

Vahlers Handbücher

Manfred Bruhn

Relationship Marketing

Das Management von Kundenbeziehungen

Vahlen

5. Auflage

Zum Inhalt:

Die Beziehungsführerschaft zum Kunden rückt neben den klassischen Wettbewerbsvorteilen, wie der Qualitäts- und Kostenführerschaft, als strategischer Erfolgsfaktor zunehmend in den Mittelpunkt. Deshalb gewinnt das Relationship Marketing – verstanden als Management von Kundenbeziehungen – für Unternehmen an Bedeutung. Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über die Grundlagen eines effektiven und effizienten Einsatzes des Relationship Marketing für Unternehmen. Es entwickelt einen systematischen Managementansatz und stellt darauf aufbauend alle notwendigen Phasen des Managements von Kundenbeziehungen ausführlich dar. Schwerpunkte liegen auf den folgenden Aspekten:

- Analyse des Relationship Marketing
- Strategische Ausrichtung und operative Umsetzung des Relationship Marketing
- Implementierung und Kontrolle des Relationship Marketing
- Institutionelle Besonderheiten des Relationship Marketing

Studierende finden in dem Buch den State-of-the-Art des Relationship Marketing. Praktiker erhalten einen detaillierten Überblick über den Managementprozess, zahlreiche Erfolgsbeispiele sowie die wichtigsten Zukunftstendenzen und Herausforderungen des Relationship Marketing. Aktuelle Entwicklungen des Relationship Marketing sind integriert, wie zum Beispiel Social Media-Kommunikation oder Customer Experience Management.

Ausgezeichnet mit dem Georg-Bergler-Preis der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), des Fachverlags Handelsblatt und des Deutschen Marketing-Verbands (DMV) für das beste Marketing-Fachbuch durch die gelungene Verbindung von Wissenschaft und Praxis.

Zum Autor:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel sowie Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Relationship Marketing

Das Management von Kundenbeziehungen

von

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn

5., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

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 Kundenbeziehungszyklus, 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-

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

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 an Frau *Fiona Priester, M.Sc.*, die für diese Neuauflage wertvolle Hilfestellungen geleistet 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 Januar 2016

Manfred Bruhn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Schaubildverzeichnis	XIII
1. Grundlagen des Relationship Marketing	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
2. Theoretische Fundierung des Relationship Marketing	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 „Service-Dominant Logic for Marketing“ als Leitidee des Relationship Marketing?	56
3. Konzeptionierung des Relationship Marketing	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 Konstruktforschung	74
3.2.2.2 Psychologische Wirkungen beim Kunden	80
3.2.2.2.1 Leistungsqualität	80

3.2.2.2	Wahrgenommener Wert	83
3.2.2.3	Kundenzufriedenheit	86
3.2.2.4	Vertrauen	89
3.2.2.5	Commitment	90
3.2.2.6	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
4.	Analysephase des Relationship Marketing	107
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
5.	Strategische Ausrichtung des Relationship Marketing	143
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 Marktabdeckung	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
6. Operativer Einsatz des Relationship Marketing	191
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	219
6.2.3.1 Management der Gefährdungsphasen	219
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 ...	240
6.3.4 Profilierung durch Maßnahmen des Servicemanagements	244
6.3.5 Beziehungsunterstützung durch ein Kundenwertmanagement	248
7. Implementierungsphase des Relationship Marketing	253
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

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
8. Kontrollphase des Relationship Marketing	287
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
9. Institutionelle Besonderheiten des Relationship Marketing	345
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
10. Zukunftsperspektiven des Relationship Marketing	407
10.1 Zukunftsperspektiven des Relationship Marketing in der Praxis	407
10.2 Zukunftsperspektiven des Relationship Marketing in der Wissenschaft	412
Literaturverzeichnis	415
Stichwortverzeichnis	451

Schaubildverzeichnis

Schaubild 1-1:	Entwicklungsphasen der Unternehmensführung	1
Schaubild 1-2:	Zusammensetzung einer Kundenbeziehung aus Episoden und Transaktionen	3
Schaubild 1-3:	Entwicklung von Nutzenkategorien im Verlauf einer Kundenbeziehung	5
Schaubild 1-4:	Gründe des Wandels vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing	7
Schaubild 1-5:	Phasen einer Kundenbeziehung	7
Schaubild 1-6:	Entwicklungsrichtungen und Forschungsschwerpunkte zum Relationship Marketing	9
Schaubild 1-7:	Leistungsangebot als Kombination von Produkt und Interaktion	12
Schaubild 1-8:	Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Relationship Marketing“	13
Schaubild 1-9:	Anspruchsgruppen des Marketing	13
Schaubild 1-10:	Zusammenspiel der Philosophie des Relationship Marketing und der CRM-Technologie	15
Schaubild 1-11:	Unterscheidung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing	16
Schaubild 1-12:	Vorteile und Ziele eines beziehungsorientierten Marketing	17
Schaubild 1-13:	Leistungstypologie im Hinblick auf die Anwendungsbereiche des Relationship Marketing	19
Schaubild 2-1:	Ansätze einer theoretischen Fundierung des Relationship Marketing	22
Schaubild 2-2:	Einteilung von Leistungstypen gemäß ihrer Anteile an Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften	25
Schaubild 2-3:	Beispiele für Informationsaktivitäten von Unternehmen und Kunden	26
Schaubild 2-4:	Vergleich von klassischem, neoklassischem und relationalem Vertragsrecht	33
Schaubild 2-5:	Typen von Interaktionsansätzen	39
Schaubild 2-6:	Beispiel für einen komplexen Austauschprozess	42
Schaubild 2-7:	Aufbau der menschlichen Persönlichkeit nach der Durchdringungstheorie	46
Schaubild 2-8:	Zusammenfassender Überblick über den Erklärungsbeitrag von Theorieansätzen zur Fundierung des Relationship Marketing (Teil 1 ff.)	52
Schaubild 3-1:	Kundenalterszyklus am Beispiel der Marke <i>Nivea</i>	61
Schaubild 3-2:	Exemplarischer Kundenlebensphasenzyklus	62
Schaubild 3-3:	Veränderung der Ausgaben für Babynahrung in Abhängigkeit der Lebensphase	63

Schaubild 3-4:	Markenwechselverhalten in Abhängigkeit der Lebensphase . . .	63
Schaubild 3-5:	Episodenzyklen im Produktlebens- und Kundenlebenszeitzyklus	65
Schaubild 3-6:	Phasen des Kundenbeziehungszyklus	66
Schaubild 3-7:	Indikatoren für die Stärke einer Kundenbeziehung	67
Schaubild 3-8:	Merkmale des Kundenbeziehungszyklus	68
Schaubild 3-9:	Empirische Ergebnisse bezüglich der Entwicklung des Gewinns pro Kunde in unterschiedlichen Branchen	69
Schaubild 3-10:	Typen von Abwanderungsprozessen	70
Schaubild 3-11:	Grundstruktur einer Erfolgskette	72
Schaubild 3-12:	Exemplarische Darstellung moderierender Faktoren der Erfolgskette im Relationship Marketing	73
Schaubild 3-13:	Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht	74
Schaubild 3-14:	Wirkungsbeziehungen zwischen den relevanten theoretischen Konstrukten von Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht (exemplarisch)	74
Schaubild 3-15:	Fragen zur Beurteilung von reflektiven versus formativen Konstrukten	77
Schaubild 3-16:	Kano-Modell am Beispiel der Serienausstattung eines Neuwagens	81
Schaubild 3-17:	Überblick über Erwartungstypen	84
Schaubild 3-18:	Intensität der Kundenzufriedenheit und Wiederkaufabsicht . . .	88
Schaubild 3-19:	Gefühlszustände und deren emotionale Bewertung	89
Schaubild 3-20:	Treiber und Wirkungen des Commitment	91
Schaubild 3-21:	Konzeptualisierungen der Beziehungsqualität	93
Schaubild 3-22:	Beziehungsqualität als „Higher-Order“- und als eigenständiges Konstrukt (exemplarisch)	94
Schaubild 3-23:	Dimensionen der Beziehungsqualität	94
Schaubild 3-24:	Konzeptionalisierung des Konstrukts Kundenbindung	97
Schaubild 3-25:	Typologie der Kundenbindung	98
Schaubild 3-26:	Kundenbeziehungen aus Anbietersicht	101
Schaubild 3-27:	Relationship Marketing als Managementprozess	105
Schaubild 4-1:	Bereiche der Chancen-Risiken-Analyse	108
Schaubild 4-2:	Bereiche der Stärken-Schwächen-Analyse	110
Schaubild 4-3:	Exemplarische SWOT-Matrix im Rahmen des Relationship Marketing	111
Schaubild 4-4:	Exemplarische Zielhierarchie im Relationship Marketing	113
Schaubild 4-5:	Erfolgskette in der Kundenakquisitionsphase	116
Schaubild 4-6:	Erfolgskette in der Kundenbindungsphase	117
Schaubild 4-7:	Erfolgskette in der Kundenrückgewinnungsphase	119
Schaubild 4-8:	Zielkundensegmentierung von Airline-Kunden bezüglich ihres Flugverhaltens	124
Schaubild 4-9:	Beispiel für die Segmentierung nach einzelnen Gliedern der Erfolgskette in der Kundenbindungsphase (Portfolios)	125
Schaubild 4-10:	Beispiel für eine zufriedenheitsbezogene Segmentierung auf Basis von Leistungsmerkmalen der Support-Hotline und des Vor-Ort-Supports eines IT-Dienstleisters	127

