

*Die Kosten der Kunden-Neuakquisition betragen heute im Schnitt das Fünffache jener Kosten, die für die Pflege von Altkunden aufzuwenden sind. Mehr als 70% des Umsatzes entfallen auf Wiederholungskäufe. Im Gegensatz dazu orientiert sich das Marketing jedoch heute noch überwiegend an der Realisation von Erstverkäufen, obwohl Hersteller als auch Händler nicht mehr auf das lukrative Aftermarket-Geschäft verzichten können. Die durch die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse angestrebte Kundenbindung ist aber gerade in diesen Geschäftsbereichen eine zwingende Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg.*

## BEZIEHUNGSMARKETING – ERFOLGSFAKTOR DER KUNDENORIENTIERUNG



**WERNER SCHIMANOFSKY**

*Dipl.-Ing.; Jahrgang 1968; Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU-Graz; seit 1995 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie; Forschungsschwerpunkte: Verstärkte Kunden- und Prozessorientierung im Marketing.*

Das Beziehungsmarketing (Relationship-Marketing) läßt sich inhaltlich als die aufeinander abgestimmte Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristigen zielgerichteten Selektion, Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen definieren. Dazu ist es notwendig, nicht nur unternehmensinterne Prozesse und Abläufe auf den eigenen Kunden auszurichten, sondern es müssen auch kundenrelevante Prozesse bei den Abnehmern selbst, die ihrerseits Kundenwünsche erfüllen müssen, verfolgt, analysiert und wenn nötig, beeinflusst werden.

### BEZIEHUNGSMARKETING IM INVESTITIONSGÜTER- BEREICH

Unternehmung A produziert sehr komplexe Anlagen und Systeme, die im Zuge ihrer Entstehung eine Hersteller-Nachfrager-Kette durch unterschiedliche Wirtschaftsstufen durchlaufen. Diese Kette beginnt beim Roh- bzw. Ausgangsmaterial und endet schließlich mit dem Einsatz des fertigen Systems. Mittels Key-Account-Management werden Schlüsselkunden speziell betreut. Trotzdem können wichtige Kunden nicht gehalten werden. Unternehmung B ist in der gleichen Branche tätig und hat mit diesem Problem nicht zu kämpfen. Wo liegen die Unterschiede? Im Gegensatz zu A begnügt sich B nicht damit, die Key-Accounts einfach zu betreuen, son-

dern hat zu diesen eine ausgeprägte Geschäftsbeziehung aufgebaut, und hat es damit geschafft, die Kunden frühzeitig in den Produktentstehungsprozeß zu integrieren. Weiters interessiert man sich dafür, wie die Kunden die gekauften Produkte ihrerseits weiterverarbeiten, wer die Key-Accounts der eigenen Kunden sind, und welche Anforderungen diese stellen. Unternehmung B hat somit nicht nur Kunden-Lieferanten-Beziehungen in der eigenen Wirtschaftsstufe aufgebaut, sondern steht auch mit Unternehmungen nachgelagerter Wirtschaftsstufen in Beziehung. In Folge entsteht ein Pull-Prozeß durch diese Abnehmer, der dem Kunden von B nicht mehr die Möglichkeit läßt, seinen Zulieferer zu wechseln.

Konkret verlangt der Subsystemhersteller vom Boardhersteller die Bestückung der Boards mit den Komponenten der Unternehmung B (Abb. 1). B kann sich dadurch exakt auf seinen direkten Kunden einstellen, da Kenntnisse über die Kundenanforderungen aller Wirtschaftsstufen vorhanden sind. Unternehmung A ist indes nicht in der Lage, auf diese erweiterten Anforderungen einzugehen, da dazu nötige Informationen fehlen. Man versucht weiter auf die Bedürfnisse der direkten Key-Accounts Rücksicht zu nehmen und vergißt dabei immer mehr die Anforderungen der Hersteller-Nachfrager-Kette als Ganzes zu erfüllen.

