



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

**„Customer Relations Management und dessen Einfluss  
auf die Corporate Identity von Unternehmen im Zuge der  
Digitalisierung und der New Economy“**

verfasst von / submitted by

**Svetlana Yasar**

angestrebter akad. Grad / in partial fulfilment of the req. for the degree of  
**Master of Science (MSc)**

Wien 2018 / Vienna 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

**A 066 915**

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

**Masterstudium  
Betriebswirtschaft**

Betreut von / Supervisor: **Univ.- Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Fritz**

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
1.1	Einführung in die Thematik.....	2
1.2	Darstellung der Forschungsfrage.....	4
1.3	Aufbau und methodische Herangehensweise.....	4
1.4	Theoretische Gesichtspunkte.....	6
2	Marketing – definitorische Aspekte .....	9
2.1	Erste Einführung – Historische Einordnung und Marketing-Mix .....	9
2.2	Ausprägungen und Formen von Marketing.....	11
2.2.1	Aktivitätsorientiertes Marketing.....	12
2.2.2	Führungsorientiertes Marketing .....	13
2.2.3	Integratives Marketing .....	14
2.3	Beziehungsorientiertes Marketing.....	14
2.3.1	Versuch einer Einordnung innerhalb von Marketingstrategien .....	17
2.3.2	Kundenbindung und Kundenorientierte Strategien.....	21
3	Die Corporate Identity als Identität eines Unternehmens.....	23
3.1	Erste Einordnung der CI als betriebswirtschaftliches Konzept .....	23
3.2	Die CI in ihren verschiedenen Dimensionen .....	27
3.2.1	Corporate Communication.....	28
3.2.2	Corporate Design.....	29
3.2.3	Corporate Behaviour.....	30
3.3	Innenwirkung vs. Außenwirkung.....	31
4	Zusammenhänge von RM und CI .....	34
4.1	Beziehungsorientiertes Marketing und CI .....	34
4.2	Einflussgrößen und zentrale Verbindungselemente .....	36

4.3 Historische Entwicklungslinien – Das CRM als Leitlinie moderner Unternehmensführung .....	38
5 Fallbeispiele zu den Verbindungen von CRM und CI .....	40
5.1 Die Verbindung von CRM und CI als Grundpfeiler moderner Unternehmensführung .....	40
5.2 Zentrale Aspekte von CRM – CI bei Internet- und Telekommunikationsunternehmen .....	43
5.2.1 Amazon .....	44
5.2.2 Google .....	48
5.2.3 Apple .....	49
6 Schlussfolgerungen .....	54
6.1 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse .....	54
6.2 Fazit und Conclusio .....	56
6.3 Erweiterte Forschungsfelder .....	57
7 Literaturverzeichnis .....	58

## **Darstellungsverzeichnis**

<i>Abb 1: Drei Ebenen des Beziehungsorientierten Marketing.</i>	19
<i>Abb. 2: Ziele des CRM nach Helmke et al.</i>	20
<i>Abb 3: Aspekte von CRM in Unternehmen nach Triznova</i>	22
<i>Abb 4: Level der Kundenbindung bei verschiedenen Internet Verkaufsportalen</i>	45

## **Abkürzungsverzeichnis**

CI - Corporate Identity

CRM - Customer Relationship Management

ECRM - Electronic Customer Relationship Management

IMC . Integrated Marketing Kommunikation

# Abstract

Die Kundenbeziehung macht wie keine andere Kenngröße wirtschaftlicher Betriebsführung die Bildung sowie Art und Weise eines Images aus. Wie ein Unternehmen wahrgenommen wird, mit welchen Merkmalen und Attributen es assoziiert wird, steht in erster Linie im Zusammenhang mit dessen Customer Relationship Management. In diesem Sinne hat sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten der Fokus vieler Unternehmen auf ein entsprechendes Kundemanagement hin ausgerichtet. Ein adäquates und handlungsorientiertes Konzept des Aufbaus von Kundenbeziehung und Kundenpflege, sorgen nicht nur für steigernde Profitabilität eines Unternehmens, sondern untermauern letztlich auch dessen Image und Langlebigkeit. Im Rahmen dieser Arbeit soll das Beziehungsgeflecht von Customer Relationship Management (CRM) und Corporate Identity (CI) näher untersucht werden. Dabei stellt sich die Frage, wie sich die adäquate Steuerung von CRM auf das Image eines Unternehmens auswirkt. Welche Möglichkeiten gibt es für ein Unternehmen kundenorientiertes Marketing zu betreiben und welche Auswirkungen haben diese Elemente auf die Identität und das Image des Unternehmens. Diese Frage soll zunächst im Zusammenhang mit einer übergreifenden Betrachtung der beiden wesentlichen Konzepte CRM und CI sowie ihrer Einordnung in einen Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchung dargestellt werden. In einem weiteren Schritt werden diese beiden Aspekte hinsichtlich ihrer Interferenzen untersucht sowie im Hinblick auf ihre Wichtigkeit in der heutigen Unternehmenskultur. Davon ausgehend werden diese theoretisch aufgeführten Parameter im Hinblick auf einzelne Unternehmen erforscht, wobei der Fokus auf den Global Playern der Informationstechnologie liegen wird. Hierbei soll die These hervorgehoben werden, dass beziehungsorientiertes Marketing ein wesentlicher Pfeiler einer neuen Art von globalen Unternehmen darstellt und das CRM wesentlich die CI dieser Unternehmen bildet.

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung in die Thematik

Nicht nur aus einer praktischen Perspektive ist das Thema Marketing in den letzten 30 Jahren zu einem entscheidenden Aspekt wirtschaftlicher Betriebsführung geworden. Auch aus einem wirtschaftswissenschaftlichen Kontext ist die Erforschung von Marketingstrategien ein zentraler Punkt. Die sehr unterschiedlichen Ausprägungen von Marketing sind dabei ganz entscheidend auf das Entstehen neuer Unternehmenstypen mit der New Economy verbunden. Anders als herkömmliche produzierende Unternehmen, sind die auf Dienstleistung und webbasierte Dienste Aufbauenden neuen Unternehmen wie Google, Amazon, Facebook und Co. grundlegend auf Marketing angewiesen.

Bezogen auf die global agierenden Unternehmen der New Economy ist im Bereich Marketing also ganz besonders das kundenorientiertes Marketing (Customer Relations Marketing CRM) in den Vordergrund getreten. Dabei geht es um eine in erster Linie auf die Kundenbeziehung aufbauenden Vertriebsstrategie. Verschiedene Handlungsmuster sollen in erster Linie das Verhältnis des Kunden zum Unternehmen bestimmen und entsprechend unmittelbar auf die umsatzspezifischen Elemente verweisen.

Aus dieser Notwendigkeit der New Economy Unternehmen lassen sich zwei grundlegende Aspekte herausfiltern. Zum einen wird daraus deutlich, dass das CRM nicht als ein beliebiger Aspekt eines Unternehmens mehr betrachtet werden kann, sondern als intrinsischer Bestandteil der ganzheitlichen Unternehmensführung zu betrachten ist. Wie ein Unternehmen aufgestellt ist, wird in diesem Kontext vornehmlich durch seine marktspezifischen Beziehungsgeflechte ausgedrückt.

Der zweite Punkt bezieht sich auf die daraus folgende Identität dieser neuen Art von Unternehmen. Wenn die Customer Relations wesentlich den Erfolg einer Corporation bestimmen, so verweist dies sehr unmittelbar auf das Image und die Identität einer Marke. Das bereits seit den 80er Jahren verwendete Konzept des Corporate Identity CI verdeutlicht hier die enge Verflechtung der beiden Perspektiven.

Wesentliches Ziel dieser Forschungsarbeit ist es also, diese zwei zentralen Bereiche der betriebswirtschaftlichen Forschung zusammenzubringen. Das ist zum Einen der Bereich Marketing, zum anderen alle jene Aspekte die mit der Identität und also der Corporate Identity von Unternehmen zu tun haben.

Die zugrundeliegende Motivation für die Arbeit wird dort sichtbar, wo wir auf die Interdependenzen dieser beiden Sphären eingehen. Darunter sind insbesondere jene Aspekte zu verstehen, welche Marketingkonzepte wesentlich beziehungsorientiert (d.h. customer related) charakterisieren und also sehr entscheidend zur Etablierung der CI eines Unternehmens beitragen.

Diese Wechselwirkungen sollen im Rahmen dieser Arbeit aber entscheidend durch die Analyse der Entwicklung von Marketingstrategien in den letzten 5-6 Jahrzehnten bis in das Internetmarketing und das digitale Marketing geprägt sein. In diesem Sinne geht es also darum in einem ersten Schritt eine Chronologie von Marketingkonzepten darzustellen. Innerhalb dieser Chronologie auf evidente Grundpositionen zu verweisen. Sowie drittens die Verbindung zu schaffen zum Customer Relation Marketing als wesentlicher Form gegenwärtiger Marketingstrategien im digitalen Marketing.

## 1.2 Darstellung der Forschungsfrage

Wie aus der vorausgehenden Beschreibung deutlich wird, besteht das Unterfangen dieser Arbeit darin, diese Wende in der Handhabe von Marketingstrategien in der New Economy am Beispiel des CRM zu beleuchten. Gleichzeitig soll die daraus deutlich werdende Wechselwirkung von CRM und CI näher als wesentlicher Grund dieser Veränderung ausgemacht werden. In diesem Sinne lautet die Forschungsfrage: *Welche Möglichkeiten gibt es also für ein Unternehmen kundenorientiertes Marketing zu betreiben und welche Auswirkungen haben diese Elemente auf die Identität und das Image dieser Unternehmen?*

Diese Frage soll zunächst im Zusammenhang mit einer übergreifenden Betrachtung der beiden wesentlichen Konzepte CRM und CI sowie ihrer Einordnung in einen Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchung dargestellt werden. In einem weiteren Schritt werden diese beiden Aspekte hinsichtlich ihrer Interferenzen untersucht sowie im Hinblick auf ihre Wichtigkeit in der heutigen Unternehmenskultur. In einem weiteren Schritt werden diese theoretisch aufgeführten Parameter im Hinblick auf einzelne Unternehmen erforscht wobei der Fokus auf den Global Playern der Informationstechnologie und der New Economy liegen wird. Hierbei soll die These hervorgehoben werden, dass beziehungsorientiertes Marketing ein wesentlicher Pfeiler einer neuen Art von globalen Unternehmen darstellt und das CRM als auch das digitalisierte ECRM wesentlich die CI dieser Unternehmen bildet.

## 1.3 Aufbau und methodische Herangehensweise

Im Sinne einer inhaltlichen Gegenüberstellung der beiden Konzepte als auch eines Versuchs sie auf eine gemeinsame Ebene zu bringen folgt auch die Aufteilung dieser Arbeit einer doppelten Struktur.

In einem ersten Schritt (Kapitel 2) soll es darum gehen den Begriff Marketing mittels einer deduktiven Herangehensweise auszudifferenzieren. Die Frage wie sich Marketing auf einer wirtschaftswissenschaftlichen Ebene und im Sinne der Unternehmensführung einordnen lässt soll dabei im Zentrum stehen. Zum einen werden hier verschiedene Definitionsmuster aufgezeigt gleichzeitig soll der Schwerpunkt auf das beziehungsorientierte Marketing liegen und dessen Einordnung in das Gesamtgefüge.

Im nächsten Teil (Kapitel 3), wird eine ähnliche Herangehensweise im Zusammenhang mit der Frage nach der Corporate Identity gewählt. Dabei ist es zentral zu erwähnen, dass der Begriff insbesondere seit den 80er Jahren im Zentrum des Forschungsinteresses steht. Die CI eines Unternehmens, das Image welches im Zusammenhang mit einer Corporation entsteht, mag auch davor wichtig gewesen sein, sie wird zum wirtschaftlich tragenden Faktor jedoch erst dort, wo sich global agierende Unternehmen herausbilden, sowie die Notwendigkeit diese auf multipler Ebene zu repräsentieren.

In diesem Sinne ergibt sich die im folgenden (Kapitel 4) versuchte Gegenüberstellung zwangsläufig. Global agierende Unternehmen sind nicht nur auf eine sehr präzise Ausgestaltung ihrer Identität angewiesen, sondern auch auf die adäquate Verbindung dieser Merkmale mit der Handhabe über äußere und innere Beziehungsgefüge. Wie also ein Unternehmen gesehen wird, hängt auch ganz entscheidend damit zusammen, wie es nach innen mit seinen Mitarbeitern sowie nach außen mit dessen Kunden kommuniziert. Diese Ebene macht die Verbindung von Beziehungsorientierung und dem Entstehen von Image sehr deutlich. Sie wird gerade auf einer Ebene wo der Kundenservice zur tragenden Größe des Umsatzes wird zum Hauptmerkmal eines Unternehmens.

Gerade in der Informationstechnologie und in den neu entstandenen global agierenden Internetfirmen hat sich dieser Aspekt zu einer entscheidenden Komponente entwickelt. Es findet hier ein Sprung vom CRM zu einem digitalisierten ECRM statt. In Kapitel 5 soll es entsprechend darum gehen, die in dem vorigen Abschnitt theoretisch betrachteten Korrelationen auf einer empirischen Ebene zu untersuchen. Hier werden nicht nur beliebige Fallbeispiele herausgewählt, sondern anhand einer klar umrissenen Betrachtung der Entwicklungen in den letzten 30 Jahren die wesentlichen Faktoren dieses Trends herausgearbeitet. Unternehmen wie Google, Facebook oder Amazon können hier als sehr markante Beispiele gewählt werden. So kann etwa die von Amazon seit den Anfangsstunden angewendete Strategie der bedingungslosen Rückgabegarantie als herausragend für den online Absatzmarkt betrachtet werden. Die aus dieser Herangehensweise entstandene Identität prägt das Unternehmen auch weiterhin ganz entscheidend. An solchen Beispielen, sowie unter Zuhilfenahme entsprechender Statistiken und betriebswirtschaftlicher Kenngrößen, soll dieser Umstand näher beschrieben werden.