Schaubild 4-11: Kundensegmente einer skandinavischen Bank gemäß Kundenprofitabilität und Transaktionsvolumen	128
Schaubild 4-12: Segmentierung nach mehreren Gliedern der Erfolgskette in der Kundenakquisitionsphase (Portfolios)	129
Schaubild 4-13: Segmentierung nach mehreren Gliedern der Erfolgskette in der Kundenbindungsphase (Portfolios)	131
Schaubild 4-14: Segmentierung nach Kundenbindungspotenzial am Beispiel einer Bank	134
Schaubild 4-15: Vergleich kundenbindungsbezogener Kundensegmente verschiedener Banken	134
Schaubild 4-16: Segmentierung nach mehreren Gliedern der Erfolgskette in der Kundenrückgewinnungsphase (Portfolios)	136
Schaubild 4-17: Exemplarische Darstellung von Entscheidungstatbeständen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Segmentierung im Relationship Marketing	141
Schaubild 5-1: Strategische Optionen des Relationship Marketing	145
Schaubild 5-2: Typen von Kundenakquisitionsstrategien	147
Schaubild 5-3: Typen von Kundenbindungsstrategien	150
Schaubild 5-4: Typen von Kundenrückgewinnungsstrategien	153
Schaubild 5-5: Strategien der verdeckten Beziehungsbeendigung	155
Schaubild 5-6: Strategien der offenen Beziehungsbeendigung	156
Schaubild 5-7: Beziehungsorientierte Geschäftsfeldabgrenzung	158
Schaubild 5-8: Exemplarische Geschäftsfelder des Relationship Marketing	160
Schaubild 5-9: Beziehungsorientierte Marktfeldstrategien	162
Schaubild 5-10: Dimensionen der Beziehungsorientierung in der Literatur	164
Schaubild 5-11: Dimensionen der Beziehungsqualität in den Phasen des Kundenbeziehungszyklus	166
Schaubild 5-12: Klassische Wettbewerbsvorteilsstrategien in den Phasen des Kundenbeziehungszyklus	169
Schaubild 5-13: Mögliche Ziele eines Engagements in Unternehmensnetzwerken	173
Schaubild 5-14: Elemente der Netzwerkkompetenz eines Unternehmens	174
Schaubild 5-15: Beispiele für Marktbearbeitungsstrategien im Kundenbeziehungszyklus	175
Schaubild 5-16: Grundtypen der Beziehungsbearbeitung	177
Schaubild 5-17: Typologisierung konkurrenzgerichteter Strategien	179
Schaubild 5-18: Typologisierung absatzmittlergerichteter Strategien	182
Schaubild 5-19: Anspruchsgruppengerichtete Strategien im situativen Kontext	185
Schaubild 5-20: Kommunikationsstile in Unternehmen	188
Schaubild 6-1: Systematisierung der operativen Instrumente des Relationship Marketing	192
Schaubild 6-2: Klassische Marketinginstrumente und Instrumente zur Beziehungssteuerung	192
Schaubild 6-3: Merkmale der phasenübergreifenden Systeme zur Beziehungsunterstützung	193

Schaubild 6-4:	Instrumentelle Umsetzung der Aufgaben in der Akquisitionsphase	195
Schaubild 6-5:	Beispiele für Qualitätsgarantien	196
Schaubild 6-6:	Beispiele für After Sales Services	197
Schaubild 6-7:	Beispiele für Gütesiegel in verschiedenen Branchen	199
Schaubild 6-8:	Instrumentelle Umsetzung der Aufgaben in der Kundenbindungsphase	205
Schaubild 6-9:	Formen von Value Added Services am Beispiel eines Automobilhändlers	206
Schaubild 6-10:	Möglichkeiten der Kundenintegration bei der Ideengenerierung	209
Schaubild 6-11:	Typen von Wechselbarrieren	214
Schaubild 6-12:	Wechselbarrieren im Strommarkt	217
Schaubild 6-13:	Instrumentelle Umsetzung der Aufgaben in der Kundenrückgewinnungsphase	220
Schaubild 6-14:	Frühwarnindikatoren der Abwanderung bei Banken	223
Schaubild 6-15:	Phasen des Qualitätsmanagements	229
Schaubild 6-16:	Dimensionen und beispielhafte Moderatoren der Customer Experience	232
Schaubild 6-17:	Managementprozess des CEM im Überblick	234
Schaubild 6-18:	Kategorisierung von Kundenkontaktpunkten sowie Messmethoden	235
Schaubild 6-19:	Ziele von CEM aus Unternehmenssicht	237
Schaubild 6-20:	Kausalmodell zur Erfolgskontrolle des CEM am Beispiel einer Flugreise	239
Schaubild 6-21:	Kundenzufriedenheit und Beziehungsqualität in Abhängigkeit der Qualität des Beschwerdemanagements	241
Schaubild 6-22:	Phasen eines Beschwerdemanagementsystems	243
Schaubild 6-23:	Formen und Beispiele von Kundendienstleistungen	246
Schaubild 6-24:	Abgrenzung und Charakterisierung von E-Services	248
Schaubild 6-25:	Prozess und Rahmenbedingungen des Kundenwertmanagements	249
Schaubild 6-26:	Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes	250
Schaubild 6-27:	Ableitung von Stellhebeln und Instrumenten aus dem Kundenwert	251
Schaubild 6-28:	Ablauf der CLV-Berechnung der <i>PostFinance</i>	252
Schaubild 7-1:	Selbsteinschätzung und Umsetzung der Kundenorientierung in verschiedenen Branchen	254
Schaubild 7-2:	Risiken bei der Einführung eines Kundenbindungsprogramms	255
Schaubild 7-3:	Ziele der Strategieimplementierung	256
Schaubild 7-4:	Drei Säulen der internen Implementierung einer Beziehungsorientierung	257
Schaubild 7-5:	Entwicklungsgeschichte von <i>Ritz-Carlton</i>	261
Schaubild 7-6:	Implementierungsbarrieren der Kundenorientierung	262
Schaubild 7-7:	Gegenstandsbereiche der drei Säulen der internen Implementierung einer Beziehungsorientierung	265

Schaubild 7-8:	Strukturiertes Empowerment des <i>Hilton Hotels</i> im <i>Walt Disney World Village</i>	268
Schaubild 7-9:	Beurteilung der klassischen Organisationsformen hinsichtlich der Anforderungen des Relationship Marketing	269
Schaubild 7-10:	Instrumente des Schnittstellenmanagements im Überblick	272
Schaubild 7-11:	Zweiseitiges Kommunikationsmodell im Relationship Marketing	275
Schaubild 7-12:	Erscheinungsformen und Ausgestaltung beziehungsorientierter Kommunikationssysteme	277
Schaubild 7-13:	Gegenstandsbereiche der Gestaltung von Personalmanagementsystemen	278
Schaubild 7-14:	Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Verhalten	283
Schaubild 7-15:	Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Beziehungsorientierung	284
Schaubild 7-16:	Anforderungen an kundenorientierte Mitarbeiter	285
Schaubild 7-17:	Schritte im Rahmen eines Kulturveränderungsprozesses	286
Schaubild 8-1:	Einsatzhäufigkeit von Kundenbewertungsverfahren	287
Schaubild 8-2:	Ansätze zur Kontrolle des Relationship Marketing	288
Schaubild 8-3:	Dimensionen der Produktqualität	293
Schaubild 8-4:	Beispiel eines SERVQUAL-Fragebogens aus dem Private Banking-Bereich	294
Schaubild 8-5:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung des „Wahrgenommenen Wertes“	295
Schaubild 8-6:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung der Kundenzufriedenheit	295
Schaubild 8-7:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung des Konstrukts Vertrauen	296
Schaubild 8-8:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung des Konstrukts Vertrauen	296
Schaubild 8-9:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung des Konstrukts Commitment	296
Schaubild 8-10:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung des Konstrukts Beziehungsqualität	297
Schaubild 8-11:	Dimensionen und Einzelmerkmale der Beziehungsqualität	297
Schaubild 8-12:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung des Konstrukts Kundenbindung	298
Schaubild 8-13:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung des Konstrukts Mund-zu-Mund-Kommunikation (Verhaltensabsicht)	298
Schaubild 8-14:	Beispiele von Indikatoren zur Operationalisierung des Konstrukts Mund-zu-Mund-Kommunikation (faktisches Verhalten)	299
Schaubild 8-15:	Exemplarische Indexermittlung auf Basis eines Kausalmodells	300
Schaubild 8-16:	Importance-Performance-Analyse am Beispiel einer Bankfiliale	302
Schaubild 8-17:	Beispiel eines Blueprinting für einen Charterflug	304
Schaubild 8-18:	Beispiel für die Critical-Incident-Technik	306