Um diesen praktischen Fall interpretieren zu können, sollen be-

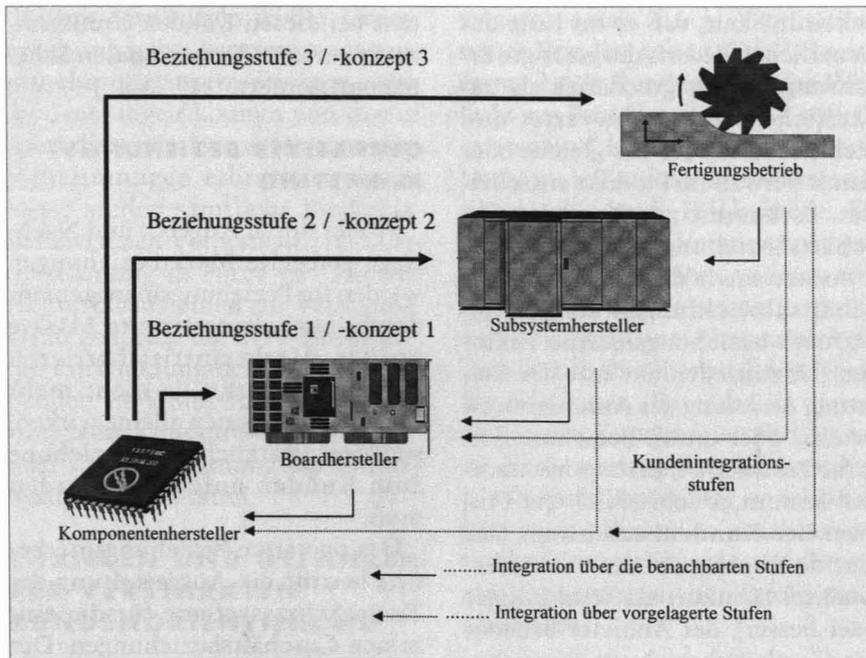


ABB. 1: MEHRSTUFIGES BEZIEHUNGSMARKETING IN EINER UNTERNEHMUNG AUS DEM INVESTITIONSGÜTERBEREICH

stimmte Kriterien einer Geschäftsbeziehung betrachtet werden.

**INTEGRATIONS-MÖGLICHKEIT IN EINER WIRTSCHAFTSSTUFE**

Maßgebend ist, bei welchem Grad der Kundenintegration die Vorteilhaftigkeit für den Abnehmer ein Maximum erreicht und ab wann bereits wieder über eine Lockerung der Hersteller – Kundenbeziehung nachgedacht werden muß. Dabei wird nach direkter und indirekter Einflußnahme unterschieden. Bei der indirekten Einflußnahme werden die Kundenmeinungen und -wünsche über die Marketingforschung erhoben und fließen so in den Leistungserstellungsprozeß ein. Die Relevanz für den individuellen Abnehmer hängt von der Homogenität der befragten Kundengruppen ab. Bei der direkten Einflußnahme können der einzelne Kundenwunsch selektiv erfaßt und die Leistung danach individuell angepaßt werden. Das Kunden-Integrationsportfolio (Abb. 2) gibt dazu die Möglichkeit, Erwartungsdifferenzen zwischen Erzeuger und Nachfrager zu analysieren.

Befindet man sich als Hersteller in der linken unteren Ecke des Portfolios, so stehen einem starren Lei-

stungserstellungsprozeß weitgehend einheitliche Kundenanforderungen gegenüber. In dieser Situation hat es keinen Sinn, wesentliche Aktivitäten in eine stärkere Kundenintegration zu betreiben. Auszunützen sind vielmehr Kostendegressionseffekte durch Gewinnung von Marktanteilen und steigende Absatzmengen.

In der linken oberen Ecke stehen einem starren Leistungserstellungsprozeß sehr individuelle Kun-

denanforderungen gegenüber. In dieser Situation wird es sehr schwierig sein, den Abnehmer zu integrieren. Sieht man sich einer Konkurrenz gegenüber, die größere Individualisierungsgrade erreichen kann, gibt es nur eine Hopp- oder Drop-Strategie. Entweder man holt den Wettbewerbsvorsprung der Konkurrenz auf, oder man zieht sich aus diesem Markt zurück und besinnt sich zukünftig auf seine Stärken in anderen Geschäftsfeldern.

In der rechten oberen Ecke des Portfolios stehen einem hohen möglichen Individualisierungsgrad des Leistungserstellungsprozesses sehr individuelle Kundenanforderungen gegenüber. Hier sollte der seitens der Unternehmung mögliche und von den Abnehmern gewünschte Customizing-Prozeß voll ausgenützt werden. Soweit diese mögliche Individualisierung nicht auch von Konkurrenzunternehmen erreicht wird, ist ein strategischer Vorsprung vorhanden, der auch künftigen Unternehmungserfolg garantiert.

