

Relationship Marketing

Das Management von Kundenbeziehungen

Bearbeitet von
Prof. Dr. Manfred Bruhn

5. Auflage 2016. Buch. XIX, 454 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5183 2
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Zertifizierung bezieht sich in der Regel auf das Unternehmen allgemein (bei der EFQM-Zertifizierung auf das Qualitätsmanagement des ganzen Unternehmens), während Leistungsgarantien und Testurteile ein konkretes Produkt betreffen.

Eine Kundenakquisitionsstrategie kann sich auf verschiedene Kundengruppen konzentrieren. Wenn das Unternehmen eine geringe Durchdringungsrate bei **bereits bearbeiteten Marktsegmenten** aufweist, richtet sich die Strategie auf diese Segmente. Sind diese Segmente bereits ausgeschöpft, steht die Neukundenakquisition in **neuen Segmenten** im Mittelpunkt. Weiterhin kann eine Neukundenakquisitionsstrategie auch auf **neuen Märkten** Anwendung finden, wenn bereits sämtliche Segmente eines Marktes ausgeschöpft sind.

5.2.2 Kundenbindungsstrategie

Im Rahmen der **Kundenbindungsstrategie** wird die Erhöhung der Bindung der aktuellen Kunden des Unternehmens angestrebt. Ausgehend von der Erfolgskette in der Kundenbindungsphase (vgl. Schaubild 4-6 in Abschnitt 4.1.2.2) sind hierfür Maßnahmen umzusetzen, die zu einer positiven Qualitätswahrnehmung, einer hohen Kundenzufriedenheit und Beziehungsqualität sowie einem hohen Commitment des Kunden führen. Diese Strategie verfolgt verschiedene **Ziele**:

- Das Unternehmen will die Kundenbeziehung festigen, indem es die Kauffrequenz des Kunden steigert.
- Durch Intensivierung der Kundenbindung über Cross oder Up Selling will das Unternehmen die Kundenbeziehungen profitabler gestalten.
- Das Unternehmen möchte seinen Share-of-Customer, also den eigenen Anteil an den Ausgaben des Kunden in der Warengruppe, steigern.
- Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, Weiterempfehlungen gezielt zu fördern.

Auch bei der Umsetzung einer Kundenbindungsstrategie bestehen Risiken und **Barrieren**, die im konkreten Fall zu berücksichtigen sind. Mögliche Beispiele sind:

- Wenn die Kundenbindungsmaßnahmen nur für einen Teil des Kundenstamms durchgeführt werden, können sich die übrigen Kunden benachteiligt fühlen.
- Zum Zeitpunkt einer Kundenbindungsmaßnahme unrentable Kunden können sich langfristig doch als rentabel herausstellen.
- Mit Kundenbindungsmaßnahmen entsteht häufig keine wirkliche Verbundenheit, sondern lediglich eine erkaufte Loyalität (Cold Loyalty).
- Fokussiert sich ein Unternehmen zu stark auf die Kundenbindung, wird die Kundenakquisition vernachlässigt. Die selbst bei erfolgreicher Kundenbindung in der Praxis immer gegebene Abnahme des Kundenstamms (z.B. durch Wegzug oder Todesfälle) wird dann nicht durch neue Kunden ausgeglichen.
- Bezüglich der Kundenbindungsmaßnahmen kann es bei Kunden zu einer Anspruchsinflation und infolge dessen zu einem „Wettrüsten“ zwischen verschiedenen Anbietern kommen.
- Je nach Intensität und kundenseitiger Akzeptanz der Kundenbindungsmaßnahmen können Übersättigungs- und Reaktanzerscheinungen bei Kunden auftreten.

Ausgehend von der Differenzierung in eine verbundenheits- und eine gebundenheitsgetriebene Kundenbindung (Bliemel/Eggert 1998; vgl. auch Abschnitt 3.2.2.3.1) lassen



sich in der Kundenbindungsphase eine Verbundenheits- und Gebundenheitsstrategie als Typen von Kundenbindungsstrategien differenzieren. Die Verbundenheitsstrategie strebt eine Kundenbindung über psychologische Determinanten an (z.B. Beziehungsqualität, Kundenzufriedenheit), während bei der Gebundenheitsstrategie Kundenbindung durch den Aufbau von Wechselbarrieren realisiert werden soll.

