

## 1.3 Kosten von Markttransaktionen



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.3 behandelt die Existenz von Transaktions- und Divergenzkosten in Transaktionen, wobei Transaktionskosten der Ausgangspunkt für ein eigenständiges Theoriegebäude (Transaktionskostentheorie) bilden. Auch in dieser Veranstaltung bilden Transaktions- und Divergenzkosten den Startpunkt für weiterführende Überlegungen (Funktionen des Handels und seine Veränderungen im Zeitalter des E-Commerce; Relationship Marketing). Zielsetzung dieses Kapitels ist, das Konzept der Transaktions- und Divergenzkosten zu verdeutlichen und diese Kosten zu systematisieren.

Lernziel: Verständnis für Transaktions- und Divergenzkosten.



# Charakteristik von Transaktionskosten (I)

Transaktionskosten umfassen alle (monetären und nicht-monetären) Kosten, die Anbieter und/oder Nachfrager bei der Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung einer Transaktion entstehen, und

- die beim Anbieter nicht als Produktionskosten, sondern insbesondere als Marketingkosten „deklariert“ werden;
- die beim Nachfrager nicht zum Verkaufspreis oder nutzungsabhängigen Folgekosten rechnen.

Transaktionskosten sind „Betriebskosten des Wirtschaftssystem“ (Arrow: ) bzw. „Kosten der Markttransaktion („marketing costs“) (Coase).



## Charakteristik von Transaktionskosten (II)

Transaktionskosten beinhalten kein kostenrechnerisches Konzept, sondern lediglich eine Spezifizierung von bestimmten Kostenarten, die während einer Transaktionsbeziehung bzw. aufgrund einer Transaktionsbeziehung entstehen.

Transaktionskosten, die auf Anbieterseite entstehen, zählen in der Regel zu Verwaltungs-, Vertriebs- oder Marketingkosten. Sie lassen sich allenfalls im Sinne einer Vollkostenrechnung (Prozesskostenrechnung) einer einzelnen Transaktion zurechnen.

Transaktionskosten auf der Nachfragerseite besitzen oftmals keinen monetären Charakter.



# Ursachen für Transaktionskosten

Transaktionskosten entstehen, weil es keine perfekten Märkte gibt.

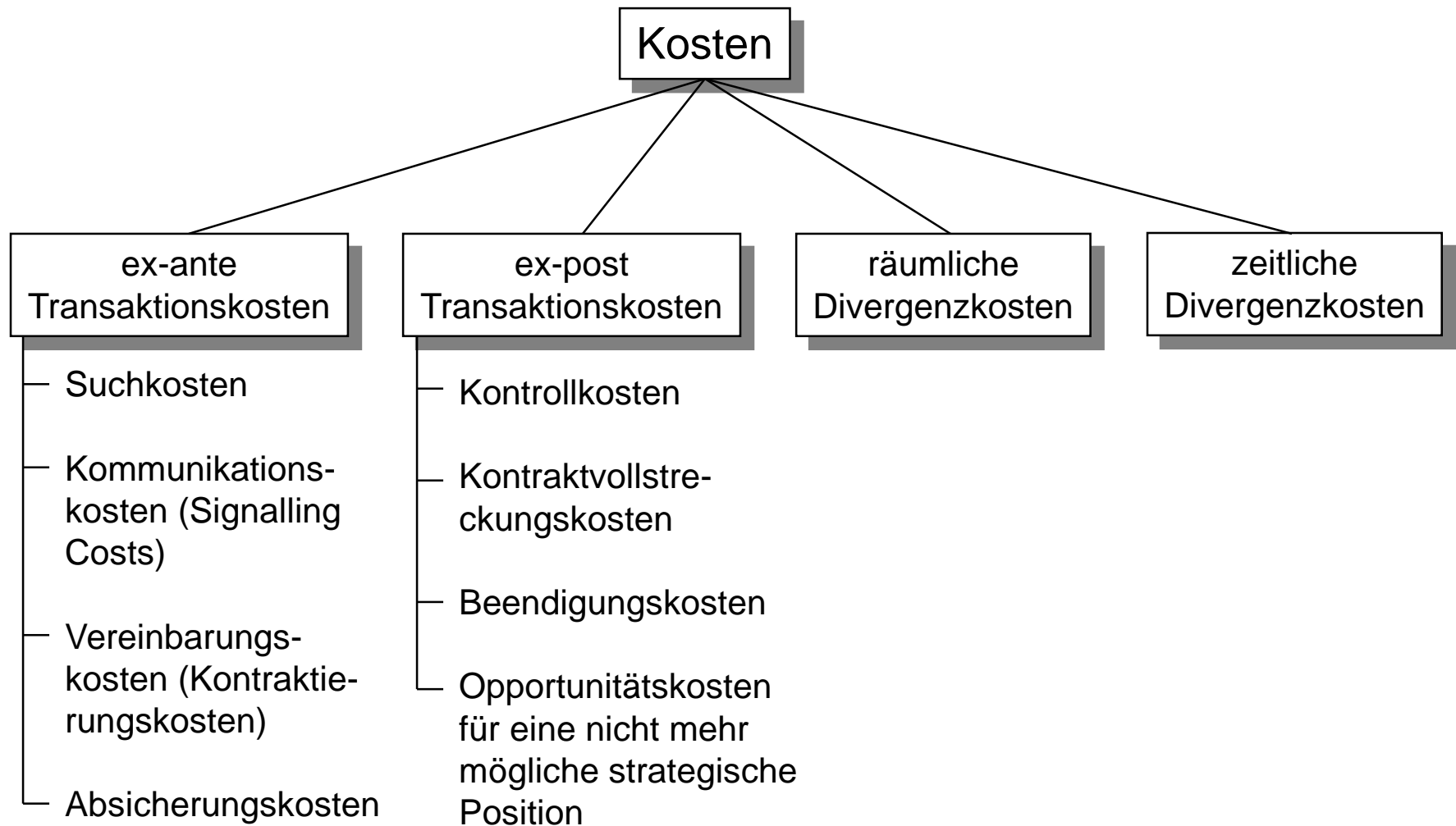
Anbahnung von  
Transaktionen

Durchführen von  
Transaktionen

Kontrollieren von  
Transaktionen



# Systematik von Transaktions- und Divergenzkosten (Übersicht)



# Charakteristik von Divergenzkosten

Räumliche Divergenzkosten entstehen dem Nachfrager, wenn er ein Produkt vom Ort der physischen Übereignung zum Ort des Konsums bringen muss („eigene Transportkosten“).

Zeitliche Divergenzkosten entstehen dem Nachfrager, wenn Zeitpunkt des Verbrauchs des Produkts (deutlich später) als der Zeitpunkt des Erwerbs ist („eigene Lagerhaltungskosten“).

Der Nachfrager muss neben dem Kaufpreis des Produkts zeitliche und räumliche Divergenzkosten tragen (effektiver Preis des Produkts).

Räumliche und zeitliche Divergenzkosten rechnen nicht zu den Transaktionskosten und bleiben häufig gänzlich außer Betracht (Kosten von Markttransaktionen = Transaktionskosten).

Auch der Anbieter hat räumliche und zeitliche Divergenzkosten zu tragen, die allerdings kostenrechnerisch zu Beschaffungs- bzw. Lagerhaltungskosten rechnen.



# Charakteristik von Transaktionskosten (I)

Suchkosten entstehen, um Transaktionspartner zu finden, und Informationen über Produktleistungen sowie offerierte Transaktionsbedingungen einzuholen und zu verarbeiten.

Screening Costs sind Kosten der Anbieter, um sich am Markt über potentielle Abnehmer kundig zu machen (Marktforschung).

Kommunikationskosten (Signalling Costs):  
Kosten, dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die eigene Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen: Aus Anbietersicht fällt hierunter vor allem die Werbung.



# Charakteristik von Transaktionskosten (II) - Absicherungskosten

Das exogene Risiko in einer Transaktionsbeziehung führt dazu, dass ohne Absicht des Transaktionspartners die vereinbarte Transaktionsleistung nicht erbracht werden kann. In den Transaktionsverhandlungen ist zu klären, welcher Transaktionspartner welche Risiken übernehmen muss. Diese übernommenen Risiken müssen abgesichert werden, was Absicherungskosten (z.B. Versicherungsprämien) verursacht.

Beispiel: Prämien für eine Kreditausfallversicherung, die der Anbieter abschließt, um Zahlungsausfall von Kunden abzudecken. Abschluss einer Transportversicherung, um Schäden am Produkt während des Transports abzusichern.

## Charakteristik von Transaktionskosten (III)

Kontrollkosten (Monitoring Costs): Kosten zur Überprüfung, ob der andere Transaktionspartner seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllt hat.

Beendigungskosten umfassen Kosten, die ein Transaktionspartner aufwenden muss, um eine Transaktionsbeziehung vorzeitig zu beenden (z.B. Konventionalstrafe, wenn eine Transaktionsbeziehung gekündigt und die vereinbarte Leistung nicht mehr erbracht wird).

## Charakteristik von Transaktionskosten (IV)

Opportunitätskosten für eine nicht mehr mögliche strategisch Option: Durch eine Transaktionsbeziehung ist man an einen Transaktionspartner gebunden und kann aufgrund von Engpassfaktoren (z.B. Produktion) mit anderen Transaktionspartnern keine Transaktionen mehr durchführen. Wäre eine andere Transaktionsbeziehung vorteilhafter, entstehen in Höhe der Differenz Transaktionskosten.



# Alternative Klassifizierung von Transaktionskosten: Agency Costs

Agency Costs sind diejenigen Transaktionskosten, die auf die Kosten aufgrund von Verhaltensunsicherheit bezogen auf die Transaktionspartner fokussieren.

## Monitoring Cost

Überwachungskosten, um opportunistisches Verhalten des Transaktionspartners entdecken zu können

## Kontraktierungskosten

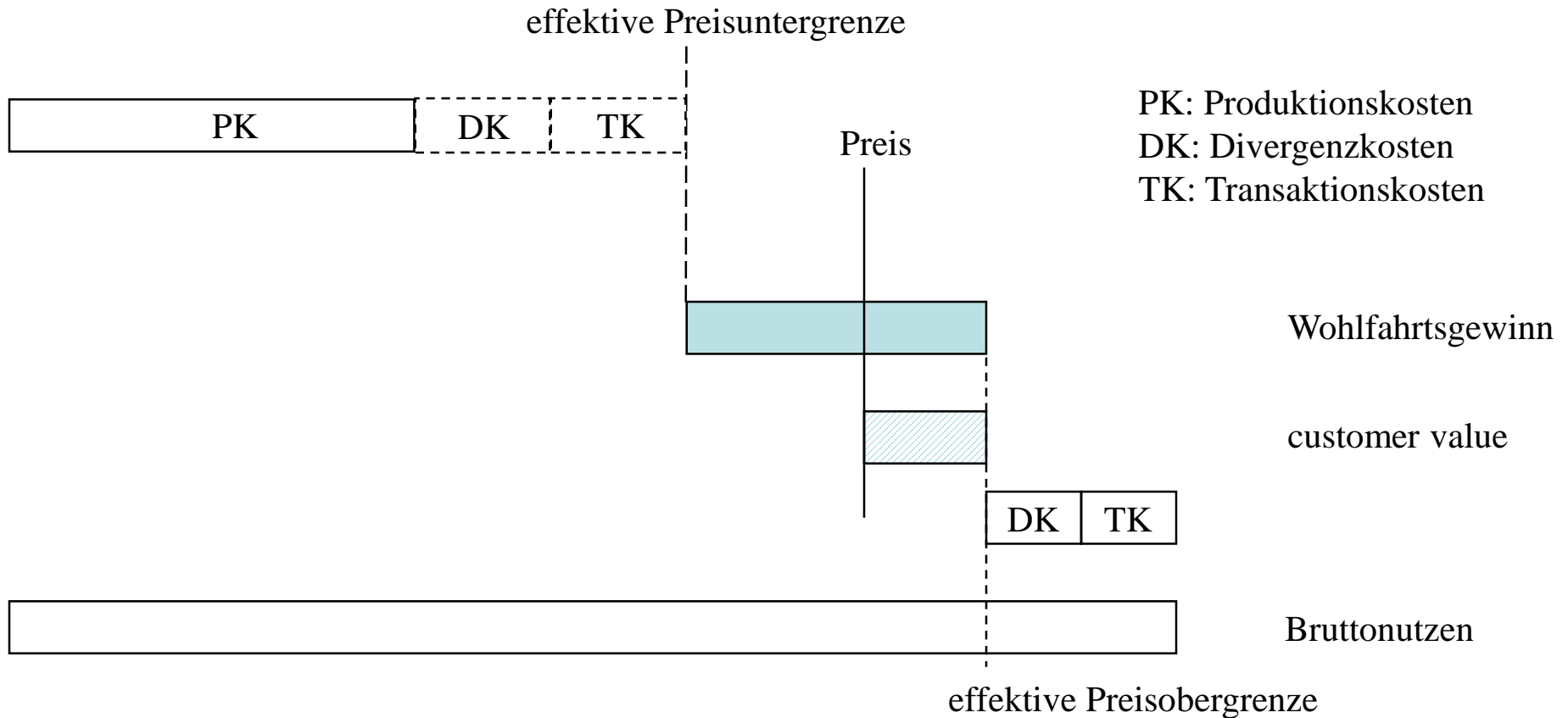
Kosten für die vertragliche Aushandlung der Transaktion (Reduzierung der Gefahr opportunistischen Verhaltens durch Vertragsgestaltung): Problem der ineffizienten Verträge

## Signalling-Costs

Kosten, dem Transaktionspartner zu signalisieren, dass man sich nicht opportunistisch verhalten will (kosten für Werbung, Reputationsaufbau oder Aussenden von Spence-Signalen)



# Marktreflex von Transaktions- und Divergenzkosten



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Auf Anbieterseite erhöhen Transaktions- und Divergenzkosten die Produktionskosten, d.h. die effektive Preisuntergrenze steigt; auf Nachfragerseite reduzieren Transaktions- und Divergenzkosten den Bruttonutzen des Produkts, d.h. die effektive Preisobergrenze sinkt.

Je höher – bei gegebenen Produktionskosten – Transaktions- und Divergenzkosten sind, desto kleiner ist der Einigungsbereich (Höhe des Wohlfahrtsgewinns), was wiederum den Verteilungskampf um den Wohlfahrtsgewinn verschärft. Möglicherweise liegt kein positiver Einigungsbereich mehr vor (effektive Preisuntergrenze des Anbieters ist höher als die effektive Preisobergrenze des Nachfragers).

