

# Beziehungsmanagement

## mit Direktmarketing und Kundenintegration als Chance im Servicebereich

1. Definition und Ziel 2. Übersicht 3. Prinzipien 4. Umsetzung 5. Erfolgsfaktoren 6. Beispiel

### 1. Definition und Ziel des Beziehungsmanagements

#### 1.1 Definition

Als umfassendes Konzept bezieht sich Beziehungsmanagement auf alle Arten von Beziehungen eines Unternehmens, also auf Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zu Wettbewerbern etc.

**Beziehungsmanagement** ist die aufeinander abgestimmte Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristig zielgerichteten Selektion, Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen.

Im Mittelpunkt steht allerdings primär die Kundenbeziehung. Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management = CRM) wird wie folgt definiert:

**CRM** ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung & Entwicklung. Dies geschieht aufgrund einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung.

#### 1.2 Ziel des Beziehungsmanagements

Ziel des Beziehungsmanagements ist es, über eine hohe Kundenbindung einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen, da die Kosten für die Erhaltung des Kundenstammes günstiger sind als die Kosten für die Gewinnung neuer Kunden.

Kundenbindung wird auf zwei Arten erreicht.<sup>1</sup> Zum einen führt die Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu Kundennutzen und Kundenzufriedenheit.<sup>2</sup> Die Zufriedenheit des Kunden führt dann i.a. zu Kundenloyalität (immaterielle Wechselkosten) und diese wiederum zu Kundenbindung. Zum anderen besteht auch die Möglichkeit über materielle Wechselkosten, d.h. faktische Bindungen, die Kundenbindung zu erhöhen. Die faktischen Bindungen können durch ökonomische (direkte, Lern- und künstliche Wechselkosten) oder vertragliche Bindungen entstehen.

<sup>1</sup> vgl. „Kundenzufriedenheit und Kundenbindung“ im Online-Lehrbuch

<sup>2</sup> vgl. „Die Kausalkette zwischen Kundenbedürfnis und Shareholder Value“ im Online-Lehrbuch