## 1.4 Theoretische Gesichtspunkte

Es wird aus der obigen Darstellung deutlich, dass der hier aufgeworfene Forschungsaspekt auf eine sehr breite wissenschaftliche Basis trifft und in diesem Sinne auch zu behandeln ist. Nicht nur wirtschaftswissenschaftliche Parameter sind hier von Bedeutung, sondern bezogen auf die Wirkung von CRM, psychologische Aspekte; im Zusammenhang mit den Beziehungsgeflechten soziologische Aspekte sowie im Rahmen der verschiedenen Strategien kommunikationswissenschaftliche Aspekte.

Diese sind nur einige wichtige und zu vorerst zu nennende Merkmale. Hinzu kommen rechtliche, statistisch/mathematische oder gar künstlerische Aspekte in der tatsächlichen Herausbildung der CI anhand von Brandings und visuellen Mustern. Darüberhinaus macht die Entwicklung auf digitaler Ebene deutlich, dass alle diese Merkmale sich letztlich auf neue Strukturen des Web einstellen müssen.

Es wird hieraus aber deutlich, dass die aufgeworfene Forschungsfrage einen gleichsam interdisziplinären Ansatz eröffnet, der auch im Rahmen der methodischen Analyse der vorgestellten Hypothesen zum Tragen kommen soll. In erster Linie steht hier zwar die tatsächliche Betrachtung der dementsprechenden betriebswirtschaftlichen Komponenten sowie eine Gesamtschau des dementsprechenden wirtschaftswissenschaftlichen Diskurses im Vordergrund. Diese Kennzahlen (welche wie oben dargestellt im letzten Kapitel an entsprechenden Beispielen illustriert werden sollen) müssen aber zwangsläufig im Rahmen einer weitergehenden Analyse eingebettet sein.

Um diesem breitgefächerten Spektrum gerecht zu werden ist es daher sehr wichtig auf einen Methodenmix bzw. Datentriangulation zu setzen, welche die verschiedenen Dimensionen in ihrer Unterschiedlichkeit aufgreift und auf einen zentralen, wirtschaftswissenschaftlichen Aspekt bezieht. Auf der einen Seite soll hierzu eine profunde Darstellung des Forschungsstandes zu dem vorgestellten Themenfeld stattfinden. Dabei geht es nicht zuletzt um das Aufzeigen grundlegender Aspekte in der Entwicklung des CRM als auch um die neu hinzugekommenen Informationstechnologien und entsprechender Softwarelösungen. Aus diesem breitgefächerten Pool an Forschungstexten soll mittels qualitativer Inhaltsanalyse auf die wesentlichen Schriften verwiesen werden, anhand derer das theoretische Grundgerüst der Arbeit aufgebaut werden soll.

Erst im letzten Kapitel werden einige exemplarische empirische Bezugsgrößen sowie eine Empirie geleitete Kategorienbildung unternommen. Ziel ist es die in der Theorie sichtbar gewordenen Thesen an entsprechenden Beispielen zu erproben und zu demonstrieren.

## **2 Marketing – definitorische Aspekte**

Nachdem im ersten Kapitel die wesentlichen Prämissen der Arbeit dargestellt sowie hinsichtlich der Forschungsfrage und dementsprechender Hypothesen die Leitlinien aufgezeigt wurden, soll es in diesem Kapitel darum gehen, die Kernpunkte in der Frage was Marketing bedeutet und wie es im Rahmen der Unternehmensführung einzuordnen ist, geklärt werden. Dabei geht es zum einen um die Darstellung wesentlicher definitorischer Positionen, also eine kurze Betrachtung der verschiedenen Aspekte von Marketing und ihrer dementsprechenden Erläuterungen in der wissenschaftlichen Literatur. Zum anderen aber auch um die konkrete Darstellung methodologischer Gesichtspunkte, also zu erläutern, wie sich diese verschiedenen Aspekte in die konkrete Unternehmensführung eingliedern.

### **2.1 Erste Einführung – Historische Einordnung und Marketing-Mix**

Es muss dabei zuallererst festgehalten werden, dass ausgehend von der vorherrschenden Perspektive sehr viele Ansätze existieren Marketing zu beschreiben oder gar zu definieren. Häufig finden in diesem Zusammenhang die sog. 4Ps des Marketingmix anklang, welche die sehr heterogenen Perspektive von Marketing umschreiben.

Die 4Ps stehen dabei in engem Zusammenhang mit der Etablierung einer theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Marketing innerhalb der Betriebswirtschaften sowie mit dem was man heute unter Marketing-Mix versteht.

Als besonders entscheidend kann dabei die Entwicklung nach dem Krieg bezeichnet werden. Ab den 1940er Jahren befand sich die

Marketingdisziplin im Umbruch. Das Interesse an der funktionalen Denkschulen, die sich primär mit der Kartierung der Funktionen des Marketing beschäftigten, ging zurück, während die Managementschulen, die sich auf die Probleme und Herausforderungen konzentrierten, mit denen Vermarkter konfrontiert waren, an Boden gewannen.<sup>1</sup> Das Konzept der Vermarkter als "Mixer of Ingredients" wurde erstmals von James Culliton, einem Professor der Harvard Business School, eingeführt.<sup>2</sup> Zu dieser Zeit begannen Theoretiker, Checklisten der Elemente zu entwickeln, aus denen der Marketing-Mix bestand mit zunächst wenig Übereinstimmung darüber, was in die Liste aufgenommen wird und also für eine adäquate Beschreibung des Marketing wesentlich sein sollte.

Neil Borden entwickelte dabei als einer der ersten in den späten 1940er Jahren ein kompliziertes Modell, das auf mindestens zwölf verschiedenen Faktoren beruhte.<sup>3</sup>

Geleitet von der Idee des Vermarkters als Zutatenmischer, prägte Borden den Marketing-Mix. Nach Bordens eigenen Angaben trug er durch den konsequenten Gebrauch des Ausdrucks „Marketing-Mix“ dazu bei, das Konzept in den vierziger und fünfziger Jahren populär zu machen. Das "Marketing-Mix" Konzept fand breite Akzeptanz insbesondere durch die Veröffentlichung des Textes von E. Jerome McCarthy im Jahr 1960, *Basic Marketing: An Managerial Approach*, der die Zutaten in der Mischung als die „denkwürdigen 4 Ps“, nämlich Produkt, Preis, Ort und Werbung, umriss.<sup>4</sup>

Der Marketing-Mix basiert auf vier steuerbaren Variablen, die ein Unternehmen in seinen Bemühungen um die Erfüllung der Ziele des

---

<sup>1</sup> Hunt / Goolsby 2006: S. 35ff.

<sup>2</sup> Vgl. Banting / Ross 1973: S. 10.

<sup>3</sup> Vgl. Borden 1964: S. 2

<sup>4</sup> Vgl. Constantinides 2006: S. 407f.

Unternehmens sowie der Bedürfnisse und Wünsche eines Zielmarktes verwaltet.<sup>1</sup> Sobald die Interessen des Zielmarktes verstanden sind, entwickeln Vermarkter mit den 4Ps Taktiken, um Käufer zum Kauf von Produkten anzuregen. Die erfolgreiche Nutzung des Modells hängt davon ab, inwieweit die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes verstanden wurden und inwieweit Vermarkter die Taktik entwickelt und korrekt eingesetzt haben. Heute wird der Marketing-Mix oder das Marketing-Programm so verstanden, dass er sich auf das "Set von Marketing-Tools bezieht, mit denen das Unternehmen seine Marketingziele im Zielmarkt verfolgt".<sup>2</sup>

Aus dieser kurzen Darstellung der historischen Entwicklung des Marketingbegriffes und von Marketing als theoretischer Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre werden aber nun einige grundlegende Aspekte deutlich.

Zunächst muss festgehalten werden, dass der Begriff Marketing nicht nur die Handhabe über den entsprechenden Markt meint, sondern sich insbesondere auf die Vielfalt der Disziplinen und Methoden bezieht. Entsprechend ist es, auch ausgehend von den 4 Ps wichtig darzulegen, welche jeweilige Perspektive eine entsprechende Marketingdefinition einnimmt.

## 2.2 Ausprägungen und Formen von Marketing

Der Prozess des Marketing besteht wie wir im vorausgegangenen Kapitel dargestellt haben darin, ein Produkt auf den Markt zu bringen. Die Schritte umfassen daher eine umfassende Marktforschung, Marktausrichtung und Marktsegmentierung,

---

<sup>1</sup> <https://www.highbeam.com/doc/1G2-2830600254.html> [Zugriff: 12.05.2018]

<sup>2</sup> Kotler 2000: S. 9.

Festlegung von Vertriebs-, Preis- und Verkaufsförderungsstrategien, Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, Budgetierung; und Vision langfristiger Marktentwicklungsziele.<sup>1</sup>

Diese sehr komplexen Verflechtungen hinsichtlich ihrer Praktikabilität und Durchführbarkeit ist nicht nur sehr schwierig, sondern stellt die betreffenden Unternehmen in ihrer strategischen Ausrichtung von sehr zentralen Fragen. Es muss dabei nämlich entschieden werden, welcher jeweilige Ansatz mit den entsprechenden Möglichkeiten eines Unternehmens kompatibel ist. In diesem Sinne habe sich seit den 1970er Jahren verschiedene Modelle und Definitionen entwickelt die versuchen das Marketing, ausgehend von der jeweiligen Stoßrichtung zu erläutern.

### **2.2.1 Aktivitätsorientiertes Marketing**

Einer dieser Ansätze betrifft die aktivitätsorientierte Marketingdefinition. Darunter wird ein Marketingkonzept verstanden, dass die Marketingprozesse im Rahmen der Aktivität eines Unternehmens definiert. Die verschiedenen Formen der Unternehmensaktivität und Dynamik stehen dabei im Vordergrund. Worauf beziehen sich diese Aktivitäten aber nun im Einzelnen?

Aktivitätsorientiertes Marketing verweist auf die zentrale Rolle in der Gestaltung unternehmensspezifischer Aspekte. Wie der Preis etwa gestaltet ist, wie der Vertrieb organisiert ist und welche Werbeaktivitäten im Einzelnen unternommen werden um die Ideen lautbar werden zu lassen. Das alles bezieht sich auf einen Prozess des Austausches zwischen Unternehmen und Kunden.

Die Heterogenität der Wünsche von Individuen verlangt dabei den Rückgriff auf verschiedene aktivitätsspezifische Maßnahmen.

---

<sup>1</sup> Hunt 1976: S. 17.

Entsprechend ist die aktivitätsorientierte Marketing beeinflusst, welche sich etwa gleichzeitig mit dem Marketing-Mix Konzept ab den 1970er Jahren entwickelte, wesentlich von diesem abgleitet. Der in der Entwicklung aktivitätsorientierter Ansätze sichtbar werdende Ansatz verdeutlicht darüber hinaus einen grundlegenden Perspektivenwechsel in der Handhabe von Marketingprozessen. Zum ersten Mal steht hier nicht nur der bloße Kauf im Vordergrund, sondern ganzheitliche Kundenerlebnisse welche von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase reichen.<sup>1</sup>

### **2.2.2 Führungsorientiertes Marketing**

Die zweite Marketingdefinition sucht den Blick nun von den möglichen Aktivitäten, auf die bewusste Steuerung von Marketingprozessen zu lenken. Meffert liefert dabei folgende erste Definition. Er bezeichnet führungsorientiertes Marketing als „bewusste marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens [oder auch als] marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung“.<sup>2</sup>

Die Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich der Unternehmensaktivitäten am Market bedeutet in diesem Sinne eine bewusste Implementierung der unternehmensinternen Rahmenbedingungen, welche die Funktion des Unternehmens bestimmen. Die führungsorientierte Definition darf dabei nicht als Gegensatz zum aktivitätsorientierten Ansatz verstanden werden, sondern weit mehr als Integration von Marketing-Mix Aspekten mit einer bewusst gesteuerten marktorientierten Unternehmensführung. Die insbesondere seit den 1980er Jahren aufgekommene Perspektive trägt damit der Tatsache Rechnung, dass sich die

---

<sup>1</sup> Vgl. Schagen 2012: S. 33.

<sup>2</sup> Vgl. Meffert 2000: S. 48.

allgemeinen Ansätze der Unternehmensführung im Zuge des Aufkommens von Global Playern nach und nach veränderte.

### **2.2.3 Integratives Marketing**

Als ein weiterer Schritt in diese Richtung können die integrativen Marketingkonzepte verstanden werden. Das von Homburg und Krohmer mitentwickelte Konzept verweist zum ersten Mal auf eine Gegenüberstellung von unternehmensinternen und unternehmensexternen Facetten.<sup>1</sup>

Die externen Aspekte beziehen sich dabei auf alle jene Aktivitäten, welche das Unternehmen nach außen und gegenüber der Kunden darstellt. Sie beinhalten das klassische Marketing Mix Modell, aktivitätsorientierte Perspektive bezüglich der Organisation von Informationsgewinnung und der Steuerung von Marktgegebenheiten.

Die internen Aspekte beinhalten hingegen die Schaffung der Bedingungen innerhalb eines Unternehmens zur Durchführung der externen Merkmale.

Bei genauer Betrachtung weist der integrative Ansatz eine Verbindung von aktivitätsorientierten und führungsorientierten Perspektiven. Während nach außen im Sinne einer Balancierung der verschiedenen Marketing-Mix Perspektiven gearbeitet wird, geht es nach innen darum diese in der Gestaltung des Unternehmens durchzusetzen.