Schaubild 8-19: Beispiel für eine FRAP-Analyse bei Bankdienstleistungen im Mengengeschäft	308
Schaubild 8-20: Formen der einperiodischen Kontrolle von Kundenbeziehungen	311
Schaubild 8-21: ABC-Analyse auf Basis des Kundenumsatzpotenzials	312
Schaubild 8-22: Kundenumsatzpotenziale für verschiedene Segmente von Automobilkunden	313
Schaubild 8-23: Mehrdimensionale periodische Kundendeckungsbeitragsrechnung im System der Einzelkostenrechnung	315
Schaubild 8-24: Formeln zur Berechnung eines investitionstheoretischen Customer Lifetime Value	317
Schaubild 8-25: Vereinfachte Beispielrechnung für einen investitionstheoretischen Customer Lifetime Value am Beispiel eines Golfclubs	319
Schaubild 8-26: Ermittlung des kundenbezogenen Cashflows als Grundlage einer CLV-Berechnung	320
Schaubild 8-27: Einflussfaktoren der Kundenbindung	322
Schaubild 8-28: Bestimmung des Customer Lifetime Value mit nachfrager- und anbieterspezifischen Qualitäts- und Potenzialwerten	323
Schaubild 8-29: Komponenten und Berechnungen des Referenzwert-Modells	324
Schaubild 8-30: Schrittweise Ermittlung eines Referenzwerts	325
Schaubild 8-31: Markt- und Ressourcenpotenzial als Bestimmungsfaktoren des Customer Lifetime Value	326
Schaubild 8-32: Exemplarische Darstellung des Scoring-Verfahrens	330
Schaubild 8-33: Ansätze der integrierten Kontrolle des Relationship Marketing	330
Schaubild 8-34: Exemplarisches Modell eines Kundenbarometers	332
Schaubild 8-35: Exemplarische Simulation im Rahmen eines Kundenbarometers	333
Schaubild 8-36: Kundenzufriedenheit in <i>EPSI</i> -Teilnehmerländer für Nordeuropa im Jahre 2013	334
Schaubild 8-37: Grundelemente der Balanced Scorecard	335
Schaubild 8-38: Elemente der Balanced Scorecard einer regionalen Fluglinie	336
Schaubild 8-39: Beispiel für eine Relationship Scorecard	336
Schaubild 8-40: Grundelemente des <i>EFQM</i> -Modells	338
Schaubild 8-41: <i>EFQM</i> -Modell im Rahmen der Qualitätsstrategie der Universität Basel	340
Schaubild 8-42: Kennziffern der Kosten-Nutzen-Analyse des Relationship Marketing	341
Schaubild 8-43: Schrittweise Berechnung des Nutzens des Relationship Marketing in ökonomischen Kategorien	342
Schaubild 8-44: Exemplarische Kosten-Nutzen-Analyse im Beschwerdemanagement	343
Schaubild 9-1: Theoriezyklen des sektoralen Marketing	345
Schaubild 9-2: Beziehungsrelevante Markenerfolgskette	349
Schaubild 9-3: Typen von Marken-Konsumenten-Beziehungen	352
Schaubild 9-4: Konzeptionalisierung der Markenbeziehungsqualität	353

Schaubild 9-5:	Beispiele für die Wahrnehmung der Marke als Persönlichkeit durch die Realisierung von Marketingmix-Entscheidungen	353
Schaubild 9-6:	Die Markenpersönlichkeit von Mr. <i>Apple</i> und Mr. <i>IBM</i>	354
Schaubild 9-7:	Markenvertrauensranking Deutschland	355
Schaubild 9-8:	Messung von Markenbeziehungsmustern	356
Schaubild 9-9:	Gegenüberstellung der Qualitätsdimensionen der Markenbeziehungsqualität	357
Schaubild 9-10:	Branchenspezifischer Einfluss der Qualitätsdimensionen der Markenbeziehungsqualität auf die Markenbindung	358
Schaubild 9-11:	Leistungsindividualisierung im Internet am Beispiel <i>NIKE</i>	360
Schaubild 9-12:	Kundenbindungskonzept der Marke <i>Maggi</i>	363
Schaubild 9-13:	Elemente des <i>Volkswagen</i> -Kundenclub-Programms	363
Schaubild 9-14:	Kundenwert als Akquisitionskriterium im Automobilbereich . .	368
Schaubild 9-15:	Wiederkaufzyklen im Industriegüterbereich	371
Schaubild 9-16:	Phasen einer Geschäftsbeziehung im Industriegüterbereich . . .	371
Schaubild 9-17:	Erfassung von kundenindividuellen Kosten in Industriegüterunternehmen	372
Schaubild 9-18:	Scoring-Verfahren zur Kundensegmentierung und -beurteilung im Industriegüterbereich	374
Schaubild 9-19:	Arten industrieller Dienstleistungen	377
Schaubild 9-20:	Anreizmechanismen von Kundenbindungsinstrumenten	378
Schaubild 9-21:	Kundenbindungsinstrumente im Industriegüterbereich	379
Schaubild 9-22:	Cross Selling-Potenziale verschiedener Dienstleistungen	383
Schaubild 9-23:	Anteile profitabler Kunden bei unterschiedlicher Beziehungsdauer	384
Schaubild 9-24:	Ausgewählte Softwareangebote im Zusammenhang mit Data Mining	385
Schaubild 9-25:	Kundensegmentierung bei einer Bank	386
Schaubild 9-26:	Materialisierung und Personalisierung im Rahmen der Dienstleistungskommunikation	387
Schaubild 9-27:	Beispiele aktueller Kundenkartenprogramme	389
Schaubild 9-28:	Social Media-Kundenbefragung der <i>buw Consulting GmbH</i>	391
Schaubild 9-29:	Exemplarische Größen zur Absatzmengenbestimmung von Nonprofit-Leistungen	397
Schaubild 9-30:	Markennamen, Markenzeichen und Slogans ausgewählter Umwelt- und Artenschutzorganisationen	399
Schaubild 9-31:	Ebenen der Kultur einer Nonprofit-Organisation	401
Schaubild 9-32:	Anwendung der Balanced Scorecard im Krankenhaus	404
Schaubild 9-33:	Abgrenzung von transaktionsorientiertem und Relationship Fundraising	405
Schaubild 10-1:	Herausforderungen bei der Implementierung des Relationship Marketing	410
Schaubild 10-2:	Leitlinien zum erfolgreichen Einsatz neuer Medien im Kundenbeziehungsmanagement	412

1. Grundlagen des Relationship Marketing

1.1 Bedeutung und Entwicklung des Relationship Marketing

Der kontinuierliche Wandel der wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen bedingt eine entsprechende Veränderung in der Ausrichtung des Marketing. So verändern sich die Aufgaben des strategischen Managements im Zeitablauf, beispielsweise bezüglich der Erfolgsfaktoren von Unternehmen und des Einsatzes von Analyseinstrumenten der Unternehmensführung. Bei einer groben Vereinfachung lassen sich die in Schaubild 1-1 wiedergegebenen **Entwicklungsphasen der Unternehmensführung** unterscheiden (Bruhn 2009; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015):

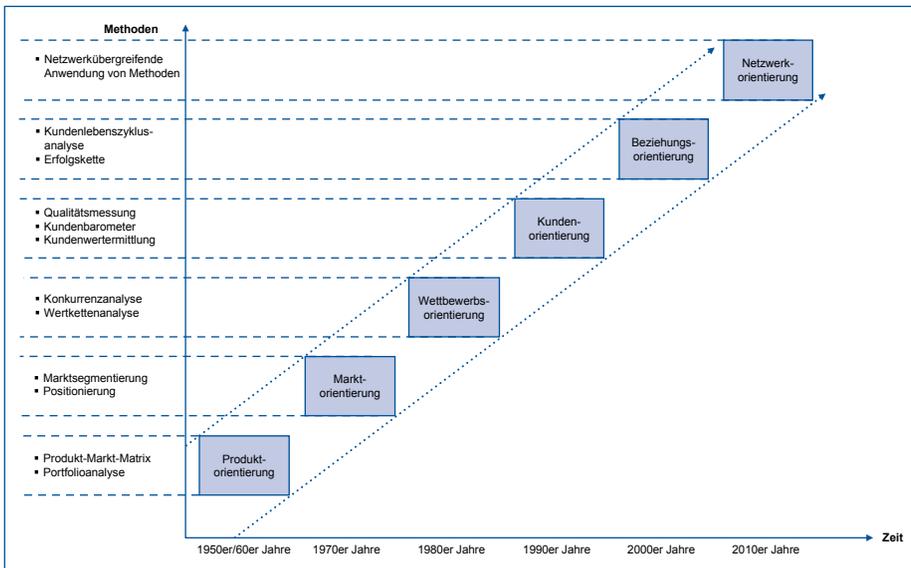


Schaubild 1-1: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung
(Quelle: Bruhn 2009, S. 36; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 8)

- (1) In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg waren aus Unternehmenssicht keine Engpässe am Markt vorhanden, so dass Nachfrageüberhänge existierten und die produzierten Waren in der Regel problemlos abgesetzt werden konnten. Demnach waren die Unternehmensaktivitäten durch eine **Produktorientierung** gekennzeichnet, da hauptsächlich jene Unternehmen erfolgreich waren, die eine Massenproduktion zur Befriedigung der vorhandenen Nachfrage verfolgten. Eine Unternehmensführung auf Basis der vorhandenen Produkte, das Denken in der Produkt-Markt-Matrix, der Einsatz der Portfolioanalyse u.a. waren das Kennzeichen der 1950er und 1960er Jahre.