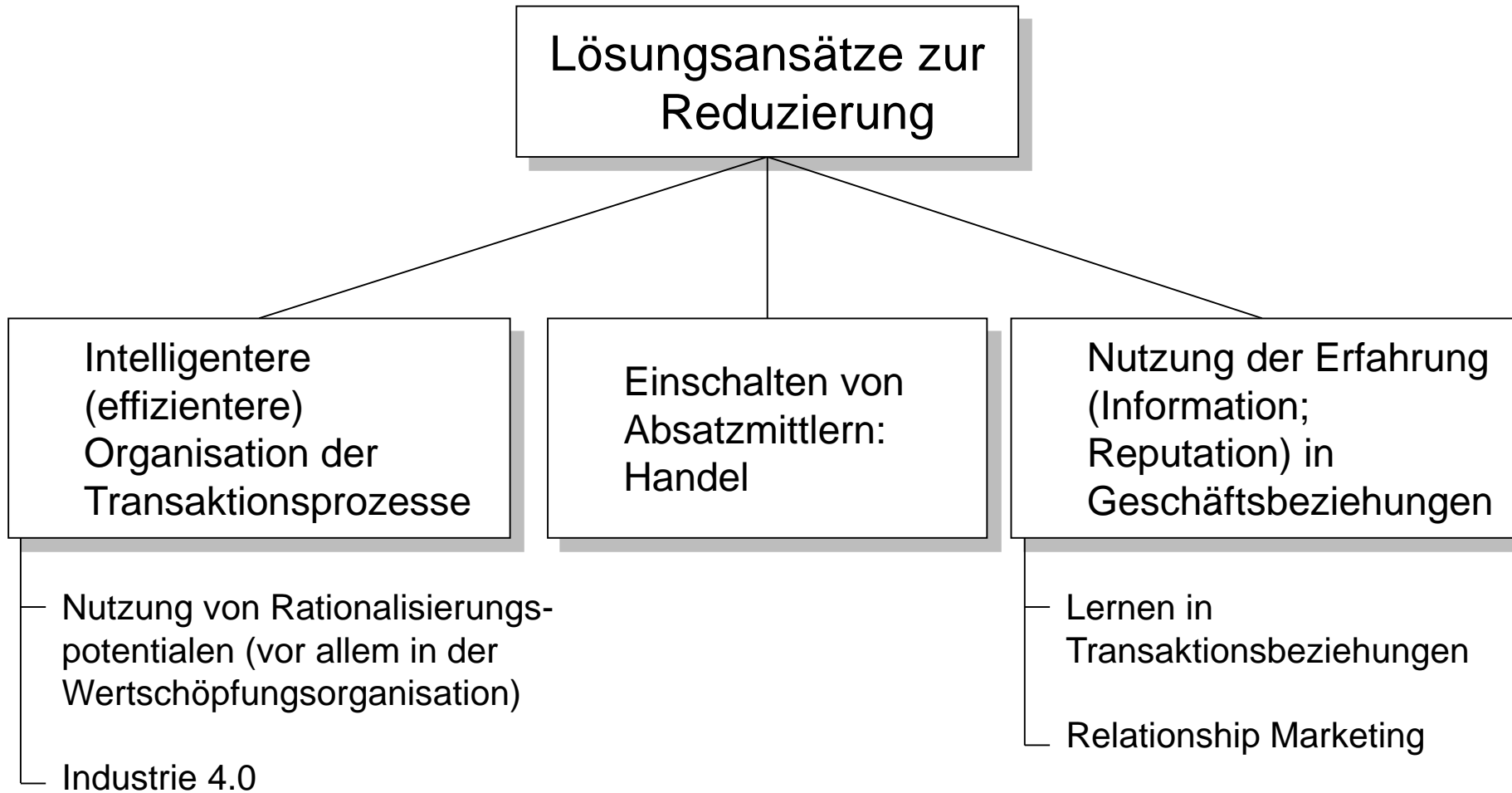


# Implikationen der Existenz von Transaktions- und Divergenzkosten (I)

Ziel einer effizienten Gestaltung von Transaktionsbeziehungen ist, die bei einer Transaktion anfallenden Kosten von Markttransaktionen (Transaktionskosten und Divergenzkosten) zu senken.

Transaktionen sind effizient, wenn sie eine Ausgestaltungsform („Transaktionsdesign“) aufweisen, bei der die Summe aus Produktions-, Transaktions- und Divergenzkosten minimal ist. Dann ist bei gegebenem Bruttonutzen der Wohlfahrtsgewinn maximal.

# Implikationen der Existenz von Transaktions- und Divergenzkosten (II)





## 1.4 Funktionen des Handels



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.4 klassifiziert die Funktionen, die der Handel als Absatzmittler bzw. Intermediär für die Anbieter und Nachfrager ausübt. Der Handel wird von den beiden Transaktionspartnern als weiterer Transaktionspartner aufgenommen, wenn dies für sie vorteilhaft ist. Dies impliziert, dass die Funktionen des Handels für Anbieter und/oder Nachfrager wert- bzw. nutzenstiftend und/oder kostenreduzierend sind. Der letztere Aspekt bezieht sich hierbei vor allem auf Transaktions- und Divergenzkosten. Voraussetzung dafür, dass der Handel für Anbieter und Nachfrager seine Funktion ausübt, ist, dass der Handel damit Gewinne erzielt. Diese win-win-win-Situation wird anhand einer graphischen Darstellung hergeleitet.

Die Ausführungen basieren auf einer Vorstellung des Handels „in der analogen Welt“. In Kapitel 3 werden Veränderungen durch das Internet dargestellt.

Lernziel: Kenntnisse der Funktionen des Handels als Institution und der Rahmenbedingungen für die Einschaltung des Handels als Absatzmittler.



# Charakteristik des Handels (I)

Handel = Fremd erstellte Sachleistung  
+  
Selbst erstellte Dienstleistung

Der Handel vermarktet als wirtschaftlich und juristisch selbstständiger Akteur Produkte von Herstellern um eigenen Namen und auf eigene Rechnung (Absatz- und Preisrisiko) gegenüber dem Endverbraucher (Einzelhandel) oder gegenüber Einzelhändlern (Großhandel)

## Charakteristik des Handels (II)

Der Handel als Institution ist nicht auf Sachgüter beschränkt: Der Handel mit Dienstleistungen bedeutet, dass Rechte an der Inanspruchnahme einer Dienstleistung vermarktet werden (z.B. Reise): Der Hersteller erbringt beim Endverbraucher die Dienstleistung, der Handel tritt einen Teil seiner Erlöse aus der Rechtevermarktung an den Hersteller ab bzw. es verbleibt dem Handel eine „Vermittlungsprovision“.



# Die Existenz des Handels als Institution

Der Handel als Institution muss bestimmte Funktionen (Dienstleistungen) für Anbieter (Hersteller) und/oder Nachfrager erbringen, um seine Existenz zu „rechtfertigen“, d.h. damit Anbieter und Nachfrager ihn als Absatzmittler (Intermediär) in ihre Transaktionsbeziehungen aufnehmen. Ansatzpunkt hierfür sind die Funktionen des Handels.

Senkung von Transaktions- und/oder Divergenzkosten gegenüber einer direkten Transaktion zwischen Hersteller und Nachfrager

Zusätzliche Wertschöpfung (Nutzenstiftung aus Sicht der Nachfrager)



# Ausgangsüberlegung für die Existenz des Handels aufgrund seiner Funktionen (I)

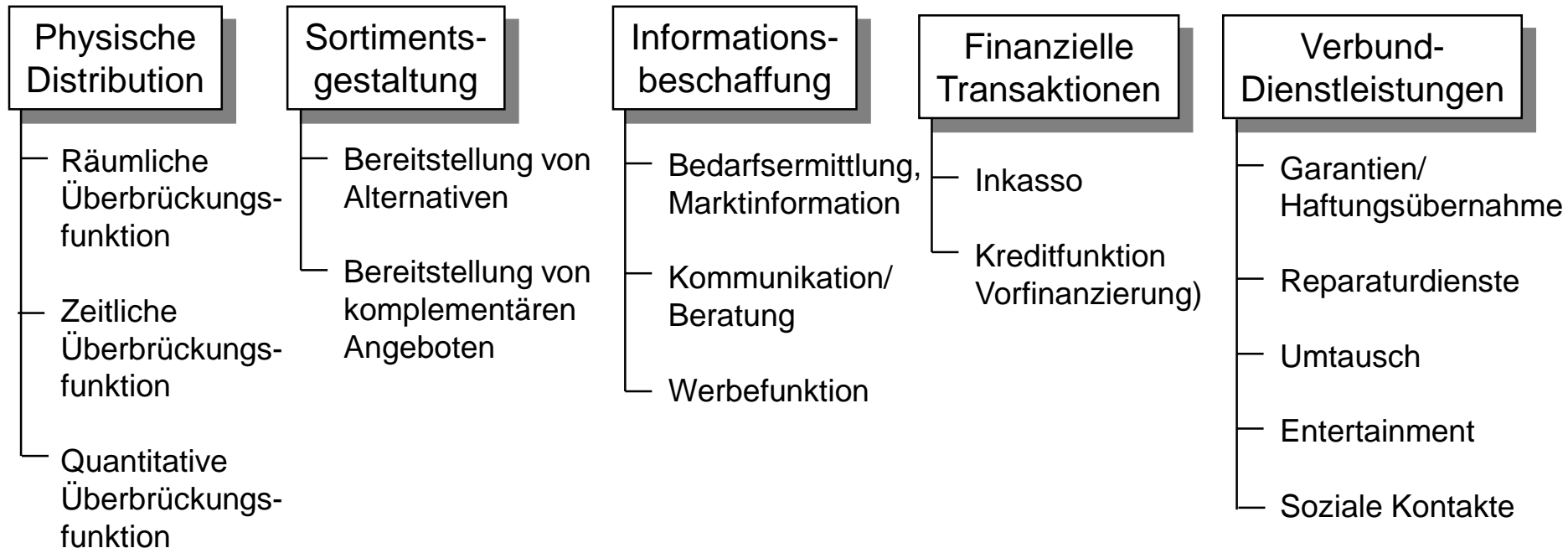
These: Die Funktionen des Handels führen zu einer Senkung der Transaktions- und Divergenzkosten bei Hersteller und/oder Nachfrager zu senken, sowie zur Nutzenstiftung eines Produkts beim Nachfrager.

Hinsichtlich der Kostensenkung wird im Folgenden immer die Situation „Einschaltung des Handels als Intermediär“ mit der Situation der direkten Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager (Direktvertrieb) bzw. mit der Situation, dass der Nachfrager direkt vom Hersteller die Produkte bezieht, verglichen.

# Ausgangsüberlegung für die Existenz des Handels aufgrund seiner Funktionen (II)

Eine Wertschöpfung durch den Handel liegt vor, wenn der Nachfrager *ceteris paribus* bereit ist, einen höheren Preis für ein Herstellerprodukt dem Handel zu bezahlen, als wenn er das Produkt beim Hersteller selbst beziehen würde.

# Funktionen des Handels: Übersicht





# Funktionen des Handels (I)

Räumliche Überbrückungsfunktion:  
Durch Economies of Scale (größere Chargen) fallen für den Transportweg vor allem „kleinvolumiger“ Waren zwischen Hersteller und Handel geringere Transportkosten pro Stück an, als wenn der Hersteller den Nachfrager direkt beliefern müsste bzw. der Nachfrager das Herstellerprodukt „vom Werk“ abholt.



# Funktionen des Handels (II)

Zeitliche Überbrückungsfunktion:  
Saisonale Produktion und nicht saisonaler Konsum:  
Ausgleich durch den Handel.

Ausgleich durch Lagerhaltung  
des Handels:  
Economies of Scale bei  
Lagerhaltung gegenüber dem  
Nachfrager

Internationale Beschaffung



## Funktionen des Handels (III)

### Ergänzung zur physischen Distribution: Internationale Beschaffung des Handels

Der Handel besitzt durch bessere Marktkenntnisse und günstigere Bezugspreise Beschaffungsvorteile gegenüber dem Nachfrager.

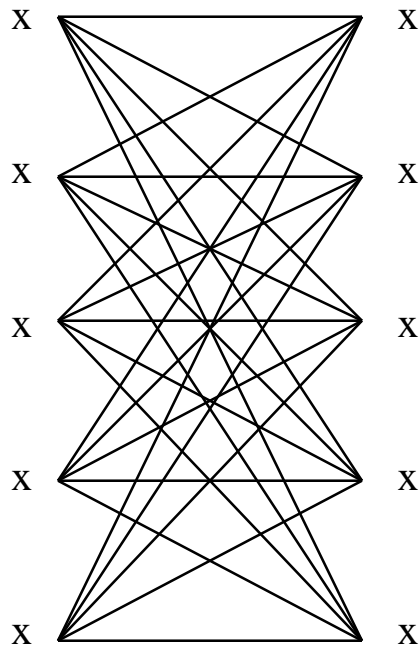
Der Nachfrager würde ohne den Handel bestimmte Produkte nicht erhalten, da er den ausländischen Hersteller nicht kennt (Schaffung von Wertschöpfung durch Entstehen von Bruttonutzen) oder er müsste einen höheren Preis bezahlen.

# Baligh-Richartz: quantitative Überbrückungsfunktion (I)

## Kontakte ohne Handel

Nachfrager  
 $m=5$

Anbieter  
 $n=5$

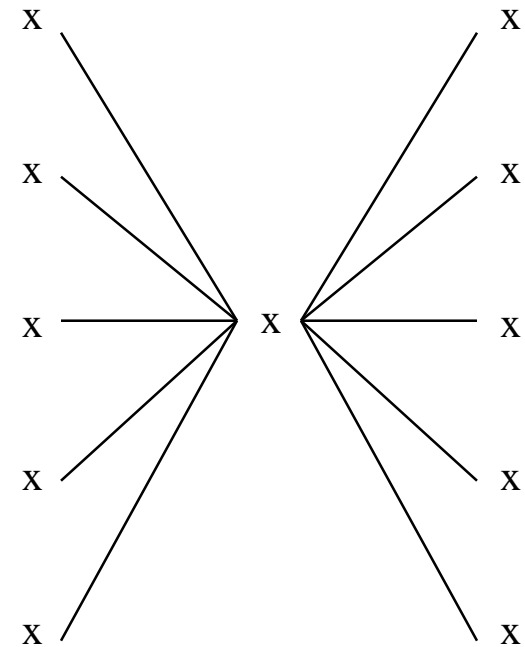


$$m \cdot n = 25$$

## Kontakte mit Handel

Nachfrager  
 $m=5$

Anbieter  
 $n=5$



$$m+n=10$$

Kontaktreduktion:

$$m \cdot n - (m+n) = 15$$



# Baligh-Richartz: quantitative Überbrückungsfunktion (II)

m	n	m*n	m+n	(m*n)-(m+n)
3	3	9	6	3
5	5	25	10	15
10	10	100	20	80
100	100	10.000	200	9800
100	1000	100.000	1.100	98.900
...	...	...	...	...

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Gibt es  $m$  Hersteller und  $n$  Nachfrager müssten  $m \times n$  Beziehungen für Markttransparenz hergestellt werden: Jeder Nachfrager hat sich bei jedem Anbieter informiert bzw. jeder Anbieter hat jeden Nachfrager mit seinem Produkt kontaktiert.

Durch Einschaltung des Handels lässt sich die Anzahl der Beziehungen für Markttransparenz auf  $m+n$  reduzieren: Insgesamt fallen dadurch weniger Transaktionen und damit auch Transaktionskosten an.



## Funktionen des Handels (IV)

Qualitative Überbrückungsfunktion: Handel nimmt eine Sortimentsbildung für den Nachfrager vor.

### Bereitstellung von Alternativen

Bei individuellen Transaktionen wäre nicht jeder Nachfrager bereit, sich bei jedem Anbieter zu informieren; dadurch würden für den Nachfrager suboptimale Transaktionen stattfinden.

Durch den Handel liegt dem Nachfrager aber ein viel größeres Angebot zur Auswahl vor: Es besteht die Möglichkeit zur besseren Entscheidung (Erhöhung des Bruttonutzens, da der Nachfrager bessere Produkte als bei eigener Suche findet).

Wertschöpfung entsteht, wenn Nachfrager bereit sind, ein attraktiveres Sortiment mit einem höheren Produktpreis zu honorieren.



## Funktionen des Handels (V)

### Bereitstellung komplementärer Angebote:

In der Regel will der Nachfrager nicht nur ein einzelnes Produkt beschaffen, sondern ein Konsumproblem lösen (z.B. Versorgung des täglichen Bedarfs). Was eine Beschaffung einer Vielzahl heterogener Waren erfordert: Wertschöpfung des Handels durch Zusammenstellung optimaler Problemlösungen durch Kombination von verschiedenen, komplementären Produkten (Übernahme der Konstruktion von Problemlösungen durch Handel).





## Funktionen des Handels (VI)

Wertschöpfung entsteht durch die Bereitstellung komplementärer Angebote, wenn die Konstruktion von Problemlösungen beim Nachfrager zur Reduzierung von Kaufrisiken oder Verringerung von Suchzeiten führt, und dies der Nachfrager durch die Akzeptanz höherer Verkaufspreise honoriert.

Der erste Aspekt erfordert ein hohes Marktwissen des Handels (welche Problemlösungen für welche Zielgruppen?), damit eine Risikoreduzierung und / oder Verringerung der Suchzeiten von den Nachfragern empfunden wird.

