

Relationship Marketing

Das Management von Kundenbeziehungen

von
Prof. Dr. Manfred Bruhn

Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der TU München.

3., vollständig überarbeitete Auflage

[Relationship Marketing – Bruhn](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Marketing, Handelsmanagement](#)

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4550 3

- **Aktualität** der Daten und Annahmen des Verfahrens sind erforderlich, um die Aussagekraft der Ergebnisse zu gewährleisten.
- **Vollständigkeit:** Wenn die Messansätze unterschiedlich umfangreiche Datengrundlagen erfordern, ist auf die Wahl eines Ansatzes zu achten, der alle inhaltlich wichtigen Informationen einsetzt.

Bezüglich der **durchführungsbezogenen Anforderungen**, die den betriebenen Aufwand der Segmentierung berücksichtigen, werden folgende Aspekte unterschieden:

- **Unternehmensspezifische Adaption der Vorgehensweise:** Branchen- oder unternehmensspezifische Besonderheiten machen eine Anpassung der Vorgehensweise bei der Messung erforderlich. So bestimmt sich beispielsweise die Kundenzufriedenheit in Industriegütermärkten aus anderen Faktoren als in Konsumgütermärkten oder bei konsumtiven Dienstleistungen.
- **Modifikationsbedarf im Zeitablauf:** Treten bei den Segmentierungskriterien in der Erfolgskette Veränderungen im Zeitablauf auf, wird der bei der Segmentierung betriebene Aufwand auch von der Anpassung der Messung an diese Dynamik bestimmt.
- **Häufigkeit und Kontinuität des Einsatzes:** Aus der Dynamik ergibt sich auch eine unterschiedlich starke Notwendigkeit eines wiederholten und kontinuierlichen Einsatzes der Segmentierung und entsprechend der Messung der Kriterien.
- **Komplexität:** Die Messverfahren weisen unterschiedliche Komplexitätsgrade auf, die vorrangig durch die angestrebte Messgenauigkeit und die zugrundeliegenden statistischen Verfahren bedingt sind.
- **Organisatorischer Aufwand:** Die unternehmensspezifische Adaption, der Modifikationsbedarf im Zeitablauf sowie die Komplexität der Verfahren wirken sich auf den organisatorischen Aufwand bei der Vorbereitung und Durchführung der Messung und Segmentierung aus.

Letztendlich schlagen sich diese Anforderungen in den Kosten der Durchführung einer Kundensegmentierung nieder. Die Kosten sind aufgrund des Postulats der **Wirtschaftlichkeit der Segmentierung** (vgl. Abschnitt 4.2.1.1) dem Nutzen der Segmentierung gegenüberzustellen.

Die ergebnis- und durchführungsbezogenen Anforderungen sind bei einer Reihe verschiedener **Entscheidungstatbestände** zu berücksichtigen, die die Segmentierung im Relationship Marketing umfasst. Die Entscheidung für die konkrete Ausgestaltung der Segmentierung ist nur vor dem Hintergrund der spezifischen Unternehmenssituation zu fällen. Die in diesem Kapitel vorgestellten Segmentierungsansätze auf Basis der Erfolgskette sind als Möglichkeitenraum zu verstehen, aus dem anhand einer systematischen Vorgehensweise eine der Situation angemessene Segmentierung auszuwählen ist.

Der gesamte Möglichkeitenraum wird grundsätzlich von den Zielen des Relationship Marketing definiert. Ausgehend von der grundlegenden Entscheidung über die zu verfolgenden Ziele – Ziele der Kundenakquisition, Kundenbindung und/oder der Kundenrückgewinnung – erfolgt eine **Auswahl der Kriterien**, beispielsweise für das Ziel der Kundenbindung die Entscheidung zwischen zu betrachtenden Marketingmaßnahmen, psychologischen Wirkungen (Kundenzufriedenheit), Verhaltenswirkungen (Kundenbindung) und/oder ökonomischem Erfolg. Aus den gewählten Segmentierungskriterien lässt sich eine **Entscheidung über zu erhebende Daten** ableiten. In engem Zusammenhang hiermit steht auch die **Wahl der Erhebungseinheiten**, also

die Entscheidung über Kundenanalyse und/oder Analyse des eigenen Unternehmens. Darüber hinaus ist ein **Vergleichsmaßstab** sinnvoll, der in Form von Vergangenheitsdaten, Soll- und Ist-Werten oder Kennzahlen über Konkurrenzunternehmen vorliegen kann.