Bei der Festlegung der Kundenbindungsstrategie ist es weiterhin erforderlich, die **Fristigkeit** der jeweiligen Kundenbindung zu bedenken. So bestehen sowohl bei der Verbundenheits- als auch bei der Gebundenheitsstrategie die Möglichkeiten einer kurz- oder langfristigen Bindung. Für die Verfolgung der entsprechenden **Strategietypen** können die nachstehenden Beispiele angeführt werden (vgl. Schaubild 5-3):

- Eine **kurzfristige Gebundenheitsstrategie** wird durch den Aufbau von Wechselbarrieren mit kurz- bis mittelfristiger Wirkung umgesetzt. Sinnvoll erscheint diese Strategie v.a. dann, wenn Kunden gegenüber einer langfristigen Gebundenheit Vorbehalte haben (Lock-in-Effekt).

Beispiele:

Diese Kundenbindungsstrategie lässt sich über kurzfristige Verträge mit den Kunden, z.B. Drei-Monats-Verträge eines Fitnessstudios oder Jahresverträge von Mobilfunkanbietern, umsetzen. Auch möglich sind Mengenrabatte für den Kauf größerer Leistungsmengen bei Verbrauchsgütern wie z.B. Lebensmitteln, wodurch eine Nutzung der Leistung über einen bestimmten Zeitraum erzielt wird. Bei derartigen kurzfristigen preispolitischen Aktivitäten besteht allerdings verstärkt die Gefahr einer erkauften Loyalität.

- Die **langfristige Gebundenheitsstrategie** erreicht ein Unternehmen entsprechend durch den Aufbau von Wechselbarrieren, die über einen längeren Zeitraum bestehen.

Beispiele:

Diese Strategievariante ist über langfristige Verträge mit den Kunden erreichbar, z.B. mit Zwei-Jahres-Verträgen von Mobilfunkanbietern oder langfristig ausgelegten Leasing- oder Finanzierungsverträgen von Automobilherstellern. Auch Serviceverträge von Dienstleistungsunternehmen (z.B. Wartungsverträge und Reinigungsverträge) dienen einer langfristigen Gebundenheit. Im Konsumgüterbereich sind darüber hinaus auch Abonnements

Fristigkeit		Art der Kundenbindung	
		Kurzfristig	Langfristig
Gebundenheit	Kurzfristige Gebundenheitsstrategie		Langfristige Gebundenheitsstrategie
	Beispiele: ■ Kurzfristige Verträge ■ Mengenrabatte		Beispiele: ■ Langfristige Verträge ■ Abonnements ■ Mitgliedschaften
Verbundenheit	Kurzfristige Verbundenheitsstrategie		Langfristige Verbundenheitsstrategie
	Beispiele: ■ Niedrigpreisangebote ■ Überraschung durch Geschenke		Beispiele: ■ Mitarbeiterbindung ■ Leistungsindividualisierung

Schaubild 5-3: Typen von Kundenbindungsstrategien

(wie bei Tageszeitungen und Zeitschriften üblich) oder Clubmitgliedschaften – diese dann z.B. auch mit vorgeschriebenen Mindestabnahmemengen – denkbar.

- **Kurzfristige Verbundenheitsstrategien** werden umgesetzt durch Instrumente, die eine nicht dauerhafte positive psychologische Beurteilung des Unternehmens oder seiner Leistungen erzielen. Aufgrund ihrer kurzfristigen zeitlichen Orientierung sind diese Maßnahmen allerdings für den Aufbau langfristiger Beziehungen nur indirekt geeignet, da sie die Entstehung einer dauerhaften Verbundenheit unterstützen.

Beispiele:

Eine Möglichkeit zur Erzeugung kurzfristiger Verbundenheit besteht in Niedrigpreisangeboten über einen kurzen Zeitraum, wobei für die Verbundenheit allerdings der Aspekt des Vertrauensaufbaus durch diese Maßnahme – z.B., wenn dem Kunden durch die Preisvorteile die Fairness des Anbieters vermittelt wird – gewährleistet sein muss. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dem Kunden für die bisherige Geschäftsbeziehung mit kleinen, im Idealfall überraschenden Geschenken zu danken. Auch das Angebot so genannter Value Added Services, z.B. elektronischer Newsletter, stellt eine Option für Unternehmen dar, eine kurzfristige Verbundenheit des Kunden zu erzielen. Value Added Services eignen sich hierzu, da sie dem Kunden alleine keinen oder nur einen geringen eigenen Nutzen stiften und dienen vor allem dazu, durch ihre Verfügbarkeit den Nutzen aus dem Hauptprodukt/der Hauptdienstleistung für den Kunden zu erhöhen.