## **2.3 Beziehungsorientiertes Marketing**

Es ist sehr wichtig zu erwähnen, dass die beschriebenen drei Definitionsversuche nicht als miteinander unvereinbar verstanden

---

<sup>1</sup> Vgl. Homburg / Krohmer 2009.

werden dürfen. Tatsächlich spiegeln diese nicht unvereinbare Konzepte wieder, sondern verweisen auf einen genuinen Ansatz in der Handhabe von Marketingprozessen. Dabei kann es durchaus zu Verbindungen und Mischformen kommen. Der jeweilige Ansatz macht in diesem Sinne insbesondere ausgehend von den historischen Phasen von Marketingstrategien deutlich, welcher jeweilige Ansatz in einer bestimmten Zeit Konjunktur hat und wie dieser auf die entsprechenden Mechanismen der Unternehmensführung in einer Zeit bezogen werden kann.

In diesem Sinne ist eine entsprechende Marketingdefinition und ein bestimmter Marketingansatz eng geknüpft an seinen unternehmensspezifischen Entstehungsbedingungen. Welcher Marketingansatz in einer bestimmten Zeit zum Einsatz kommt, ist also abhängig davon, wie sich Unternehmen im Ganzen in einer Zeit aufstellen, wie Unternehmen als solche aufgebaut sind und wie ein entsprechendes System in einer Zeit aufgebaut ist.

Während etwa aktivitätsorientierte Ansätze seit den 1970er Jahren angewendet werden, sind integrative Ansätze weitaus neuer und verweisen auf einen Trend, der seinen letzten Ausdruck im beziehungsorientierten Marketing findet. Führungsorientiertes Marketing kann dabei ebenso als Zwischenschritt gewertet werden in einem Prozess, der die Beziehung zwischen einem Unternehmen und den Kunden mittels eines Wirtschaftsgutes bestimmt. Dies nicht mehr allein durch den Kaufprozess, sondern als ganzheitliche Interaktion auf sehr vielen verschiedenen Ebenen.

In dem nun folgenden Kapitel sollen also nicht nur die entsprechenden Spezifika kundenorientierter Marketingstrategien dargelegt werden, sondern auch die damit einhergehenden Entwicklungslinien in der Handhabe von Marketing im Allgemeinen sowie in der Darstellung bestimmter Unternehmensphilosophien überhaupt. Damit soll wiederum an die These und an die Zielsetzung

dieser Arbeit erinnert werden, welche darin bestehen aufzuzeigen, dass beziehungsorientiertes Marketing einen Typus darstellt, der sich seit den 1990er Jahren immer weiter etabliert hat und heute als intrinsischer Prozess der Unternehmensführung bezeichnet werden kann.

Was genau ist aber nun Customer Relationship Marketing wie der Begriff aus dem angelsächsischen Raum übernommen übersetzt wird, im Rahmen dieser vorher beschriebenen Marketingaspekte? Es soll an dieser Stelle zunächst eine erste Definition gegeben werden, von der aus die verschiedenen Merkmale näher untersucht werden können.

„A management philosophy according to which a company's goals can be best achieved through identification and satisfaction of the Customers' stated and unstated needs and wants“<sup>1</sup>

Gleichzeitig muss angemerkt werden, dass diese Definition, welche sich also unmittelbar auf das Verhältnis Unternehmen – Kunde bezieht mit einiger Vorsicht zu genießen ist. Triznova et al. weisen hier darauf hin, dass eine einheitliche Definition, gerade auch aufgrund der Tatsache dass Unternehmen ihre Kundenorientierung verschieden bewerten, angehen und eingliedern, nur sehr schwer zu leisten sein.<sup>2</sup>

„Customer Relationship Management (CRM) is a process companies use to understand their customer groups and respond quickly—and at times, instantly—to shifting customer desires. CRM technology allows firms to collect and manage large amounts of customer data

---

<sup>1</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-relationship-management-CRM.html> [Zugriff 28.02.2018]

<sup>2</sup> Vgl. Triznova et al. 2015: S. 953.

and then carry out strategies based on that information”<sup>1</sup>

Entsprechend scheint es hierbei klüger das CRM entlang der damit verbundenen Ziele zu begutachten. Als solches wird von Helmke et al. angegeben, dass die Steigerung des Unternehmenswertes durch „höhere Kundenzufriedenheit und -bindung“ zum wesentlichen Ziel des CRM gehört.<sup>2</sup>

Dieses Hauptziel kann auf strategischer Linie auf vier Aspekte bezogen werden. Sie umfasst zum einen die allgemeine Frage der Qualität der Kundenbearbeitung. Dabei geht es insbesondere um das One-to-One Marketing der direkten Kundenbearbeitung.

Ein zweiter Aspekt umfasst die Frage der internen Bearbeitungsprozesse und Workflows. Insbesondere an dieser Stelle greifen Unternehmen vermehrt zu datenverarbeitungstechnischen Aspekten zurück.

Ein für die Datenverarbeitung ebenso wichtigen Punkt stellt das verbesserte Kundendatenmanagement dar. Sie erlaubt nicht nur die sehr spezifische Ausgestaltung der Kundenbeziehung sondern auch die anwendungsorientierte Auswertung der entsprechenden Daten.

Viertens sind die unmittelbaren Schnittstellen zum Kunden, wie Reklamationsbearbeitung, Kundenhistorie, Kundenprofile etc.

### **2.3.1 Versuch einer Einordnung innerhalb von Marketingstrategien**

Es wurde bereits aus den vorausgegangenen Kapitel deutlich, dass die verschiedenen Ansätze zur Beschreibung von Marketing als

---

<sup>1</sup> <http://www.bain.com/Images/BAIN BOOK Management Tools 2017.pdf>  
[Zugriff: 15.11.2017].

<sup>2</sup> Vgl. Helmke et al. 2008: S. 8.

Entwicklung in der allgemeinen Ausrichtung von Unternehmen gewertet werden können. Entsprechend kann dies als erster Verweis auf die hier aufgeworfene Forschungsfrage und daraus abgeleitete Thesen verstanden werden.

Innerhalb der verschiedenen Marketingstrategien zeichnet sich das CRM durch einen Fokus auf die kommunikationsspezifischen Merkmale des Marketing aus. Dies betrifft sowohl die interne Kommunikation innerhalb eines Unternehmens als auch die externe Kommunikation des Unternehmens mit Verbrauchern und Kunden. Gerade bezogen auf die externe Kommunikation, werden aber die damit einhergehenden Strukturen und Darstellungsformen wichtig. Externe Unternehmenskommunikation läuft nämlich auch über die verschiedenen Aspekte der Außendarstellung mittels der Identität eines Unternehmens ab. Auf die konkreten Zusammenhänge soll im vierten Kapitel näher eingegangen werden, an dieser Stelle erscheint es aber gerade hinsichtlich einer Klassifikation des CRM wichtig auf vier elementare Ebenen in der Gestaltung der Kundenorientierung zu verweisen.

Es sind diese, wie aus der unten folgenden Abbildung hervorgeht, eine kommunikative Ebene, die operative Ebene sowie das analytische CRM, häufig als ECRM (Electronic Customer Relationship Management) bezeichnet.

Eine Sonderstellung nimmt dabei eine häufig genannte vierte Ebene, das sog. kollaborative CRM. Dabei handelt es sich um jene Aspekte welche ein Unternehmen in seiner Interaktion mit anderen Unternehmen und Firmen ausweist. So wichtig dieser Aspekte hinsichtlich der Wertschöpfungskette sein mag, er wird in vielen Darstellung doch häufig ausgelassen, da er klassische Konzepte von dem was wir unter Marketing zu verstehen haben sprengt. Weit mehr betrifft dies die Bereiche des Category-Management und wirkt

auf Marketingprozesse, durch die davon ausgehende Gewinnung von Kunden nur unmittelbar.

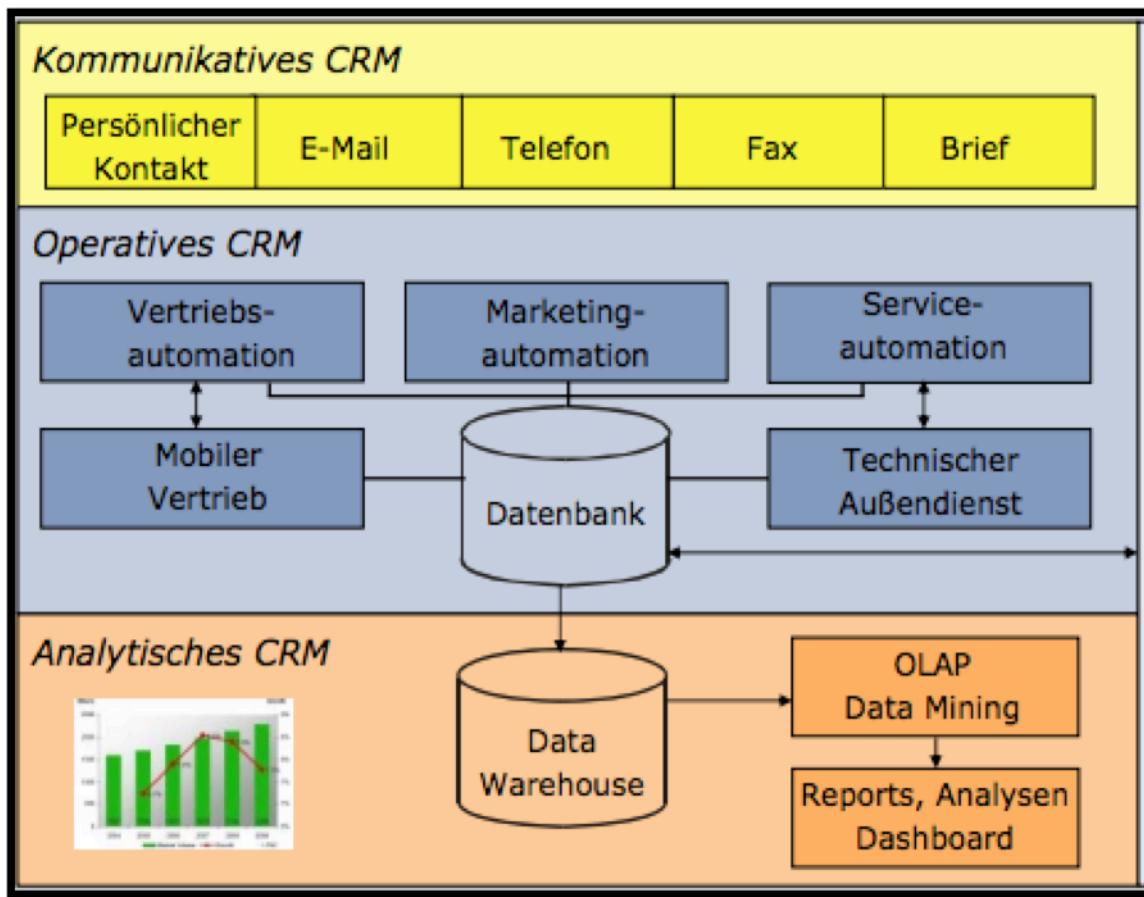


Abb 1: Drei Ebenen des Beziehungsorientierten Marketing.<sup>1</sup>

Besonders das analytische CRM stellt eine wichtige Stütze bei der Betrachtung der Verbindung von allgemeiner Unternehmensstruktur und entsprechender Marketingstrategien. Es soll zu einem späteren Zeitpunkt auf die hierfür relevanten Zusammenhänge eingegangen werden. Es erscheint zunächst aber wichtig zu erwähnen, dass durch die Möglichkeit elektronischer Datenverarbeitung, das analytische CRM die Art und Weise wie Unternehmen Kundenorientiert ausgerichtet werden können, grundlegend

verändert. Es ist etwa auf diese Weise möglich große Datensätze zu verarbeiten als auch durch Klassifikation derselben, auf sehr spezifische und individuelle Strategien bei verschiedenen Kundentypen zurückzugreifen.

CRM umfasst in diesem Sinne eine sehr breitgefächerte Palette an unternehmerischen Handlungsstrategien, welche sich primär auf den Kunden als leitgebende Einheit orientieren. Es ist hierbei also wichtig zu betonen, dass eine adäquate Zusammenfassung aller spezifischen Parameter des Beziehungsmarketing, unweigerlich die Betrachtung wirtschaftlicher, statistischer und mathematischer aber auch psychologischer und gesellschaftlicher Aspekte erfordert. Erst in diesem Zusammenspiel verschiedener Kräfte können entsprechende Strategien entwickelt werden. Gleichzeitig weisen diese unterschiedlichen Elemente darauf hin, dass die Definition des CRM sehr komplex ist und also die kommunikationsbasierte Perspektive berücksichtigen muss.

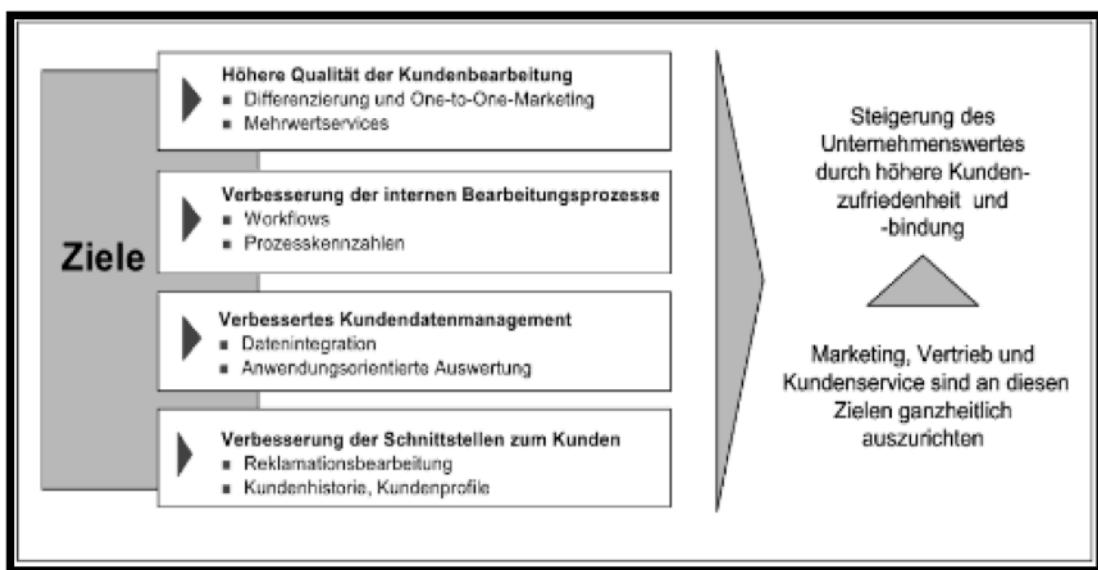


Abb. 2: Ziele des CRM nach Helmke et al.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Homburg / Krohmer 2009: S. 276.