## 2. Übersicht

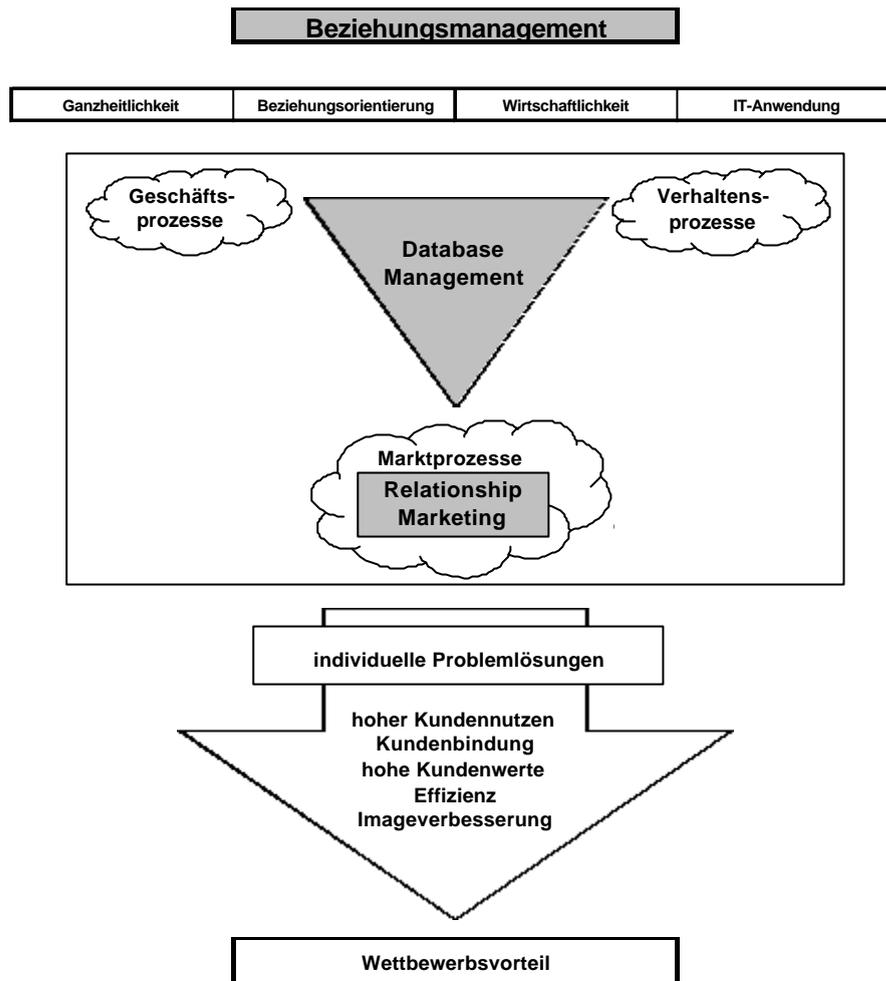


Abb.1: Übersicht Beziehungsmanagement

## 3. Prinzipien des Beziehungsmanagements

### 3.1 Ganzheitlichkeit

Als Management-Disziplin bezieht sich Beziehungsmanagement stets auf alle Bereiche des Unternehmens (Produktmanagement, Produktion, Logistik, Service, Personalwesen etc.). Im Gegensatz zu den weit verbreiteten Insellösungen zur Kundenproblematik geht es beim Beziehungsmanagement um ein übergeordnetes, zentrales d.h. ganzheitliches Management der Kundenbeziehung im Unternehmen.

### 3.2 Beziehungsorientierung

Beziehungsorientierung bedeutet, dass die Unternehmensaktivitäten an den relevanten Beziehungen ausgerichtet werden. Auf das Kundenbeziehungsmanagement übersetzt heißt das, dass die Leistungen und Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet werden. Ziel ist die Stabilisierung der Kundenbeziehung.

Beziehungen durchlaufen im Zeitverlauf ihrer Natur entsprechend unterschiedliche Phasen, so dass sich die Idealisierung eines Beziehungs-Lebenszyklus (Annäherung - Aufbau - Reife - Degeneration/Erosion/Revival) anbietet. Je nach Phase der Beziehung ändern sich auch die Kundenbedürfnisse sowie die Umsätze bzw. die Deckungsbeiträge. Beziehungsmanagement beinhaltet folglich eine dauerhafte und langfristige Perspektive. Daher kommt dem Service als Kundenkontaktstelle in der Nachkaufphase (z.B. Kundendienst, Beschwerden) eine zentrale Bedeutung in der Beziehungspflege zu. Daneben sind Beziehungen durch Individualität und Persönlichkeit geprägt. Dementsprechend müssen auch die Kundenkontakte ausgestaltet werden.

### 3.3 Wirtschaftlichkeitsorientierung

Die Beziehungspflege erfolgt in Abhängigkeit von ihrer Wertigkeit. Die notwendige Segmentierung identifiziert die profitablen Beziehungen<sup>3</sup>, denn nur diese stiften Nutzen für das Unternehmen. Für das Kundenbeziehungsmanagement ist dabei nicht der einmalige Transaktionserfolg der Kundenbeziehung, sondern der *Customer Lifetime Value* entscheidend. Der Customer Lifetime Value bezeichnet den Ertrag, den ein Kunde über sein ganzes Leben für ein Unternehmen generiert, er setzt sich zusammen aus Beziehungsdauer, Kauffrequenz und Höhe der Umsätze bzw. Deckungsbeiträge pro Kaufakt.

### 3.4 IT-Anwendung

Um den Informationsfluss innerhalb des Betriebes und an der Schnittstelle zum Kunden zu gewährleisten, ist die Anwendung von IT notwendig. Die IT-Infrastruktur sollte dabei unternehmensweit eingerichtet sein. So genannte CRM-Systeme (Software) unterstützen das Beziehungsmanagement. Mit Hilfe der modernen Informationstechnologien ist es auch in Massenmärkten möglich, die Unternehmensaktivitäten gezielt auf einzelne Kunden bzw. Kundensegmente auszurichten.

Ausdruck findet die IT-Anwendung vor allem in modernen Call Centern, die Telefon-, Computer- und Internet-Technologie miteinander verknüpfen sowie generell in der Nutzung des Internets und der zentralen Datenbank (s. 4.3).

## 4. Umsetzung des Beziehungsmanagements

### 4.1 Geschäftsprozesse

Für die Geschäftsprozesse bedeutet Beziehungsmanagement flache Hierarchien und eine prozessorientierte Organisationsgestaltung. Auch muss der Produktionsprozess flexibel sein, um die individuellen Leistungen kostengünstig hervorzubringen. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Informationsverarbeitung. Entscheidender Punkt ist die Gestaltung der Kunden-Schnittstelle. Je nach Größe des Unternehmens bietet sich die Einrichtung eines zentralen Customer Service Centers an, das alle Kundenkontakte integriert und koordiniert. Wird die Kunden-Schnittstelle in das Unternehmen integriert, spricht man von **Kundenintegration**. Dabei stellt der Kunde so genannte externe Faktoren zur Verfügung und greift somit in den betrieblichen Leistungserstellungsprozess ein. Man unterscheidet Eingriffstiefe (auf welcher Wertschöpfungsstufe), Eingriffsintensität (Zahl, Art und Umfang), Eingriffsdauer und Eingriffszeitpunkt.