2 1. Grundlagen des Relationship Marketing

- (2) In den Folgejahren war ein Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt zu beobachten, indem der Nachfrager zunehmend zum Engpass wurde. Infolge dieser Entwicklungen erkannten viele Unternehmen die Notwendigkeit einer **Marktorientierung**, um die Bedürfnisse spezifischer Zielgruppen anzusprechen und zum Kauf zu bewegen. Der Einsatz von Methoden der Marktforschung zur Segmentierung von Märkten, der Positionierung von Unternehmensleistungen u.a. konnte in den 1970er Jahren beobachtet werden.
- (3) Aufgrund der zunehmenden Angleichung der Marketingaktivitäten und homogener Leistungen wurde es immer schwieriger, durch die alleinige Ausrichtung am generellen Kundenwunsch am Markt erfolgreich zu sein. Die Herausforderungen im Absatzmarkt erweiterten sich um die Abgrenzung des eigenen Angebots gegenüber den Wettbewerbern im Rahmen einer **Wettbewerbsorientierung**. Das „Denken im strategischen Dreieck“ (Unternehmung – Kunde – Wettbewerber) zur Sicherung des Unternehmenserfolges wurde in dieser Phase insbesondere durch die Beiträge von *Porter* (1989) angeregt. Hier standen in den 1980er Jahren Verfahren zur Identifizierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, wie etwa die Konkurrenzanalyse, Wertkettenanalyse u.a., für die strategische Ausrichtung von Unternehmen zur Verfügung.
- (4) Seit den 1990er Jahren hat die Erkenntnis an Bedeutung gewonnen, dass ein Zusammenhang zwischen der Dauer der Geschäftsbeziehung und der Profitabilität besteht. So ist das Bewusstsein zur konsequenten **Kundenorientierung** und insbesondere zur Kundenbindung gestiegen. Die Zufriedenheit und die Bindung der Kunden sind zu zentralen Erfolgsgrößen im strategischen Management geworden. Auch hier steht der Einsatz spezieller Verfahren im Vordergrund, beispielhaft seien die vielfältigen Methoden zur Erfassung von Qualitätsmerkmalen, Erhebung von Kundenbarometern, Ermittlung von Kundenwerten u.a. genannt.
- (5) Die Situation zu Beginn des neuen Jahrtausends zeichnete sich in vielen Branchen durch volatile Märkte, Krisenerscheinungen und zahlreiche neue Anforderungen (z.B. Nachhaltigkeit) aus. Darüber hinaus hat das Bewusstsein zugenommen, im Sinne einer **Beziehungsorientierung** ein systematisches Relationship Marketing zu betreiben, d.h. den Aufbau, die Intensivierung bzw. Wiederherstellung von Kundenbeziehungen. In dem Zusammenhang hat das Denken im Kundenlebenszyklus und der Erfolgskette an Bedeutung gewonnen.
- (6) Schließlich ist die Situation der Unternehmen seit den 2010er Jahren durch eine starke Globalisierung und zunehmende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien, die zu einem Hyperwettbewerb führen, gekennzeichnet. In der Folge tritt in der Zukunft bei der Unternehmensführung vermehrt eine **Netzwerkorientierung** in den Mittelpunkt. Dabei stehen die Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Marktteilnehmern (Kunden, Händlern, Konkurrenten) im Vordergrund. Netzwerkübergreifende Methoden zum Aufbau von Kooperationsansätzen (unternehmensgesteuert sowie auch marktteilnehmergesteuert) stehen dabei im Vordergrund.

In den letzten zwanzig Jahren hat sich in der Marketingpraxis die **Kundenorientierung** als eine Ausprägung des Relationship Marketing zur Maxime der Marketingaktivitäten entwickelt. Gegenstand des Relationship Marketing ist dabei die **strategische Steuerung von Kundenbeziehungen**. In diesem Zusammenhang setzt sich eine **Kundenbeziehung** aus verschiedenen **Beziehungsepisoden** zusammen (*Bitner/Hubbert* 1994; *Rust/Oliver* 1994; *Liljander/Strandvik* 1995; *Dagger/Sweeney* 2007). Eine **Episode** be-

steht wiederum jeweils aus mehreren **Einzeltransaktionen**, die abgrenzbare Teilleistungen darstellen (vgl. auch *Kleinaltenkamp/Kühne* 2003). Verschiedene Episoden sind dabei identisch, d.h. sie setzen sich aus genau den gleichen Transaktionen zusammen, oder sind inhaltlich unterschiedlich, wenn die Einzeltransaktionen der Episoden nicht deckungsgleich sind. Die Zusammenhänge verdeutlicht Schaubild 1-2. Die Beziehung zu einem Hotel fügt sich zusammen aus mehreren Hotelaufenthalten, die die Episoden der Beziehung darstellen. Jede dieser Episoden besteht wiederum aus einer Reihe von abgrenzbaren Einzeltransaktionen wie dem Check-in, einem Abendessen, dem Zustand des Zimmers u.a.m.

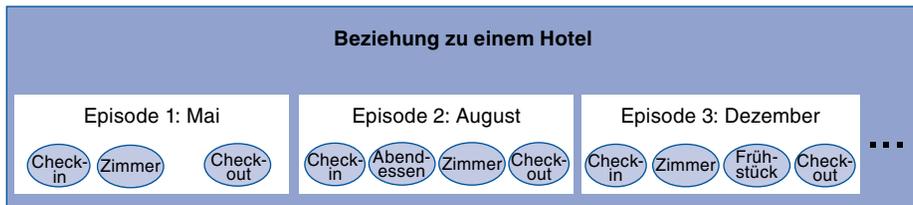


Schaubild 1-2: Zusammensetzung einer Kundenbeziehung aus Episoden und Transaktionen

Mit der Tendenz eines zunehmenden Denkens in Kundenbeziehungen geht die Hervorhebung der **Kundenbindung** als das zentrale Ziel der Marketingaktivitäten einher (*Homburg/Bruhn* 2013). Diese Fokussierung ist auf die Überzeugung zurückzuführen, dass Kundenbindung sowohl auf der Erlös- als auch auf der Kostenseite ökonomischen Erfolg verspricht (*Reichheld/Sasser* 1990; *Stauss* 1992; *Blattberg/Deighton* 1996; *Zeithaml/Berry/Parasuraman* 1996; *Anderson/Fornell/Rust* 1997; *Hadwich* 2003; *Krafft* 2007). Auf der **Erlösseite** werden der Kundenbindung sowohl Absatz- als auch Preiswirkungen zugesprochen. Zunächst soll die Bindung eines Kunden zur Sicherung des bestehenden Absatzes eines Unternehmens beitragen. Darüber hinaus ist es möglich, bei gebundenen Kunden Kauffrequenzsteigerungen zu erzielen und Cross Selling-Potenziale zu realisieren (*Krafft/Götz* 2013). Als Folge ergibt sich das Potenzial zusätzlicher Absatzsteigerungen. Außerdem wird von einer Steigerung der Preisbereitschaft gebundener Kunden ausgegangen, da sie für die Risikoreduktion zur Zahlung von so genannter „Price Premiums“ bereit sind (*Vogel* 2006; *Diller* 2008; *Evanschitzky et al.* 2012). Auch konnte ein Einfluss der Kundenorientierung auf die Zahlungsbereitschaft nachgewiesen werden (*Wieseke/Dickmann* 2007). Eine veränderte Zahlungsbereitschaft – z.B. verursacht durch ein im Laufe der Jahre steigendes Einkommen – kann durch das Unternehmen auch für Up Selling-Aktivitäten genutzt werden, wenn gebundene Kunden nach anfänglicher Nutzung günstiger Leistungen zu einem späteren Zeitpunkt in der Kundenbeziehung zu höherwertigen Angeboten des Unternehmens wechseln. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass die Bindung von Kunden an das Unternehmen zu steigenden Erlöszahlen führt.

Auf der **Kostenseite** werden darüber hinaus Kostensenkungspotenziale angeführt, die auf Erfahrungseffekte zurückzuführen sind (*Duffy* 2003). Zum einen beinhaltet die Bearbeitung gebundener Kunden aufgrund von Erfahrungseffekten beim Unternehmen Kosteneinsparungspotenziale im Vergleich zur Bearbeitung neu gewonnener Kunden (*Christopher/Payne/Ballantyne* 2002). Zum anderen trägt der Kunde in zahlreichen Branchen aufgrund seiner Erfahrung mit dem Anbieter zur Steigerung der Effizienz der

Leistungserstellung bei. In diesem Zusammenhang wird auch von „**Learning Relationships**“ gesprochen, die mit der Zeit intensiver und für beide Seiten effizienter werden (Lingenfelder/Fisbeck 2000; Pine/Peppers/Rogers 2010).