Sollte sich eine Unternehmung in der rechten unteren Ecke des Portfolios befinden, so stehen einem hohen möglichen Individualisierungsgrad bei der Leistungserstellung wenig individuelle Kundenanforderun-

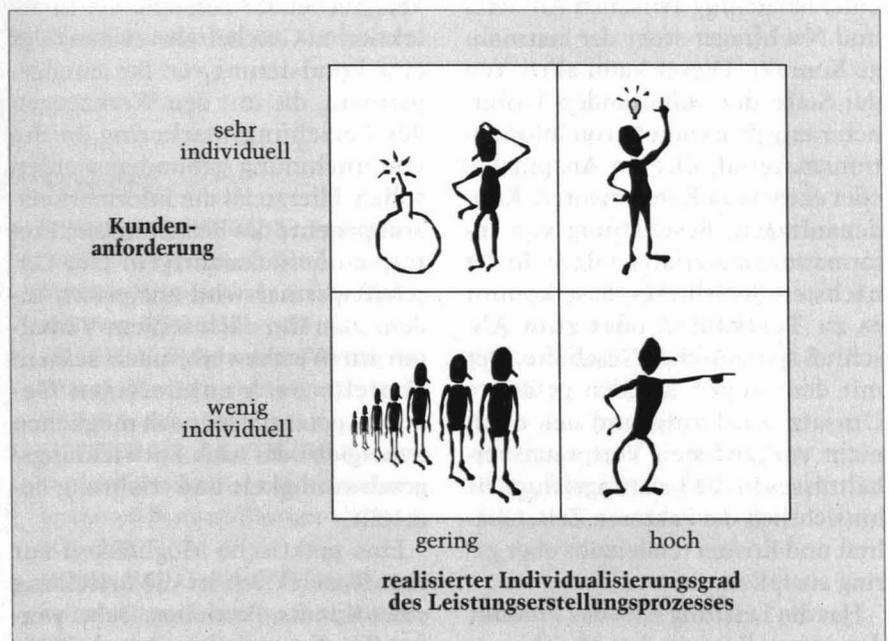


ABB. 2: DAS KUNDEN-INTEGRATIONS-PORTFOLIO

gen gegenüber. Entweder konnte bisher die Differenzierung zur Konkurrenz dem Kunden nicht erfolgreich vermittelt werden, oder aber es gibt gar keinen Bedarf an individuellen Lösungen. In dieser Situation muß der Individualitätsbedarf erst kreiert werden, oder es muß zu einem Rückzug auf Standardleistungen kommen, um damit wiederum verbundene Kostensenkungspotentiale voll auszunutzen.

### **GESCHÄFTSBEZIEHUNG ALS INTERAKTIONSPROZESS**

Im Gegensatz zum herkömmlichen Marketing (Produktgenerierung aus einmalig erhobenem Kundenbedarf und anschließende Marktbearbeitung) wird es nicht als vorrangige Aufgabe gesehen, den Kunden in einer Art von Beeinflussungsmanagement zu bearbeiten, sondern eine interaktionsbezogene prozessuale Grundhaltung soll dazu führen, daß mit den Abnehmern in möglichst direkten und intensiven Kontakt getreten wird. Erst eine solche, zumindest gewisse gegenseitige Verflechtung, schafft die Voraussetzung für die, für Geschäftsbeziehungen charakteristische langfristige Beziehungsperspektive, darstellbar in ähnlicher Form wie der Produktlebenszyklus. Am Anfang einer Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager steht der erstmalige Kontakt. Dieser kann aktiv von der Seite der anbietenden Unternehmung (Zusendung von Informationsmaterial, direkte Ansprache) oder aktiv vom Konsumenten (Kundenanfragen, Beschaffung von Informationsmaterial) erfolgen. In der nächsten Beziehungsphase kommt es zu Testkäufen oder zum Abschluß sporadischer Geschäfte. Der mit dem neuen Kunden getätigte Umsatz wird aufgrund des noch nicht vorhandenen Vertrauensverhältnisses in die Leistungsfähigkeit hinsichtlich der Faktoren Zeit, Qualität und Kosten tendenziös eher gering ausfallen.

