

## 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](http://www.vahlen.de)  
ISBN 978 3 8006 4550 3

# beck-shop.de

Vahlens Handbücher  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**beck-shop.de**

# **beck-shop.de**

## Relationship Marketing

Das Management von Kundenbeziehungen

von

**Prof. Dr. Manfred Bruhn**

Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Marketing und Unternehmensführung,  
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Basel  
und

Honorarprofessor an der Technischen Universität München

3., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München



VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

Prof. Dr. Manfred Bruhn  
Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Marketing und Unternehmensführung, an der  
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Basel  
Peter Merian-Weg 6, Postfach  
CH-4002 Basel

Tel. +41 (0)61-267 32 22  
Fax +41 (0)61-267 28 38  
Email: [Manfred.Bruhn@unibas.ch](mailto:Manfred.Bruhn@unibas.ch)  
<http://www.wwz.unibas.ch/marketing/>

Bei Fragen zu diesem Buch und/oder zum Thema „Relationship Marketing“ generell wenden Sie sich bitte an den Autor.

Für Dozierende zu dem Thema steht ein Folienset zur Verfügung; bitte wenden Sie sich auch in diesem Fall an den Autor oder an [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4550 3

© 2013 Franz Vahlen GmbH  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Straße 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH  
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza  
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# beck-shop.de

## Vorwort

Die Grundidee des Marketing und das klassische Marketingkonzept sind etwa Ende der 1960er und in den 1970er Jahren entstanden. Damals waren es die grundlegenden Prinzipien des Marketing, z.B. die Marktsegmentierung oder der Einsatz der Marketinginstrumente (4 Ps), die dem Marketing als Leitidee einer marktorientierten Unternehmensführung zum Durchbruch verhalfen.

Jedoch haben sich die Marktbedingungen und damit die Wettbewerbssituationen in den darauf folgenden Jahrzehnten grundlegend geändert. Dazu kommt, dass sich Marketing als marktorientierte Unternehmensführung nicht nur im Konsumgütermarketing (dem „Geburtsort des Marketing“), sondern zunehmend auch im Industriegüter-, Dienstleistungs- und Nonprofit-Marketing etabliert hat. Dabei sind neuartige Problemstellungen und Aufgabenfelder entstanden, die nur noch begrenzt mit den herkömmlichen Denkstrukturen des klassischen Marketing vereinbar waren und die Forderungen nach einem Wandel von einem „Inside-out“-orientierten klassischen (Transaktions-)Marketing hin zu einem „Outside-in“-orientierten (Relationship) Marketing verstärkten, bei dem nicht das Produkt mit seinen 4 Ps, sondern die Kundenbeziehung als Ausgangspunkt der Betrachtung gewählt wird.

Ziel des Relationship Marketing ist es dementsprechend, die Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt zu stellen, um über die Art, den Verlauf und die Intensität der Kundenbeziehungen zu einer Neuausrichtung der Marketingaktivitäten zu gelangen. Die Grundidee des Relationship Marketing zielt nicht darauf ab, das „traditionelle Marketing“ zu ersetzen, sondern will auf eine Weiterentwicklung des Marketing als markt- und kundenorientierte Unternehmensführung hinarbeiten. Dieser Grundgedanke ist intensiv diskutiert worden sowohl im Industriegütermarketing (z.B. interpersonale Beziehungen zwischen Verkäufer und Kunden), als auch im Dienstleistungsmarketing, bei dem die Integration des Kunden und damit die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde eine herausragende Stellung einnimmt. So erstaunt es auch nicht, dass die wissenschaftlichen Impulse des Relationship Marketing dem Industriegüter- und Dienstleistungsmarketing zuzurechnen sind. Aber auch im Konsumgüterbereich wird zunehmend versucht, den Beziehungsgedanken in die Marketingaktivitäten zu integrieren, um eine Bindung attraktiver Kunden an das Unternehmen zu erreichen.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Buches, einen „State of the Art“ der Diskussion über das Relationship Marketing zu geben, der zum einen die branchenübergreifenden Gemeinsamkeiten des Ansatzes übersichtlich und im Gesamtzusammenhang darstellt, zum anderen aber auch die branchenspezifischen Besonderheiten des Relationship Marketing berücksichtigt. Ein „geschlossenes Fundament“ des Relationship Marketing liegt noch nicht vor, wenngleich viele Denkkonzepte (z.B. das Denken im Kundenbeziehungszzyklus, das Management der Erfolgskette mit den vorökonomischen Größen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung u.a.m.) die Richtung weisen. Deshalb wird im vorliegenden Buch der Versuch unternommen, die bestehenden Diskussionsbeiträge zum Relationship Marketing aufzugreifen, um die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen herauszuarbeiten. Darüber hinaus werden die Auf-