Durch die Beteiligung am Leistungserstellungsprozess wird die Wahrscheinlichkeit der individuellen Problemlösung erhöht, aus der wiederum Kundenzufriedenheit resultiert. Durch die Kundenintegration entstehen Wechselbarrieren - sowohl immateriell (Zufriedenheit) als auch materiell (Integrationsaufwand des Kunden).

Je nach Kundenbedürfnissen variiert jedoch der Grad der notwendigen Integration. Bei Kunden, die fertige Produkte kaufen, ist der Integrationsbedarf relativ gering. Werden Problemlösungen nachgefragt, muss der Kunde dagegen stärker in den Leistungserstellungsprozess integriert werden (z.B. Computervernetzung eines Betriebes).

### 4.2 Verhaltensprozesse

Bei den Verhaltensprozessen fließt besonders das Prinzip der Beziehungsorientierung ein. Da Beziehungen stets auch den persönlichen Kontakt Mitarbeiter-Kunde beinhalten, ist die Interaktionsqualität der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Besonders im Servicebereich ist die Ausgestaltung des persönlichen Kontakts vom Verhalten der Mitarbeiter abhängig. Eine entsprechende Personalentwicklung ist daher unverzichtbar. Das kundenorientierte Mitarbeiterverhalten kann durch Motivation, Schulungen und Anreize (z.B. durch ein an der Kundenzufriedenheit gekoppeltes Entgeltsystem) gefördert werden.

---

<sup>3</sup> vgl. „Kennen Sie Ihre wertvollsten Kunden?“ im Online-Lehrbuch

### 4.3 Database Management

Herz des Beziehungsmanagements ist die Datenbank. Die kontinuierliche Aufnahme relevanter Beziehungs- und Leistungsinformationen und die systematische Analyse der Kundendaten ist notwendig, um der Dynamik der Beziehungen gerecht zu werden. Relevante Daten sind Profil-, Kauf-, Service- und Kontaktdaten sowie Kennzahlen über Profitabilität, Stabilität und Ressourceneinsatz der Beziehung. Wichtig ist eine unternehmensweite Erfassung und Strukturierung der Kundendaten sowie ein unternehmensweiter Zugriff. Nur so wird der Kunde im Unternehmen als eine Person wahrgenommen und jeder Mitarbeiter hat zu jeder Zeit alle relevanten Kundendaten zur Verfügung. Zu Beginn der Kundenanalyse steht die Kundensegmentierung, die Bewertung der Kundenstabilität und die Bestimmung des Kundenwertes. Über das Database Management ist es dem Unternehmen möglich, die individuellen Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren, das Kaufverhalten und die Medienpräferenzen zu analysieren. Ein dauerhaftes Kundencontrolling überprüft die Kundenwerte und die Kundenloyalität und initiiert gegebenenfalls notwendige Beziehungs-Aktivitäten.

### 4.4 Relationship Marketing

Anstelle der traditionell einseitigen und einmaligen Transaktionsorientierung steht beim Beziehungsmanagement ein zweiseitiges, interaktives und daher langfristiges Relationship Marketing.

	Transaktions-Marketing	Relationship-Marketing
<b>Ziel</b>	- "To make a sale" - Verkauf als Abschluss der Kundenbeziehung - Bedürfnisbefriedigung	- "To create a customer" - Verkauf als Beginn einer andauernden Beziehung - Kundenintegration (interaktive Wertgenerierung)
<b>Kundenverständnis</b>	- anonymer Kunde - Unabhängigkeit von Verkäufer und Käufer	- Kenntnis individueller Kunden - Interdependenz von Verkäufer und Käufer
<b>Kommunikation</b>	- einseitig	- zweiseitig
<b>Marketers Aufgabe und Erfolgskriterium</b>	- Bewertung auf der Basis von Produkten und Preisen - Fokus auf Neukundengewinnung	- Bewertung auf der Basis Problemlösungskompetenz - Fokus auf Wertsteigerung in bestehenden Beziehungen
<b>Kernaspekte des Austausches</b>	- Ausrichtung auf das Produkt (mass production) - Verkauf als Eroberung - Kundenkontakte als episodische Ereignisse	- Ausrichtung auf den Service (mass customization) - Kauf als Vereinbarung - Kundenkontakt als kontinuierlicher Prozess

Abb.2: Vergleich Transaktions-Marketing und Relationship-Marketing

Wichtiger Erfolgsfaktor des Relationship-Marketings ist ein individueller, personalisierter und dialogorientierter Kundenkontakt. Damit sind alle Instrumente des Direktmarketing angesprochen.