Hat die Leistung oder das Produkt den Vorstellungen des Abnehmers entsprochen, so besteht die Wahr-

scheinlichkeit, daß er im Falle des neuerlichen Bedarfs die getätigte Erfahrung des Erstgeschäftes als zusätzlichen Nutzen bewertet und sich wiederum für das gleiche oder damit verwandte Produkt entscheidet. Es kommt zur Reife der Geschäftsbeziehung. Die getätigten Umsätze sowie die Anzahl der Geschäftsabwicklungen steigen an.

Durch beziehungsinterne Faktoren (Unzufriedenheit mit der Leistung, Änderung des Anforderungsprofils) oder durch beziehungsexterne Faktoren (Änderung des Marktes) kommt es schließlich zur Erosion der Kundenbeziehung. Der Kunde überlegt einen Anbieterwechsel (Konkurrenz wird billiger oder besser), der Anbieter beendet die Geschäftsbeziehung (Versicherung kündigt Kunden, Vermieter kündigt Mieter), oder es kommt zu einer Leistungsmodifikation und dadurch zu einer neuerlichen Intensivierung der Beziehung. Erst das Wissen, an welcher Stelle des Kundenlebenszyklus sich seine Kunden befinden, macht die Beziehungsaktivitäten sinn- und wirkungsvoll.

### **KUNDENBEURTEILUNG**

Aufbauend auf das Kunden-Integrationsportfolio kann eine Einteilung in Geschäftsbereiche erfolgen, die Basis für die Selektion erfolgversprechender Bereiche ist. In selektierten Geschäftsbereichen folgt eine Priorisierung von Beziehungspartnern, die mit den Werkzeugen des Beziehungsmarketing an die Unternehmung gebunden werden sollen. Hierzu ist die Informationskomponente des Beziehungsmarketing zu berücksichtigen. Der Geschäftspartner wird analysiert, indem man ihn nach seinem Verhalten im Wettbewerb, nach seinem Umfeld, nach zukünftigen Geschäftspotentialen, nach möglichen Synergien oder nach Entwicklungsgeschwindigkeit und -richtung beurteilt.

Eine praktische Möglichkeit zur Kundenselektion ist die Erstellung eines Kunden-Portfolios. Dabei werden Kunden nach ihrer Attraktivität und der Position, die man als Liefere-

rant bei diesen Kunden einnimmt, in einem zweidimensionalen Schema positioniert.

### **OPERATIVES BEZIEHUNGSMARKETING**

Früher durch Angebot und Nachfrage geregelte Marktbeziehungen werden im Beziehungsmanagement durch quasi domestizierte Märkte ersetzt. Markteintrittsbarrieren werden verstärkt, da nicht mehr Marketingstrategien alleine wirken, sondern zusätzlich eine Beziehung zum Kunden aufgebaut werden muß.

Das operative Beziehungsmarketing betrifft die Ausgestaltung der Transaktionssysteme für die einzelnen Geschäftsbeziehungen. Der Geschäftsverkehr, der sich in Waren-, Informations- und Zahlungsströme gliedert, kann auf vielerlei Art gestaltet werden. Die Warenlogistik kann mit dem Kunden gemeinsame Lager oder Vereinbarungen über Mehrwegverpackungen, Recycling-Lösungen oder Streckenlieferungen beinhalten.

In der Informationslogistik geht es um Fragen der EDV-Vernetzung, um elektronische Bestellsysteme, um den Austausch von Marktforschungsergebnissen und vieles mehr. Die Vereinbarung über die Abwicklung der Zahlungsströme kann auf vielfache Weise gestaltet sein und ist einer der wichtigsten Faktoren zur erfolgreichen Kundenbindung im Beziehungsmarketing.

Neben diesen institutionalisierten abzuwickelnden Maßnahmen gibt es eine Reihe kurzfristig notwendiger Tätigkeiten, die zum Beispiel die Terminkoordination, die Abwicklung von Sonderwünschen oder das Beschwerdemanagement betreffen. Weitere, in der Unternehmungspraxis angewendete Basiskonzepte zur Umsetzung von Kundenbindungssystemen können die Bildung von Kundenclubs, die Ausgabe von Kundenkarten oder die Einrichtung von Kundenshops sein.