# beck-shop.de

gabenfelder des Relationship Marketing anhand eines Managementprozesses (mit den Phasen Analyse, Strategische Ausrichtung, Operativer Einsatz, Implementierung und Kontrolle) strukturiert und dargestellt, der als Basis für eine durchgängige und konsequente Bearbeitung wissenschaftlicher und praktischer Fragestellungen dient.

Das Buch richtet sich an die Wissenschaft und Praxis gleichermaßen. Den wissenschaftlich interessierten Lesern wird nicht nur eine Bestandsaufnahme des Relationship Marketing gegeben, sondern es werden auch Anregungen für die weitere wissenschaftliche Arbeit in den zahlreichen offenen Problemfeldern vermittelt. In der Praxis wird das Thema nach wie vor unter dem Schlagwort „Customer Relationship Management“ (CRM) behandelt, wenngleich hierbei in vielen Fällen eine rein informationstechnologische Lösung im Fokus der vor allem von Unternehmensberatungen vorgeschlagenen „Rezepte“ steht. Im Kern des Relationship Marketing geht es jedoch vielmehr um die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen und nicht um die Erarbeitung von Softwarelösungen. In der Praxis wird sich zeigen, ob und inwieweit es den Unternehmen gelingt, einen Wettbewerbsvorteil „Beziehungsorientierung“ konzeptionell und operativ durchzusetzen. Es ist jedoch anhand der bisherigen Entwicklungen abzusehen, dass sich auch in Zukunft in zahlreichen Branchen die „Beziehungsführerschaft“ als ein neuer Erfolgsfaktor etablieren wird.

Das Buch ist das Ergebnis von zahlreichen Diskussionen, die wir am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel seit mittlerweile mehr als zwei Jahrzehnten geführt haben. Durch zahlreiche Forschungsprojekte, insbesondere zu verschiedenen Themenfeldern des Dienstleistungsmarketing, ist uns deutlich geworden, dass die Steuerung der Kundenbeziehungen für viele Branchen eine der zentralen Aufgaben darstellt. Mein Dank gilt deshalb zunächst allen Mitarbeitern am Basler Lehrstuhl für die zahlreichen Diskussionen, in denen sich im Laufe der Zeit in der Meinungsbildung eine gewisse Richtung unseres Verständnisses von Relationship Marketing herausgebildet hat. Ein besonderer Dank geht in diesem Zusammenhang vor allem an Frau Dipl.-Kffr. *Verena Schoenmüller*, die sich intensiv bei dieser Neuaufgabe engagiert hat.

Es ist zu erwarten, dass das Relationship Marketing eines der zentralen Themenfelder in der Marketingwissenschaft, aber natürlich auch in der Marketingpraxis bleiben wird. Es ist als Autor dieses Buches meine Hoffnung, einen Beitrag zur intensiven und systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema Relationship Marketing zu leisten. Für Kritik und Anregungen bin ich jederzeit dankbar.