Neben den direkten Erfolgswirkungen der Kundenbindung auf die Beziehung zum betrachteten Kunden werden häufig auch die indirekten Erfolgswirkungen auf andere Kundenbeziehungen hervorgehoben. Es wird argumentiert, dass verbundene Kunden das Unternehmen unter Umständen weiterempfehlen beziehungsweise anderen potenziellen und aktuellen Kunden selten vom Anbieter abraten (Boulding et al. 1993; Wangenheim/Bayón 2007). Diese **Mund-zu-Mund-Kommunikation** zeichnet sich durch ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit aus, da sie nicht vom Anbieter selbst, sondern durch unabhängige Dritte ausgeht (Eggert/Helm/Garnefeld 2007; Markert 2008). Der Mund-zu-Mund-Kommunikation werden indirekte Erlöswirkungen zugesprochen, da ohne direkte Aktivitäten des Anbieters Kundenabwanderungen vermieden und Neukunden akquiriert werden können.

Diese auf Plausibilitätsüberlegungen basierende Argumentation wurde durch **empirische Ergebnisse für einzelne Unternehmen oder Branchen** untermauert:

- Im Rahmen einer Befragung der BBDO im Jahr 2009 wurden 300 Marketingscheider bezüglich der aus ihrer Sicht wichtigsten Marketingtreiber beziehungsweise Erfolgsfaktoren befragt. Mit 18 Prozent wurde die Kundenbindung als wichtigster Erfolgsfaktor identifiziert (BBDO 2009).
- Die Resultate einer amerikanischen branchenübergreifenden Studie zeigen, dass eine Verminderung der Kunden-Abwanderungsrate um fünf Prozent Gewinnsteigerungen um 25 bis 85 Prozent zur Folge hat (Reichheld/Sasser 1990). Dazu trug eine Senkung der kundenbezogenen Transaktionskosten zwischen dem ersten und zweiten Jahr der Unternehmen-Kunde-Beziehung bei. Bei einem Finanzdienstleister wurden beispielsweise in diesem Zeitraum die Kosten um ca. 60 Prozent reduziert. Dies ist auf der einen Seite auf gesteigerte Kenntnisse und Erfahrungen der Kunden bezüglich der Leistung zurückzuführen. Auf der anderen Seite verfügte der Dienstleister über ein umfangreicheres Wissen bezüglich der Präferenzen des Kunden (Reichheld/Sasser 1990). Diese Resultate bestätigen die **Erlös- und Kostenwirkungen der Kundenbindung**. Schließlich wurde innerhalb der Studie auch die Entwicklung einiger der beschriebenen Erfolgsgrößen im Laufe einer Kundenbeziehung untersucht. Die entsprechenden Ergebnisse bezüglich der Erfolgswirkungen der Kundenbindung unter Berücksichtigung der Effekte der Mund-zu-Mund-Kommunikation zeigt Schaubild 1-3.
- Eine Studie von Kraft, Hoyer und Reinartz (2002) untersuchte die Konsequenzen eines Customer Relationship Managements (CRM; vgl. zur Begriffsabgrenzung Abschnitt 1.2). Das untersuchte CRM-Konzept setzt sich aus der Kundengewinnung (Kundenakquisition und -rückgewinnung), der Bindung und Intensivierung von Kundenbeziehungen sowie der Beendigung von Kundenbeziehungen zusammen. Branchenübergreifend zeigt sich, dass ein intensiverer Einsatz des CRM-Systems einen höheren qualitativen (Kundenzufriedenheit, Kundenbindung usw.) und ökonomischen (Profitabilität, Wachstum usw.) Erfolg bedingt (Kraft/Hoyer/Reinartz 2002).
- Die Bedeutung der Kundenbindung zeigt sich auch in einer Studie von Reinartz, Thomas und Kumar (2005), bei der der Return on Investment für verschiedene Szenarien der Marketingbudget-Allokation berechnet wurde. Als Ergebnis ließ sich ableiten, ca. 75 Prozent des Marketingbudgets für Kundenbindungsmaßnahmen und lediglich ca. 25 Prozent für Maßnahmen der Kundenakquisition zu investieren, um

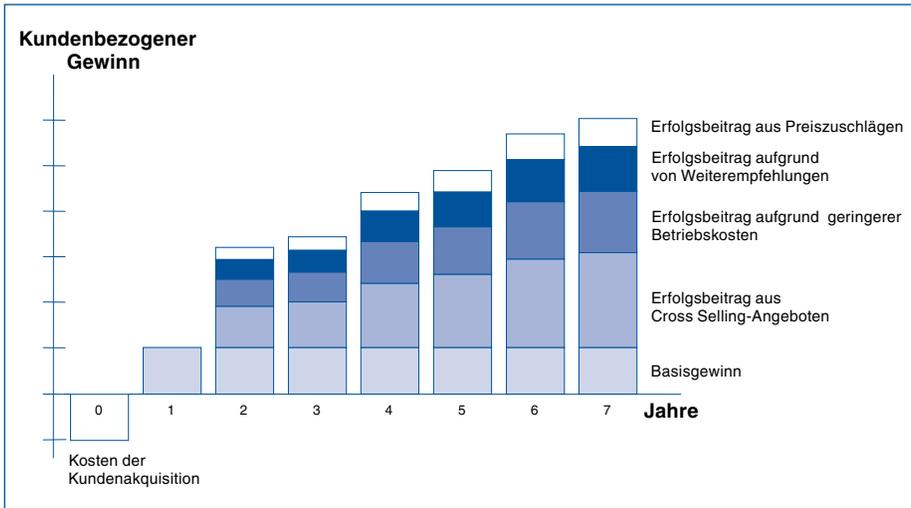


Schaubild 1-3: Entwicklung von Nutzenkategorien im Verlauf einer Kundenbeziehung
(Quelle: Reichheld/Sasser 1990; 1991, S. 111)

den Unternehmensgewinn zu maximieren. Maßnahmen zur Beendigung von Kundenbeziehungen fanden in dieser Studie keine Berücksichtigung. Diese Gewichtung zeigt zumindest indirekt die große Bedeutung der Kundenbindung (Reinartz/Thomas/Kumar 2005).

- Ebenfalls für das Relationship Marketing interessante Resultate liefert eine Studie, bei der die finanziellen Auswirkungen verschiedener Formen von Kundenbindungsmaßnahmen untersucht wurden. Finanzielle Maßnahmen, wie beispielsweise Rabatte oder Belohnungssysteme für den Kunden verfügen dieser Untersuchung zufolge über keine wirtschaftlichen Erfolgswirkungen. Dagegen liefern so genannte „Social Relationship Marketing Programs“, die z.B. persönliche Informationen für den Kunden beinhalten, mit einem Return on Investment von 78 Prozent den höchsten kurzfristig gemessenen Erfolg. Daneben wurden noch Maßnahmen untersucht, die einen Einfluss auf die Unternehmensstruktur ausüben, wie z.B. ein kundenspezifisches Bestellsystem und ein fester Ansprechpartner für den jeweiligen Kunden. Hier wurde eine Rendite von 23 Prozent erzielt, wobei dies aber nur für Kunden zutraf, die regelmäßig mit dem Unternehmen in Interaktion traten. Somit untermauert auch diese Studie die Vermutung positiver ökonomischer Auswirkungen eines gezielten Relationship Marketing (Palmatier/Gopalakrishna/Houston 2006).
- Der enge Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der Performance eines Unternehmens zeigte sich auch in einer Studie von Morgan und Rego (2006). In dieser wurde nachgewiesen, dass es möglich ist, von vorökonomischen Größen wie der Kundenzufriedenheit und der Kundentreue auf verschiedene ökonomische Unternehmenskennzahlen wie z.B. das Umsatzwachstum oder den Shareholder Value zu schließen (Morgan/Rego 2006).
- Eine von der Unternehmensberatung Roland Berger durchgeführte Studie kam zu dem Ergebnis, dass die Bindung profitabler Kunden einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist, noch vor der Leistungsqualität und einer vorteilhaften Kostenstruktur. Dabei planten 62 Prozent der befragten Unternehmen Budgetsteigerungen für Maß-

nahmen der Kundenbindung, wobei bei 22 Prozent eine Erhöhung um mehr als 20 Prozent vorgesehen wurde. Voraussetzung für die Effektivität der getroffenen Maßnahmen ist die Übereinstimmung mit den strategischen Zielen, die Kundenakzeptanz, die Einbindung in den gesamten Marketingmix und die Quantifizierbarkeit der Effekte (Roland Berger 2003b).