**Direktmarketing** ist eine Marketing-Methode auf der Basis einer Datenbank (s. Database Management), bei der eine gezielte Einzelansprache im Mittelpunkt steht (z.B. Telefongespräch, kundenindividueller Werbekatalog, kundenindividuell gestaltete Homepage). Direkt heißt auch interaktionsfähig, denn nur so ist die individuelle Ausgestaltung einer Beziehung realisierbar. Der persönliche Kontakt zum Kunden trägt zur Kundenbindung bei.

Für das Marketing Mix bedeutet Beziehungsmanagement eine den Kundenbedürfnissen entsprechende individuelle Ausgestaltung:

- **Produktmix:** individuelle Produkte und Dienstleistungen (durch Kundenintegration und Service s.u.); modulares Produkt- bzw. Leistungsangebot (mass customization);
- **Service mix:** alle Instrumente und Leistungen des Services wie z.B. 24-Stunden-Hotline, Beschwerdemanagement, Wareneinstellung;
- **Distributionsmix:** Auswahl des Distributionskanals je nach den Bedürfnissen der Kunden; beim Direkt-Marketing vorzugsweise direkter Distributionskanal;
- **Kommunikationsmix:** Einsatz sämtlicher Instrumente der Informations- und Kommunikationspolitik (persönlich, telefonisch, schriftlich, elektronisch) zur Vertiefung bestehender Beziehungen oder zur Ansprache bzw. Identifizierung neuer, potenzieller Kunden; Angebot möglichst vieler Kontaktkanäle, aus denen der Kunde auswählen kann;
- **Kontrahierungsmix:** individueller Einsatz und individuelle Kombination sämtlicher preispolitischen Instrumente zur Beziehungspflege und zur Akquisition neuer Kunden (z.B. Treueprämien).

## 5. Erfolgsfaktoren des Beziehungsmanagements

Beziehungsmanagement ermöglicht es dem Unternehmen durch die Kundennähe marktorientierte, d.h. kundenorientierte Produkte und Services anzubieten. Die individuelle Problemlösung führt zu höherer Kundenzufriedenheit (z.B. geringere Beschwerdehäufigkeit) und höherer Kundenloyalität (z.B. geringere Stornoquote, höherer Deckungsbeitrag pro Kunde). Daraus resultieren geringere Kosten für die Kundenakquisition.

Daneben äußert sich das Beziehungsmanagement in einer hohen Effizienz der Prozesse und Kundenschnittstellen. Das Unternehmen kann im Lauf der Beziehung durch die Kenntnisse über die Kunden Prozesse (teil-)automatisieren. Dazu kommen geringere Bearbeitungszeiten und Fehlerquoten sowie ein höherer Informationsfluss. Außerdem werden durch gezielte Marketing-Maßnahmen Streuverluste z.B. von Werbekampagnen verringert und auch dadurch Kosten gesenkt. Über die Kundennähe wird durch Servicevorteile, Flexibilität und verstärkte Kundenbindung weiter die Effektivität gesteigert. Aufgrund der engen Interaktion erhält das Unternehmen schließlich Feedback vom Kunden, was zu neuen und verbesserten Produkten oder Services führt. Das Unternehmen kann daher umso mehr gezielt individuell zugeschnittene Produkte und Leistungen anbieten.

Schließlich kann ein Unternehmen, das Beziehungsmanagement umsetzt, sowohl bei der Kundenbindung als auch bei der Neukundengewinnung aufgrund seiner Kundenorientierung und der entstehenden Kundenzufriedenheit eine Imageverbesserung verbuchen und gewinnt so langfristig einen **Wettbewerbsvorteil** gegenüber seinen Konkurrenten.

CRM-Umsetzungen scheitern in der Praxis meistens daran, dass die Unternehmen lediglich eine CRM-Software installieren ohne zusätzlich sämtliche Prozesse kundenorientiert auszurichten.

## 6. Beispiel: Kundenbeziehungsmanagement für den Ford Mondeo

### Literaturempfehlung

- ☞ **Göttgens, O.:** Customer Relationship Management; [http://www.bbdo-consulting.de/de/c/download/bc\\_c\\_00.pdf](http://www.bbdo-consulting.de/de/c/download/bc_c_00.pdf)
- ☞ **Homburg, C./Sieben, F.:** Customer Relationship Management (CRM) - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus; in Bruhn, M./Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement; Wiesbaden 2000, 3.Auflage; S.473-501
- ☞ **Wehrmeister, Dierk:** Customer Relationship Management; Köln 2001



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>