Beispiel:

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Entwicklung von Kundenbindungsmaßnahmen eine Segmentierung anhand des Zufriedenheitspotenzials, steht es vor der Aufgabe, die beiden Segmentierungskriterien „Aktivitätsgrad des Unternehmens“ und „Kundenzufriedenheit“ zu messen. Zu erhebende Daten sind in diesem Fall die Quantität und Qualität der eingesetzten Marketinginstrumente sowie die Zufriedenheit des Kunden insgesamt oder mit einzelnen Leistungs- oder Beziehungsaspekten. Beides ist grundsätzlich über eine Erhebung bei Kunden, über eine Mitarbeiterbefragung oder die Analyse bestehender unternehmensexterner Daten messbar. Die Quantität und Qualität der Marketingmaßnahmen kann beispielsweise auf Basis von Daten aus dem Kampagnenmanagement oder über eine Wahrnehmungsstudie bei Kunden erhoben werden. Die Vorteilhaftigkeit dieser Alternativen ist vor dem Hintergrund der ergebnis- und durchführungsbezogenen Anforderungen an die Messung zu beurteilen. Wird die Kundenzufriedenheit anhand bestehender Daten ermittelt, ist die Aktualität der Ergebnisse zu hinterfragen. Erfolgt die Messung über eine im Vergleich zu Kundenbefragungen einfacher durchführbare Mitarbeiterbefragung, ist die Ergebnisvalidität nicht gewährleistet. Als Vergleichsmaßstab kommen beispielsweise Ergebnisse vergangener Studien und Kampagnen aus dem Datenbestand oder noch zu erhebende Konkurrenzdaten in Frage.

Sind Entscheidungen über Kriterien, Daten, Erhebungseinheiten und Vergleichsmaßstab getroffen, betreffen die weiteren Entscheidungstatbestände die **Auswahl der konkreten Erhebungsmethodik**. Dies umfasst die Wahl zwischen qualitativem und quantitativem Vorgehen, zwischen Primär- und Sekundärforschung sowie konkret die Entscheidung zwischen z.B. Befragung, Beobachtung, Experiment und Panelerhebung (vgl. ausführlich *Fantapié Altobelli 2007*). Gerade diese Alternativen haben großen Einfluss auf den Aufwand und die Kosten der Segmentierung. Auch ergeben sich aus der Auswahl, von für die konkrete Situation geeigneten Alternativen, Implikationen für die einzusetzenden statistischen Auswertungsverfahren, die die Unterscheidung verschiedener Kundensegmente dann letztendlich ermöglichen.

Aus den Entscheidungstatbeständen ergibt sich eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten, von denen einige in Schaubild 4-17 beispielhaft aufgezeigt werden. Die Übersicht verdeutlicht die Komplexität einer Segmentierung im Relationship Marketing und dient der Strukturierung der Entscheidungsproblematik, die die vielfältigen Alternativen anschaulich darstellt.