- Die herausragende Bedeutung der Kundenbindung untermauert auch eine Studie von Gupta, Lehmann und Stuart (2004). Sie wiesen nach, dass eine Erhöhung der Kundenbindungsrate um ein Prozent den Wert der Kunden zwischen drei und sieben Prozent und den Firmenwert um fünf Prozent steigert. Im Vergleich dazu führte eine Reduzierung der Kosten für Maßnahmen zur Kundenakquisition um ein Prozent lediglich zu einer Erhöhung des Firmenwertes um ebenfalls ein Prozent (Gupta/Lehmann/Stuart 2004).
- Eine weitere Studie belegt, dass die Kundenbindung auch im Business-to-Business-Bereich stetig an Bedeutung zunimmt. Mit Händlerclubs (z.B. Märklin-Händler-Initiative) oder mit Unternehmensclubs (z.B. Bonusprogramm der Internationalen Spielwarenmesse in Nürnberg) wird versucht, die bestehenden Geschäftsbeziehungen zu halten und auszubauen. Bei einer Befragung wurde der Kundenbindung bei den durch Marketinginstrumente beeinflussbaren Faktoren mit 91 Prozent der Nennungen eine hohe Bedeutung beigemessen (Kreutzer 2005).
- Reimann, Schilke und Thomas (2010) weisen in ihrer Studie den positiven Einfluss von CRM auf den Unternehmenserfolg nach. Jedoch zeigen sie auch, dass dieser Einfluss indirekt verläuft. CRM hat einen positiven Einfluss auf den Grad der Differenzierung vom Wettbewerb und auf die potentielle Kostenführerschaft, die wiederum einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben (Reimann/Schilke/Thomas 2010).
- Die Erlöswirkung der Kundenzufriedenheit konnte auch in einer empirischen Untersuchung bei Kunden eines Versandhandelsunternehmens bestätigt werden. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass loyale Kunden mehr bestellen, weniger Bestellungen zurückgehen lassen und zudem das Unternehmen signifikant häufiger weiterempfehlen.
- Auch das rasante Wachstum von Social Media-Plattformen wie Facebook hat einen Einfluss auf das Relationship Marketing und die Kundenbindungsmaßnahmen von Unternehmen. So zeigt eine Studie der Strategieberatung Keylens, dass 46,1 Prozent der 502 Befragten zufolge Kundenprogramme durch Social Media an Attraktivität gewinnen (o.V. 2011a). Dies impliziert, dass Unternehmen in Zukunft aufgefordert sind, vermehrt Social Media-Maßnahmen zu entwickeln, die zur Bindung der Kunden eingesetzt werden können.

Eine Zusammenfassung des Marketingwandels vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing aufgrund der Veränderungen der Märkte, der Konsumenten sowie der neuen Erkenntnisse der Marketingwissenschaft wird in Schaubild 1-4 gegeben.

Die Ergebnisse der erwähnten Studien, auf deren Methodik an dieser Stelle nicht explizit eingegangen werden soll und die für die untersuchten Einzelfälle die hohe Bedeutung von Kundenbindung bestätigen, haben in der Praxis zur Auffassung geführt, dass Kunden in den verschiedenen Phasen ihrer Beziehung zum Unternehmen für dieses eine unterschiedliche ökonomische Bedeutung aufweisen. Dieser Sachverhalt wird häufig (plakativ) durch die in Schaubild 1-5 dargestellten **Beziehungsphasen** veranschaulicht. Nachdem ein Kunde gewonnen wurde, kann sich die Beziehung zum Unternehmen in Abhängigkeit von der Kundenzufriedenheit in zwei grundsätzlich



Schaubild 1-4: Gründe des Wandels vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing

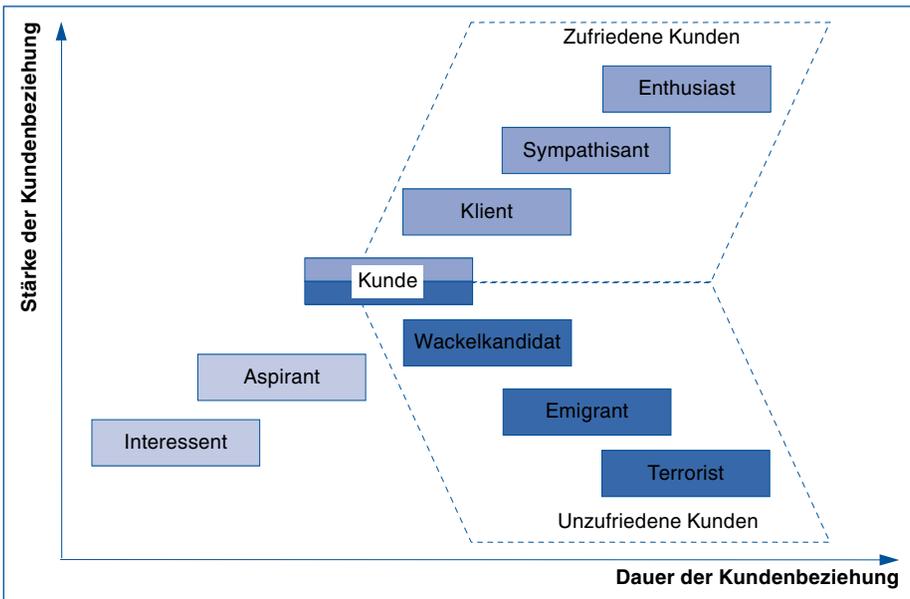


Schaubild 1-5: Phasen einer Kundenbeziehung

unterschiedliche Richtungen entwickeln. Gelingt es dem Unternehmen, den Kunden nachhaltig zufriedenzustellen, kann er im Idealfall ein „Enthusiast“, bezogen auf das Unternehmen, werden, indem er sämtliche Unternehmensleistungen in hohem Maße

beansprucht, keine Konkurrenzangebote berücksichtigt und das Unternehmen häufig an Freunde und Bekannte weiterempfiehlt. Bei negativer Zufriedenheitsentwicklung ist es dagegen möglich, dass der Kunde sogar ein „Terrorist“ bezüglich des Unternehmens wird, indem er dem Unternehmen nicht nur Kosten verursacht, sondern auch noch anderen aktuellen und potenziellen Kunden vom Anbieter abrät.

Es wird deutlich, dass für Unternehmen eine **Orientierung an gesamten Kundenbeziehungen** anstatt an einzelnen Transaktionen mit den Kunden erforderlich ist. Dies impliziert, dass eine Verknüpfung einzelner Transaktionen hergestellt werden muss, da nur auf diese Weise z.B. die Kostensenkungspotenziale der Kundenbindung genutzt werden können. Bei einem Kunden, der vor jeder Transaktion „neu akquiriert“ wird, weil es dem Unternehmen nicht gelingt, frühere Transaktionen zur Beziehungsförderung oder -ausweitung zu nutzen, fallen dem Unternehmen vor jeder neuen Transaktion zusätzliche Akquisitionskosten (z.B. zur Kundenansprache im Rahmen der Unternehmenskommunikation) an. Wenn ein Unternehmen außerdem die Informationen über einen Kunden (z.B. bezüglich seiner Leistungsnutzung) nicht jederzeit abrufbar speichert, müssen diese in jeder Transaktion neu aufgenommen werden.

Neben der Praxisperspektive im Hinblick auf Kundenbeziehungen lässt sich eine intensive Auseinandersetzung in der **Marketingwissenschaft** mit Überlegungen zu Kundenbeziehungen und dem Themenbereich Relationship Marketing feststellen. Hierbei können verschiedene **Herkunftslinien und Entwicklungstendenzen des Relationship Marketing** differenziert werden (vgl. Schaubild 1-6):

- Zunächst begann *Bagozzi* (1974; 1975) Mitte der 1970er Jahre, **Marketingaktivitäten als Austauschprozesse** zwischen Anbieter und Nachfrager aufzufassen. Damit schuf er die Basis für eine spätere Konzeptionierung des Relationship Marketing, in dessen Rahmen der wiederholte und systematische Austausch von Leistungen und Gegenleistungen eine wesentliche Rolle spielt.
- Ausgehend von der Auffassung, dass sich eine Kundenbeziehung aus verschiedenen Austauschprozessen zusammensetzt, stellt sich die Frage, inwiefern sich eine Kundenbeziehung im Zeitablauf verändert. In diesem Zusammenhang lassen sich verschiedene **Beziehungsphasen** differenzieren, die erstmals Anfang der 1980er Jahre diskutiert wurden (*Ford* 1980; *Dwyer/Schurr/Oh* 1987).
- Die Möglichkeit einer Differenzierung unterschiedlicher Phasen innerhalb einer Beziehung macht die **explizite Gestaltung eines Beziehungsmarketing** beziehungsweise **Relationship Marketing** erforderlich, das unter diesen Begriffen erstmals im Forschungsgebiet des Dienstleistungsmarketing in den frühen 1980er Jahren anzutreffen war (*Berry* 1983).
- Insbesondere im industriellen Bereich wurde um 1990 festgestellt, dass Austauschprozesse häufig nicht nur zwischen zwei einzelnen Austauschpartnern stattfinden, sondern teilweise auch zwischen mehreren Partnern, die direkt oder indirekt miteinander in Kontakt stehen. In der Folge wurden die Merkmale von **Interaktionen** sowie **Netzwerken** Gegenstand weiterer Forschungen zum Relationship Marketing (*Ford* 1990; *Kern* 1990).
- In der Folge einer Auseinandersetzung mit Kundenbeziehungen ist Anfang der 1990er Jahre die **Kundenbindung** als Marketingzielgröße in den Mittelpunkt der Marketingforschung getreten (*Diller* 1996; *Homburg/Bruhm* 2013).
- Das Relationship Marketing, das zunächst nur im Industriegüter- und Dienstleistungsbereich Anwendung fand, wird seit Ende des letzten Jahrtausends auch für Konsumgüter konzipiert und umgesetzt, indem **Beziehungen zu Marken** als For-