- Die **langfristige Verbundenheitsstrategie** wird erreicht durch Maßnahmen, die gezielt dauerhafte positive psychologische Wirkungen beim Kunden hervorrufen.

Beispiele:

Der Mitarbeiterbindung kommt vor allem bei Dienstleistungsanbietern im Rahmen der langfristigen Verbundenheitsstrategie eine wesentliche Rolle zu. Durch den hohen Anteil von Vertrauenseigenschaften ist es Kunden wichtig, einen langfristig gleichbleibenden Ansprechpartner zu haben, dem sie aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen vertrauen. Beispielsweise ist es im Private-Banking-Bereich üblich, wichtigen Kunden einen persönlichen Kundenberater zur Verfügung zu stellen. Mitarbeiterbindung sorgt auf diesem Wege für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Bruhn/Georgi 2006a). Ebenfalls bei Dienstleistungen, aber auch bei Konsum- oder Industriegütern, kann langfristige Verbundenheit zudem durch Leistungsindividualisierungen erreicht werden, die dem Nachfrager Kundennähe demonstrieren.

Im Vergleich zur Neukundenakquisitionsstrategie hat die Kundenbindungsstrategie den Vorteil, dass Unternehmen und Kunden sich bereits kennen. Aufgrund der gewonnenen Erfahrungen im Rahmen der Kundenbeziehung kann in der Marktbearbeitung auf vergangene Transaktionen Bezug genommen und bei der Festlegung und Konkretisierung der Strategie auf bestehende Kundeninformationen zurückgegriffen werden.

5.2.3 Kundenrückgewinnungsstrategie

Die **Kundenrückgewinnungsstrategie** dient der emotionalen Rückgewinnung abwanderungsgefährdeter Kunden sowie der faktischen Rückgewinnung bereits abgewandelter Kunden. Die Erfolgskette in der Kundenrückgewinnungsphase (vgl. Schaubild 4-7 in Abschnitt 4.1.2.2) zielt mit den entsprechenden Maßnahmen auf eine Verbesserung der Qualitätswahrnehmung und des Images ab, um so das Interesse und

die Präferenz des abwandernden beziehungsweise abgewanderten Kunden wieder zu wecken. Dieser Strategietyp hat verschiedene **Zielsetzungen**:

- Das Unternehmen will seine hohe Wechselrate, insbesondere profitabler Kunden, senken und dadurch den Umsatz stabilisieren.
- Kunden, die bereits zu Konkurrenzanbietern gewechselt haben, sollen nach Beseitigung der Mängel, die die Abwanderung verursacht haben, wieder für das Unternehmen gewonnen werden.
- Das Unternehmen will verhindern, dass durch Abwanderung von Kunden negative Mund-zu-Mund-Kommunikation aufkommt oder zunimmt.

Darüber hinaus bestehen aber auch **Barrieren der Kundenrückgewinnung**, die gegen eine Rückgewinnungsstrategie sprechen beziehungsweise deren Erfolgchancen mindern:

- Der Fehler des Unternehmens beziehungsweise der Vertrauensverlust, der zur Abwanderung des Kunden geführt hat, ist zu gravierend, um eine Wiederaufnahme der Beziehung erreichen zu können.
- Der ehemalige Kunde kann sich durch Wiedergewinnungsmaßnahmen des Unternehmens belästigt fühlen.
- Je nach erforderlichen Wiedergewinnungsmaßnahmen kann die Rückgewinnung hohe Ausgaben erfordern.
- Zudem besteht die Gefahr einer „unechten Rückgewinnung“, wenn die Rückkehr des Kunden lediglich durch den Erhalt eines Anreizes motiviert ist, also z.B. durch Preisnachlässe oder Sonderkonditionen. Wie im Fall der „erkauften Loyalität“ erreicht der Anbieter dann keine echte Verbundenheit des Kunden.

Bei der **Rückgewinnungsstrategie** gilt es zu entscheiden, wie das Ziel der Kundenrückgewinnung generell verfolgt werden soll. Hierbei ist zu differenzieren, ob die Rückgewinnung im Sinne einer emotionalen Rückgewinnung abwandernder Kunden oder im Sinne einer faktischen Rückgewinnung bereits abgewanderte Kunden betrifft. Darüber hinaus kann die Rückgewinnung über eine **Wiedergutmachung** oder eine **Verbesserung** als Reaktion auf die zur Abwanderung führenden Probleme erfolgen. Demnach ergeben sich vier **Typen einer Rückgewinnungsstrategie** (vgl. Schaubild 5-4):

- Die **Kompensationsstrategie** zielt auf die emotionale Rückgewinnung gefährdeter Kunden durch Wiedergutmachung der entstandenen Probleme ab.