Glied der Erfolgskette		Input des Unternehmens	Psychologische Wirkungen	Verhaltenswirkungen	Output für das Unternehmen
Entscheidungstatbestand					
Segmentierungskriterien		Aktivitätsgrad des Unternehmens bei: Akquisitions-, Bindungs-, Rückgewinnungsmaßnahmen	Psychologische Merkmale, wie z.B.: Image, Kundenzufriedenheit, Commitment	Verhaltensmerkmale, wie z.B.: Erstkauf-, Wiederkauf- und Abwanderungswahrscheinlichkeit, Wiederaufnahmearbeitsicht	Ökonomischer Erfolg, wie z.B.: Customer Lifetime Value, Share of Wallet, Kundenprofitabilität
Zu erhebende Daten		Quantität und Qualität des Einsatzes von Marketinginstrumenten auf <ul style="list-style-type: none"> • Einzelkundenebene • Kundensegmentebene • Gesamtkundenebene 	Urteile hinsichtlich der Merkmale auf <ul style="list-style-type: none"> • Einzelkundenebene • Kundensegmentebene • Gesamtkundenebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensabsichten von (potenziellen) Kunden • Tatsächliches Verhalten von (potenziellen) Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn und Kosten auf Einzelpersonen-, Kundensegment- und/oder Gesamtkundenebene • Zukünftiges Kaufverhalten • Kundenumsätze bei Konkurrenten
Datenquellen, Erhebungseinheiten und -methodik	Primärforschung	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Repräsentative Kundenbefragungen zur Wahrnehmung der Maßnahmen (quantitative Erhebung) • Einzelkundeninterviews (qualitative Erhebung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Repräsentative Kundenbefragungen zur Akzeptanz der Maßnahmen (quantitative Erhebung) • Einzelkundeninterviews (qualitative Erhebung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung des Verhaltens über z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Produkttests, Markttests, Testmärkte • Repräsentative Kundenbefragungen
	Mitglieder	Mitarbeiterbefragung zu <ul style="list-style-type: none"> • ihrer eigenen Wahrnehmung • ihrer Einschätzung der Wahrnehmung durch Kunden 	Mitarbeiterbefragung zu <ul style="list-style-type: none"> • ihrer eigenen Akzeptanz • ihrer Einschätzung der Wirkung auf Kunden 	Mitarbeiterbefragung zu <ul style="list-style-type: none"> • ihrer Einschätzung der Verhaltensabsichten von Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Scoringmodelle
	Sekundärforschung	Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse bestehender Daten aus • Kampagnenmanagementsystemen • Kontaktdatenbanken • Filialdatenbanken 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse bestehender Daten, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung vorhandener Marktforschungsstudien zu den psychologischen Merkmalen • indirekte Schlussfolgerungen aus bisherigem Kaufverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse bestehender Daten aus • Kundendatenbanken • Kontaktdatenbanken • Filialdatenbanken

Schaubild 4-17: Exemplarische Darstellung von Entscheidungstatbeständen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Segmentierung im Relationship Marketing

beck-shop.de

5. Strategische Ausrichtung des Relationship Marketing

Der beziehungsorientierte Auftritt eines Unternehmens setzt sich aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten zusammen. Ein dauerhafter Erfolg dieser Aktivitäten kann nur dann sichergestellt werden, wenn dem unternehmerischen Handeln ein Steuerungsmechanismus in Form einer strategischen Ausrichtung dieser Aktivitäten zugrunde liegt (Becker 2009a). Daher bildet im Managementprozess die strategische Steuerungsphase des Relationship Marketing das logische Bindeglied zwischen der Analysephase und der operativen Steuerung und Umsetzung der Aktivitäten (vgl. auch Schaubild 3-27). Grundsätzliche Aufgabe des strategischen Relationship Marketing ist die **Identifizierung von schwerpunktmäßigen Stoßrichtungen** hinsichtlich Initiierung, Aufbau und Intensivierung von Kundenbeziehungen, der Rückgewinnung abgewanderter Kunden sowie gegebenenfalls hinsichtlich der gezielten Beendigung unprofitabler Kundenbeziehungen. Dabei gilt es zum einen, die generelle strategische Stoßrichtung des Unternehmens festzulegen. Zum anderen ist die Prüfung von Optionen einer speziellen strategischen Ausrichtung des Relationship Marketing notwendig. Für die verschiedenen Phasen des Kundenbeziehungszyklus ist zu analysieren, durch welche strategische Ausrichtung eine Realisierung der Erfolgskette des Relationship Marketing erreicht werden kann.