Basel, im Herbst 2012

*Manfred Bruhn*

# beck-shop.de

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Schaubildverzeichnis .....	XIII
<b>1. Grundlagen des Relationship Marketing .....</b>	1
1.1 Bedeutung und Entwicklung des Relationship Marketing.....	1
1.2 Begriff und Merkmale des Relationship Marketing.....	11
1.3 Anwendungsbereiche des Relationship Marketing .....	17
<b>2. Theoretische Fundierung des Relationship Marketing .....</b>	21
2.1 Gegenstand einer theoretischen Fundierung des Relationship Marketing	21
2.2 Erklärungsansätze nach dem neoklassischen Paradigma.....	23
2.3 Erklärungsansätze nach dem neoinstitutionellen Paradigma .....	24
2.3.1 Informationsökonomik.....	24
2.3.2 Principal-Agent-Ansatz.....	28
2.3.3 Transaktionskostenansatz .....	30
2.3.4 Relational-Contracting-Ansatz .....	32
2.4 Erklärungsansätze nach dem neobehavioristischen Paradigma .....	34
2.4.1 Psychologische Erklärungsansätze.....	34
2.4.2 Sozialpsychologische Erklärungsansätze .....	38
2.4.2.1 Interaktions- und Netzwerkansätze .....	38
2.4.2.2 Austausch-, Anreiz-Beitrags- und Equitytheorie .....	41
2.4.2.3 Durchdringungstheorie .....	45
2.5 Organisationstheoretische Erklärungsansätze .....	48
2.5.1 Resource-Dependence-Theorie .....	49
2.5.2 Resource-based-View .....	50
2.6 Zusammenfassende Würdigung des Erklärungsbeitrags der Ansätze .....	51
2.7 Zur „Service-Dominant Logic for Marketing“ .....	56
<b>3. Konzeptionierung des Relationship Marketing .....</b>	59
3.1 Konzept des Lebenszyklus .....	59
3.1.1 Grundlagen des Lebenszykluskonzeptes .....	59
3.1.2 Kundenlebenszeitzyklus .....	60
3.1.3 Kundenepisodenzyklus .....	64
3.1.4 Kundenbeziehungszyklus .....	65
3.2 Konzept der Erfolgskette .....	71
3.2.1 Grundprinzip der Erfolgskette .....	71
3.2.2 Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht .....	73
3.2.2.1 Vorgehen bei der Konstruktorschung .....	74
3.2.2.2 Psychologische Wirkungen beim Kunden .....	80
3.2.2.2.1 Leistungsqualität .....	80

3.2.2.2.2 Wahrgenommener Wert .....	83
3.2.2.2.3 Kundenzufriedenheit.....	86
3.2.2.2.4 Vertrauen .....	89
3.2.2.2.5 Commitment .....	90
3.2.2.2.6 Beziehungsqualität.....	92
3.2.2.3 Verhaltenswirkungen beim Kunden.....	95
3.2.2.3.1 Kundenbindung .....	96
3.2.2.3.2 Mund-zu-Mund-Kommunikation des Kunden.....	99
3.2.3 Kundenbeziehungen aus Anbietersicht.....	100
3.3 Konzept des Managementprozesses.....	102
<b>4. Analysephase des Relationship Marketing .....</b>	<b>107</b>
4.1 Situationsanalyse und Zielplanung .....	107
4.1.1 Situationsanalyse.....	107
4.1.1.1 Externe Situationsanalyse.....	107
4.1.1.2 Interne Situationsanalyse .....	110
4.1.1.3 Gegenüberstellung von interner und externer Analyse in der SWOT-Matrix .....	111
4.1.2 Zielplanung.....	112
4.1.2.1 Grundlagen der Zielplanung im Relationship Marketing .....	112
4.1.2.2 Ziele des Relationship Marketing in der Erfolgskette und im Kundenbeziehungszyklus .....	114
4.2 Kundensegmentierung im Relationship Marketing .....	119
4.2.1 Grundlagen der Kundensegmentierung .....	119
4.2.1.1 Anforderungen an Segmentierungskriterien .....	119
4.2.1.2 Arten von Segmentierungskriterien .....	120
4.2.1.3 Vorgehensweise bei der Kundensegmentierung .....	123
4.2.2 Kundensegmentierung auf Basis der Erfolgskette.....	124
4.2.2.1 Eindimensionale Segmentierung nach einzelnen Gliedern der Erfolgskette .....	125
4.2.2.2 Zweidimensionale Segmentierung nach mehreren Gliedern der Erfolgskette .....	128
4.2.2.2.1 Zweidimensionale Segmentierung in der Kundenakquisitionsphase .....	129
4.2.2.2.2 Zweidimensionale Segmentierung in der Kundenbindungsphase .....	131
4.2.2.2.3 Zweidimensionale Segmentierung in der Kundenrückgewinnungsphase.....	135
4.2.2.3 Würdigung der Segmentierungsansätze .....	138
<b>5. Strategische Ausrichtung des Relationship Marketing .....</b>	<b>143</b>
5.1 Grundlagen des strategischen Relationship Marketing .....	143
5.1.1 Merkmale und Aufgaben von Strategien des Relationship Marketing .....	143
5.1.2 Strategische Optionen im Relationship Marketing .....	144
5.2 Phasenbezogene Strategieentscheidungen als Ausgangspunkt.....	146
5.2.1 Kundenakquisitionsstrategie .....	146
5.2.2 Kundenbindungsstrategie .....	149
5.2.3 Kundenrückgewinnungsstrategie .....	151