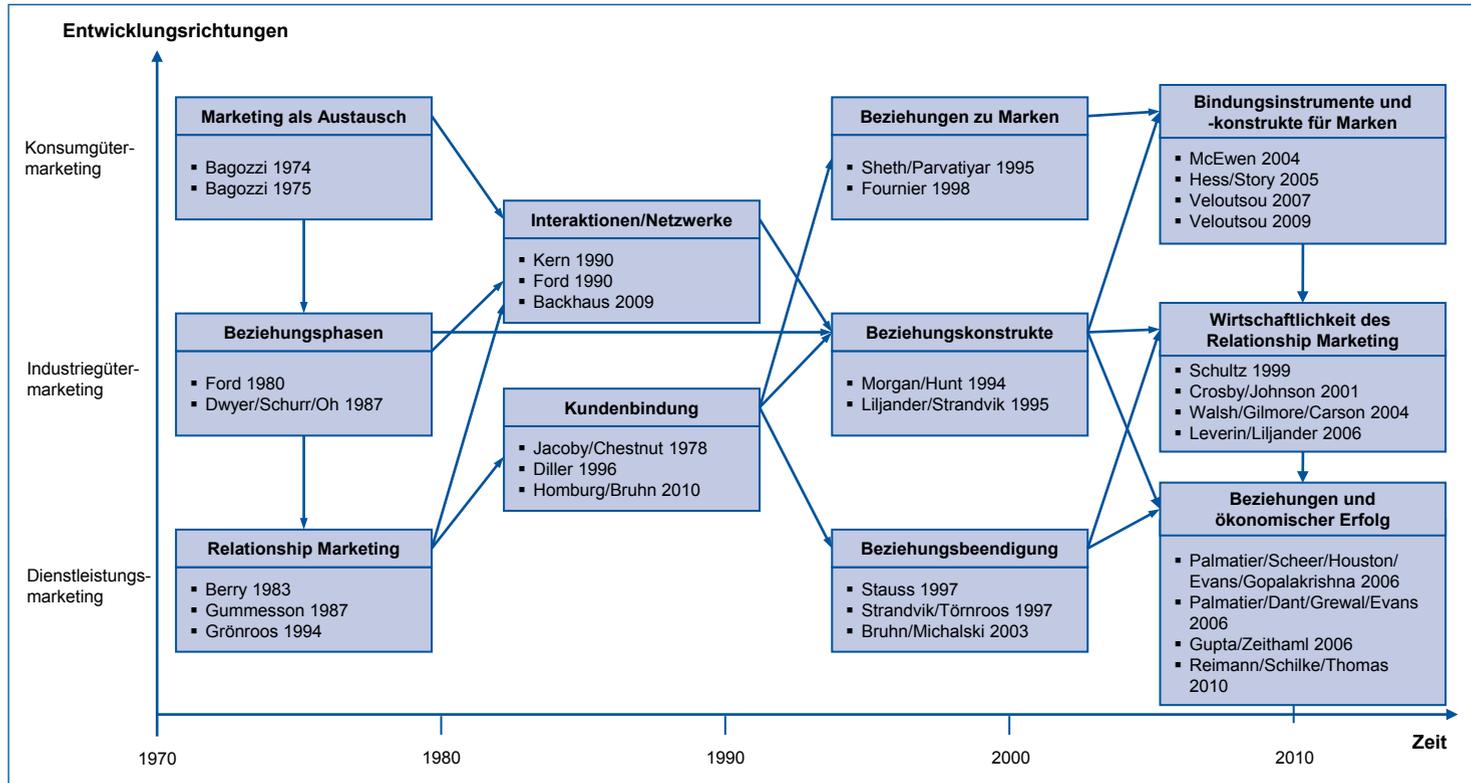


Schaubild 1-6: Entwicklungsrichtungen und Forschungsschwerpunkte zum Relationship Marketing

schungsgegenstand betrachtet werden (*Sheth/Parvatiyar 1995; Fournier 1998*). In diesem Zusammenhang wird heute der Frage nachgegangen, inwieweit eine Marke als Beziehungspartner fungieren kann (*Bruhn/Eichen 2012*).

- Weiterhin sind diverse **Beziehungskonstrukte**, wie Vertrauen und Commitment (*Morgan/Hunt 1994*) sowie die Beziehungsqualität (*Liljander/Strandvik 1995; Hadwich 2003*) in den Mittelpunkt der Marketingwissenschaft gerückt, um die Entstehung von Kundenbindung und langfristigen Kundenbeziehungen erklären zu können.
- Schließlich wird dem Relationship Marketing zunehmend der Forschungsbereich der **Beziehungsbeendigung** subsumiert, der die Auflösung von Kundenbeziehungen und die Kundenrückgewinnung zum Gegenstand hat (*Stauss 1997; Bruhn/Michalski 2001; Michalski 2002; Papenhoff/Lübke 2013*). Die Beendigung der Beziehung kann dabei durch den Kunden oder auch bewusst durch das Unternehmen herbeigeführt werden (*Bruhn/Michalski 2003; Lucco 2008*).
- In Zukunft wird sich das Relationship Marketing – aufbauend auf der Idee, Beziehungen zu Marken zu etablieren – zunehmend mit der Frage beschäftigen, durch welche **Faktoren und Instrumente** eine Bindung an Marken beeinflusst werden kann (*McEwen 2004; Kumar/Reinartz 2012*). In diesem Zusammenhang stellt sich zudem die Frage, anhand welcher Konstrukte Beziehungen zu Marken – in Abgrenzung zu persönlichen Beziehungen – erklärt werden können (*Hess/Story 2005; Veloutsou 2007*).
- Vor dem Hintergrund der Diskussion über anbieterseitige Beziehungsbeendigungen kommt auch dem Aspekt der **Wirtschaftlichkeit** von Maßnahmen und Programmen des Relationship Marketing eine zunehmende Bedeutung in der Forschung zu (*Crosby/Johnson 2001; Walsh/Gilmore/Carson 2004*). Das Input-Output-Verhältnis (Investition in eine Kundenbeziehung und damit erreichte Wirkung) ist eine wichtige Kenngröße zur Steuerung der Beziehungsaktivitäten. Die zentrale Schwierigkeit hierbei ist in dem auch aus anderen Bereichen wie der Werbewirkungsforschung bekannten Zurechnungsproblem von Wirkungen zu einzelnen Bindungsinstrumenten zu sehen.
- Darüber hinaus befasst sich die Forschung weiterhin mit dem Versuch, den Beitrag des Relationship Marketing zum **wirtschaftlichen Erfolg** von Unternehmen zu bestimmen. Hierbei steht im Vordergrund, die Beziehung zwischen vorökonomischen Beziehungskonstrukten und ökonomischen Unternehmenskennzahlen zu quantifizieren und mögliche Einflussfaktoren zu identifizieren (vgl. beispielsweise *Gupta/Zeithaml 2006; Palmatier et al. 2006; Palmatier et al. 2007*).

Die Entwicklungen im Hinblick auf kundenbeziehungsorientierte Forschungen in der Marketingwissenschaft haben zur Ausgestaltung der Forschungsrichtung und des Konzepts Relationship Marketing beigetragen.

1.2 Begriff und Merkmale des Relationship Marketing

Das Aufkommen des Relationship Marketing (Berry 1983; Grönroos 1994; Gummesson 1994; Payne 1995; Hennig-Thurau/Hansen 2000; Kleinaltenkamp et al. 2011) begründet sich in der **Kritik an einem rein transaktionsorientierten Marketing**. Im Rahmen des traditionellen Marketing wurden über Jahrzehnte hinweg Konzepte und Methoden entwickelt, die aus Sicht der Kritiker auf einer ausschließlichen **Transaktionsorientierung** basieren (Jüttner/Wehrli 1994; Brodie et al. 1997). Sowohl die Ansätze des strategischen Marketing als auch die Instrumente des operativen Marketing (die 4 Ps: Product, Price, Promotion und Place) zielen danach auf die Initiierung von Transaktionen mit häufig nicht näher konkretisierten Kunden ab. Zudem wird kritisiert, dass ein rein transaktionsorientiertes Marketing mit den im Folgenden erläuterten Problemen im Hinblick auf die zugrunde liegende Marketingphilosophie, die Instrumentestrukturierung, die Marketingorganisation und das Leistungsangebot behaftet sei.