<sup>2</sup> Helmke et al. 2008: S. 8.

### **2.3.2 Kundenbindung und Kundenorientierte Strategien**

Um einen leitfadenorientierte Perspektive des Beziehungsmarketings zu bieten, sollen an dieser Stelle wesentliche Praktiken in der Ausgestaltung eines dementsprechenden strategischen Ablaufs dargestellt werden. Dies also vor dem Hintergrund der Frage, wonach verlangt CRM in der tatsächlichen Unternehmensführung und welche handlungsbasierten Instrumente und Leitlinien können hierbei festgestellt werden?

Methodologisch beginnt dies zunächst mit dem Auffinden sog. „pain points“ d.h. wesentlichen Merkmalen im Zyklus der Kundenbeziehung. Diese sollen vornehmlich die Ausgestaltung einer entsprechenden Strategie bestimmen.

Ein zweiter Schritt besteht in der Evaluation, mit welchem statistischen Material diese Merkmale, also „pain points“ am besten darstellen lassen und wie diese Statistiken hinsichtlich des Unternehmenserfolgs eingliedern sind.

Der dritte Schritt umfasst die Kostenrechnung und die Kalkulation der Eingliederung. Die folgende Abbildung nach Triznova et al. zeigt diese drei Perspektiven. Gleichzeitig weist sie auf die dementsprechenden Zusammenhänge in der Interaktion zwischen interner und externer Kommunikation.

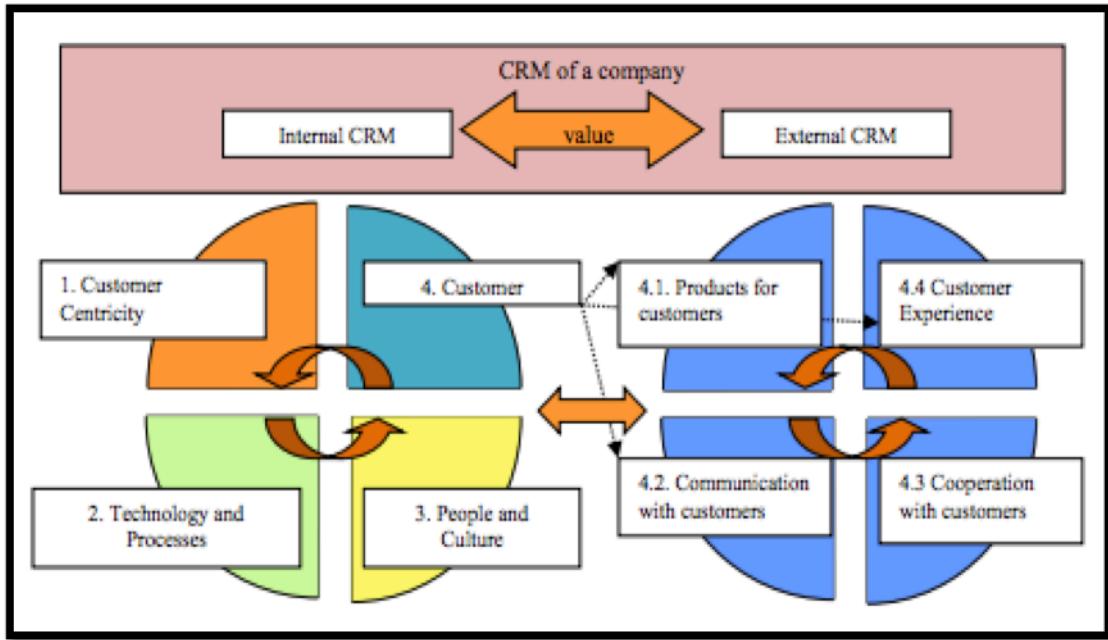


Abb 3: Aspekte von CRM in Unternehmen nach Triznova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Triznova et al. 2015: S. 957.

### **3 Die Corporate Identity als Identität eines Unternehmens**

Nachdem im zweiten Kapitel die Aspekte des Marketing mit einem Schwerpunkt auf dem beziehungsorientierten Marketing erläutert wurden, soll es in diesem Abschnitt der Bereich des Corporate Identity näher erläutert werden. Dabei sollen zum einen die historischen Entwicklungen des Begriffs beschrieben werden, sowie die heute wesentlichen Parameter. Ziel dieses Abschnittes ist es somit einige Grundlegungen zu schaffen für die eigentliche Handhabe des Begriffs sowie dessen Verwendung in den Wirtschaftswissenschaften.

Zum anderen geht es darum aufzuzeigen, wo evtl. Schnittstellen aufscheinen für die Verbindung der CI mit kommunikationsbasierten Marketingstrategien. Ein Punkt dieser, der dann im darauf folgenden vierten Kapitel näher betrachtet werden soll.

#### **3.1 Erste Einordnung der CI als betriebswirtschaftliches Konzept**

Corporate Identity ist die Menge multisensorischer Elemente, welche eingesetzt werden können um den Konsumenten eine Aussage über eine bestimmte Marke zu vermitteln.<sup>1</sup> Diese multisensorischen Elemente umfassen dabei sehr viele unterschiedliche Merkmale. Das kann ein Logo oder Slogan sein, kann sich aber auch auf ein Gebäude, das Dekor, Uniformen, Firmenfarben und in einigen Fällen sogar auf die physische Erscheinung von kundenorientierten Angestellten beziehen. Diese sehr unterschiedlichen Aspekte beeinflussen direkt oder indirekt nicht nur die Art und Weise wie ein Unternehmen wahrgenommen wird, sondern auch die mit dem

---

<sup>1</sup> Businessdictionary: „Corporate Identity“.

Unternehmen zusammenhängenden Assoziationsketten. Um dieses Konzept und die zugrundeliegenden Strukturen zu verstehen, ist es wichtig, genau zu überlegen, was eine starke Corporate Identity ausmacht. Hier gibt es sehr unterschiedliche Ansätze, welche in ihrer Ausgestaltung auf die grundlegenden Parameter der Unternehmensführung an sich verweisen.

Im Marketingkontext wird dabei häufig der Begriff der Konsonanz verwendet. Die Konsonanz bezeichnet eine einheitliche Botschaft, die Verbrauchern von allen Seiten der Organisation übermittelt wird.<sup>1</sup> Im Kontext der Corporate Identity ist Konsonanz die Angleichung aller Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunde.<sup>2</sup>

Schnyder verweist ebenso auf diese Aspekt der Ganzheit der Darstellung der damit einhergehenden Konsonanz:

„Corporate Identity ist der Prozess, durch den kulturelle Identität entsteht und weiterentwickelt wird.“ „... wenn die Unternehmenskultur eigenständig, konkret und sinnstiftend ausgeprägt ist und mit ihren Ausdrucksformen eine authentische Ganzheit bildet“<sup>3</sup>

Es ist dabei wichtig zu verstehen, dass die so beschriebenen Punkte auf sehr verschiedene Disziplinen verweisen. Die Beschreibung eines aus der CI entstehenden Images verweist auf visuelle Aspekte, ebenso wie auf kommunikationsspezifische als auch auf die Bereiche Unternehmensführung und Marketing. Besonders der letztgenannte Aspekt ist aus Sicht von gewinnorientierten Unternehmen als zentral zu bezeichnen.

Der Zusammenhang von Marketing und CI wird etwa am Beispiel der Firma Apple deutlich. Apple kann dabei als Unternehmen bezeichnet

---

<sup>1</sup> Vgl. Laurie / Mortimer: 2011.

<sup>2</sup> Vgl. Bailey 2005.

<sup>3</sup> Vgl. Schnyder 1991.

werden mit einer starken Markenkonsonanz, da zu jedem Zeitpunkt, zu dem der Verbraucher mit der Marke interagiert, eine konsistente Botschaft vermittelt wird. Dies zeigt sich in Apple TV-Werbespots, dem Apple Store Design, der physischen Präsentation von Apple-Mitarbeitern im Kundenkontakt und den tatsächlichen Produkten wie dem iPhone-, iPad- und MacBook-Laptops. Jeder Apple Touch Point kommuniziert eine einheitliche Botschaft: Von der Werbung für die Marke bis zur Produktverpackung lautet die Botschaft an die Verbraucher: "Wir sind einfach, anspruchsvoll, lustig und benutzerfreundlich"<sup>1</sup>

Markenkonsonanz festigt die Corporate Identity und fördert die Markenakzeptanz mit der Begründung, dass die Botschaft leichter zu akzeptieren ist, wenn ein Konsument einer konsistenten Botschaft mehrfach über die gesamte Marke ausgesetzt ist. Um eine starke Corporate Identity zu erreichen, ist also eine starke Markenkonsonanz unerlässlich.<sup>2</sup>

Es stellt sich hierbei aber die Frage, wie eine starke Markenkonsonanz, gerade auch bezogen auf das Marketing erzielt werden kann. Hierbei spielt die sog. Integrated Marketing Kommunikation (IMC) eine zentrale Rolle. Durch die Implementierung und Integration von Integrated Marketing Communications (IMC) kann eine starke Konsonanz und damit eine starke Corporate Identity erreicht werden. IMC stellt dabei ein Kollektiv von Konzepten und Kommunikationsprozessen dar, die darauf abzielen, Klarheit und Konsistenz in der Positionierung einer Marke bei den Konsumenten zu schaffen.<sup>3</sup>

Holm vertritt dabei die These, dass das IMC im Endstadium auf Unternehmensebene implementiert und alle Aspekte der

---

<sup>1</sup> Vgl. Marketingminds 2014.

<sup>2</sup> Vgl. Hoyer et al. 2012: S. 212.

<sup>3</sup> Vgl. Ang 2014.

Organisation konsolidiert; Dies initiiert Markenkonsonanz, die wiederum eine starke Corporate Identity befördert. Um diese Idee mit einem höheren mentalen Gewicht zu versehen, ist es wichtig, die verschiedenen Ebenen der IMC-Integration zu betrachten.

Das kommunikationsbasierte Modell nach Duncan und Moriarty verweist in diesem Zusammenhang auf drei Ebenen der IMC-Integration:

Auf einer ersten Ebene werden die IMC-Entscheidungen, ausgehend vom Marketing-Kommunikationslevel und Nachrichtenquellen getroffen. Zu diesen Quellen gehören etwa persönliche Verkäufe, Werbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Verpackung und Veranstaltungen. Betroffen sind in diesem Stadium Verbraucher, lokale Gemeinschaften, Medien und Interessengruppen.<sup>1</sup>

In der zweiten Phase der IMC-Integration stellen Duncan und Moriarty fest, dass die Integrationsabteilungen der ersten Stufe immer noch über Entscheidungsbefugnisse verfügen, sich nun aber von Nachrichtenquellen auf Marketingebene leiten lassen.<sup>2</sup>

In der zweiten Stufe der Integration sind die Nachrichtenquellen jene Abteilungen, in denen Produktmix, Preismix, Marketingkommunikation und Vertriebsmix angesiedelt sind; In diesem Stadium der Integration sind die Interessenvertreter in der Regel Händler, Zulieferer und der Wettbewerb im Allgemeinen.<sup>3</sup> Es sollte auch darauf hingewiesen werden, dass Verbraucher in dieser Phase der Integration mit der Organisation interagieren.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Duncan / Moriarty 1998 zit. n. Laurie / Mortimer 2011.

<sup>2</sup> Vgl. Laurie / Mortimer 2011.

<sup>3</sup> Vgl. Duncan / Moriarty, 1998, zit. n. Laurie / Mortimer, 2011.

<sup>4</sup> Vgl. Ebd.

Die letzte Stufe von Duncans und Moriartys kommunikationsbasierten Modells verweist darauf, dass Nachrichtenquellen auf der Unternehmensebene einer Organisation liegen; Diese Nachrichtenquellen umfassen Verwaltung, Herstellung, Marketing, Finanzen, Personalwesen und Rechtsabteilungen. Die Interessenvertreter auf dieser Ebene der IMC-Integration sind Angestellte, Investoren, Financial Community, Regierungen und Aufsichtsbehörden.<sup>1</sup>

In den letzten Phasen der IMC-Integration werden die IMC-Entscheidungen nicht nur von Abteilungen auf Unternehmensebene getroffen, sondern auch von Abteilungen, die in Stufe 1 und 2 gesiedelt waren. Es ist die Einbeziehung aller organisatorischen Abteilungen, durch die eine horizontale, nicht lineare Methode der Kommunikation mit den Verbrauchern erreicht wird. Durch die Vereinheitlichung aller Fronten des Marketing-Unternehmens wird die Kommunikation synchronisiert, um Konsistenz, Konsonanz und letztendlich eine starke Corporate Identity zu erreichen.