5.2.4 Strategie der anbieterseitigen Beziehungsbeendigung .....	154
5.3 Geschäftsfeldbezogene Strategieentscheidungen.....	158
5.3.1 Geschäftsfeldabgrenzung und Marktdeckung.....	158
5.3.2 Marktfeldstrategien.....	161
5.3.3 Wettbewerbsvorteilsstrategien .....	163
5.3.3.1 Beziehungsorientierung als zentraler Wettbewerbsvorteil.....	164
5.3.3.2 Beziehungsorientierte Ausgestaltung klassischer Wettbewerbsvorteile .....	167
5.4 Marktteilnehmerstrategien im Relationship Marketing .....	171
5.4.1 Übergeordnete Netzwerkstrategie .....	172
5.4.2 Kundengerichtete Strategien .....	175
5.4.2.1 Marktbearbeitungsstrategien.....	175
5.4.2.2 Beziehungsbearbeitungsstrategien .....	177
5.4.3 Konkurrenz-, absatzmittler- und umfeldgerichtete Strategien .....	179
5.4.3.1 Konkurrenzgerichtete Strategien.....	179
5.4.3.2 Absatzmittlergerichtete Strategien .....	182
5.4.3.3 Umfeldgerichtete Strategien.....	185
5.4.4 Kommunikationsstrategie.....	187
5.5 Würdigung des strategischen Relationship Marketing.....	188
<b>6. Operativer Einsatz des Relationship Marketing .....</b>	<b>191</b>
6.1 Neustrukturierung der Marketinginstrumente .....	191
6.2 Phasenbezogene Instrumente zur Beziehungssteuerung.....	194
6.2.1 Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements .....	194
6.2.1.1 Management der Anbahnungsphase .....	194
6.2.1.2 Management der Sozialisationsphase.....	202
6.2.2 Instrumente des Kundenbindungsmanagements .....	204
6.2.2.1 Management der Wachstumsphase .....	204
6.2.2.2 Management der Reifephase .....	213
6.2.3 Instrumente des Kundenrückgewinnungsmanagements.....	220
6.2.3.1 Management der Gefährdungsphasen.....	220
6.2.3.2 Management der Auflösungs- und Abstinenzphase.....	222
6.3 Phasenübergreifende Instrumente zur Beziehungsunterstützung .....	227
6.3.1 Sicherstellung der Leistungsqualität durch ein Qualitätsmanagement	228
6.3.2 Verbesserung der Kundenorientierung durch ein Customer Experience Management .....	230
6.3.2.1 Customer Experience als Zielgröße im Relationship Marketing ...	230
6.3.2.2 Konzeption eines Customer Experience Managements (CEM) ....	233
6.3.3 Reaktion auf Leistungsfehler durch ein Beschwerdemanagement .....	241
6.3.4 Profilierung durch Maßnahmen des Servicemanagements .....	245
6.3.5 Beziehungsunterstützung durch ein Kundenwertmanagement .....	249
<b>7. Implementierungsphase des Relationship Marketing .....</b>	<b>253</b>
7.1 Grundlagen der Implementierung von Strategien .....	253
7.1.1 Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung.....	253
7.1.2 Ebenen und Ziele der Strategieimplementierung .....	256
7.1.3 Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementierung.....	259
7.1.4 Implementierungsbarrieren des Relationship Marketing .....	262