## Funktionen des Handels (VII)

Komplementäre Angebote und One-Stop-Shopping:  
Im One-Stop-Shopping erwirbt der Nachfrager in einem Einkaufsgang alle Produkte, die er in nächster Zeit benötigt. Komplementäre Angebote im Handel ermöglichen dem Nachfrager dieses One-Stop-Shopping, zumindest bei Waren des täglichen Bedarfs oder anderen Produktkategorien (z.B. Textilien, Handwerks-, Gartenbedarf). Dadurch reduzieren sich für den Nachfrager räumliche Divergenzkosten und Suchkosten.

## Funktionen des Handels (VIII)

### Bedarfsermittlung/Marktinformationen

Handel hat den unmittelbaren Kundenkontakt und besitzt deshalb bessere Informationen über das Nachfragerverhalten als der Hersteller (Kaufgewohnheiten; Trends). Dies gilt vor allem, seit durch Scanner-Kassen die Datenerfassung des Nachfrageverhaltens im Handel einfach geworden ist.

Diese Informationen kann der Handel dem Hersteller zur Verfügung stellen (Einsparung von Screening-Kosten beim Hersteller) bzw. diese Informationen sind Grundlage einer effizienteren Zusammenarbeit bzw. eines Wertverbundsystems zwischen Handel und Hersteller (Efficient Consumer Response-Konzept - geringere Logistikkosten zwischen Hersteller und Handel sowie Chance zur Entwicklung nutzenstärkerer, d.h. höherpreisigerer Produkte).



# Funktionen des Handels (IX)

Kommunikations- und Beratungsfunktion: Eine direkte Kommunikation zwischen Hersteller und Nachfrager gestaltet sich möglicherweise schwierig.

Inkompatible Sprache:  
Handel übersetzt (Fachchinesisch) des Herstellers im Beratungsgespräch in Alltagssprache, die dem Nachfrager verständlich ist: bessere Beratungsleistung

Economies of Scale bei der Beratung eines Nachfrager durch den Handel:  
Für den Hersteller wäre die Kundenberatung vor allem bei niedrigpreisigen Produkten kostenrechnerisch „zu teuer“.

## Funktionen des Handels (IV)

### Werbefunktion des Handels:

Handel besitzt gegenüber dem Hersteller bei Kundenberatung eine höhere Reputation (häufigerer Kundenkontakt, keine Favorisierung eines spezifischen Herstellerprodukts) und eine höhere Beratungskompetenz (größeres Sortiment aus substitutiven und komplementären Produkten).

## Funktionen des Handels (IV)

Wertschöpfung durch die Werbefunktion: Höhere Reputation und Beratungskompetenz führen bei den Nachfragern zu einer stärkeren Reduzierung des Risikos bei Kaufentscheidungen als dies bei Herstellern möglich ist. Eine Reduzierung des Risikos ist gleichzusetzen mit einer Erhöhung der Nutzenstiftung = höhere Preisbereitschaft: Wertschöpfung des Handels

# Funktionen des Handels (IV)

## Kreditfunktion des Handels

Hersteller wird vom Handel bezahlt, bevor ein Konsum des Produkt stattfindet bzw. der Nachfrager das Produkt gekauft hat: Dadurch erhält der Hersteller zeitlich früher einen Cash Flow („Entlohnung vor Konsum“)

Darüber hinaus kann Handel dem Nachfrager einen Konsumentenkredit einräumen bzw. Teilzahlungen gewähren: Hier hat der Handel “Economies of Scales“ bei Kreditgewährungen gegenüber individuellen Transaktionen zwischen Hersteller und Nachfrager.

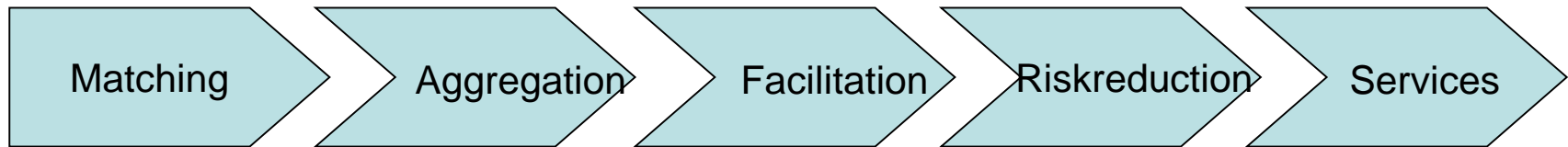
## Funktionen des Handels (IV)

Verbunddienstleistungen führen zu einem „System Selling“ der Herstellerprodukte (Zusatzleistungen zum Herstellerprodukt) bzw. zu einem „Added Value“ der Herstellerprodukte.





# Alternative Systematisierung der Handelsfunktionen



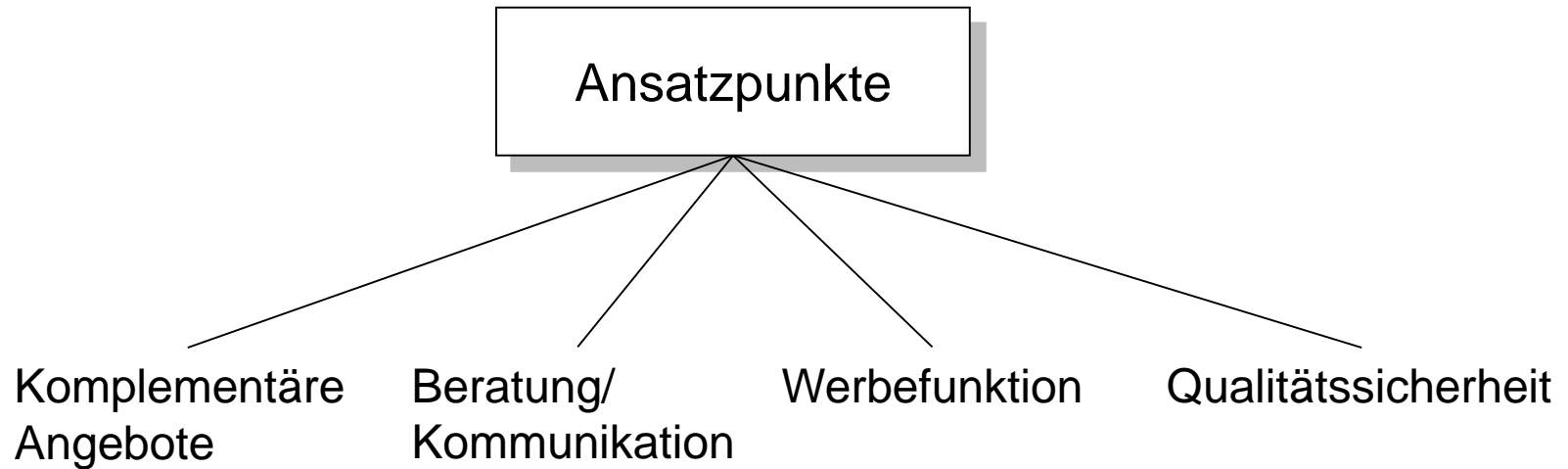
## Matching-Funktion des Handels:

Handel führt geeignete Transaktionspartner auf Hersteller- und Nachfragerseite mit geringen Transaktionskosten oder höherer Nutzenstiftung zusammen.

## Facilitation-Funktion des Handels:

Handel erleichtert auf Nachfragerseite die Kaufentscheidung und auf Herstellerseite die Vermarktung der Produkte.

# Risk Reduction-Funktion



# Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Risikoreduktion durch den Handel: Händler kann es sich nicht erlauben, „schlechte Waren“ anzubieten, da er ansonsten seine aufgebaute Reputation verliert. Er hat dadurch ein Interesse an qualitativ guten Waren.

Diese (informationsökonomische) Überlegung führt beim Nachfrager zu einer Reduzierung des wahrgenommenen Qualitätsrisikos der angebotenen Produkte. Voraussetzung ist, dass der Nachfrager dem Handel ein Reputationsinteresse zuschreibt (z.B. Facheinzelhandel; E-Retailer?)

In der Praxis werden viele Handelsfunktionen unter dem Begriff „Convenience“ zusammengefasst: Attraktive Sortimentszusammensetzung, Beratung/Kommunikation, Risikoreduzierung, Entertainment. Für diese „Convenience“ sind zumindest manche Nachfrager (Convenience Shopper) bereit, einen Preisaufschlag zu bezahlen.



# Problem der Convenience-Funktion des Handels

Nachfrager empfinden für Convenience-Aspekte keine so große Nutzenstiftung mehr.

Nachfrager mit geringem Kaufrisiko (Experten, geringe Qualitätsanforderungen) haben keine Wertschätzung gegenüber der Risikoreduzierungsfunktion des Handels: Präferenz für niedrigpreisige Handelsbetriebsformen (Verbrauchermarkt; factory-outlet-Center): sog. preishybrider Käufer

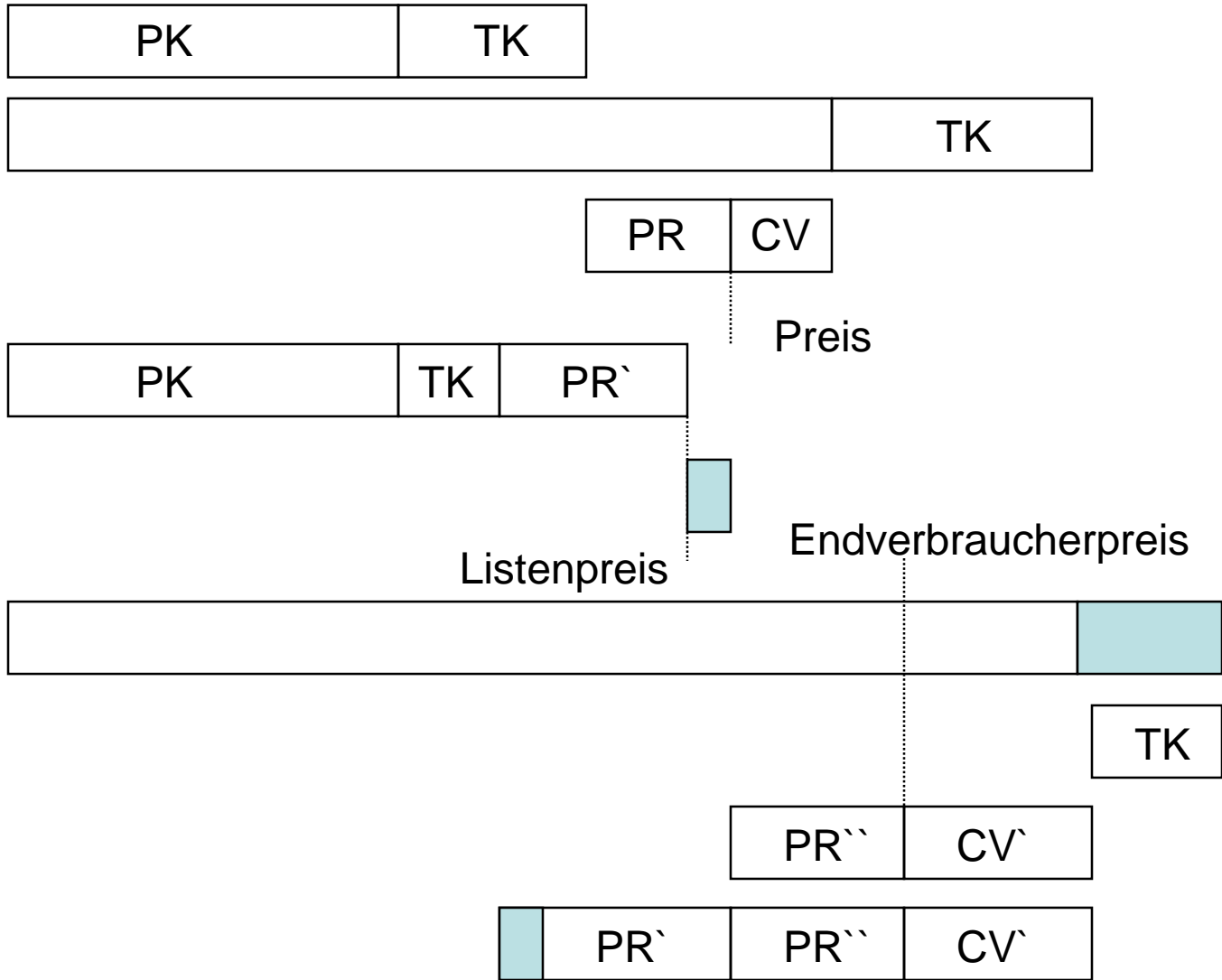
Einkauf im Internet (E-Commerce) bietet alternative Convenience-Erlebnisse

# Vorbemerkungen zur folgenden Folie

Die folgende Graphik belegt die sog. „Produktivität des Handels“. Es wird graphisch gezeigt, dass es für Hersteller und Nachfrager vorteilhaft ist, den Handel in die Transaktionsbeziehung aufzunehmen, um von den Handelsfunktionen zu profitieren. Ferner ist es auch für den Handel vorteilhaft, diese Handelsfunktionen auszuüben, da er eine positive Produzentenrente erzielt.



# Produktivität des Handels



Wohlfahrtsgewinn  
ohne Handel

Produzentenrente  
mit Handel

Kosten des  
Handels

Erhöhung des  
Bruttonutzens

Transaktionskosten  
mit Handel

Wohlfahrtsgewinn  
mit Handel



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Die ersten drei „Balken von oben“ zeigen die Situation ohne Handel, d.h. einer direkten Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager. Der entstandene Wohlfahrtsgewinn wird durch den Preis, den Hersteller und Nachfrager aushandeln in die Produzentenrente des Herstellers (PR) und in den Customer Value (CV) des Nachfragers aufteilt. Dies ist die Referenzsituation für die Situation mit Handel.

Wird der Handel eingeschaltet, verringern sich für den Hersteller die Transaktionskosten (TK – 4. Balken von oben) verglichen mit der Situation ohne Handel (1. Balken).

Verkauft der Hersteller sein Produkt an den Handel zum Listenpreis, erzielt der Hersteller eine höhere Produzentenrente ( $PR'$ ) als ohne den Handel (Vergleich 4. Balken mit 1. Balken).

Obwohl der Hersteller für sein Produkt beim Handel einen niedrigen Preis (Listenpreis) als bei einem Verkauf an den Nachfrager erzielt, ergibt sich für den Hersteller eine höhere Produzentenrente ( $PR' > PR$ ), da der Hersteller durch die Handelsfunktionen Transaktionskosten einspart.

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Aus Sicht des Nachfragers erhöht sich bei Einschaltung des Handels sein Bruttonutzen (Vergleich 6. Balken mit 2. Balken) und es sinken seine Transaktionskosten (TK – Vergleich 6. Balken mit 2. Balken). Obwohl der Nachfrager beim Handel einen höheren Endverbraucherpreis bezahlen muss, verglichen mit dem Einkauf beim Hersteller, erzielt der Nachfrager einen höheren Customer Value (Vergleich 6. Balken mit 3. Balken):  $CV' > CV$ .

Sicht des Handels: Die Produzentenrente des Handels ( $PR''$ ) ergibt sich aus der Differenz „Endverbraucherpreis minus Listenpreis“ abzüglich der Kosten des Handels für die Erbringung seiner Handelsfunktionen (5. Balken). Die Produzentenrente ist positiv, folglich lohnt es sich für den Handel, seine Handelsfunktionen zu erbringen.

# Implikationen der Produktivität des Handels

Win-win-win-Situation durch Einschaltung des Handels: Selbst wenn dem Handel für die Ausübung seiner Funktionen Kosten entstehen, die den Wohlfahrtsgewinn verringern, kann sich für alle drei Parteien eine vorteilhaftere Situation als ohne Handel ergeben (höhere Produzentenrente für Hersteller, höhere Konsumentenrente für Nachfrager; Produzentenrente für Handel).

# Grenzen der Einschaltung des Handels (I)

Der Handel wird von Hersteller und/ oder Nachfrager nur dann als Absatzmittler eingeschaltet, wenn sich beide besser stellen:

Die eingesparten Transaktionskosten beim Hersteller dürfen nicht durch einen niedrigen Listenpreis wieder „aufgefressen“ werden: Im Vergleich zum Verkaufspreis bei direkter Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager darf der Listenpreis nicht „allzu niedrig“ sein.