Beispiel:

Zur Kompensation ist es möglich, beschädigte oder mangelhafte Leistungen zu ersetzen oder den Mangel in entsprechender Höhe mit einer Kompensationszahlung auszugleichen.

- Die **Stimulierungsstrategie** betrifft die Wiedergutmachung bei faktisch abgewanderten Kunden und ist vergleichbar mit der Stimulierung bei der Kundenakquisition. Grundsätzlich sind auch hier die faktische und die symbolische Stimulierung möglich. Je nachdem, ob der Grund für die Abwanderung des Kunden in Mängeln des Produkts oder der Dienstleistung oder aber im Image des Unternehmens bestand, liegt bei der Rückgewinnungsstrategie der Fokus entweder auf der faktischen oder auf der symbolischen Stimulierung.

Kundensituation Art der Rückgewinnung	Abwandernde Kunden	Abgewanderte Kunden
Wiedergutmachung	Kompensationsstrategie	Stimulierungsstrategie
	Beispiele: ▪ Ersatz beschädigter Leistungen ▪ Kompensationszahlung	Beispiele: ▪ Rabatte bei Beziehungswiederaufnahme ▪ Geschenk bei Wiederaufnahme
Verbesserung	Nachbesserungsstrategie	Überzeugungsstrategie
	Beispiele: ▪ Reparatur beschädigter Leistungen ▪ Service Recovery	Beispiele: ▪ Modifikation des Leistungsangebots ▪ Innovation nach Kundenwunsch

Schaubild 5-4: Typen von Kundenrückgewinnungsstrategien

Beispiel:

Zur faktischen Stimulierung kommen v.a. individuelle Zugeständnisse monetärer Art in Frage (z.B. Rabatte oder bessere Vertragsbedingungen bei Wiederaufnahme der Beziehung). Hat der Kunde das Unternehmen aufgrund von Imageproblemen verlassen, ist eine symbolische Stimulierung nur nach einem glaubwürdigen Imagewechsel möglich.

- Im Rahmen einer **Nachbesserungsstrategie** wird die drohende Abwanderung eines gefährdeten Kunden durch eine nachträgliche Verbesserung oder Ergänzung der Leistung vermieden. Im Gegensatz zur Wiedergutmachung wird die Leistung aber nicht ersetzt.

Beispiel:

Diese Strategie empfiehlt sich, wenn ein Ersatz der Leistung wie im Falle vieler Dienstleistungen nicht möglich ist. Ist beispielsweise beim Lackieren eines Autos oder bei einem Friseurbesuch ein gravierender Fehler in der Leistungserbringung aufgetreten, kann das Ergebnis lediglich nachgebessert, nicht aber ausgetauscht werden. Dabei hat der Dienstleister sicherzustellen, dass der Kunde durch die Nachbesserung derart zufriedengestellt wird, dass er auch weiter an der Beziehung zum Unternehmen festhält.

- Die **Überzeugungsstrategie** hat eine Verbesserung bei bereits abgewanderten Kunden zum Inhalt. Bei der Überzeugung zur Kundenrückgewinnung bestehen wie bei der Akquisition wiederum die Möglichkeiten der faktischen und der symbolischen Argumentation, je nachdem, ob sie sich auf ein konkretes Leistungsangebot oder das Unternehmen und dessen Image allgemein bezieht.

Beispiel:

Eine faktische Überzeugung ist in Form einer anschaulichen Präsentation des verbesserten Produkts umsetzbar. Auch ist eine den Kundenwünschen entsprechende individuelle Anpassung der Leistung oder sogar eine Einbindung des Kunden in die Weiterentwicklung des Produkts denkbar, um diesen argumentativ von einer Wiederaufnahme der Beziehung zu überzeugen. Die symbolische Argumentation kann in einer expliziten Darstellung des Imagewandels, z.B. im Hinblick auf ein gestärktes Qualitätsbewusstsein des Unternehmens durch Offenlegung der Maßnahmen des Qualitätsmanagements, bestehen.

Neben der Situation des Kunden – d.h. abwandernde versus abgewanderte Kunden – spielen weitere Kriterien bei der Wahl der entsprechenden Strategietypen eine Rolle. Als zentrale Kriterien sind hierbei die Reparaturfähigkeit und Veränderbarkeit der Leistung anzusehen. Weist die entsprechende Leistung diese Eigenschaften nicht auf, lassen sich Nachbesserungs- und Überzeugungsstrategien nicht einsetzen.