### **3.2 Die CI in ihren verschiedenen Dimensionen**

Aus den vorausgegangenen Abschnitten ist deutlich geworden, dass die CI sich auf sehr vielfältige Facetten beziehen und entsprechend aus sehr heterogenen Faktoren abgeleitet werden kann. Dies umfasst nicht nur die kommunikationsspezifischen Elemente, also die Handhabe über Kanäle und Strukturen in denen ein Unternehmen mit der Außenwelt interagiert, sondern in besonderem Maße auch das Corporate Design, d.h. die Bildliche Dimension der Darstellung desselben Unternehmens. Eine dritte, zentrale Säule bildet zudem das Verhalten, also die allgemeine Interaktion eines

---

<sup>1</sup> Laurie / Mortimer 2011.

Unternehmen in einem bestimmten Markt. Diese drei Komponenten sollen im Folgenden nun weiter ausgeführt und erläutert werden.

### **3.2.1 Corporate Communication**

Die Corporate Communication ist eines der zentrales Aspekte der CI. Sie umfasst dabei alle kommunikationsbasierten Elemente in der Darstellung des Unternehmens nach außen als auch nach innen. Das Gabler Wirtschaftslexikon weist zudem auf die aktive Steuerung kommunikativer Aspekte in der Definition des Begriffs.

„Kommunikationsstrategie, die durch eine ganzheitliche Betrachtung aller nach innen und außen gerichteten kommunikativen Aktivitäten eines Unternehmens ein klar strukturiertes Vorstellungsbild von der Unternehmung (Corporate Image) in der Öffentlichkeit und bei den Mitarbeitern des Unternehmens erreichen will. Element der Corporate Identity.“<sup>1</sup>

Wesentliches Ziel der Corporate Communication ist es in diesem Sinne ein möglichst „einheitliches Erscheinungsbild“<sup>2</sup> des Unternehmens zu generieren als auch die mit den Unternehmenszielen abgestimmte Kommunikation. Dieser Aspekt kann dabei auf sehr unterschiedlichen Wegen erfolgen. Er kann als Teil von Werbung und Werbekampagnen generiert werden oder aber als aktive Gestaltung der Public Relations eines Unternehmens. Als solche ist die Corporate Communication aber beziehungsorientiert, d.h. es geht primär darum die Struktur beziehungsorientierter Strategien in den Vordergrund zu stellen. Gerade dieser Punkt gibt

---

<sup>1</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-communication.html> [Zugriff: 20.03.2018]

<sup>2</sup> [http://www.corporatelook.de/corporate\\_communication.html](http://www.corporatelook.de/corporate_communication.html) [Zugriff: 21.01.2018]

einen ersten Hinweis auf die später vorzunehmende Zusammenführung von CRM und CI.

Die Schwierigkeiten kommunikationsbasierte Unternehmensführung entstehen gerade dort, wo sehr unterschiedliche Interessen gebündelt werden müssen um eine möglichst breite Kongruenz zwischen den kommunikativen Elementen und dem Image des Unternehmens zu generieren. Hier geht es nicht nur darum verschiedene Stimmen innerhalb eines unternehmerischen Gefüges, d.h. Mitarbeiter, Unternehmensleiter, Kunden, öffentliche Wahrnehmung usf. zu moderieren, sondern auch das ganze hinsichtlich einer vorgefassten Strategie zu lenken. Die Strategie manifestiert sich dabei aber immer in der Essenz der CI.

### **3.2.2 Corporate Design**

Während die Kommunikation gleichsam das Beziehungsgefüge und die Interaktion zwischen einzelnen Akteuren determiniert, sorgt das Corporate Design für die formale Umsetzung. Sie präzisiert insbesondere die bildliche Darstellung und also das wörtliche Image desselben. Peter Behrens entwickelte dabei bereits Anfang des 20. Jahrhunderts als erster ein einheitliches Design für die AEG und sorgte auf diese Weise für eine entscheidende Trendwende in der Darstellung von Unternehmen.<sup>1</sup>

Die einheitliche Darstellung wurde dabei zum Leitprinzip unternehmensspezifischer Darstellung. Es ging darum solche grundlegenden Merkmale wie Widererkennbarkeit, praktischen Nutzen sowie die problemlose Wiedergabe zu gewährleisten.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Heller 2005: S. 49

<sup>2</sup> Vgl. Ebd. S. 50f.

Die von Behrens eingeführten Prinzipien verweisen damit auf ein Grundmoment moderner Unternehmensphilosophie. Unternehmen treten nicht mehr als reine Wirtschaftssubjekte, sondern suchen in der Unmittelbarkeit des Kontakts mit der Außenwelt, mit Kunden und öffentlicher Wahrnehmung ein dementsprechend enges Beziehungsgefüge zu etablieren. Die Beziehungsorientierung ist auch hier wesentlicher Faktor der Führung der Unternehmen und ihres wirtschaftlichen Erfolgs.

### **3.2.3 Corporate Behaviour**

Während die ersten beiden genannten Ebenen den formalen Aspekt der Unternehmensidentität darstellen, bezieht sich das Verhalten, also das Corporate Behaviour auf die prozessuale Gestaltung dieser formalen Aspekte. Sie beschreibt in dieser Hinsicht die Metaebene der formalen Gestaltung des Design und der Kommunikation und verweist also in erster Linie auf das Einheitlich und von keinen Bräuchen begleitete Verhalten eines Unternehmens in ihren Marktaktivitäten.

Gerade die Einbeziehung dieses Aspektes ist sehr wesentlich, wenn man kundenorientierte Markt und Marketingstrategien analysieren möchte. Das nichtmonetäre als auch das Sozialverhalten werden gerade in diesem Zusammenhang zu entscheidenden Kriterien der Unternehmensführung.<sup>1</sup>

Insbesondere meint dies auch ethische und allgemeine gesellschaftliche Richtlinien und Normen. Unternehmen sind nicht mehr länger in einem eigenen, abgeschlossenen Mikrokosmos, bestimmt durch die Moderation von Angebot und Nachfrage und Geleitet durch ein starres Prinzip der Gewinnmaximierung, sie sind

---

<sup>1</sup> Vgl. Birgkit et al. 2002: S. 145.

darüber hinaus Akteure in gesellschaftlichen Prozessen und also solche darauf angewiesen ihr Verhalten darin zu koordinieren.

### **3.3 Innenwirkung vs. Außenwirkung**

Eine entscheidende Rolle in der aktiven Gestaltung der beschriebenen Ebenen stellt der Zusammenhang zwischen Innenwirkung der CI und der Außenwirkung. Die beiden Elemente dürfen dabei nicht nur als verschiedene Stoßrichtungen in der Gestaltung der Unternehmensstruktur begriffen werden, sie betreffen auch genuin unterschiedliche Operationssysteme.

Während die Außenwirkung das externe Verhalten in allen ihren Facetten betrifft, geht es bei dem Innenverhalten auch um die Metastruktur des Unternehmens selbst.

Der erste Aspekte betrifft also die aktive Handlung in der Gestaltung der Unternehmensidentität.

„Es gilt, das Unternehmen nach außen hin zu profilieren, um somit ein einheitliches und glaubhaftes Unternehmensbild in der Öffentlichkeit herzustellen, damit sich Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei der Bezugsgruppe entwickeln können.“<sup>1</sup>

Als wesentliche Faktoren wurden dabei bereits an früherer Stelle die Einheit in der Darstellung sowie das adäquate Zusammenspiel der drei Ebenen Kommunikation, Bild und Verhalten ausgemacht. Birgkit et al. Weisen zudem darauf hin, dass die Außenwirkung über das monetäre Geschäft hinaus, Glaubwürdigkeit dadurch generieren soll, dass die unternehmensspezifische Vorgehensweisen Verständnis generieren sollen. Es geht hierbei also darum,

---

<sup>1</sup> Vgl Herbst 1998.

„die Position des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu stützen, neben Bekanntheitsgrad auch Verständnisbereitschaft für unternehmensspezifische Vorgehensweisen zu erzielen und die Glaubwürdigkeit sowie den Goodwill des Unternehmens zu fördern.“<sup>1</sup>

Die Innenwirkung ist in dieser Hinsicht komplexer weil sie die strukturelle Gestaltung des Unternehmens selber betrifft. Während einer langen Zeit waren traditionelle Unternehmensstrukturen wesentlich bestimmt durch den Faktor „Arbeit“.<sup>2</sup> Der Verkauf der Arbeitskraft durch den Arbeiter an das Unternehmen stellte auf dieser Ebene die wesentliche und einzige Interaktionsfläche in der Innenwirkung der Unternehmensidentität.

Sie begann sich erst in dem Augenblick zu wandeln, wo die einzelnen Akteure eines Unternehmens, Arbeiter und Angestellte, als Repräsentanten der gesamten Unternehmensidentität zu fungieren begannen. Hatte dies zunächst unmittelbar pragmatische Gründe – es sollte für Motivation und bessere Arbeitsleistung unter der Belegschaft gesorgt werden – kamen immer mehr die komplementären Elemente in der Art wie Innen- und Außenwirkung aufeinander aufbauen zum Tragen. Soziale und ethische Gesichtspunkte werden in dem Augenblick wichtig, wo sie unmittelbar die CI des Unternehmens und damit den Unternehmenserfolg betreffen.<sup>3</sup>

In dieser Hinsicht etablierten sich in zahlreichen Unternehmen entsprechend komplexe Strukturen, welche diesen neuen Erkenntnissen gerecht werden sollten. Mit dem Ziel eine „ganzheitliche und aufeinander abgestimmtes Unternehmensbild“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Birkigt/Stadler/Funck (2002), S.79 f.

<sup>2</sup> Vgl. Bickmann (1999), S.41 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Ebd.

<sup>4</sup> Vgl. Ebd.

nach innen zu generieren, wurden entsprechende soziale Einrichtungen geschaffen sowie das Arbeitsumfeld wesentlich dem angestrebten Imageziel des Unternehmens angepasst.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Ebd.

## 4 Zusammenhänge von RM und CI

Im zweiten und dritten Kapitel wurden wesentliche Konzepte des CRM und der CI dargestellt. Die entsprechenden Elemente sollten dabei auch als Präsentation der grundlegenden Parameter in der wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit diesen Konzepten präsentieren. Der Forschungsfrage folgend, geht es in diesem Kapitel nun um zweierlei. Zum einen soll die auf die Forschungsfrage bezogene Verbindung der beiden Komponenten getätigt werden. Zum anderen sollen diese Verbindungspunkte als wesentlich für bestimmte Unternehmenstypen dargestellt werden. Dabei handelt es sich insbesondere um die großen Internetfirmen der New Economy und deren spezifische Marketingstrategien.

### 4.1 Beziehungsorientiertes Marketing und CI

Wie bereits in der Einleitung dieses Kapitels umrissen, geschehen die Zusammenhänge zwischen CRM und CI auf drei wesentlichen Ebenen. Sie sind zum einen geschichtlich implementiert.

Dies geschieht insbesondere mit einer tendenziellen Wandlung der Märkte von Verkäufermärkten zu Käufermärkten. Diese Wandlung ist primär dadurch gekennzeichnet, dass die Käufer innerhalb eines Marktgeschehens eine günstigere Position als die Verkäufer aufweisen. Diese kann sehr unterschiedliche Gründe haben. Im vorliegenden Fall ist sie insbesondere mit einem Boom im Zuge der Digitalisierung und der New Economy verbunden.

Die mit dieser Tatsache verbundenen Begleitumstände sind sehr vielfältig. Sie haben zum einen Auswirkungen auf die Preisgestaltung und sorgen auf Dauer für sinkende Preise. Sie verlangen aber auch darüberhinaus, eine vermehrt kundenorientierte Gestaltung der Marketingsstruktur der Unternehmen. Gerade dieser

Umstand begleitet die Ära der New Economy. Das Überangebot an Internet- und Technologieprodukten sorgte letztlich für eine radikal kundenorientierte Struktur der betreffenden Unternehmen.<sup>1</sup>

Der zweite Aspekt der Verbindung von CRM und CI hängt mit der genuinen Stellung dieser Unternehmen. Als solche waren die ersten Firmen der New Economy Dienstleistungsunternehmen. Ihr Hauptgeschäftszweig bestand im unmittelbaren Kontakt zum Kunden. Ob es die Betriebssysteme von personalisierten Computern waren oder neu erfundene technische Gadgets wie das Mobiltelefon. Dieser Umstand ging immer einher mit einer stark personalisierten Marketingengine. Die erzeugten Produkte waren entsprechend stark angelehnt an einer Dienstleistungsebene.

Der dritte Aspekt umfasst die generelle Verschiebung in der Außendarstellung von Unternehmen. Die neuen Firmen, zumeist global agierend, waren nicht mehr allein auf die wirtschaftliche Transaktion hinsichtlich des Verkaufs ihrer Güter beschränkt, sondern mussten als gesellschaftliche Akteure auf die Gestaltung ihres Images und ihrer Stellung in der Gesellschaft.

Diese drei Punkte zusammen vermitteln auf einer ersten Ebene die Zusammengehörigkeit von Beziehungsorientierung und CI. Sie verweisen darüberhinaus auf die im folgenden Kapitel beschriebenen Einflussgrößen in der Gestaltung dieser Verbindungsebenen.

---

<sup>1</sup>

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/k%C3%A4ufermarkt/k%C3%A4ufermarkt.htm> [Zugriff 05.01.2018]

## 4.2 Einflussgrößen und zentrale Verbindungselemente

Es stellt sich, ausgehend von den bisher getroffenen Unterscheidungen die Frage, wie die beiden Ebenen nun im Konkreten zusammenhängen. Die Frage also, wie Kundenbindung und davon ausgehend, die Etablierung einer Marke funktionieren. Es sollen hier, einer Studie des „Centre for Integrated Marketing“ folgend, 5 wesentliche Kategorien näher betrachtet werden.

Zum einen weist die Studie darauf hin, dass gute Kundenbeziehung mit der Tatsache verbunden ist, dass die Kunden eine einheitliche Identität bei einem Unternehmen wahrnehmen.

1. Customers feel that all their brand experiences come from one identity.<sup>1</sup>

Dieser Punkt ist zudem mit der Tatsache verbunden, dass Kundenbindung erst dann wirksam zu werden scheint, wenn eine gleichsam persönliche Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde aufgebaut werden kann.