# beck-shop.de

7.2 Beziehungsorientierte Strukturen, Systeme und Kultur .....	264
7.2.1 Beziehungsorientierte Organisationsstrukturen .....	265
7.2.2 Beziehungsorientierte Managementsysteme .....	272
7.2.3 Beziehungsorientierte Unternehmenskultur .....	280
<b>8. Kontrollphase des Relationship Marketing .....</b>	<b>287</b>
8.1 Ansätze und Anforderungen an die Kontrolle .....	287
8.2 Vorökonomische Wirkungskontrolle .....	290
8.2.1 Merkmalsorientierte Kontrolle .....	290
8.2.1.1 Operationalisierung der Konstrukte in der Erfolgskette des Relationship Marketing .....	291
8.2.1.2 Nutzung der Befragungsergebnisse .....	299
8.2.2 Ereignisorientierte Kontrolle .....	303
8.2.3 Problemorientierte Kontrolle .....	307
8.3 Ökonomische Wirkungskontrolle .....	310
8.3.1 Einperiodische Kontrolle von Kundenbeziehungen .....	310
8.3.2 Mehrperiodische Kontrolle von Kundenbeziehungen .....	316
8.4 Integrierte Kontrollsysteme des Relationship Marketing .....	329
8.4.1 Ansätze integrierter Kontrollsysteme .....	329
8.4.2 Kundenbarometer .....	331
8.4.3 Balanced Scorecard .....	334
8.4.4 EFQM-Modell .....	337
8.4.5 Kosten-Nutzen-Analyse .....	339
<b>9. Institutionelle Besonderheiten des Relationship Marketing .....</b>	<b>345</b>
9.1 Ziele und Gegenstand einer institutionellen Betrachtung .....	345
9.2 Relationship Marketing im Konsumgüterbereich .....	347
9.2.1 Grundlagen des Relationship Marketing im Konsumgüterbereich ..	347
9.2.1.1 Merkmale von Konsumgütern .....	347
9.2.1.2 Konzeptionierung des Relationship Marketing im Konsumgüterbereich .....	348
9.2.2 Besonderheiten im Managementprozess des Relationship Marketing ..	350
9.2.2.1 Analysephase im Konsumgüterbereich .....	350
9.2.2.2 Strategieentwicklung im Konsumgüterbereich .....	351
9.2.2.3 Operative Maßnahmen im Konsumgüterbereich .....	358
9.2.2.4 Implementierung im Konsumgüterbereich .....	364
9.2.2.5 Kontrollphase im Konsumgüterbereich .....	366
9.2.3 Würdigung des Relationship Marketing im Konsumgüterbereich .....	368
9.3 Relationship Marketing im Industriegüterbereich .....	369
9.3.1 Grundlagen des Relationship Marketing im Industriegüterbereich ..	369
9.3.1.1 Merkmale von Industriegütern .....	369
9.3.1.2 Konzeptionierung des Relationship Marketing im Industriegüterbereich .....	370
9.3.2 Besonderheiten im Managementprozess des Relationship Marketing ..	372
9.3.2.1 Analysephase im Industriegüterbereich .....	372
9.3.2.2 Strategieentwicklung im Industriegüterbereich .....	373
9.3.2.3 Operative Maßnahmen im Industriegüterbereich .....	375
9.3.2.4 Implementierung im Industriegüterbereich .....	379

9.3.2.5 Kontrollphase im Industriegüterbereich .....	380
9.3.3 Würdigung des Relationship Marketing im Industriegüterbereich .....	381
9.4 Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich .....	382
9.4.1 Grundlagen des Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich .....	382
9.4.1.1 Merkmale von Dienstleistungen .....	382
9.4.1.2 Konzeptionierung des Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich .....	382
9.4.2 Besonderheiten im Managementprozess des Relationship Marketing .....	384
9.4.2.1 Analysephase im Dienstleistungsbereich .....	384
9.4.2.2 Strategieentwicklung im Dienstleistungsbereich .....	386
9.4.2.3 Operative Maßnahmen im Dienstleistungsbereich .....	387
9.4.2.4 Implementierung im Dienstleistungsbereich .....	390
9.4.2.5 Kontrollphase im Dienstleistungsbereich .....	390
9.4.3 Würdigung des Relationship Marketing im Dienstleistungsbereich .....	392
9.5 Relationship Marketing im Nonprofit-Bereich .....	393
9.5.1 Grundlagen des Relationship Marketing im Nonprofit-Bereich .....	393
9.5.1.1 Merkmale von Nonprofit-Leistungen .....	393
9.5.1.2 Konzeptionierung des Relationship Marketing im Nonprofit-Bereich .....	394
9.5.2 Besonderheiten im Managementprozess des Relationship Marketing .....	395
9.5.2.1 Analysephase im Nonprofit-Bereich .....	395
9.5.2.2 Strategieentwicklung im Nonprofit-Bereich .....	396
9.5.2.3 Operative Maßnahmen im Nonprofit-Bereich .....	398
9.5.2.4 Implementierung im Nonprofit-Bereich .....	400
9.5.2.5 Kontrollphase im Nonprofit-Bereich .....	403
9.5.3 Würdigung des Relationship Marketing im Nonprofit-Bereich .....	404
<b>10. Zukunftsperspektiven des Relationship Marketing .....</b>	<b>407</b>
10.1 Zukunftsperspektiven des Relationship Marketing in der Praxis .....	407
10.2 Zukunftsperspektiven des Relationship Marketing in der Wissenschaft .....	412
Literaturverzeichnis .....	415
Stichwortverzeichnis .....	459