Beim Nachfrager dürfen die Bruttonutzensteigerung und die eingesparten Transaktionskosten durch einen hohen Endverbraucherpreis nicht „vernichtet“ werden: Im Vergleich zum Verkaufspreis bei direkter Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager darf der Endverbraucherpreis nicht „allzu hoch“ sein.

Der Handel wird als Absatzmittler von Hersteller und Nachfrager nur dann eingeschaltet, wenn der Handel mit seiner Handelsspanne (Differenz Endverbraucherpreis und Listenpreis) „im Rahmen“ bleibt, so dass „ausreichend“ Produzentenrente und Customer Value für Hersteller und Nachfrager verbleibt.

## Grenzen der Einschaltung des Handels (II)

Der Handel wird nur dann in die Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager einsteigen, wenn die Differenz zwischen Endverbraucherpreis und Listenpreis, d.h. seine Handelsspanne größer als seine Kosten für die Erbringung seiner Handelsfunktionen ist:  $PR'' > 0$ .

---

## 2. Relationship-Marketing und Customer Relationship Management



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem (Customer) Relationship Management, das einen spezifischen Typus einer Transaktionsbeziehung („Geschäftsbeziehung“; Kundenbeziehungsmanagement; „Kundenpflege“) darstellt. Dieser Marketingansatz besitzt im B2B und B2C große Bedeutung, wenn eine Bindung zwischen Hersteller und Abnehmer über mehrere (viele) Transaktionsepisoden hinweg aufgebaut werden soll. Das (Customer) Relationship Management stellt damit das Pendant zur Markenbindung (Branding) in anonymen Massenmärkten des B2C dar.

Lernziel ist, den Inhalt und die Ausgestaltungsformen des (Customer) Relationship Managements zu verstehen.



## 2.1. Transaktionstypen zwischen Hersteller und Abnehmer





# Lernziele der Veranstaltung

Abschnitt 2.1 systematisiert Transaktionsbeziehungen, wobei das Relationship Management einen spezifischen Typus darstellt. Im Einzelnen wird eine Systematik von Transaktionsbeziehungen nach dem Koordinationsmechanismus und nach der Orientierung der Transaktionspartner vorgestellt.

Lernziel ist, verschiedene Transaktionstypen nach ihren bestimmenden Merkmalen unterscheiden zu können.



# Vorbemerkungen

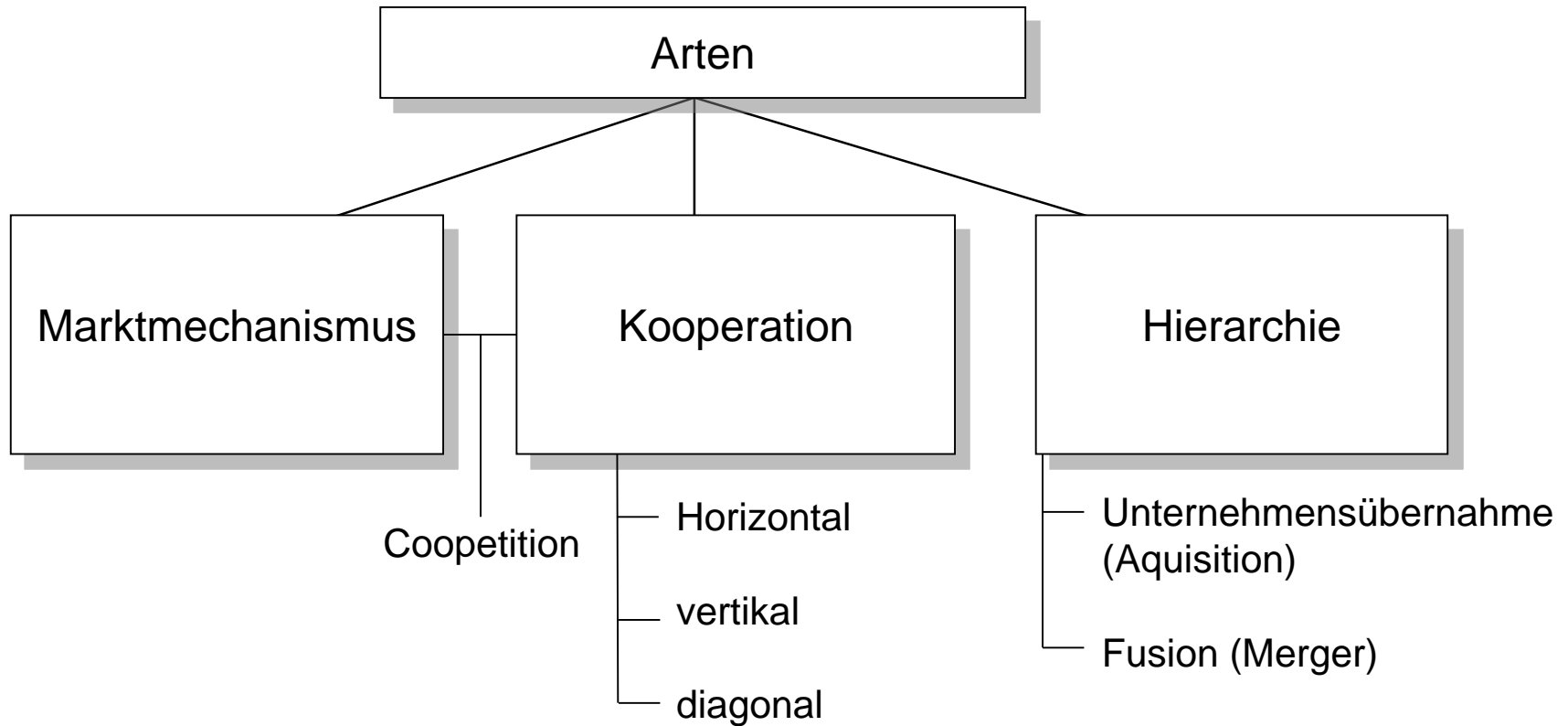
Transaktionstypen beschreiben typische Vermarktungssituationen (Transaktionsbeziehungen) von Produkten, die mit spezifischen Rahmenbedingungen, Macht-, Informations-, Rollenbeziehungen und Zielsetzungen der Transaktionspartner sowie Marketing-Konzepten oder Organisationskonzepten im Vertrieb verbunden sind.

Systematisierungsansätze sind:

- Koordinationsmechanismus zwischen den Transaktionspartnern (Marktmechanismus, Kooperation, Hierarchie);
- Orientierung (strategische Zielsetzung) der Transaktionspartner (Transaction versus Relationship Orientierung).

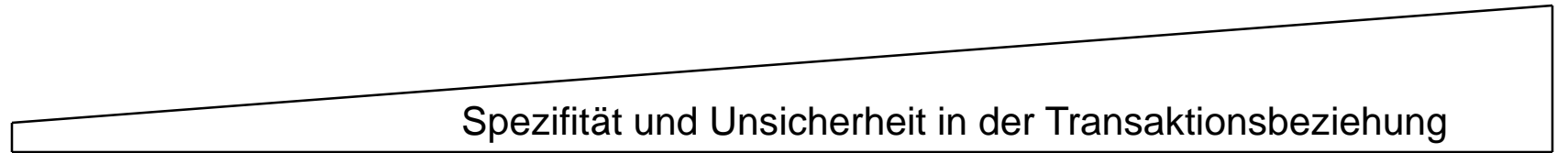


# Koordinationsmechanismen zwischen Transaktionspartnern



# Koordinationsmechanismen in Transaktionsbeziehungen

Bei



Marktliche Einzelkontrakte

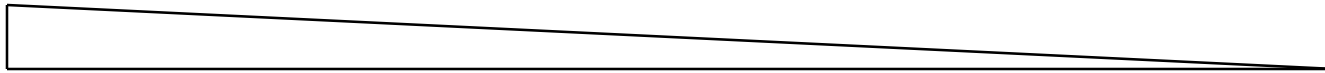
Rahmenvereinbarungen

Marktnahe vertragliche Bindungen (Netzwerk)

Hierarchische vertragliche Bindungen

Eigenerstellung

Markt



Kooperation



Hierarchie



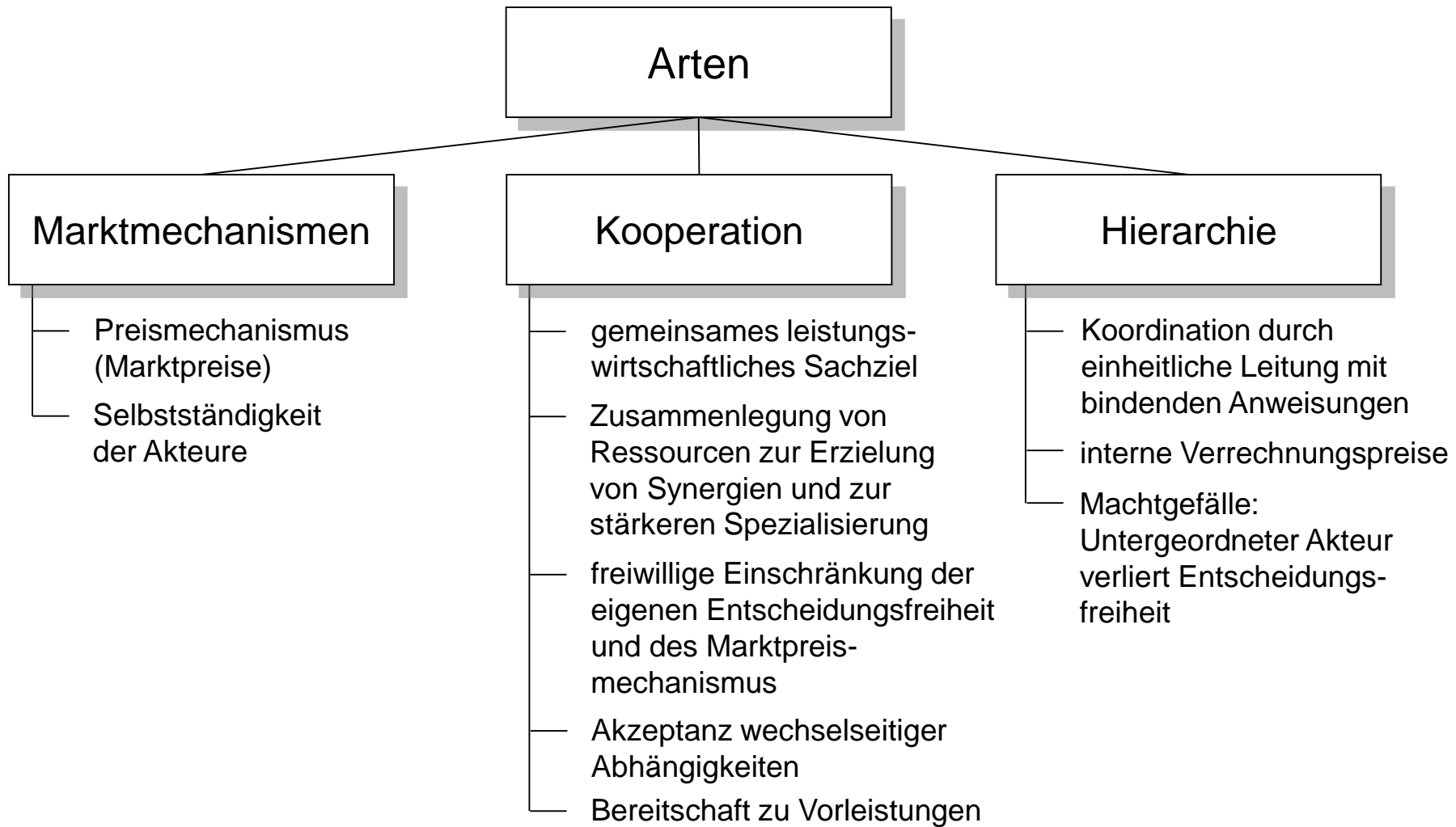
## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Es sind fünf verschiedene Transaktionstypen spezifiziert, die sich durch eine unterschiedliche Kombination von Marktmechanismus, Kooperationsdenken und Hierarchie auszeichnen.

Die Determinanten, welchen Transaktionstypus die Transaktionspartner wählen (bevorzugen), sind die (exogene und endogene) Unsicherheit der Transaktionspartner [siehe Informationsökonomie – Einführung in das Marketing, Kapitel 1] und die Spezifität (Individualisierungsgrad) des Transaktionsobjekts zu sehen.



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (I)



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (II)

Der Marktmechanismus impliziert eine Koordination der Transaktionspartner über das freie Spiel von Angebot und Nachfrage (Preismechanismus).

Kooperation beinhaltet eine auf freiwilliger Basis geregelte Zusammenarbeit der Transaktionspartner, wobei sie etwaige Einschränkungen in der eigenen Handlungsfreiheit freiwillig eingehen.

Hierarchie bedeutet, dass die Koordination der „Transaktionspartner“ auf einer Unterordnung eines der Akteure im Rahmen eines formalen Machtgefälles (z.B. Kapitalmehrheit) beruht.



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (III)

In marktlichen Einzelkontrakten finden sich für jede Transaktion Anbieter und Nachfrager neu und handeln jeweils die betreffenden Transaktionsbedingungen aus.

In Rahmenvereinbarungen handeln Anbieter und Nachfrager für einen bestimmten Zeitraum (z.B. ein Jahr) bestimmte Rahmenbedingungen (z.B. Bandbreite der Verkaufspreise; gesamte Liefermenge; Qualität) aus, die dann für die jeweiligen Transaktionen innerhalb des Vertragszeitraums gültig sind oder nur noch innerhalb der Bandbreite festgelegt (z.B. Tagespreisklausel im B2B), ausgehandelt oder spezifiziert (z.B. Liefermenge) werden.



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (IV)

In marktnahen vertraglichen Bindungen gehen die vertraglichen Vereinbarungen zwischen Anbieter und Nachfrager über die Ausgestaltung von Transaktionsbeziehungen hinaus und beziehen sich auf gemeinsame Projekte (z.B. F&E; Marktauftritt). Es handelt sich um Wertschöpfungspartner, die sich „auf gleicher Augenhöhe“ („gleichberechtigte Partner“) sehen.

Marktnähe impliziert, dass die Existenzberechtigung eines Netzwerks sich danach bemisst, ob die vertraglichen Bindungen ein besseres Ergebnis als der reine Marktmechanismus für die Transaktions-(Kooperations)partner bringen: Die Input-Leistungen der Transaktions- (Kooperations)partner und der Output (Ertrag aus der vertraglichen Bindung) für einen Kooperationspartner wird mit den potentiellen Ergebnissen des Marktmechanismus verglichen (z.B. Vergleich mit Marktpreisen).

# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (V)

In hierarchischen vertraglichen Bindungen sollen vertragliche Vereinbarungen eine einheitliche Leitung der rechtlich selbständigen Akteure sicherstellen, wobei die Aushandlung der Vertragsbedingungen durch ein Machtgefälle der Akteure (Hierarchie) gekennzeichnet ist. Typischer Fall hierfür sind Transaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen eines Konzerns.

Interne Verrechnungspreise (externes Rechnungswesen) ersetzen Marktpreise und sollen bspw. eine gezielte Gewinnentstehung gewährleisten, um die Gesamtsteuerlast im Konzern zu minimieren. Ferner werden mitunter Verträge geschlossen (z.B.

Darlehensgewährungen; Verkauf oder Überlassung von Vermögensteilen), die wirtschaftlich selbständige Akteure nicht eingehen würden.

# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (VI)

Bei der Eigenerstellung werden marktliche Transaktionen durch Internalisierung der Wertschöpfungsschritte ersetzt (Eigenfertigung anstelle von Outsourcing, Vorwärts- oder Rückwärtsintegration): Der bisherige Transaktionspartner ist rechtlich und wirtschaftlich internalisiert (z.B. Fusion) bzw. wird durch eine unselbständige Betriebsstätte repräsentiert, in der dessen betriebliche Wertkette „reproduziert“ wird.