Der zweite Punkt betrifft die teilweise sehr komplexe Individualisierung verschiedener Kundentypen. Im Gegensatz zu alten Marketingstrategien erlauben hohe Datenmengen eine sehr spezifische Behandlung verschiedener Kunden. Durch die neuen Möglichkeiten der Datenverarbeitung kann ein Unternehmen auf diese Weise wesentliche Informationen über bestimmte Kundentypen speichern und sie entsprechend verwenden.

2. Whenever appropriate, the brand recognises individual customers wherever they interact or do business.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Studie des Centre for Integrated Marketing (zit. n. Sain / Jenkinson 2005: S. 4)

<sup>2</sup> Studie des Centre for Integrated Marketing (zit. n. Sain / Jenkinson 2005: S. 4)

Damit hängt des Weiteren eine radikale Serviceorientierung zusammen. Diese wird nicht nur zu einer beliebigen Sparte in der Unternehmensführung, sondern zum integralen Bestandteil der gesamten Unternehmensphilosophie. Zu diesem Zwecke werden von den Unternehmen spezielle Strategien entwickelt, welche das gesamte Unternehmen betreffen und also die Kundenorientierung für die innere als auch für die äußere Kommunikation implementieren.

3. There is a service-oriented ideal that encourages aligned commitment across the organisation.<sup>1</sup>

Der vierte Punkt verweist auf die prozessuale Einstellung der gesamten betrieblichen Struktur auf das Versprechen des Firmenbrands. Es findet also auf diese Weise eine Spiegelung der einzelnen Punkte der Identität der Marke auf die genuine Struktur des Unternehmens.

4. Business processes are actively aligned to the brand value promise.

Der fünfte Punkt der Untersuchung betrifft die bereits an frühere Stelle erwähnte Ausweitung von einer operationalen Struktur hin zu einer Lifetime Value. Der Kunde wird nicht nur im Augenblick einer Interaktion mit dem Unternehmen, einer Geschäftshandlung oder einem Kauf berücksichtigt, sondern hinsichtlich einer weit längeren Lebensdauer. Gerade dieser Punkt schafft eine spezifische Bindung zwischen den von einem Unternehmen angebotenen Produkten und ihren Kunden.

5. Customer management focuses on the value of customers over their lifetime.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Studie des Centre for Integrated Marketing (zit n. Sain / Jenkinson 2005: S. 4)

<sup>2</sup> Studie des Centre for Integrated Marketing (zit n. Sain / Jenkinson 2005: S. 4)

## 4.3 Historische Entwicklungslinien – Das CRM als Leitlinie moderner Unternehmensführung

Bevor die spezifischen Strategien moderner Marketingführung analysiert werden, scheint es zunächst wichtig auf einige grundlegende Unterscheidungen zwischen dem was als New Economy bezeichnet wird und einer davon unterschiedenen „Old Economy“ einzugehen<sup>1</sup>. An der Begriffswahl wird dabei bereits deutlich, dass die Unterscheidung einige sehr profunde Zusammenhänge der Unternehmensführung betrifft.

Nach Kotler war die Old Economy in erster Linie gekennzeichnet durch drei wesentliche Parameter. Zum einen bezogen sich diese Unternehmen auf die konzise Organisation von Produkteinheiten. Zum zweiten ging es ihnen primär um den Akt der profitablen Transaktion. Sowie zum dritten unter dem Stichwort „Marketing does the marketing“ um die sehr strenge Aufteilung verschiedener Sparten der Unternehmensführung.<sup>2</sup> Gerade dieser letzte Punkt macht deutlich, dass Marketingprozesse dabei vielfach extern und spartenbezogen gemanagt wurden.

Im Zuge der New Economy veränderte sich gerade dieser Punkt zu einer „Everyone does the marketing“ Strategie.<sup>3</sup> Darüber hinaus wurden diese Unternehmen gekennzeichnet durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- Focus on customer lifetime value
- Look also at marketing scorecard
- Build brands through behavior

---

<sup>1</sup> Vgl. Kotler 2000: S. 4.

<sup>2</sup> Vgl Kotler Ebd.

<sup>3</sup> Vgl Kotler Ebd.

- Focus on customer retention and growth<sup>1</sup>

Diese Elemente zeichneten diese neue Form von Unternehmen aus. Sie veränderten dabei nicht nur die Art und Weise wie die Unternehmen auf dem Markt agierten, sondern auch wie ihre entsprechende betriebliche Struktur darauf abgestimmt war.

Ausgehend von den hier getätigten Ausführungen kann also festgehalten werden, dass eine zentrale These dieser Arbeit darin besteht, verschiedene Marketingstrategien bzw. verschiedene marketingspezifische Ausrichtungen an den grundsätzlichen Strukturen und Typen verschiedener Unternehmen festzumachen.

Gerade bezogen auf die großen Internetfirmen der Jahrhundertwende bis heute lässt sich sagen, dass diese ganzwesentlich gekennzeichnet sind durch neue Methoden der Marketingführung und neue Methoden der operationalen Funktion der Unternehmensstruktur.

Im Rahmen der New Economy wurde Marketing und wurden Marketingstrategien sehr schnell als tragende Säulen des Unternehmenserfolgs ausgemacht. Dies hatte weit mehr als ideologisch, zunächst pragmatische und ganz offenkundige Gründe. Durch die Entwicklung des Internets war es den Unternehmen nicht nur möglich auf eine sehr breite Kundenbasis zu treffen, sondern auch die Art und Funktionsweise dieser Unternehmen, legte auch eine kundennahe oder zumindest kundenorientierte strategische Ausrichtung nahe.

In erster Linie waren diese Firmen Dienstleistungsunternehmen. Selbst Marken wie Apple oder auch Microsoft welche entsprechende Produktionsgüter verkauften, haben eine klar kundenorientierte Struktur wie an den im folgenden Kapitel dargestellten Beispielen zu zeigen sein wird.

---

<sup>1</sup> Vgl Kotler Ebd.

## **5 Fallbeispiele zu den Verbindungen von CRM und CI**

In den vorausgegangenen Kapiteln ging es darum, wesentliche Leitlinien des Untersuchungsgegenstandes zu charakterisieren. Dies beinhaltete in vielfacher Hinsicht eine dialektische Form, bei der auf der einen Seite alle für das CRM relevanten Forschungsschwerpunkte gesetzt wurden, sowie auf der anderen, wesentliche Parameter des CI illustriert werden sollten.

Diese beiden Ebenen zusammengenommen war es die Aufgabe des vierten Kapitels, sie zusammenzuführen und also hinsichtlich der Forschungsfrage ein Setting zu entwickeln welche beide Ebenen zusammenzubringen vermag. In diesem Sinne sollte also gerade dargestellt werden, wie das beziehungsorientierte Marketing, gerade im Rahmen neuer Unternehmenskonzepte und hinsichtlich der großen Internet Brands der New Economy zur tragenden Säule in der Herausbildung der CI dieser Unternehmen geworden ist.

Gerade diese Unternehmen sollen nun in diesem Kapitel näher untersucht und also die theoretisch aufgeworfene Thesen anhand konkreter Beispiel spezifiziert werden. Dies vor dem Hintergrund der Frage, inwiefern sich etwa bei Unternehmen wie Apple, Google oder Amazon der zuvor beschriebene enge Zusammenhang von CRM und CI eruiieren lässt.

### **5.1 Die Verbindung von CRM und CI als Grundpfeiler moderner Unternehmensführung**

Vielfach wird davon gesprochen, dass die traditionellen kundenorientierte Marktstrategien in Zeiten multinationaler Netzwerke und vielfach komplexer sozialer Beziehungen, durch

Social Media es im Grunde unabdingbar machen, von einem SCRM zu sprechen, also einem (Social Costumer Relation Marketing).

Diese Perspektive entwächst dabei nicht nur aus der Tatsache großer, internationale agierender Dienstleistungsunternehmen, sondern auch an den prinzipielle neuen Erwartungen von Kunden und den daraus sich ergebenden Relationen zwischen Unternehmen und Kunde. War es bis weit in das letzte Jahrhundert üblich, den Kundenkontakt auf die bloße Markttransaktion zu beschränken, bieten diese neuen Unternehmen das permanente Käuferlebnis und vollführen also diese Veränderung zu einer komplexen Struktur im Beziehungsgefüge zwischen Unternehmen und Kunde.

„The lesson for business, in terms of Social CRM is that we are now at a point that the customers' expectations are so great and their demands so empowered that our SCRM business strategy needs to be built around collaboration and customer engagement, not traditional operational customer management.“<sup>1</sup>

Diese Entwicklung von einer operationalen Struktur des Operational customer management zu einer komplexen Interaktion mit dem Kunden, bezieht sich dabei auf drei grundlegende Merkmale.

Sie verlangt zum einen die maximale Ausweitung des Käuferlebnisses, d.h. der Kunde ist nicht nur im Augenblick des operationalen Geschehens Kunde sondern permanent.

Sie verlangt zum zweiten die Teilhabe des Kunden an den spezifischen Merkmalen in der Entwicklung eines Produkts, d.h. die Herausbildung einer regelrechten Fankultur rund um ein Unternehmen und ein Produkt.

---

<sup>1</sup> <http://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html/> [Zugriff 20.04.2018]

Sowie drittens die Unmittelbarkeit der Transaktion mit dem Kunden, d.h. also die entsprechende Gestaltung des Beziehungsgefüges zwischen Unternehmen und Kunde.

Darauf weisen auch Triznova et al. hin, in ihrer Studie über die Veränderung von Kundenbeziehungen und Kundenangewohnheiten. In der Befragung von Expertenrunden gab es einen Konsens von 100% über drei sehr signifikante Merkmale:

1. Customers become more active in bargaining and take pride in negotiating the price and conditions, alone or together with others.
2. Customers are more unstable – less loyal.
3. Customers are adopting and adepting to social and mobile technologies in an accelerating rate.<sup>1</sup>

Um dieser Veränderung hin zu einem komplexen Gefüge Rechnung zu tragen, ist es für die entsprechenden Unternehmen gerade zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden, wie sie das gesamte, in diesem Zusammenhang entstehende Datengefüge managen, wie also die Kommunikation des Unternehmens nach innen als auch nach außen funktioniert. In diesem Zusammenhang greifen Unternehmen vermehrt zu statistischen und informationstechnologischen Stützen um entsprechende Strategien zu erzeugen.

Einen weiteren wichtigen Aspekt im Verstehen der Verbindung von CRM und der Herausbildung einer CI für ein Unternehmens stellt also die statistische Komponente dar. Wie bereits dargestellt, versuchen gerade im Zuge der New Economy und den datentechnischen Möglichkeiten im Zuge von Big Data, Kundenorientierung mithilfe bestimmter Programme zu

---

<sup>1</sup> Triznova et al. 2015: S. 955.

gewährleisten. Auf diese Weise ist es etwa möglich, nicht nur große Datensätze zu verarbeiten, sondern diese auch entsprechend auszuwerten.

Es geht in diesem Zusammenhang darum, die entstehenden Datenströme und großen Datenmengen adäquat bearbeiten und auswerten zu können. Wenn also die Orientierung zum Kunden, zum wesentlichen Faktor in der Berechnung des Unternehmenserfolgs wird, vollzieht sich ein Wechsel der die gesamte Identität eines solchen Unternehmensbetrifft. Die hier beschriebene Brücke zwischen Kommunikationsstruktur / Beziehungsgefüge und CI ist geschlagen.

„Customer Relationship Management spiegelt einen Teil der Corporate Identity wieder. Anders als noch in der Vergangenheit können sich die Unternehmen intelligenter Systeme bedienen, die das Zusammentragen von großen Datenmengen erlauben und die hervorragende Möglichkeit bieten, die erforderlichen Prozesse in einer Organisation umzusetzen.“<sup>1</sup>

## **5.2 Zentrale Aspekte von CRM – CI bei Internet- und Telekommunikationsunternehmen**

Wie bereits dargelegt wurde, vollzieht sich diese Verbindung gerade bei den großen Internetkonzernen des 21. Jahrhunderts. Man könnte in diesem Zusammenhang sagen, dass der im Zuge der New Economy entstandene Selektionsprozess bei dem einzelne Unternehmen wie Apple überleben konnten und andere wie Nokia nicht, wesentlich mit dem hier beschriebenen Konvergenz

---

<sup>1</sup> Helmke et al. 2003: S. 203.

zusammenzuhängen scheint. Gerade die sehr frühe Entwicklung einer gleichsam eingeschworenen ‚Fanbase‘, zeichnet Apples Erfolg aus.

Diese hier kurz beschriebenen Merkmale sollen nun anhand der folgenden Beispiele konkretisiert und erläutert werden. Es geht dabei zunächst um eine kurze Darstellung der jeweiligen Unternehmensgeschichte als auch um eine Kennzeichnung der jeweiligen Unternehmenserfolge hinsichtlich der in dieser Arbeit vorgestellten Analogie.

Darüber hinaus sollen die drei vorgestellten Unternehmen im Sinne der unter 4.3.3. vorgestellten Prinzipien beziehungsorientierter Marketingstrategien und davon abgeleiteter unternehmerischer Identitätsbildung überprüft werden. Inwiefern treffen also diese Punkte bei Amazon, Google und Apple zu und inwiefern kann deren Unternehmenserfolg daran festgemacht werden?

### **5.2.1 Amazon**

Die Entwicklung von Amazon zur Weltgrößten Handelsplattform im Internet ist eng verbunden mit Strategien des CRM. Bereits früh wurden hier die Weichen gestellt für ein radikal kundenorientiertes Engine. Ein Blick auf Statistiken bezüglich der Kundenbindung welche Amazon im Verlauf der letzten Jahre generieren konnte macht dies deutlich.

