband. 2. Wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing. Wiesbaden, S. 55-69.
- Godefroid, Peter/Pförsch, Waldemar (2008): Business-to-Business-Marketing. 4. Aufl., Ludwigshafen.
- GROHE Deutschland Vertriebs GmbH (2009): [www.mygrohe.de](http://www.mygrohe.de).
- Helm, Sabrina/Günter, Bernd (2006): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Günter, Bernd/Helm, Sabrina (2006, Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-38.
- Homburg, Christian/Bruhn, Manfred (2008): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred/Homburg, C (2008, Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 6. Aufl., Wiesbaden, S. 3-37.
- Kreutzer, Ralf (2007): Messen 2020: Auf neuen Wegen zu erfolgreichen Messen. In: AUMA (2007, Hrsg.): Messewirtschaft 2020 – Zukunftsszenarien. Berlin, S. 79-96.
- Kreutzer, Ralf (2008): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen - Instrumente – Fallbeispiele. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kreutzer, Ralf (2009): Praxisorientiertes Dialog-Marketing. Konzepte – Instrumente – Fallbeispiele. Wiesbaden.
- Meyer, Anton/Oevermann, Dirk (2006): Kundenbindung. In: Handelsblatt. Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S. 3334-3343.
- Schwarz, Torsten (2007, Hrsg.): Leitfaden Online Marketing. Waghäusel.
- Schwarz, Torsten (2007): Permission-Marketing. In: Schwarz, Torsten (2007, Hrsg.): Leitfaden Online Marketing. Waghäusel, S. 423-429.
- Siegert, Michael (2009): Rechtliche Rahmenbedingungen des Dialog-Marketings. In: Kreutzer, Ralf (2009): Praxisorientiertes Dialog-Marketing. Konzepte – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden. S. 333-342.
- Spielwarenmesse eG (2009): [www.spielwarenmesse.de](http://www.spielwarenmesse.de).
- Spies Hecker GmbH (2009): [www.spieshecker.de](http://www.spieshecker.de)
- Stauss, Bernd (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. In: Thexis. 17. Jg., 2/2000, S. 15-18.
- Von Bischo-pinck, Yvonne/Ceyp, Michael (2008): Suchmaschinenmarketing – Konzepte, Umsetzung und Controlling für SEO und SEM. 2. Aufl., Heidelberg.

## 7. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.
- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen

- Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA). June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.

**Special Edition:**

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.