Es gibt keine Transaktionen, sondern nur noch innerbetriebliche Leistungen. Im Sinne einer Leistungsbestimmung im internen Rechnungswesen können diese innerbetrieblichen Leistungen aber mit fiktiven Marktpreisen bewertet werden.



# Prinzipielle Aussagen zur Wahl des Koordinationsmechanismus (I): Spezifität

Je weniger spezifisch eine benötigte bzw. gehandelte Leistung ist, desto eher kommt der Marktmechanismus zum Tragen. Bei extrem spezifischen Leistungen gibt es möglicherweise keinen Transaktionspartner, der diese Leistung anbietet oder nachfragt.

Bezogen auf die Anbieterseite lassen Prozessinnovationen (neue Technologien in Produktionsprozessen, Industrie 4.0) erwarten, dass Hersteller in der Lage sind, mit vertretbaren Kosten kundenindividuelle Produkte zu erstellen (Mass Customization). Dies stärkt die Tendenz zur Koordination über den Marktmechanismus.

Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien (Internet) erweitert sich der Kreis an potentiellen Anbietern für eine vom Nachfrager geforderte hochspezifische Leistung; auch dies stärkt die Tendenz zum Marktmechanismus.



# Prinzipielle Aussagen zur Wahl des Koordinationsmechanismus (II): Unsicherheit

Vertragliche Vereinbarungen binden den Transaktionspartner: Reduzierung der Unsicherheit.

Je größer die Unsicherheit bezogen auf die zukünftigen Marktbedingungen ist, desto eher wird versucht, durch längerfristige vertragliche Regelungen die Unsicherheit zu reduzieren.

Bei hoher Spezifität und Unsicherheit werden Transaktionen durch Hierarchien (z.B. Konzernbildung) organisiert oder vollständig internalisiert.

# Systematisierung von Transaktionstypen anhand Orientierung der Transaktionspartner in einer Transaktionsbeziehung

Transaction und Relationship Orientierung sind spezifische Verhaltensmuster („strategische Ausrichtung“) im Kauf- wie Verkaufsverhalten (Buying-, Selling-Modus).

Damit gibt es vier Kombinationen an diesbezüglichen Transaktionstypen:-

- Transaction Buying/Transaction Selling;
- Transaction Buying/Relationship Selling;
- Relationship Buying/Transaction Selling;
- Relationship Buying/Relationship Selling.



# Transaction Orientierung (I)

## Merkmale der Transaction Orientierung

### Buying

- Kunden treffen ihre Kaufentscheidung von Fall zu Fall neu: vorangegangene Markttransaktionen haben keinen Einfluss auf bestehende Transaktionen (keine Lerneffekte)
- Variety Seeking als Verhaltensmotiv
- Einzeltransaktion aufgrund des spezifischen Produktbedarfs: new buy

### Selling

- es steht die einzelne Transaktion im Vordergrund (Episode) ohne Berücksichtigung von Carry-Over-Effekten (zeitliche Ausstrahlungseffekte von Marketingmaßnahmen)
- one-shot-Marketing: Hit-and-run-Denken: myopische Strategie; flight-by-night



# Transaction Orientierung (II) - Erläuterungen

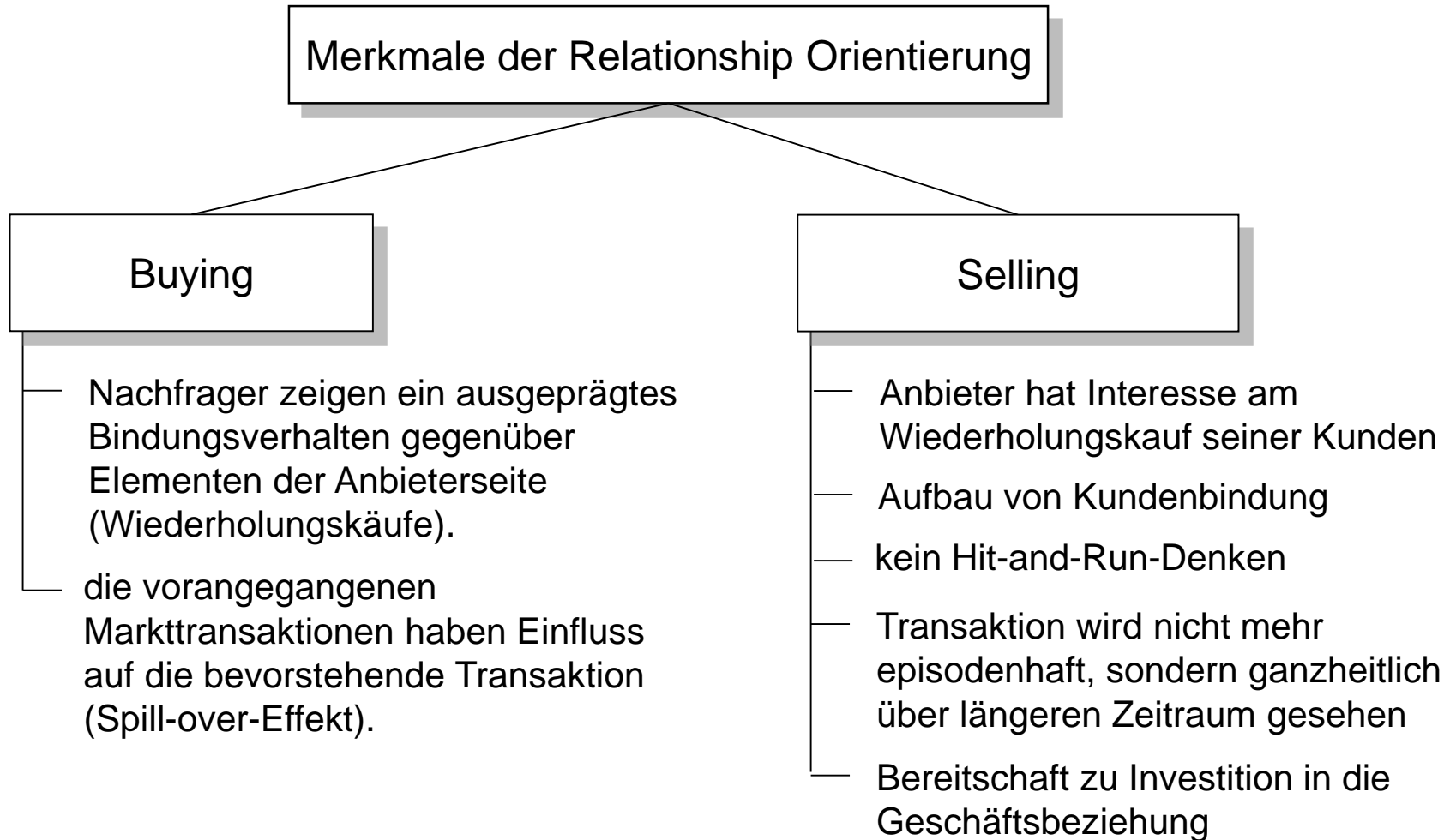
Variety Seeking als Verhaltensmotiv: Dies bezeichnet den intrinsischen Wunsch eines Nachfragers nach Abwechslung im Konsumentenverhalten. Auch bei Zufriedenheit mit der Marke oder dem Anbieter kommt es zum Marken- bzw. Anbieterwechsel, weil der Tatbestand der Abwechslung bzw. den Neuen bereits Nutzen stiftet.

One-Shot-Marketing: Dies ist das klassische Marketing auf anonymen B2C-Massenmärkten. Der Fokus des Anbieters ist ausschließlich auf den Abschluss von Transaktionen in der gegebenen Periode gerichtet („kurzfristiges Marketing“): Keine Berücksichtigung, dass Marketingmaßnahmen heute auch „morgen“ noch wirken können: z.B. Aufbau von Reputation/Commitment, Schaffen eines Preisimage.

Das Konzept der Transaktionsepisode ist charakteristisch für eine Transaction Orientierung: Der Fokus der Transaktionspartner richtet sich nur auf Anbahnung und Abwicklung der anstehenden Transaktion. Es gibt keine über diese einzelne Transaktion hinausgehenden Orientierungen der Transaktionspartner.



# Relationship Orientierung (I)



# Transaction und Relationship Selling - Zusatzerläuterungen

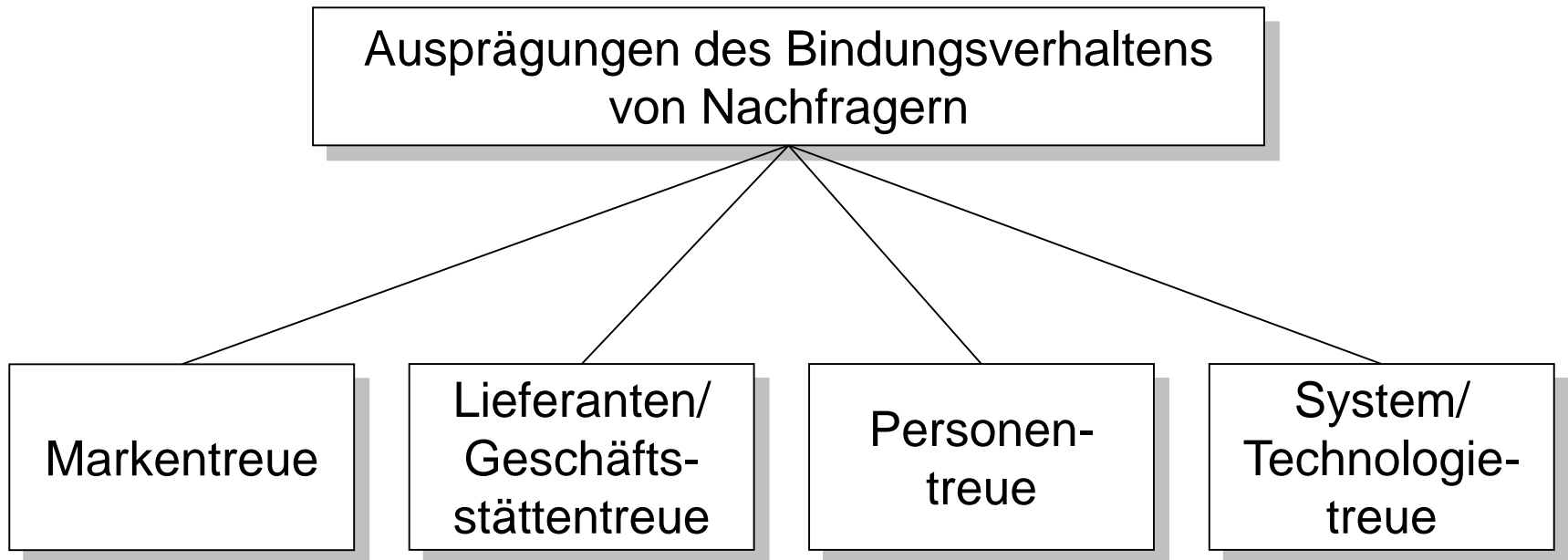
Prinzipielle Optionen im Marketing sind, „immer wieder“ (jede Planungsperiode) neue Kunden zu akquirieren (one-shot-Marketing) oder bestehende Kunden zu halten (binden), d.h. Transaction oder Relationship Selling.

Relationship Selling setzt auf Kundenbindung, Transaction Selling setzt auf Neukundengewinnung bzw. in jeder Transaktionsepisode tritt ein für das Unternehmen neuer Kunde auf.

Welche der beiden Grundausrichtungen im Marketing die vorteilhaftere ist, wird – neben den Unternehmensressourcen und/oder dem Planungshorizont des Unternehmens – von der Buying Orientierung der Nachfrager bestimmt.



# Relationship Buying (I)



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Die Personentreue beinhaltet eine Spezialform der Lieferanten-/Geschäftsstättentreue: Präferenz des Nachfragers für bestimmte Mitarbeiter des Anbieters (Verkäufer oder Produktionsmitarbeiter).

Bei einer System- oder Technologietreue präferiert der Nachfrager ein bestimmtes technisches Lösungskonzept oder ein technisches System. Diesem Systemstandard bleibt er bei Folgekäufen treu. Dies führt gleichzeitig zu einer Anbieter- (Hersteller-)treue, wenn der Hersteller der einzige Anbieter dieses technischen Standards ist.

## Relationship Buying (II)

In anonymen Massenmärkten entwickelt der Nachfrager eine Bindung an Marken bzw. diese wird durch das Branding (Brandmanagement) gefördert. Diese Markenbindung (Markentreue) konkretisiert sich unter anderem in Wiederholungskäufen der betreffenden Marke.

Der Nachfrager bevorzugt bei der Wahl des Lieferanten bzw. einer Geschäftsstätte den gleichen Anbieter (Lieferanten- oder Geschäftsstättentreue [store patronage]). Die Personentreue beinhaltet eine Spezialform der Lieferanten-/Geschäftsstättentreue: Präferenz des Nachfragers für bestimmte Mitarbeiter des Anbieters (Verkäufer oder Produktionsmitarbeiter), die dann auch die Lieferanten-/Geschäftsstättentreue determinieren.

Bei einer System- oder Technologietreue präferiert der Nachfrager ein bestimmtes technisches Lösungskonzept oder ein technisches System. Diesem Systemstandard bleibt er bei Folgekäufen treu. Dies führt gleichzeitig zu einer Anbieter- (Hersteller-)treue, wenn der Hersteller der einzige Anbieter dieses technischen Standards ist.

# Mismatch von Buying und Selling Orientierung

- Transaction Buying und Relationship Selling:

Effizienzverluste des Marketingeinsatzes: Der Kunde wünscht keine Bindung, aber der Anbieter führt Kundenbindungsmaßnahmen durch  
Vergeudete Ressourcen: Investitionen in die Kundenbindung zeigen keine höhere Rendite als Transaction Selling.

- Relationship Buying und Transaction Selling:

Effektivitätsverlust: Kunde wünscht Bindung, aber der Anbieter ‚antwortet‘ mit episodenhaftem Denken.  
Marketing ist nicht effektiv und lässt sich Gewinnpotential entgehen.



---

## 2.2. Denkphilosophie des Relationship Marketings (Relationship Management - Geschäftsbeziehungsmanagement)



# Lernziele der Veranstaltung

Abschnitt 2.2 stellt charakteristische Merkmale des Relationship Marketings (synonym Relationship Marketing – Geschäftsbeziehungsmanagements) dar. Dies entspricht der Relationship Orientierung im Selling-Mode, was allerdings nur sinnvoll ist, wenn auch die Relationship Orientierung im Buying-Mode gegeben ist.

Die einzelnen Merkmale sind idealtypische Ausprägungen und müssen „in der Praxis“ nicht gesamthaft erfüllt sein, um von einem Relationship Marketing zu sprechen.

Lernziel ist, das Wesen des Relationship Marketings in den verschiedenen Ausrichtungen charakterisieren zu können.





## 2.2.1 Allgemeine Charakteristik des Relationship Marketings



# Sprüche und Definition des Relationship Marketings

Companies don't make purchases; they establish relationships.

Kotler

Relationship-Marketing: Beide Transaktionspartner sind an einer Bindung interessiert: Relationship Selling meets Relationship Buying.

Relationship Marketing fokussiert auf die Etablierung (Aufbau, Halten, Ausbau) von längerfristigen Geschäftsbeziehungen mit Nachfragern (Kunden): Die Schaffung solcher Stammkunden beruht auf dem Aufbau eines akquisitorischen Potentials gegenüber einem Nachfrager.