Bezüglich der **Marketingphilosophie** stehen definitionsgemäß seit jeher die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt von Marketingüberlegungen. Diese geforderte Kundenorientierung lässt sich jedoch häufig nur unzureichend in den Leitbildern und anderen strategischen Papieren der Unternehmenspraxis wiederfinden. Vielmehr führt eine ausschließliche Strukturierung von Marketingaktivitäten nach den 4 Ps zu einer produkt- beziehungsweise leistungsorientierten Marketingdefinition und wird in der Praxis häufig als Instrumentarium zur „Kundenmanipulation“ (Gummesson 1994, S. 9) genutzt.

Weiterhin wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass die **Instrumentestrukturierung** nach den 4 Ps eine mangelhafte Trennschärfe aufweise (van Waterschoot/van de Bulte 1992, S. 85). Dies zeige sich insbesondere bei der Integration neuerer Instrumente und Konzepte zur Erzielung von Kundenorientierung, wie z.B. des Qualitäts- oder Beschwerdemanagements, die entweder willkürlich den 4 Ps zugeordnet oder isoliert von den 4 Ps betrachtet werden.

Ebenso wird kritisiert, dass die Orientierung an den 4 Ps hinsichtlich der **Marketingorganisation** zu einer Isolierung der Marketingaktivitäten geführt habe, indem in Unternehmen Marketingabteilungen geschaffen wurden, die mit Aufgaben im Zusammenhang mit der Erfüllung von Kundenbedürfnissen betraut seien (Grönroos 1994, S. 7). Gerade vor dem Hintergrund einer kundenorientierten Unternehmensführung komme dem Marketing jedoch im Sinne eines „Dualen Konzeptes der marktorientierten Unternehmensführung“ (Meffert 2003, S. 5) eine abteilungsübergreifende Funktion zu.

Darüber hinaus ist die im Transaktionsmarketing enge **Definition des Leistungsangebots** zu kritisieren. Diese stellt nur das **Produkt** und dessen Vermarktung in den Vordergrund. In vielen Branchen – v.a. in Industriegüter- und Dienstleistungsmärkten – ist aber auch die **Interaktion** ein wesentlicher Teil der Leistung (vgl. Schaubild 1-7). Bei Dienstleistungen lässt sich diese aufgrund der häufig notwendigen Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess nicht oder nur bedingt umgehen (z.B. Friseurbesuch, Beratungsgespräch bei der Bank). Im Industriegüterbereich, beispielsweise im Anlagenbau oder auch bei Beratungsleistungen, ist die Interaktion vor allem aufgrund der Individualität der erbrachten Leistung erforderlich. Für den Kauf von Konsumgütern ist eine Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde zwar nicht zwingend erforderlich, dennoch gilt sie als eine wichtige Voraussetzung für Markenbeziehungen (Bruhn/Eichen 2012). Die Interaktion ist ein relevanter Bestandteil von

Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden und damit auch des Relationship Marketing.

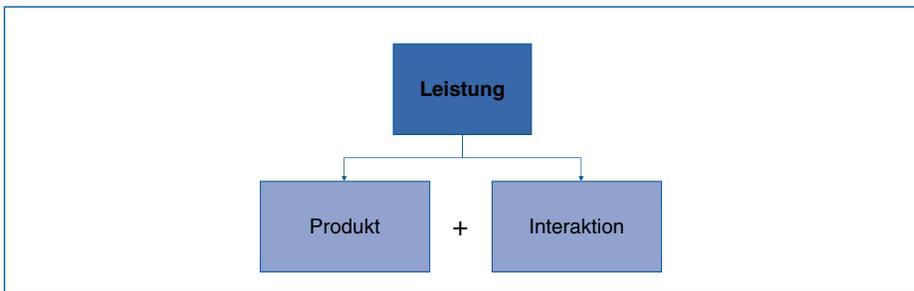


Schaubild 1-7: Leistungsangebot als Kombination von Produkt und Interaktion

Während der Zweck eines transaktionsorientierten Marketing dementsprechend überwiegend in der Anbahnung einzelner Transaktionen mit dem Kunden liegt, befasst sich das **Relationship Marketing** mit der Steuerung von Kundenbeziehungen, wie die in der Literatur anzutreffenden unterschiedlichen Definitionen dieses Konzepts zeigen (vgl. Schaubild 1-8). Unter Berücksichtigung dieser Begriffsauffassungen wird folgende **Definition** zugrunde gelegt:

Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.

Aus dieser Definition lassen sich folgende **Merkmale des Relationship Marketing** ableiten:

- Anspruchsgruppenorientierung,
- Managementorientierung,
- Zeitraumorientierung,
- Nutzenorientierung.

Dem Konzept des Relationship Marketing liegt eine **Anspruchsgruppenorientierung** zugrunde, sein Gegenstand sind die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen. Auch wenn sich Marketingaktivitäten auf unterschiedliche Anspruchsgruppen beziehen können (vgl. Schaubild 1-9), stellen die Kunden die zentrale Anspruchsgruppe dar. Demnach lassen sich zwei **Ausgestaltungsformen des Relationship Marketing** differenzieren:

- Das **Relationship Marketing im engeren Sinne** betrifft ausschließlich Kundenbeziehungen.
- Das **Relationship Marketing im weiteren Sinne** betrifft die Beziehungen des Unternehmens zu sämtlichen Anspruchsgruppen.

Für den Erfolg eines Unternehmens sind letztendlich die **Kundenbeziehungen** entscheidend, deren Qualität wiederum von den Beziehungen des Unternehmens zu den übrigen Anspruchsgruppen abhängt. Daher stehen die Kundenbeziehungen im Mit-

Berry 1983	Relationship Marketing is attracting, maintaining and enhancing customer relationships.
Grönroos 1990	The goal of relationship marketing is to establish, maintain and enhance relationships with customers and other parties at a profit so that the objectives of the parties involved are met.
Shani/Chalasani 1992	Relationship marketing is an integrated effort to identify, maintain and build up a network with individual consumers and to continuously strengthen the network for the mutual benefit of both sides, through interactive, individualized and value-added contacts over a long period of time.
Morgan/Hunt 1994	Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing and maintaining successful relational exchanges.
Sheth/Parvatiyar 1995	Relationship marketing is a marketing orientation that seeks to develop close interactions with selected customers, suppliers and competitors for value creation through cooperative and collaborative efforts.
Ballantyne 1997	Relationship Marketing is an emergent disciplinary framework for creating, developing and sustaining exchanges of value between the parties involved, where by exchange relationships evolve to provide continuous and stable links in the supply chain.
Gummesson 2004	Relationship marketing is marketing based on interaction within networks of relationships.
Bonnemaizon/Cova/ Loyot 2007	Relationship Marketing is the sum total of marketing approaches focusing on the relationship between a business, its customers and its different stakeholders.
Palmatier 2008	Relationship marketing is the process of identifying, developing, maintaining, and terminating relational exchanges with the purpose of enhancing performance.
Frow/Payne 2009	Relationship marketing is the strategic management of relationships with all relevant stakeholders in order to achieve long term shareholder value. Critical tasks include the identification of relevant relational forms for different stakeholders and the segments and sub-groups within them and the optimal management of interactions within these stakeholder networks.
Wu/Chen/Chung 2010	Relationship marketing discusses the key issues involved in all forms of relational exchange.

Schaubild 1-8: Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Relationship Marketing“

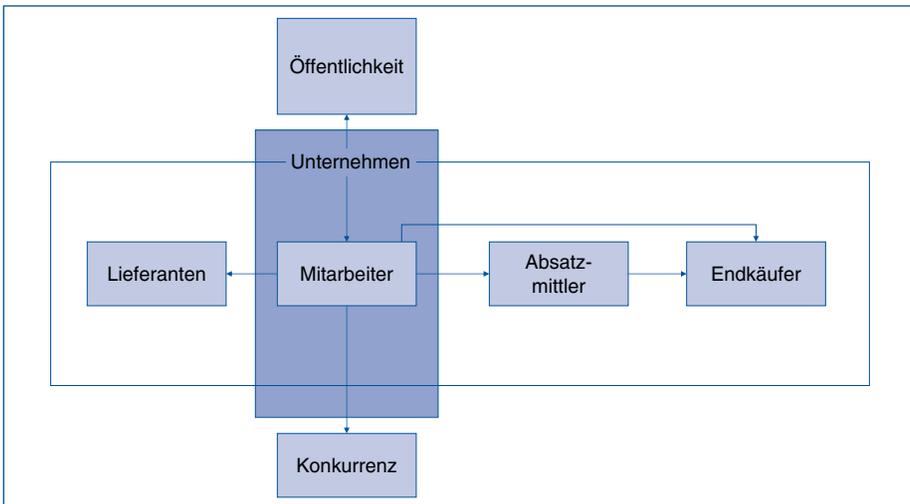


Schaubild 1-9: Anspruchsgruppen des Marketing
(Quelle: in Anlehnung an Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 44)