Die Realisierung des operativen Kundenzufriedenheitsmanagements und die Schaffung der dafür

nötigen Strukturen in der Unternehmung selbst kann entweder unternehmungsintern erfolgen, oder die Leistungen können von darauf spezialisierten Dienstleistungsunternehmen erbracht werden. Diese stellen sämtliche Bindeglieder zwischen Verbraucher und Unternehmung in Form von Dienstleistungsbausteinen zur Verfügung. Dazu gehörten die EDV-Hardware, die Entwicklung der kundenspezifischen EDV-Software, die Errichtung von Kunden-Servicecentern oder die Abstimmung der Direct-Mailing-Aktivitäten.

### CHANCEN UND GEFAHREN DER VERSTÄRKTEN KUNDENORIENTIERUNG

Customer-Focus schafft auf der einen Seite Wettbewerbsvorteile, auf der anderen Seite aber stehen diesen Competitive Advantages auch spezielle Gefahren gegenüber.

Bei einem unausgewogenen Kräfteverhältnis zwischen den Beziehungspartnern ist der stärkere Geschäftspartner als Abnehmer in der Situation, daß er seinen schwächeren Lieferanten speziell auf seine Bedürfnisse ausrichten möchte. Der Lieferant steht vor der schwierigen Frage, wie weit er sich dem stärkeren Geschäftspartner öffnen kann, ohne sich diesem auf Gedeih und Verderb auszuliefern. Aus Abstimmung auf die Kundenbedürfnisse wird sehr schnell schlichte Abhängigkeit. Ist der Abnehmer in der schwächeren Situation, so wird er bei ungenügender Kooperationsbereitschaft Gefahr laufen, seinen Zulieferer zu verlieren oder aber er geht das Risiko ein, sich in ein Abhängigkeitsverhältnis zu seinem Zulieferer zu begeben.

Vorangetriebene Kundenbindung führt weiters oft dazu, daß die Anzahl der Kunden und Lieferanten insgesamt abnimmt und damit auch die von außen in die Geschäftsbeziehungen eingebrachten Innovationen zurückgehen.

Als Triebfeder aller Bemühungen des Kundenbindungsmanagement muß immer die Steigerung des Ertragspotentials bestehender Kunden und die Erschließung weiterer Er-

tragspotentiale durch Akquisition neuer Kunden gelten. Der Lebensertrag eines Kunden, also das Produkt aus Beziehungsdauer, Kauffrequenz und Höhe der erzielbaren Umsätze je Kaufakt, wird damit eine entscheidende Erfolgsgröße. Es muß Aufgabe der Verantwortungsträger sein, Kundenorientierung mit Unternehmungsleistung in Form von Betriebskennzahlen zu verbinden. Werden die hierbei gefundenen Korrelationen (Bereiche in denen verstärkte Kundenorientierung eine Verbesserung von Kennzahlen zufolge hat) ausgenützt, so wird neben einer effizienten marktorientierten Unternehmungsausrichtung auch wirtschaftlicher Erfolg gesichert sein.

### KONKLUSION

Kundenorientierung stellt ein anspruchsvolles und keinesfalls leicht zu bewältigendes Konzept dar, das von allen Abteilungen und allen Mitarbeitern einer Unternehmung vehemente Anstrengungen und eine einheitliche Ausrichtung auf den gesamten Produktentstehungsprozeß erfordert. Marketing als marktorientierte Unternehmungsführung stellt erst mit dieser Konzeption den Markt und die Kunden tatsächlich in den Mittelpunkt der Betrachtungen und wird künftig weit größeren Anteil am Erfolg der Unternehmung haben als bisher.

### LITERATUR:

- BRUHN, M., BUNGE, B.: Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft, in: die Unternehmung 3/96, S. 171 - 194
- DILLER, H.: Beziehungsmarketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9/1995, S. 442 - 447
- HOFMAIER, R.; LEUTBECHER, K.: Investitionsgüter zeitgemäß vermarkten, in: Harvard Business Manager 3/1996, S. 106 - 110
- HOMBURG, C.; DEMMLER, W.: Ansatzpunkte und Instrumente einer intelligenten Kostenreduktion, in: Kostenrechnungspraxis 1/95, S. 21 - 28

- MEFFERT, H.: Beziehungsmarketing - neue Wege zur Kundenbindung, in: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmungsführung e.V.; Dokumentation des Workshops Münster 1994, S. 1 - 5