# Relationship Marketing (Übersicht zu den folgenden Gliederungspunkten)

## Denkphilosophie

Längerfristige  
Geschäftsbeziehung  
(Aufbau von Kunden-  
bindung)

Interaktive  
Geschäftsbeziehung

Hervorhebung von  
personenbezogenen  
Aspekten

Spezifisches  
institutionales  
Arrangement bei  
relationalen  
Verträgen

Gezielte Auswahl  
von Trans-  
aktionspartnern

Denken in Problemlösungen

keine kurzfristige Maximierung der  
Produzentenrente

Nachkaufmarketing

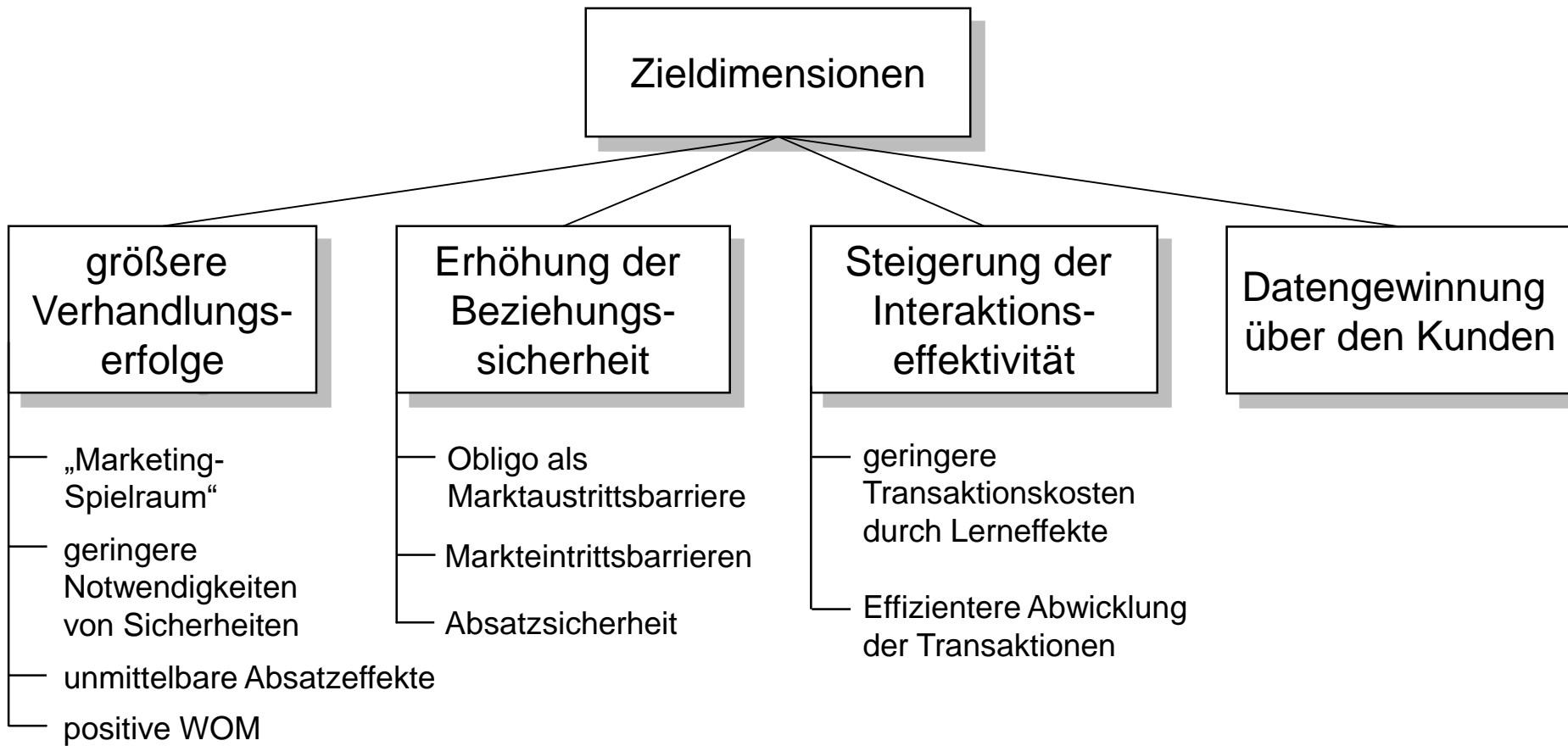
Bereitschaft zu spezifischen Investitionen

Transaktion als sozialer  
Austauschprozess

Schaffung von Commitment  
und Reputation



# Zielprofil des Relationship Marketings (I)



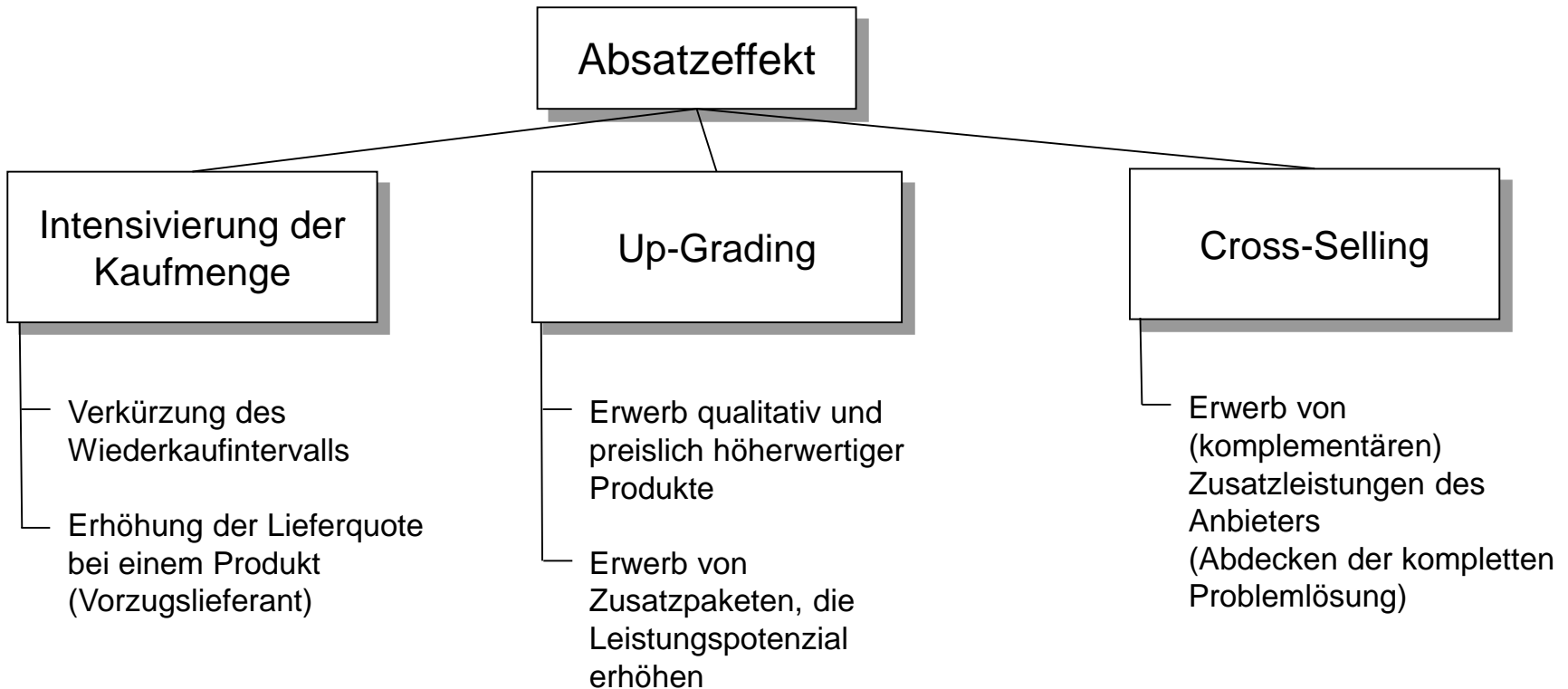
# Zielprofil des Relationship Marketings (II) - Erläuterungen

Größerer Marketingspielraum: Bei Kunden mit hoher Kundenbindung, lassen sich leichter Preiserhöhungen durchsetzen (geringere Preissensibilität der Nachfrager) und/oder es besteht eine größere Kulanz der Nachfrager bei „Marketingfehlern“, ohne dass es zum Abbruch der Geschäftsbeziehung kommt.

In einer Geschäftsbeziehung, die durch Offenheit und Vertrauen gekennzeichnet ist, fordern beide Transaktionspartner keine so großen „Sicherheiten“: Deshalb nimmt der Bedarf an Absicherungen für das „Transaktionsrisiko“ (z.B. explizite Verträge, Risikoüberwälzung auf Versicherungen, Preisnachlässe) ab, es reduziert sich die Notwendigkeit für das Aussenden von Spence-Signalen und es sind keine großen Selbstbeschränkungen für das Signalisieren, sich nicht opportunistisch verhalten zu wollen, erforderlich.



# Unmittelbare Absatzeffekte im Relationship Marketing



## Zielprofil des Relationship Marketings (III) - Erläuterungen

Stammkunden kommunizieren häufiger mit Personen aus ihrem sozialen Umfeld über den Anbieter (positive word-of-mouth).

Erhöhung der Beziehungssicherheit: Kundenbindung wirkt ex definitione wie eine Marktaustrittsbarriere für den Kunden („Obligo“ beim Anbieter zu bleiben: Commitment) und hat dadurch gleichzeitig den Charakter einer Markteintrittsbarriere für Konkurrenten (große Probleme, einen solchen Kunden abzuwerben). Zudem ist bei Kundenbindung die Existenz eines gewissen Basisgeschäfts (Absatz unter den Stammkunden) gesichert.

# Zielprofil des Relationship Marketings (IV) - Erläuterungen

Steigerung der Interaktionseffektivität (Senkung der Transaktionskosten): Durch Lerneffekte bzw. Kenntnisse über den Kunden lassen sich Transaktionskosten in der Anbahnung, Durchführung und Kontrolle einer Transaktion einsparen im Vergleich zu einer Transaktion mit einem Neukunden.

B2B: Einsparung von Kosten in der Abwicklung der Transaktionen (Waren,- Informations,- Zahlungslogistik) durch aufeinander abgestimmte (vernetzte) IuK-Systeme („Wertschöpfungspartner“).

Datengewinnung über den Kunden: Dies erhöht die Chance, dem Kunden ein spezifischeres Produkt anzubieten, höhere Kundenzufriedenheit zu erzielen und dadurch wiederum die Kundenbindung zu stärken.



## 2.2.2 Längerfristige Geschäftsbeziehung



# Charakteristik einer längerfristigen Geschäftsbeziehung

Bei einer längerfristigen Geschäftsbeziehung wird eine Transaktion nicht mehr nur episodenhaft (Beschränkung auf eine Transaktion) gesehen, sondern auf die Summe der Transaktionen mit einem Kunden ganzheitlich über einen längeren Zeitraum fokussiert.

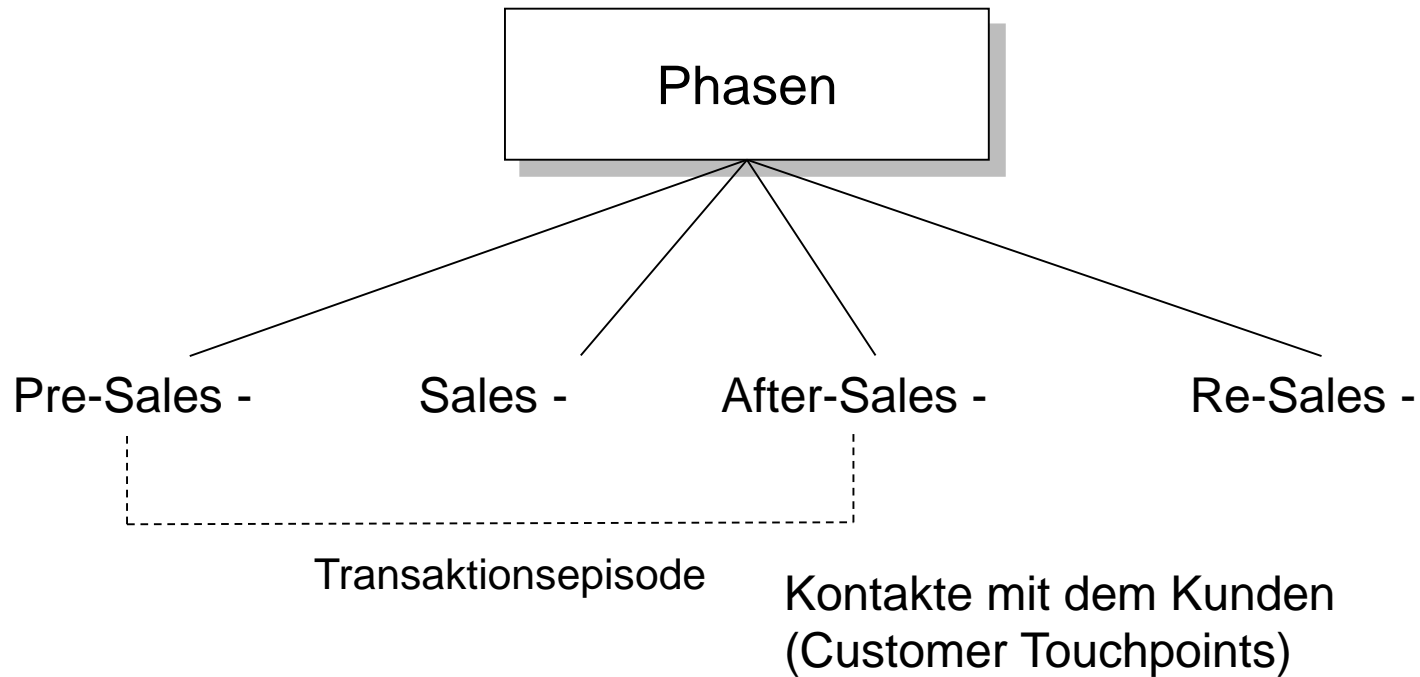
Eine längerfristige Geschäftsbeziehung beinhaltet eine Summe von Transaktionsepisoden, die inhaltlich miteinander verbunden sind, was „mehr“ als die bloße Aneinanderreihung vom Wiederholungskäufen (Transaktionsepisoden) beim gleichen Anbieter ist.

Hierfür gibt es zwei Ansätze, die ineinander greifen:

- Sales Cycle Management: Eine Geschäftsbeziehung besteht aus einer Vielzahl sich aneinander anschließender Sales-Cycles mit einem Kunden;
- Aufbau von Kundenbindung: Eine längerfristige Geschäftsbeziehung wird durch Bindung des Kunden an den Anbieter erreicht (Siehe Kapitel 2.3).



# Sales Cycle Management als Denkkonzept

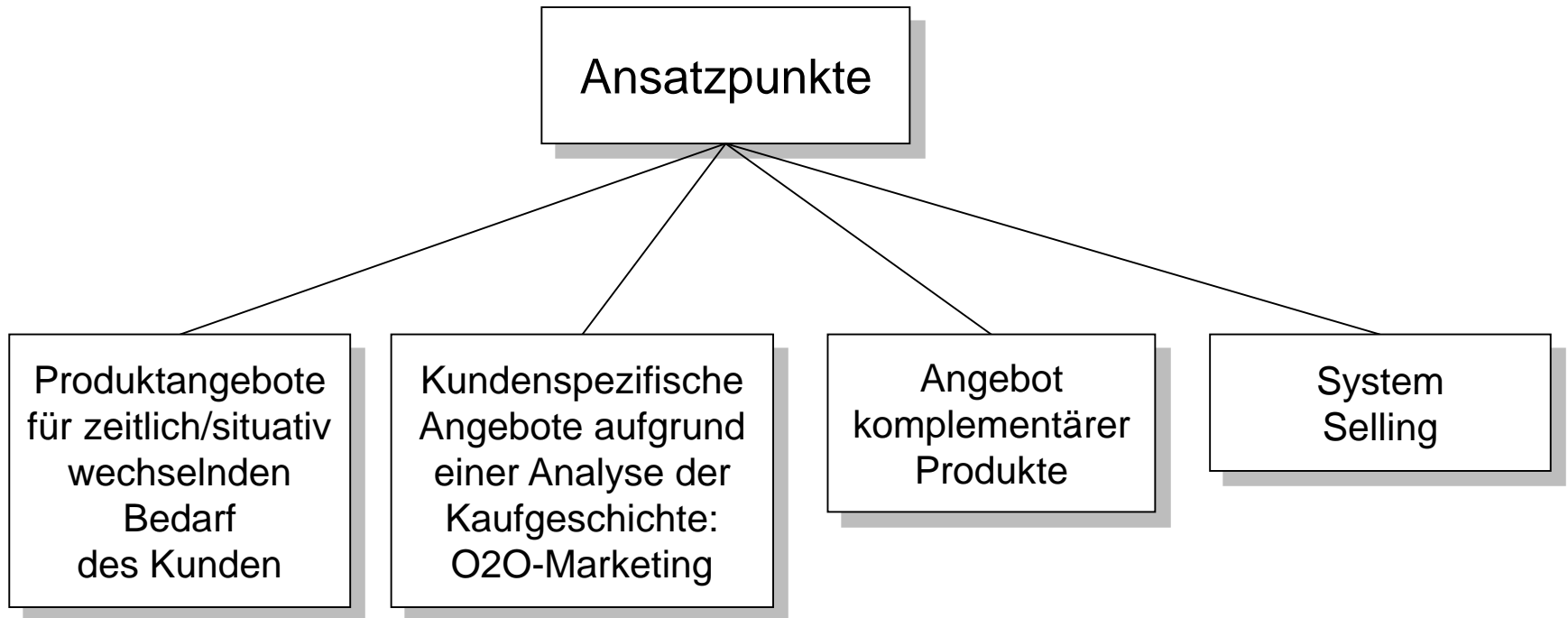


„Nach dem Kauf ist vor dem Kauf“: Die Customer Touchpoints in der After-Sales-Phase werden genutzt, um zur nächsten Transaktionsepisode (Re-Sales-Phase) zu gelangen, bzw. um die Transaktionsepisoden miteinander zu verketten.