5.1 Grundlagen des strategischen Relationship Marketing

5.1.1 Merkmale und Aufgaben von Strategien des Relationship Marketing

Strategien des Relationship Marketing legen einen Handlungsrahmen fest, der den Weg zur Realisierung der Ziele des Relationship Marketing aufzeigt. Sie beinhalten diverse Entscheidungen zur Steuerung der Beziehungen eines Unternehmens und werden in Form bedingter, mittel- bis langfristiger, globaler Verhaltenspläne für strategische Geschäftseinheiten (SGEs) des Unternehmens fixiert (Bruhn 2010b).

Die Bedingtheit von Strategien des Relationship Marketing bedeutet, dass diese unter Berücksichtigung der unternehmensinternen und -externen Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, festgelegt werden. Der mittel- bis langfristige Zeithorizont drückt die – mehrere Planungsperioden (Jahre) umfassende – Verbindlichkeit der Strategien aus. Strategien des Relationship Marketing umfassen den Zeitraum, der hinsichtlich der Umfeldinformationen und zu erwartenden Strategiewirkungen überschaubar ist. Zu den Merkmalen einer Marketingstrategie zählt ferner die Globalität. Als Bindeglied zwischen den Zielen des Relationship Marketing und den operativen Maßnahmen werden in der Strategie keine Einzelmaßnahmen beschrieben, sondern Schwerpunkte („Stoßrichtungen“) des Relationship Marketing festgelegt.

Damit Strategien des Relationship Marketing ihre Funktion eines globalen Verhaltensplans erfüllen können, sind bei ihrer Entwicklung folgende generelle **Anforderungen** zu berücksichtigen (Bruhn 2010b):

- **Steuerung der strategischen Zielerreichung:** Strategien haben den Zweck, Hinweise zur Realisierung der festgelegten Ziele des Relationship Marketing zu geben (z.B. Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei aktuellen Kunden, Erhöhung der Neukundenakquisition durch Kooperationen mit Anbietern anderer Branchen).
- **Herstellung eines Segmentbezugs:** Bei der Strategieformulierung ist die Identifikation von zu bearbeitenden Markt- und Kundensegmenten sowie im gleichen Zuge von nicht zu bearbeitenden Segmenten vor dem Hintergrund der Erfolgskette des Relationship Marketing zu berücksichtigen.
- **Kanalisierung des Mitteleinsatzes:** Aufgabe der Strategie ist eine zielorientierte Steuerung des Instrumenteeinsatzes in den verschiedenen Phasen des Kundenbeziehungszyklus.
- **Identifikation potenzieller Konsequenzen:** Die Strategieformulierung zeigt die sich aus den festgelegten Zielen ergebenden Konsequenzen im Hinblick auf Mitteleinsatz, Organisation und Personal auf.
- **Prüfung des Zielerreichungsgrades:** Durch die Definition geeigneter Indikatoren, die sich aus der Erfolgskette des Relationship Marketing ergeben, ist die Überprüfbarkeit des Zielerreichungsgrades durch die Strategie sicherzustellen.

Die **Entwicklung von Strategien** des Relationship Marketing ist eine teils planerische, teils kreative Aufgabe des Marketingmanagements (Bruhn 2010b). Die **planerische Aufgabe** besteht in der zielgerichteten Festlegung und Steuerung eines markt- und kundenorientierten Verhaltensplans unter Zuhilfenahme strategischer Analyseinstrumente (z.B. der SWOT-, Lebenszyklus- oder Portfolioanalyse). Die eher **kreative Aufgabe** der Entwicklung von Strategien des Relationship Marketing ist es, innerhalb des vorgegebenen Aktivitätsrahmens Alternativen beziehungsweise innovative Lösungsansätze zu erarbeiten. Strategien des Relationship Marketing sind sowohl das Ergebnis strukturierter Überlegungen als auch eines kreativen Bewusstseinsprozesses und der intuitiven Fähigkeiten des Marketingmanagements.