Auch die Rückgewinnungsstrategie verfügt gegenüber der Neukundenakquisitionsstrategie über den Vorteil, dass die Kunden dem Unternehmen in den meisten Fällen bekannt sind. Insbesondere abgewanderte Kunden lassen sich häufig relativ einfach identifizieren, wohingegen die Abwanderungsabsicht für das Unternehmen nicht unbedingt erkennbar ist. Allerdings ist im Rahmen der Kundenrückgewinnung zu berücksichtigen, ob die abgewanderten Kunden für das Unternehmen attraktiv sind. In vielen Fällen ist es möglich, dass Kunden abwandern, weil sie falsche Erwartungen an das Unternehmen stellen, d.h., die entsprechenden Kunden keine Zielkunden des Unternehmens sind. In diesen Fällen sollte sich das Unternehmen eher auf eine Neukundenakquisitions- oder Kundenbindungsstrategie festlegen.

Neben der aktuellen Marketingsituation des Unternehmens kann die Branche und damit der **Leistungstyp** die Relevanz der einzelnen phasenbezogenen Strategietypen beeinflussen. So ist bei Individualleistungen, z.B. im Industriegüterbereich, die Bedeutung einzelner Kunden häufig wesentlich höher als im Konsumgüterbereich. In der Folge ist eine Kundenabwanderung mit größeren ökonomischen Nachteilen verbunden, so dass hier die Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsstrategie von größerer Relevanz ist.

5.2.4 Strategie der anbieterseitigen Beziehungsbeendigung

Stellt das Unternehmen fest, dass die Aufrechterhaltung der Beziehung zu einem Kunden nicht weiter in seinem Interesse liegt, kann außer der Kundenbindungs- oder Rückgewinnungsstrategie auch eine **Beziehungsbeendigungsstrategie** verfolgt werden. Dieser Strategietyp hat folgende **Ziele**:

- Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens soll durch die Beendigung unprofitabler Beziehungen gesteigert werden.
- Das Unternehmen will sich an veränderte rechtliche Rahmenbedingungen anpassen und muss hierzu die Beziehung zu damit nicht zu vereinbarenden Kunden beenden.
- Das Unternehmen will die durch nicht tragbares (kriminelles oder unangenehmes) Verhalten eines Kunden entstehende Gefährdung anderer Kundenbeziehungen vermeiden.

Der Prozess einer „Bereinigung des Kundenstamms“ (Bruhn/Michalski 2003, S. 433) kann dabei in zwei Phasen untergliedert werden (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005). Zunächst sind im Rahmen der **Identifikation zu beendender Beziehungen** relevante Kriterien zur Entscheidung über die Fortführung oder Beendigung zu definieren sowie entsprechende Informationen zu sammeln und aufzubereiten. Im Falle einer ökonomischen Betrachtung umfassen diese Informationen neben den Kosten der Beziehungsführung sowohl die monetären Erträge aus der Beziehung als auch nichtmonetäre Nutzenbestandteile wie das Referenz- oder Informationspotenzial des Kunden. Zudem ist neben der aktuellen Situation des Kunden auch die zukünftige Entwicklung zu berücksichtigen. Die zweite Phase des Prozesses umfasst die tatsächliche **Beziehungsbeendigung**. Hier-

bei wird eine offene (d.h., die Beendigungsabsicht wird dem Kunden direkt kommuniziert) von einer verdeckten Vorgehensweise (d.h., die Absicht wird nicht offen mitgeteilt) unterschieden (Alajoutsijärvi/Möller/Tähtinen 2000; Günter/Helm 2003).

Bei den **verdeckten Strategioptionen** lassen sich anhand des Ausmaßes, zu dem der Rückzug aus der Beziehung aktiv verfolgt wird, sowie der Orientierung der Strategie (kundenorientiert versus selbstorientiert) vier Alternativen differenzieren (vgl. Schaubild 5-5):

Orientierung Aktivitätsgrad	Kundenorientierung	Selbstorientierung
	Passiver Rückzug	Strategie der Deeskalation Beispiel: Pseudo-Weiterführung bei geringer Beziehungsintensität
Aktiver Rückzug	Strategie des „Auslaufen lassen“ Beispiel: Senkung der Investitionen in die Beziehung	Rückzugsstrategie Beispiel: Abbau von Vertrauen und Vertraulichkeit

Schaubild 5-5: Strategien der verdeckten Beziehungsbeendigung
(Quelle: in Anlehnung an Alajoutsijärvi/Möller/Tähtinen 2000, S. 1274)

- Die **Strategie der Deeskalation** hat einen versteckten Rückzug zum Ziel, der passiv und kundenorientiert angestrebt wird.