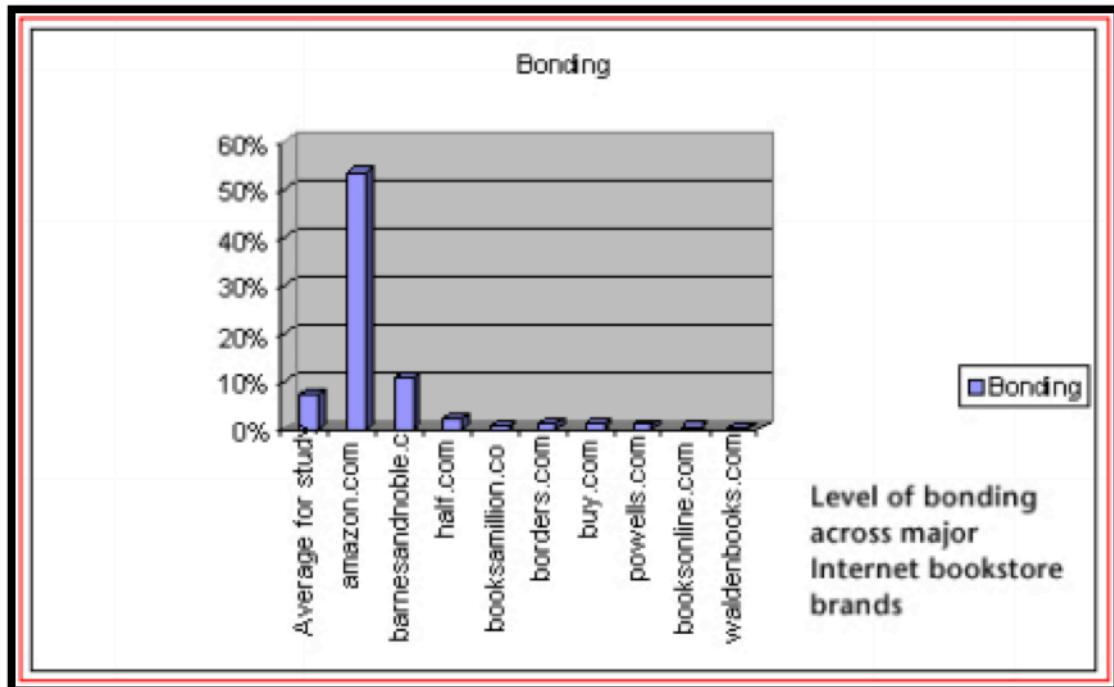


Abb 4: Level der Kundenbindung bei verschiedenen Internet Verkaufsportalen<sup>1</sup>

Die dazugehörige Studie von Millward Brown weist zudem darauf hin, dass Amazon sogar eine bessere Performance in der Kundenbindung generieren konnte als auf diesem Gebiet traditionell starke Unternehmen wie Gillette.

„For example, research by Millward Brown in their BrandZ study showed very high levels of loyalty: 54% of US category buyers are committed to Amazon, or Bonded as Millward Brown name them, compared with an industry average of well under 10%. This is a phenomenal performance, comparable with a small number of giant brands, such as Gillette, that have been prominent for decades.“<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sain /Jenkinson 2005: S. 3.

<sup>2</sup> Sain /Jenkinson Ebd.

Tatsächlich zeigt die Geschichte des Unternehmens eine radikal kundenorientierte Ausrichtung. So wurde bis zu einem sehr späten Zeitpunkt, externes Kapital wieder und wieder in den Ausbau einer beziehungsorientierten Engine. Elemente wie kostenlose Lieferungen, kosten- und gebührenfreie Rücksendungen und personalisierte Kundenprofile, heute allesamt gängige Elemente, wurden bei Amazon quasi ab origine eingeführt und etabliert.<sup>1</sup>

Auch die fünf unter 4.3.3. erwähnten Prinzipien einer beziehungsorientierten Marketingstrategie werden von Amazon überdurchschnittlich bedient. So verweisen Logo, Design, Unternehmensausrichtung- und Ziele seit der Unternehmensgründung auf eine sehr homogene Identität. Amazon handelt in dieser Hinsicht aus einer klaren Stoßrichtung mit klarer Botschaft. Die unter Punkt zwei genannte Serviceorientierung wurde dabei ebenfalls überproportional berücksichtigt. Die Botschaft des Unternehmens wird auf alle Handlungsebenen und auf allen Kommunikationskanälen getragen. Ebenso betrifft dies Punkt 3 als auch Punkt 4. Durch personalisierte Profile, Wunschlisten sowie ein Interaktives Layout der Webpräsenz wurde nicht nur eine maximale Individualisierung erlaubt, sondern auch eine dementsprechende Variabilität derselben durch den Konsumenten.

Das von Amazon eingesetzte CRM-System bietet durch die Möglichkeit, die positiven und negativen Geschäftsfelder detailliert zu analysieren, klare Akzente zu setzen. Welche Bücher am meisten verkauft wurden, in welcher Region, in welchem Segment, sind eine Art gegabelte Informationen, die bei der Messung des Trends und des Erfolgs helfen.

Die Hauptthemen der Entwicklung, die am meisten von solchen Informationen profitieren, sind Vertrieb und Marketing. Aus entwicklungspolitischer Sicht erklärt Richard, dass zur Entwicklung

---

<sup>1</sup> Sain /Jenkinson Ebd.

neuer Unternehmen bessere Schritte auf allen Ebenen erforderlich sind<sup>1</sup>. Dies erfordert nach Scutt weitgehend neue Geschäftspositionierungstechniken wie kreative Prozesse und Redesign-Strategien, die sich an neuen technologischen Plattformen orientieren. Amazon hat wahrscheinlich alle diese Parameter erfüllt und seine Geschäftsprozesse zu einem weltweit führenden Unternehmen im Bereich E-Commerce verfeinert<sup>2</sup>. Die größte Herausforderung von e-CRM ist die Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen in einer einzigen Ansicht.

Einige Unternehmen müssen ihre Geschäftsanwendungen nachträglich durch e-CRM rationalisieren. Die Implementierung von e-CRM war für Amazon jedoch einfacher, da es sich bereits um ein E-Business mit einer Online-Komponente handelt. Der primäre Modus der Rationalisierung ist also e-CRM<sup>3</sup>. Laut Darrel und Schefter, konsolidiert die Anwendung zur Informationsintegration Kundendaten und Informationen aus Transaktionssystemen, Call Centern, Websites und ERP-Systemen<sup>4</sup>. Dies ermöglicht es Amazon, seine Kunden rechtzeitig zu identifizieren und darauf zu reagieren. Die Anwendung zur Kundenanalyse misst, prognostiziert und interpretiert das Kundenverhalten, um die e-CRM-Bemühungen sowohl über eingehende als auch ausgehende Kanäle zu verstehen. Zu den Eingangskanälen gehören Kundendaten, Kaufgewohnheiten und -verhalten der Kunden<sup>5</sup>.

Für Hugh und Malcolm gehören zu den Outbound-Kanälen eine bessere Leistungserbringung und eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit<sup>6</sup>. Die Anwendung für das

---

<sup>1</sup> Vgl. Richard 1997

<sup>2</sup> Vgl. Scut 2006

<sup>3</sup> Vgl. Richard 1997

<sup>4</sup> vgl. Darrel / Schefter 2002

<sup>5</sup> Äker 1991

<sup>6</sup> Vgl. Hugh / Malcolm 2002

Kampagnenmanagement nutzt das Data Warehouse, um mehrere organisierte Kampagnen über die Zeit zu planen und auszuführen, wobei Trigger verwendet werden, die auf zeitgesteuerte Ereignisse und Kundenverhalten reagieren. Die Echtzeit-Entscheidungsanwendung koordiniert und synchronisiert die Kommunikation zwischen verschiedenen Kunden-Touchpoint-Systemen, um die am besten geeignete Nachricht zu übermitteln. Die personalisierte Messaging-Anwendung liefert entweder Textnachrichten oder HTML-Seiten mit Hilfe eines automatischen Antwortsystems, um Fragen zu beantworten und Kunden über nachvollziehbare URLs auf Webseiten zu leiten<sup>1</sup>.

### **5.2.2 Google**

Eine ähnliche Perspektive kann auf Google angewendet werden. Das Unternehmen setzte sich zu Anfang des Jahrhunderts gegen zahlreicher Mitbewerber durch und beherrscht heute den Markt algorythmusbasierter Suchmaschinen. Darüberhinaus ist das Unternehmen auf vielen anderen Bereichen aktiv und zählt gerade aufgrund der Informations- und Datenstruktur zu den Umsatzstärksten Unternehmen weltweit mit einem Marktanteil bei Suchmaschinen von über 90%.<sup>2</sup>

Dieser Umstand ist insbesondere mit der Strategie des Unternehmens zur Internationalisierung verbunden. Anders als die Mitbewerber war Google bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt in gleichsam allen Ländern der Erde mit entsprechend an die vorgefundenen Strukturen vertreten. Diese Personalisierung des

---

<sup>1</sup> Vgl. Jim / Nail 2000

<sup>2</sup> <https://www.statista.com/chart/899/unique-users-of-search-engines-in-december-2012/> [Zugriff: 23.03.2018]

Angebots spielt eine Entscheidende Rolle für den Erfolg der Suchmaschine.<sup>1</sup>

Ein weiterer Aspekt betrifft die in sehr schnellem Tempo neu generierten Dienstleistungen. Die anfänglich eindimensionale Suchmaschine hat sich in unzählige Subkategorien aufgeteilt und bietet wiederum sehr personalisierte Ergebnisse.

Zusammengenommen kann Google als außerordentliches Beispiel für die Unternehmen der New Economy genommen werden. Das Unternehmen pflegt eine sehr spezielle Unternehmensstruktur bei der den Mitarbeitern im Rahmen vereinzelter Projekte große Freiheiten eingeräumt werden. Gleichzeitig wird diese Strategie als CI des Unternehmensvermarktet und Google baut ein Image des voranschreitenden und Innovativen Technologie Riesen.

### **5.2.3 Apple**

Apple ist heute die bekannteste Marke im Bereich der innovativen Technologie und bietet verschiedene Geräte und Gadgets wie PCs, Tablets, Handys, Uhren, Laptops usw. an. Das Unternehmen konzentriert sich seit seinem Markteintritt 2001 auf den Einzelhandel und seine Kunden und hat sich zum drittgrößten Hersteller von PCs in den USA entwickelt.

So ist die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt der Wachstumsstrategie von Apple gerückt und das Unternehmen selbst zu einer eigenen Marke als Produkt geworden. Apple hat in einer sehr kurzen Zeitspanne seinen eigenen Marktanteil erobert, wo die

---

<sup>1</sup> Siehe: Sucheinstellungen Google  
<https://www.google.de/preferences?hl=de#languages> [Zugriff: 23.01.2018]

Loyalität der Kunden es anderen Marken sehr schwer macht, in den Wettbewerb einzusteigen.

Die für Amazon und Google geltenden und bisher beschriebenen Komponenten treffen gerade auch auf Apple zu. Eine Betrachtung der Unternehmensgeschichte macht die Entwicklung des Unternehmenserfolgs entlang einer kundenorientierten Marketingstrategie und einer darauf aufgebauten Identität deutlich.

Dabei müssen zwei wesentliche Entwicklungslinien beachtet werden. Zum einen die Etablierung des Unternehmens seit ihrer Gründung 1976 und insbesondere im Verlauf der 1970er Jahre. Zum anderen die für das Unternehmen prägende Ära nach der Vorstellung des Ersten iPod sowie des ersten iPhone im neuen Jahrhundert.

Bis etwa Mitte der 1990er Jahre galt das Unternehmen als in vielerlei Hinsicht veraltet. Die angebotenen Produkte waren von Konkurrenzunternehmen wie Microsoft weit effizienter und beherrschten den angestrebten Markt.<sup>1</sup>

Als einzige verlässliche Komponente konnte in diesem Zusammenhang die bereits in den 1980er Jahren durch die Marketingstrategien von Steve Jobs aufgebaute Kundenbindung des Unternehmens gelten. Gerade daran knüpfte die ab 1997 angetretene neue Appleführung.<sup>2</sup> Binnen kurzer Zeit wurden durch das Lancieren gezielter Präsentationen, den sog. Apple Keynotes, regelrechte Hypes um die neuen Apple Produkte ausgelöst.

„The huge promise of the Apple brand, of course presents Apple with an enormous challenge to live up to. The innovative, beautifully-designed, highly

---

<sup>1</sup> Vgl. Rao / Scaruffi 2010: S. 18.

<sup>2</sup> Vgl. Isaacson 2011: S. 296.

ergonomic, and technology-leading products which Apple delivers are not only designed to match the brand promise, but are fundamental to keeping it.”<sup>1</sup>

Apple kann also als besonderes Beispiel in der Gestaltung einer kundenorientierten Marktstrategie angesehen werden. Die Marke wurde im Verlauf der 80er Jahre, wo sie mit zahlreichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte, teilweise nur durch die Apple Customer Experience und einer regelrechten Community am Leben gehalten wie eine Fallstudie von Marketingminds deutlich macht:

„The brand equity and customer franchise which Apple embodies is extremely strong. The preference for Apple products amongst the "Mac community", for instance, not only kept the company alive for much of the 90's [...]“<sup>2</sup>

Dieser Effekt hat sich mit der Marktabstabilierung des iPhone und der regelrechten Bildung eines Hypes rund um die Produkte des Unternehmens weiter verstärkt. Die traditionelle Bindung von Unternehmen und Kunde wurde gleichsam aufgehoben und zu einer regelrechten Nachfolgerschaft und eingeschworenen Gemeinschaft ausgeweitet.

In diesem Sinne bedient auch Apple auf besondere Weise die o.g. fünf wesentlichen Elemente in der konzisen Darstellung der CI. Gerade eine Betrachtung der Unternehmensführung und der Gestaltung der Firmenzentrale macht deutlich, dass die Marke in allen Aspekten der Unternehmensführung repräsentiert ist.