5.1.2 Strategische Optionen im Relationship Marketing

Das Relationship Marketing stellt generell keinen Ersatz, sondern eine Erweiterung des klassischen Marketing dar. Deshalb sind auch die möglichen Strategien des Relationship Marketing nicht völlig losgelöst von klassischen Marketingstrategien zu betrachten. Vielmehr verlagern sich teilweise die Schwerpunkte des strategischen Marketingkonzepts. Bei der strategischen Ausrichtung des Relationship Marketing ist es zweckmäßig, im Hinblick auf die Berücksichtigung klassischer Marketingstrategien generell zwei **Strategietypen des Relationship Marketing** zu differenzieren:

- (1) Zum einen können **modifizierte klassische Marketingstrategien** verfolgt werden, d.h., die klassischen strategischen Marketingansätze erfahren eine verstärkte Beziehungsorientierung durch eine stärkere Fokussierung auf Geschäftsbeziehungen.
- (2) Zum anderen existieren **originäre Beziehungsstrategien**, deren Ausgestaltung auf der Grundüberlegung des Relationship Marketing beruht.

Neben dieser formalen Abgrenzung möglicher Strategien des Relationship Marketing lassen sich drei grundsätzliche Strategietypen des Relationship Marketing differenzieren (vgl. Schaubild 5-1):

- (1) Die **phasenbezogenen Strategien** (vgl. Abschnitt 5.2) basieren auf dem Kundenbeziehungszyklus und geben an, ob ein Unternehmen generell eine Kundenakquisition, Kundenbindung oder Kundenrückgewinnung anstrebt. Im Rahmen des operativen Relationship Marketing werden die phasenbezogenen Strategien anhand der klassischen Marketinginstrumente (Leistung, Preis, Kommunikation und Vertrieb) konkretisiert, sodass – anders als im klassischen Marketing – keine gesonderten Instrumentalstrategien festgelegt werden.
- (2) Die **Geschäftsfeldstrategien** (vgl. Abschnitt 5.3) zeigen auf, in welchen Märkten das Unternehmen tätig sein möchte. In Abhängigkeit von der gewählten phasenbezogenen Strategie ergeben sich Implikationen für die Geschäftsfeldstrategien.
- (3) Schließlich weisen die **Marktteilnehmerstrategien** (vgl. Abschnitt 5.4) den Weg, über den das Unternehmen die Beziehungen zu den verschiedenen Marktteilnehmern (Kunden, Konkurrenz, Absatzmittler und Umfeld) zu gestalten beabsichtigt. Aufgrund der Verflechtungen der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette kommt hier der übergeordneten Netzwerkstrategie eine besondere Bedeutung zu.

Phasenbezogene Strategien							
Kundenakquisitionsstrategie	Kundenbindungsstrategie	Kundenrückgewinnungsstrategie	Beziehungsbeendigungsstrategie				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimulierung ▪ Überzeugung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbundenheit ▪ Gebundenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wiedergutmachung ▪ Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verdeckte Beendigung ▪ Offene Beendigung 				
Geschäftsfeldstrategien							
Geschäftsfeldabgrenzung		Marktfeldstrategie	Wettbewerbsvorteilsstrategie				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktionen ▪ Technologien ▪ Kundengruppen ▪ Regionen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktdurchdringung ▪ Marktentwicklung ▪ Leistungsentwicklung ▪ Diversifikation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beziehungsvorteil ▪ Qualitätsvorteil ▪ Innovationsvorteil ▪ Markierungsvorteil ▪ Sortimentsvorteil ▪ Kostenvorteil ▪ Wertvorteil 				
Marktteilnehmerstrategien							
Kundengerichtet		Konkurrenzgerichtet	Absatzmittlergerichtet	Umfeldgerichtet			
Marktbearbeitung		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausweichen ▪ Kooperation ▪ Konflikt ▪ Anpassung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausweichen ▪ Kooperation ▪ Konflikt ▪ Umgehen und Ausweichen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation ▪ Anpassung ▪ Widerstand ▪ Ausweichen ▪ Rückzug ▪ Passivität 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Undifferenziert ▪ Differenziert ▪ Segment-of-One 							
Kommunikationsstrategie							
Übergeordnete Netzwerkstrategie							