## 2.2.3 Denken in Problemlösungen



# Denken in Problemlösungen (I)



## Denken in Problemlösungen (II)

Das Unternehmen „begleitet“ den Kunden einen längeren Zeitraum mit Produktangeboten für seinen zeitlich wechselnden Bedarf (z.B. vom Einsteigerprodukt bis zur Profi-Anlage).

Das Denken in Problemlösungen für den Kunden impliziert, dass der Anbieter seine Kunden sehr gut kennen muss.

Relationship Marketing ist damit untrennbar mit dem Aspekt der Datengewinnung (Informationsgewinnung) bezogen auf den Kunden verbunden (Customer Relations Management).

Relationship Marketing lässt sich deshalb als „Offline-Variante“ des Big-Data-Denkens im E-Commerce sehen.



## 2.2.4 Keine kurzfristige Gewinnmaximierung



# Charakteristik

Ein Verzicht auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung bedeutet, dass es nicht Zielsetzung ist, die Konsumentenrente kurzfristig möglichst weitgehend abzuschöpfen, sondern langfristig – über den Planungszeitraum der Geschäftsbeziehung – zu maximieren. Der Verzicht auf eine kurzfristige Maximierung des Kundendeckungsbeitrags stellt eine Investition in die Geschäftsbeziehung dar.

Gewährung von Kulanz  
(Verzicht auf Rechte aus  
der Vertragserfüllung)

Kooperations- anstelle von  
Konkurrenzdenken gegenüber dem  
Kunden beim Aufteilungskonflikt um  
den Transaktionsgewinn





## 2.2.5 Nachkaufmarketing



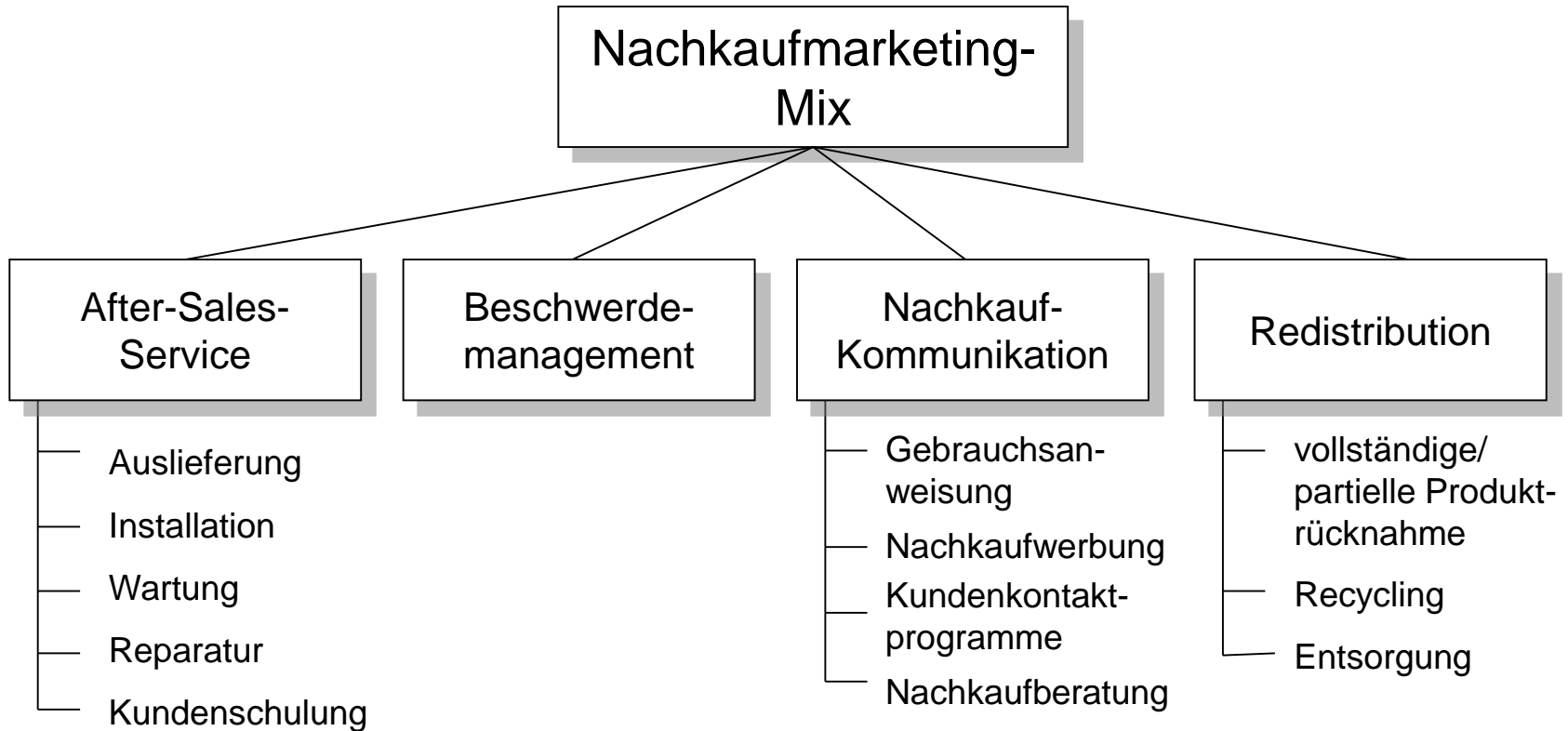
# Definition des Nachkaufmarketings

Nachkaufmarketing umfasst sämtliche Marketingaktivitäten, die innerhalb der Nachkaufphase (After-Sales-Kontakte) einsetzen oder ihre Wirkung entfalten und darauf gerichtet sind, das Konsum-/Gebrauchserlebnis auch nach dem Kauf positiv zu gestalten, um dadurch den Käufer dauerhaft zufrieden zu stellen und damit einen Beitrag zur Kundenbindung zu leisten (Zufriedenheit als „Schlüssel“ zur Bindung).

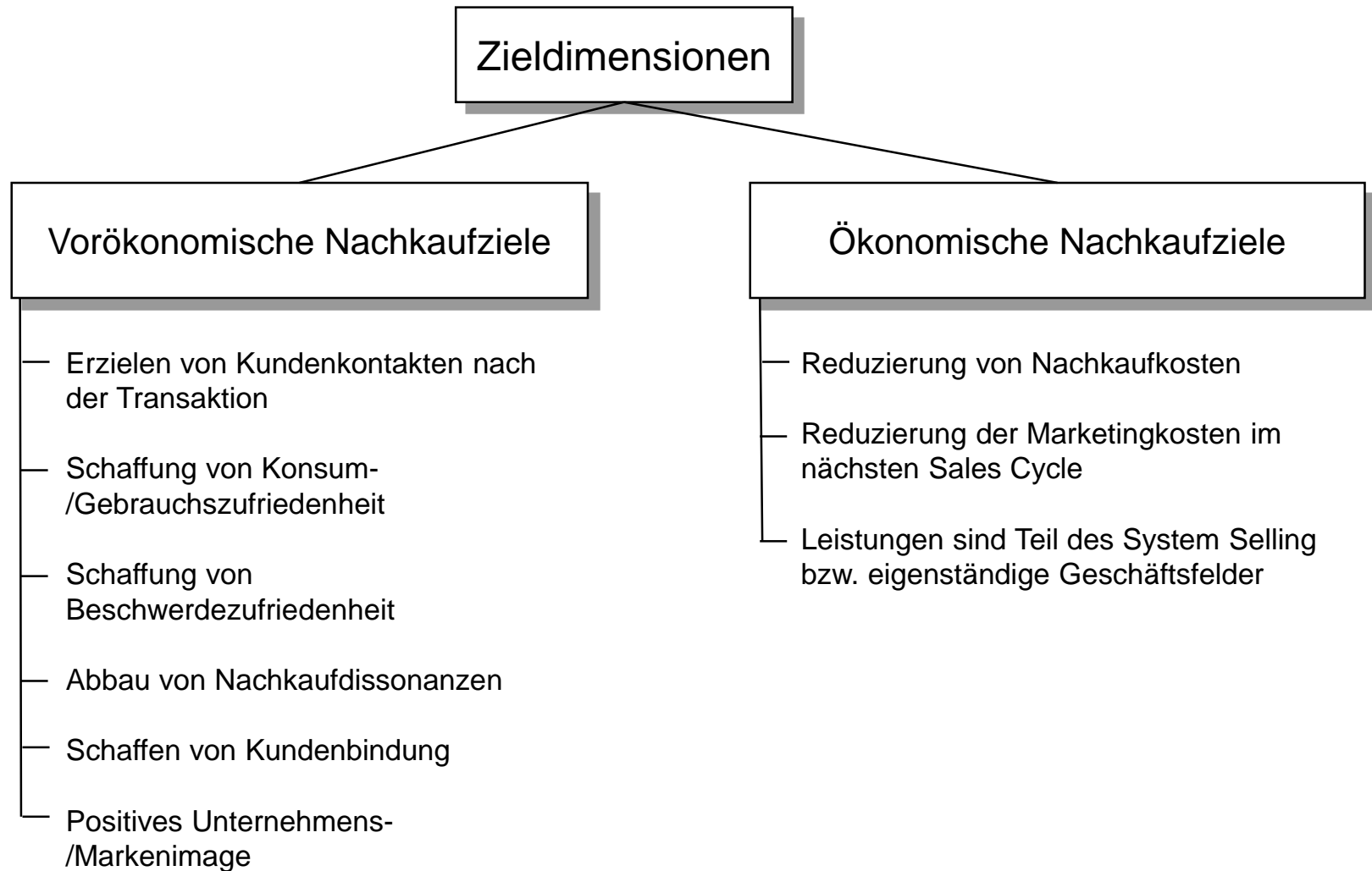
Ferner dient das Nachkaufmarketing im Sinne des Sales Cycle Managements dazu, Customer Touchpoints (Kundenkontakte) nach der Transaktion zu schaffen, um den „Kommunikationsfaden“ mit dem Kunden nicht abreißen zu lassen und diese after-sales-Kontakte als Start für einen neuen Sales Cycle zu nutzen.



# Instrumente des Nachkaufmarketing



# Ziele des Nachkaufmarketings



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Abbau von Nachkaufdissonanzen: Nachkaufdissonanzen sind ein Phänomen im Konsumentenverhalten, bei dem nach dem Kauf (Kaufentscheid) eine Phase der Unzufriedenheit bzw. Unsicherheit beim Nachfrager auftritt, ob er „die richtige“ Entscheidung getroffen hat. Dies kann dazu führen, dass er sich dazu entscheidet, „beim nächsten Mal“ einen anderen Anbieter (andere Marke) zu wählen.

Nachkaufdissonanzen können im Marketing durch Werbung (Nachkaufkommunikation) abgebaut werden, um diesen dissonanzbedingten Anbieterwechsel zu verhindern.

Nachkaufkosten: Dies sind Produktnutzungs- und Entsorgungskosten („Folgekosten“), die dem Nachfrager entstehen. Durch entsprechende Entsorgungs- und Recyclingprogramme des Anbieters werden diese Kosten beim Nachfrager gesenkt; dies erhöht dessen Customer Value mit dem Produkt bzw. schafft größeren Preisspielraum für den Anbieter (höherer Verkaufspreis für das Produkt).

# Charakteristik des Beschwerdemanagements

Das Beschwerdemanagement (moderner: Feedbackmanagement) umfasst alle proaktiven und reaktiven Maßnahmen, die das Unternehmen bezogen auf explizit (schriftlich, mündlich) ihm gegenüber geäußelter Beschwerden (claimer) und bezogen auf nicht-artikulierte Beschwerden (non-claimer: Anbieterwechsel, negative word of mouth) ergreift.

Das Beschwerdemanagement will eine sog. Beschwerdezufriedenheit schaffen und dient damit dem Kundenbindungsmanagement sowie dem Kündigungspräventionsmanagement in der Geschäftsbeziehung.

Exkurs: Die Beschwerdezufriedenheit ist ein Element der Transaktionszufriedenheit des Kunden. Die Beschwerdezufriedenheit entsteht in der after-sales-Phase. Bei Ge- und Verbrauch des Produkts entsteht die Produktzufriedenheit als „primäre“ Komponente der Transaktionszufriedenheit. Kumuliert über die einzelnen Transaktionen resultiert aus der Transaktionszufriedenheit die Zufriedenheit des Kunden mit der Geschäftsbeziehung.



## 2.2.6 Bereitschaft zu spezifischen Investitionen



# Typologisierung von Investitionen (I)

Eine Investition ist das Inkaufnehmen eines sicheren Nachteils jetzt in der Erwartung eines unsicheren zukünftigen Vorteils.

	eigenveranlasst	drittveranlasst
reversibel wieder verwendbar		
nicht reversibel oder wieder- verwendbar	X	X

X = Spezifische Investitionen



## Typologisierung von Investitionen (II)

Reversible Investitionen sind Investition, die rückgängig gemacht werden können (z.B. Verkauf der beschafften, aber nicht geeigneten Maschine).

Bei wiederverwendbaren Investition ist deren ursprünglicher Einsatzzweck zwar entfallen ist, sie können aber alternativ durch Eingehen weiterer Investitionen („Umrüstung“) genutzt werden (z.B. Einsatz einer Maschine für andere Produktionsprozesse).

## Typologisierung von Investitionen (III)

Nicht reversibel oder nicht wieder verwendbare Investitionen, d.h. spezifische Investitionen liegen vor, wenn bei Wegfall des Einsatzzweckes die Investition wertlos (nicht mehr verwendbar ist) und bspw. bilanziell vollständig abgeschrieben werden.

Vor allem immaterielle Investitionen (z.B. erbrachte Dienstleistungen) oder Vorleistungen/Kulanzleistungen („Investitionen in eine Geschäftsbeziehung“) sind häufig nicht reversibel und nicht alternativ verwendbar.

# Typologisierung von Investitionen (IV)

Eigenveranlasste Investitionen: Die Entscheidung, eine Investition zu tätigen, beruht auf eigenem Entschluss.

Drittveranlasste Investitionen: Der Transaktionspartner fordert, eine bestimmte Investition zu tätigen, da er ohne diese Investition nicht bereit ist, eine Geschäftsbeziehung aufzunehmen (z.B. Investitionen in den Showroom bei einem Vertragshändler im Automobilbereich).

Drittveranlasste Investitionen sind der Kauf der Eintrittskarte, um in eine Geschäftsbeziehung eintreten zu können.