Beispiel:

Das Unternehmen hat die Möglichkeit, die Beziehung bei geringer Beziehungsintensität weiterzuführen, ohne die tatsächliche Beendigung aktiv zu verfolgen. Diese Strategie kommt in Frage, wenn die zu beendige Beziehung zwar nicht mehr zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens passt (z.B. verstärkter Fokus einer Bank auf den Private-Banking-Bereich), ein bestimmter Kunde aber aufgrund seiner Stellung als Meinungsführer weder kurz- noch langfristig verärgert werden soll und die zumindest vorübergehende Weiterführung der Beziehung keinen großen Schaden nach sich zieht.

- Die **Eskalationsstrategie** ist ebenfalls als passiver Rückzug zu bezeichnen, erfolgt aber selbstorientiert.

Beispiel:

Eine Möglichkeit, die sich dem Unternehmen bietet und nicht unbedingt in einer Beendigung resultiert, ist die Erhöhung der Preise. Akzeptiert der Kunde die Erhöhung, wird die Beziehung für das Unternehmen wieder interessant. Der Anbieter hat sie aber nicht durch den aktiven Versuch der Beendigung in Gefahr gebracht.

- Die **Strategie des „Auslaufen lassen“** hat einen stillen Rückzug zum Ziel, der zwar aktiv, aber dennoch kundenorientiert angestrebt wird. Die Aktivität im Gegensatz

zur passiven Strategie der Deeskalation kommt in einem konkreten Plan zur Beendigung der Beziehung zum Ausdruck.

Beispiel:

Bei dieser Strategie werden die Investitionen und Kosten der Beziehung bewusst schrittweise zurückgenommen. Auch kann ein Zeitpunkt festgelegt werden, bis zu dem die Beziehung beendet sein soll. Diese Variante ist sinnvoll, wenn die tatsächliche Beendigung für den Erfolg oder Fortbestand des Unternehmens unbedingt notwendig ist, eine offene Kommunikation der Strategie aber zu einer ausgeprägten negativen Öffentlichkeitswirkung führen würde, die es zu vermeiden gilt.

- Eine **Rückzugsstrategie** erfolgt ebenfalls aktiv, stellt aber die Interessen des Unternehmens in den Vordergrund. Hier wird im Gegensatz zur passiven selbstorientierten Strategie der Rückzug und das Ende der Beziehung gezielt angepeilt.

Beispiel:

Beruhet die Beziehung zum Kunden auf einer emotionalen Kundenbindung, besteht für den Anbieter die Möglichkeit, das Vertrauen und die Vertrautheit gezielt abzubauen, beispielsweise, indem ein langjähriger Ansprechpartner durch einen anderen Mitarbeiter ersetzt wird. Auch hier kann für den Rückzug ein konkreter Zeitrahmen angesetzt werden.

Im Rahmen einer **offenen Strategie** besteht die Möglichkeit, die Beziehung endgültig zu beenden oder die Option auf eine Wiederaufnahme zu wahren. Somit ergeben sich in Kombination mit der Orientierung (Selbstorientierung versus Kundenorientierung) wiederum vier strategische Alternativen (vgl. Schaubild 5-6):

Orientierung / Endgültigkeit	Kundenorientierung	Selbstorientierung
	Endgültige Beendigung	Strategie der erklärten Beendigung Beispiel: ▪ Gespräch zur Erklärung der Gründe des Unternehmens
Widerrufbare Beendigung	Strategie des einvernehmlichen Gesprächs Beispiel: ▪ Einigung auf Bedingungen einer Wiederaufnahme der Beziehung	Strategie des ergebnislosen Gesprächs Beispiel: ▪ Wiederaufnahme ohne Kompromisse seitens des Unternehmens

Schaubild 5-6: Strategien der offenen Beziehungsbeendigung
(Quelle: in Anlehnung an Alajoutsijärvi/Möller/Tähtinen 2000, S. 1274)

- Die **Strategie der erklärten Beendigung** zielt auf eine unwiderrufliche Beendigung der Beziehung ab, ist aber kundenorientiert, d.h., das Unternehmen bemüht sich darum, dass dem Kunden die Beweggründe nachvollziehbar erklärt werden.