Schaubild 5-1: Strategische Optionen des Relationship Marketing

5.2 Phasenbezogene Strategieentscheidungen als Ausgangspunkt

Die phasenbezogenen Strategien geben die generelle Stoßrichtung des (kundenorientierten) Relationship Marketing an, die sich aus den Ergebnissen der Situationsanalyse ableiten lassen. Hat diese beispielsweise ergeben, dass ein Unternehmen eine hohe Wechselrate aufweist, wird es verstärkt eine Kundenbindungs- beziehungsweise -rückgewinnungsstrategie verfolgen. Ausgehend von den Phasen des Kundenbeziehungszyklus lassen sich vier **Strategieoptionen** differenzieren:

- (1) Kundenakquisitionsstrategie,
- (2) Kundenbindungsstrategie,
- (3) Kundenrückgewinnungsstrategie,
- (4) Beziehungsbeendigungsstrategie.

5.2.1 Kundenakquisitionsstrategie

Bei der **Kundenakquisitionsstrategie** steht die Neukundenakquisition als zentrales Ziel im Mittelpunkt. Basierend auf der Erfolgskette in der Kundenakquisitionsphase (vgl. Abschnitt 4.1.2.2 sowie Schaubild 4-5) wird versucht, mit Hilfe der Marketingmaßnahmen kundenbezogene psychologische Wirkungen (z.B. Kundeninteresse, Bekanntheit bezüglich der Leistungen, Präferenzen, positives Image) hervorzurufen, um das (Erst-)Kaufverhalten der Kunden zu steuern. Eine Kundenakquisitionsstrategie verfolgt folgende **Ziele**:

- Das Unternehmen will seinen (noch) geringen Kundenstamm erweitern.
- Ein Unternehmen will zur Stabilisierung seiner Geschäftstätigkeit Kundenverluste (z.B. durch natürliche Fluktuation) kompensieren.
- Durch die Neukundenakquisition soll der Kundenstamm hinsichtlich seiner Profitabilität verbessert werden (wenn z.B. neue Kunden in den Markt eintreten, die profitabler sind als die bestehenden Kunden).
- Der Anbieter hat sich die Erschließung neuer Märkte mit bestehenden Leistungen als Ziel gesetzt.
- Das Unternehmen möchte seinen Marktanteil im Vergleich zur Konkurrenz ausbauen.

Der Realisierung dieser Ziele wirken allerdings verschiedene **Barrieren der Kundenakquisition** entgegen:

- Die für die Akquisition avisierte Zielgruppe hat keinen Bedarf an der Leistung des Unternehmens.
- Möglichen Kunden fehlt es an Vertrauen in die Fähigkeiten des Unternehmens, die Bedürfnisse und Erwartungen tatsächlich erfüllen zu können.
- Mit dem Anbieterwechsel sind hohe Wechselkosten für den Kunden verbunden.
- Aufgrund von Lock-in-Effekten bestehen Unsicherheiten bei potenziellen Kunden.

Für eine Konkretisierung der **Kundenakquisitionsstrategie** ist zunächst die Unterscheidung in die Anbahnungs- und Sozialisationsphase notwendig. Bezüglich der Strategien der Anbahnungsphase ist eine Differenzierung in eine Stimulierungs- und eine Überzeugungsstrategie möglich. Im Rahmen der **Stimulierungsstrategie** versuchen Unternehmen, den Kunden über Anreize zu einem Impulskauf dazu zu bewegen, eine Beziehung mit dem Unternehmen einzugehen. Durch eine **Überzeugungsstrategie** do-