---

<sup>1</sup> [http://www.marketingminds.com.au/apple\\_branding\\_strategy.html](http://www.marketingminds.com.au/apple_branding_strategy.html)  
[Zugriff: 23.04.2018]

<sup>2</sup> [http://www.marketingminds.com.au/apple\\_branding\\_strategy.html](http://www.marketingminds.com.au/apple_branding_strategy.html)  
[Zugriff: 23.04.2018]

Unzählige, global aufgestellte Filialen folgende darüberhinaus einer einheitlichen Struktur und CI. Gerade Apple kann also als besonders aussagekräftiges Beispiel für die hier untersuchte Verbindung gelten.

Seit einem Jahrzehnt setzt das Unternehmen die CRM-Politik in seinen Kundendienstabteilungen ein, die den Kontakt zu Kunden einschließt, die ihre Produkte im Geschäft per E-Mail genutzt haben, um die Gefühle der Kunden im Gespräch mit Apple-Mitarbeitern zu bewerten.

Um eine langfristige Beziehung zwischen Apple und seinen Kunden aufrechtzuerhalten, setzt das Unternehmen CRM im Einzelhandel ein. Im Mittelpunkt ihrer Strategie steht die Information und Aufklärung der Kunden über die Vorteile ihrer High-End-Produkte, anstatt sich nur auf den Verkauf ihrer Produkte zu konzentrieren. Sie ziehen die Kunden durch ihre Produkteigenschaften an und locken sie so an, dass sie sich ein Apple Produkt wünschen. Apple hat die Beziehung zu den Kunden verbessert und sie zu einem Erlebnis gemacht.

Die Hauptidee hinter Apples CRM-Politik ist die Datenerfassung. Ob ein Kunde ein Apple Produkt wie iphone, ipad etc. kauft oder die Apple Software z.B. iTunes nutzt, muss er sich mit seiner eindeutigen Apple ID registrieren. Die gesamte Information wird verwendet, um die Werbung so zu definieren, dass sie direkt auf den potenziellen Kunden ausgerichtet ist.

Apple hat ein CRM-Tool entwickelt, das vollständig Cloud-basiert ist und nicht nur von ihnen, sondern auch von ihren Kunden genutzt wird. Es ist ein Pyramideneffekt von Unternehmen, die von Apples CRM-Datenerhebung profitieren.

Das Ziel von CRM ist es, den Kundenservice für bestehende und potenzielle Kunden zu verbessern. Apple ermöglicht es seinen

Kunden, mit seinen Technikern in Kontakt zu treten, um Probleme und Lösungen durch den Apple Genius Prozess des technischen Supports ausführlich zu besprechen.

Apple hat CRM definitiv so umfassend genutzt, indem es den Kontakt von Angesicht zu Angesicht gemanagt und die Markenbekanntheit gesteigert hat. Sie konzentrieren sich auf CRM-Basen Werbung und gezielte E-Mails, die ihnen helfen, eine lebenslange Erfahrung und nicht nur einen Kauf zu produzieren.

Das Unternehmen als erfolgreiches multinationales Unternehmen benötigt ein CRM-System, das die Kunden eins zu eins erreicht. Dies wird auch kleine Unternehmen für eine ähnliche Art von zwischenmenschlichem CRM leiten und motivieren.

# 6 Schlussfolgerungen

## 6.1 Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse

Wesentliches Ziel dieser Arbeit war es Zusammenhänge aufzuzeigen zwischen dem kunden- und beziehungsorientierten Marketing und der Herausbildung der CI eines Unternehmens. Von diesem ersten Schritt ausgehend ging es ferner darum wesentliche Entwicklungen von Marketingstrategien an sich aufzuzeigen. Eine dabei wesentlich herausgehobene Thesen war jene, dass in verschiedenen Unternehmensstrukturen im Verlauf der letzten Jahrzehnte sich entsprechend unterschiedliche Marketingkonzepte entwickelt haben.

In diesem Abschnitt sollen die wesentlichen Zusammenhänge der Arbeit noch einmal rekapituliert werden, bevor im nächsten Abschnitt auf ein Fazit hinsichtlich der gestellten Forschungsfrage und der aufgeworfenen Hypothesen geschlossen werden kann.

Im zweiten Kapitel ging es um die Darstellung grundlegender Linien in der Behandlung des Themas Marketing. Schwerpunkt stellte hier sinngemäß die Frage nach der Einordnung von Beziehungsorientiertem Marketing in diesem Verbund. Entsprechend wurden mit aktivitätsorientiertem Marketing, führungsorientiertem Marketing und integrativem Marketing drei grundlegende Perspektiven der Behandlung der Thematik eröffnet.

Diese drei Perspektiven müssen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Sie stellen auf der einen Seite mögliche Definitionsversuche, stehen also für den Versuch einen Rahmen zu bilden wie Marketing gedacht werden kann. Sie bilden aber gleichzeitig keine voneinander abgeschiedene Aspekte, sondern beziehen sich letztlich aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf

dieselbe Konstellation der Kundenbeziehung. Gerade dieses Element wurde beim CRM hervorgehoben. Das beziehungsorientierte Marketing stellt in dieser Hinsicht eine logische Fortsetzung der vorher beschriebenen Kategorien. Dies wurde auch entlang einer kurzen Chronologie unterschiedlicher Unternehmensführungen dargelegt. Das CRM kann somit als marketingspezifische Interaktion einer neuen Form von Unternehmen gekennzeichnet werden.

Die Charakterisierung dieser Unternehmen und ihre spezifische, kundenorientierte Ausrichtung kann gerade am Konzept der Corporate Identity demonstriert werden. Hierzu wurde im dritten Kapitel zunächst ein kurzer Definitionsversuch unternommen, ehe drei wesentliche Aspekte der Identitätsbildung von Unternehmen beschrieben werden konnten. Sie sind zum einen verbunden mit der Handhabe über das Bild welches ein Unternehmen von sich präsentiert. Sie hängen zum zweiten mit dem spezifischen Verhalten eines Unternehmens und einem daraus generierten Image. Und sie sind drittens Verbunden mit der Kommunikation und Kommunikationsstruktur des Unternehmens.

Gerade dieser letzte Punkt eröffnet den unter vier beschriebenen Zusammenhang zwischen den beiden Ebenen. Der Fokus auf die Kommunikationsstruktur verweist geradewegs auf den Zusammenhang zwischen Beziehungs- und Kundenorientierung und der Etablierung einer starken CI. Hierbei wurden nicht nur die wesentlichen, hier sichtbar werdenden Merkmale dieses Zusammenhangs genannt, sondern auch darauf hingewiesen, dass dementsprechende Veränderungen zentral die Innenwirkung und damit die allgemeine Struktur, gleichsam die Metaebene des Unternehmens betreffen.

Um das hier beschriebene Zusammenspiel von CRM und CI zu verdeutlichen wurden im fünften Kapitel drei ausgewählte

Unternehmen dieser neuen Ära der Marketinggestaltung. Dabei ging es darum aufzuzeigen, wie die in den vorausgegangenen Kapitel beschriebenen Zusammenhänge gerade für Firmen wie Google oder Apple zutreffend sind. Gerade die beziehungsorientierten Marketingstrukturen und der Aufbau der Corporate Identity um diese Elemente, begründeten und begründen den Erfolg dieser Unternehmen.

## 6.2 Fazit und Conclusio

Dieser letzte Punkt verweist somit auf das Fazit der Untersuchung. *Welche Möglichkeiten gibt es also für ein Unternehmen kundenorientiertes Marketing zu betreiben und welche Auswirkungen haben diese Elemente auf die Identität und das Image dieser Unternehmen?* Von dieser Forschungsfrage ausgehend kann die Antwort gegeben werden, dass die Möglichkeiten des kundenorientierten Marketings grundlegend an neuen Unternehmensstrukturen gebunden sind. Insbesondere mit der Digitalisierung ergeben sich nicht nur vielfältige Möglichkeiten der Gestaltung entsprechender Marketingstrategien, sondern gleichsam die Notwendigkeit der Ausrichtung von Innen- und Außenwirkung der kommunikativen Elemente eines Unternehmens an diese neuen Zusammenhänge.

Diese Aspekte bestimmen sodann – und dies ist der zweite Teil der gestellten Forschungsfrage – insbesondere die Identität eines Unternehmens, d.h. die Kundenorientierung ist nicht mehr länger ein beliebiger Aspekt bzw. ein Teil der Unternehmensstrategie, sondern geradewegs der Kern dieser Unternehmen. Sie bestimmt also in Ausrichtung und CI, das Bild, das Verhalten als auch die Kommunikation derselben.

### **6.3 Erweiterte Forschungsfelder**

Es soll zum Ende noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die hier beschriebenen Zusammenhänge nur einen kleinen Ausschnitt darstellen in den sehr vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen beziehungsorientierten Marketingstrukturen und der Etablierung einer Corporate Identity. Hierzu ist es insbesondere wichtig, eine Brücke zu schlagen zwischen verschiedenen Unternehmensformen und der Veränderung der jeweiligen Marketingstrategien. Ein wesentliches Ziel der Arbeit war es gerade diesen Zusammenhang zu eruieren sowie konkret darzulegen, inwiefern etwa die Digitalisierung einen neuen Typus von Unternehmen geschaffen hat, bei der beziehungsorientiertes Marketing zum wesentlichen Pfeiler der Marktstrategie und der Unternehmensidentität wird.

In diesem Zusammenhang müssen weiteren Studien die tatsächlichen Entwicklungslinien schärfer und umfangreicher Nachzeichnen. Die dabei eruierte Veränderung betrifft nicht nur einen kleinen Bereich unternehmensspezifischer Strategien, sondern umfasst einen großen Rahmen in der Art und Weise wie Unternehmen agieren und stellt in dieser Hinsicht einen grundlegenden Paradigmenwechsel in den Bereichen Marketing- und Unternehmensstrategien.

## 7 Literaturverzeichnis

- Bickmann, R. (1999): Chance: Identität. Berlin et al. 1999
- Birkigt, Klaus Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.) (2002): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie, München
- Banting, P.M. / Ross, R.E., (1973): The marketing mix: A Canadian perspective. In: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 1, no. 1, 1973. DOI:10.1007/BF02729310.
- Borden, N. H. (1964): The Concept of the Marketing Mix. In: Journal of Advertising Research, 1964, S. 2-7.
- Bruhn, Manfred (2009): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. München: Franz Vahlen GmbH.
- Bruhn, Manfred (2007): *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*. 3. Auflage. 2007
- Constantinides, E. (2006): The Marketing Mix Revisted: Towards the 21st Century Marketing. In: Journal of Marketing Management, vo. 22, 2006, S. 407-438. Online: [http://intranet.fucape.br/uploads/MATERIAIS\\_AULAS/25112-8.pdf](http://intranet.fucape.br/uploads/MATERIAIS_AULAS/25112-8.pdf) [Zugriff: 10.12.2017]
- Gordon, Ian (1998): Relationship Marketing. New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customer You Want and Keep Them Forever. John Wiley and Sons Publisher.
- Helmke, Stefan; F. Uebel, Matthias; Danelmaier, Wilhelm (Hrsg) (2008): Effektives Customer Relationship Management.

- Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heller, Steven (2005): *Paul Rand*. Verlag Hermann Schmidt Mainz
- Herbst, D. (1998): Corporate Identity als ganzheitlicher Management-Prozeß. URL: <http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm> (Stand: 03.12.2017)
- Hunt, Shelby D. (1976): The nature and scope of marketing. In: *Journal of Marketing* 40.3 1976. S. 17-28
- Hunt, Shelby D. / Goolsby, Jerry (2006): The Rise and Fall of the Functional Approach to Marketing: A Paradigm Displacement Perspective. In: *Historical Perspectives in Marketing: Essays in Honour of Stanley Hollander, Terence Nevett and Ronald Fullerton* (eds), Lexington: Lexington Books
- Kotler, Philip (2000): New Marketing for the New Economy. In: Vortrag an der Society for Marketing Advances: Orlando.
- Kotler, P. (2000): *Marketing Management*. Phoenix: Prentice Hall.
- Payne, Adrian; Christopher, Martin; Peck, Helen; Clark, Moira (1999): *Relationship Marketing*. Oxford: Text and Cases
- Rao, Arun; Scaruffi, Piero (1994): *A History of Silicon Valley*. Kapitel 18: *Early Failures: Good Ideas which Arrive Early are Bad Products (1980–94)*
- Regenthal, Gerhard (2003): *Ganzheitliche Corporate Identity. Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich gestalten*. Gabler, Wiesbaden 2003
- Sain, Branko; Jenkinson, Agnus (2005): Amazon. Bonding customers with integrated service. In: *Centre for Integrated Marketing*. University of Luton. <http://www.centreforintegratedmarketing.com/gfx/documents/am>

[azon\\_bonding\\_customers\\_with\\_integrated\\_service.pdf](#) [Zugriff 22.12.2017]

Sunil, M.; Krishnan, M.S.; Fornell, Claes (2005): "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?". *Journal of Marketing*. **69** (4): 201–209. [doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.201](https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.201).

Trznova, Miroslava (2015): Customer Relationship Management based on Employees and Corporate Culture. In: 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM. Procedia Economics and Finance 26 (2015) 953-959. Online: <https://core.ac.uk/download/pdf/82831429.pdf> [Zugriff 12.12.2017]

Wache, T. / Brammer, D. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie. Wiesbaden: Springer VS

Walter Isaacson (2011): *Steve Jobs*. Little, Brown, London 2011

Hugh, W., / Malcolm, M. ( 2002): Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *Journal of Marketing Management*, 18: 193-219

Richard. L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer and Services Marketing. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Darrel, K. / Schefter P. (2002): Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*.