# Spezifische Investitionen in Geschäftsbeziehungen (I)

Spezifische Investitionen sind Investitionen in eine Transaktionsbeziehung, die bei Wegfall dieser Transaktionsbeziehung wertlos sind (sunk costs).

Inkaufnahme ungeplanter/ ungedeckter Mehrkosten (z.B. Kulanz; Gefälligkeiten)

Kosten der direkten Beziehungspflege

Verzicht auf vollständige Ausnutzung des preispolitischen Spielraums

Faktorspezifität

- Standort
- Humankapital
- Sachkapital bzw. zweckgebundenen Sachwerte

Charakteristik des Relationship Marketings: Anbieter, aber auch Nachfrager sind bereit, Vorleistungen, d.h. spezifische Investitionen hinsichtlich der Geschäftsbeziehung zu machen.

# Spezifische Investitionen in Geschäftsbeziehungen (II)

Kosten der direkten Beziehungspflege: „Hospitality“-Maßnahmen (Kontaktmanagement); dies sind Gefälligkeiten des Anbieters, um ein positives Klima in der Geschäftsbeziehung zu schaffen/erhalten (z.B. Geschäftsessen, Einladungen zu Events [Business Lounges in Fußballstadien], vordergründig private Treffen, z.B. zum Golfspielen).

Solche Kontaktpflegemaßnahmen führen zu einem besseren Kennenlernen des Kunden und schaffen Commitment sowie Vertrauen).

Kommt es zu einem Abbruch der Geschäftsbeziehungen sind die Investitionen in die Kontaktpflege bzw. die „vor-ökonomischen“ Erfolge (z.B. Commitment; Vertrauen) dennoch wertlos.

# Spezifische Investitionen in Geschäftsbeziehungen (III)

Standortspezifität: Eine Standortentscheidung wird aufgrund einer Geschäftsbeziehung getroffen (z.B. Zulieferer errichtet Produktionsstätte in der Nähe seines Abnehmers).

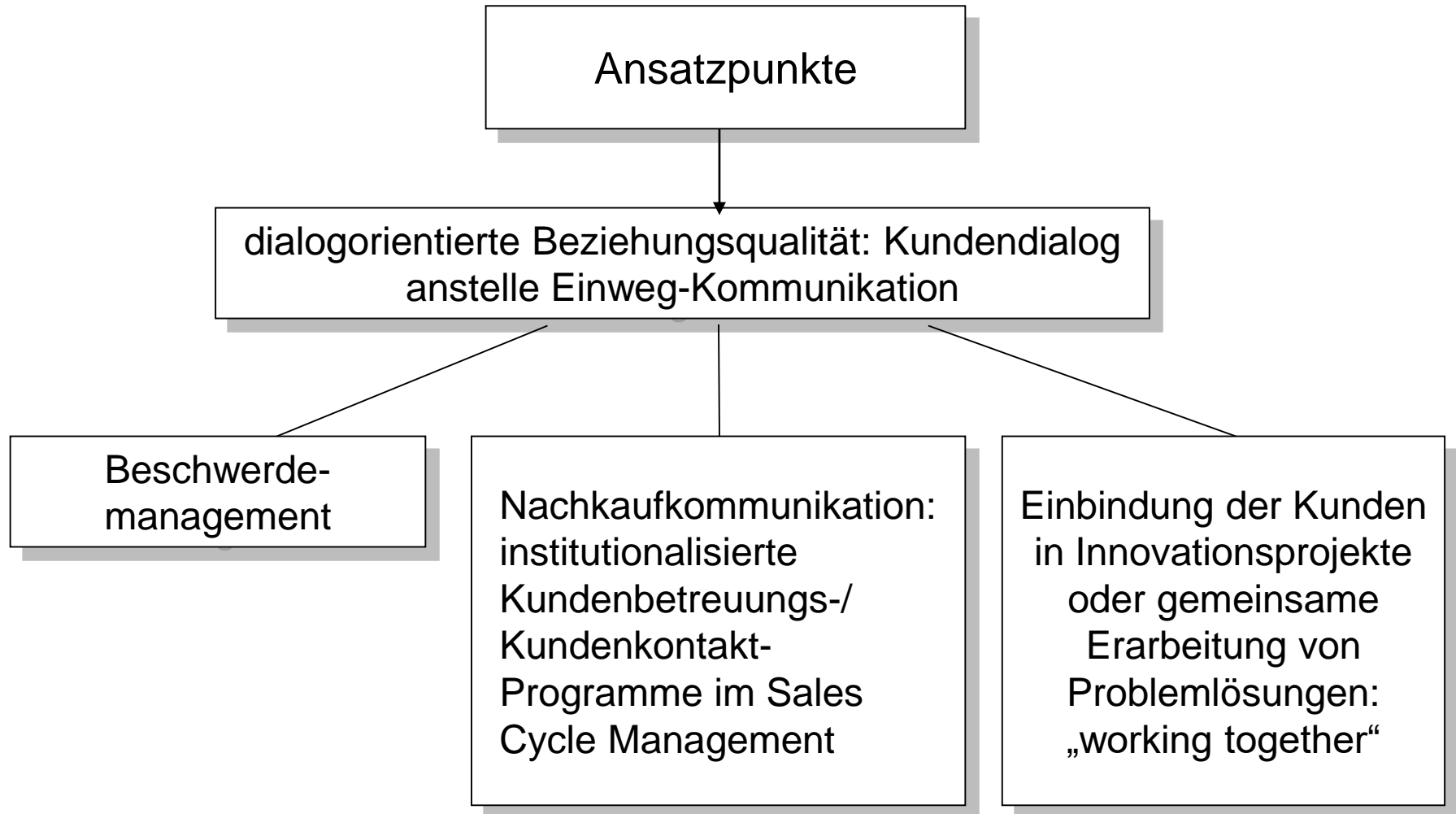
Humankapitalspezifität: Aufbau von Humankapital (Fähigkeiten und Kenntnissen bei Mitarbeitern), die spezifisch für die Geschäftsbeziehung sind

Sachkapitalspezifität bzw. zweckgebundenes Sachkapital: Investitionen in Sachkapital (z.B. Anlagevermögen), die nur zur Durchführung innerhalb einer bestimmten Geschäftsbeziehung genutzt werden können (z.B. Spezialwerkzeuge, EDV-Schnittstellenabstimmung, aber auch Erweiterung der Produktionsanlagen)

## 2.2.7 Interaktive Geschäftsbeziehung



# Interaktive Geschäftsbeziehung





# Interaktive Geschäftsbeziehung (I)

Die organisatorische Abwicklung der interaktiven Geschäftsbeziehung (Dialogorientierung in der Geschäftsbeziehung) findet im Customer Interaction Center (CIC) statt.

Sales Cycle Analyse: Wann wird/will der Kunde ein Produkt wiederbeschaffen?  
Der Kunde soll vom Unternehmen kontaktiert werden, bevor der Kunde zum Unternehmen kommt!

# Institutionalisierte Kundenkontaktprogramme (I)

Zielsetzung ist, den „Kommunikationsfaden“ mit dem Kunden nach einer Transaktion nicht abreißen zu lassen: Nachkaufkommunikation.

Regelmäßige Kundenansprache bzw. Überbrückung von langen Kontaktpausen zwischen zwei Transaktionen durch Schaffen von Customer Touchpoints.

Ein solches Kundenkontaktprogramm ist institutionalisiert, wenn es weitgehend automatisiert bezogen auf das Auslösen eines Customer Touchpoints abläuft.

Zentrales Element hierfür ist die Kundendatenbank, die Informationen über mögliche Kommunikationsinhalte bei den Customer Touchpoints liefert.

## Institutionalisierte Kundenkontaktprogramme (II)

Problem ist das Auffinden geeigneter Kommunikationsinhalte für solche Customer Touchpoints:

- persönliche Anlässe des Kunden (z.B. Geburtstag);
- vermuteter Informationsbedarf während der Produktnutzung, ggf. unter Hinzuziehung von Informationen aus dem Beschwerdemanagement: differenziert nach der Zeitspanne der Produktnutzung: nach einer langen Nutzungsdauer Kommunikation von Inhalten, um eine Pre-Sales-Phase („Kauf der neuen Produktgeneration“) zu starten.
- Hinweise zu Wartungsterminen des Produkts.

Insbesondere im Bereich Social Media besteht die Möglichkeit, Kundenclubs zu etablieren, in denen das Unternehmen als Moderator und aktiver Kommunikator in einen Dialog mit den Club-Mitgliedern tritt.

## 2.2.8 Hervorhebung personenbezogener Aspekte



# Charakteristik (I)

Eine Transaktion ist nicht mehr nur ein abstrakter Geschäftsvorgang (Geschäftsprozess), sondern ein sozialer Austauschprozess: Dies ist die Weiterführung des Konzepts der interaktiven Geschäftsbeziehung.

Mit dem Transaktionspartner wird eine persönliche Beziehung aufgebaut („Geschäftsfreunde“ – Hospitality Management, Kontaktmanagement) bzw. Reputation und Commitment geschaffen.

Gezielter Einsatz vom Vertriebsmitarbeitern, die es mit dem Kunden „besonders gut“ können, d.h. bei denen die „Chemie“ stimmt.



## Charakteristik (II)

Kontaktmanagement (Hospitality Management):

Maßnahmen im Relationship Marketing, um Customer Touchpoints ohne primären Transaktionsbezug mit hohem Unterhaltungscharakter oder Commitment-Charakter zu schaffen (z.B. Einladung zum Geschäftsessen, Golfturnier, zu sportlichen oder kulturellen Ereignissen oder Aufmerksamkeiten zu persönlichen Anlässen).

Commitment beschreibt die innere Bindung des Transaktionspartners an den anderen: Es besteht eine auf sozialen Konventionen beruhende Scheu, eine Geschäftsbeziehung aufzugeben (Geschäftsbeziehung „an sich“ wird als Wert gesehen) bzw. sich gegenüber dem anderen opportunistisch zu verhalten.

Reputation bezeichnet das Vertrauen des Transaktionspartners in den anderen Transaktionspartner, dass dieser seinen möglichen Handlungsspielraum nicht opportunistisch ausnutzen wird.



## 2.2.9 Relationale Verträge



# Vorbemerkungen

Ein vollständiger Vertrag, der alle Eventualitäten einer Transaktion regelt, ist bei komplexeren oder sehr spezifischen Transaktionsobjekten oftmals technisch nicht möglich (Unvorhersehbarkeit der Zukunft) bzw. wäre mit zu hohen Transaktionskosten verbunden.

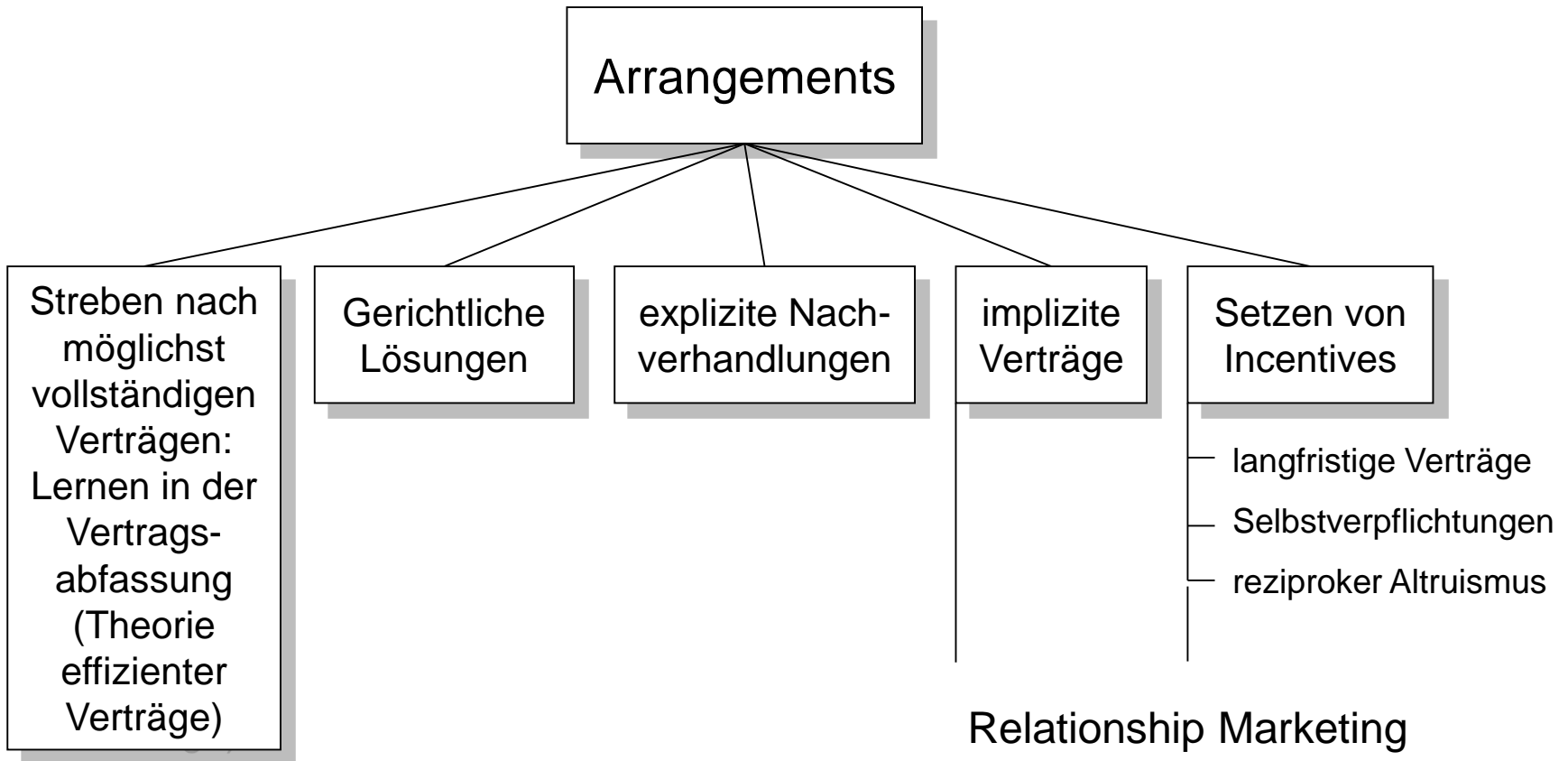
Dadurch entstehen Handlungsspielräume für einen Transaktionspartner und Informationsasymmetrien, die opportunistisch genutzt werden können.

Ein Vertrag ist deshalb immer ein mehr oder weniger Mantel bzw. Rahmen mit Lücken.

Relationale Verträge sind solche Verträge, die davon ausgehen, dass nicht alle Eventualitäten sich explizit regeln lassen. Es werden aber Arrangements (Lösungen) getroffen, die negative Folgen der Vertragslücken verhindern sollen.



# Lösungsmöglichkeiten bei relationalen Verträgen



# Inhalt von Arrangements in relationalen Verträgen

Implizite Verträge: Es werden keine explizit formulierten vertraglichen Lösungen, sondern nur allgemeine Lösungsprinzipien bei einem Problemfall vereinbart.

Eine typische Ausprägung ist die Problemlösung „nach Treu und Glauben“.

Transaktionspartner vertrauen einander, dass bei einem aufgetretenen Problem, eine Lösung auf Basis dieser allgemeinen Grundsätze gefunden wird, die einen zufriedenstellenden Kompromiss für beide darstellt.

Implizite Verträge: „Abwarten und Schauen, was eintritt: Wir finden dann schon eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung.“

# Setzen von Incentives als Arrangements

Langfristige Verträge: Über einen längeren Zeitraum gleichen „Glück“ und Pech in einer Transaktionsbeziehung aus bzw. Betonung langfristiger Aspekte gegenüber kurzfristiger Denkweise.

Selbstverpflichtungen: Stellen von „Geiseln“ (z.B. Garantien) signalisieren dem Transaktionspartner, dass man sich nicht opportunistisch verhalten will.

Reziproker Altruismus: Beide Transaktionspartner sind bereit, in Vorleistungen zu gehen, aber eine Förderung/Entgegenkommen gegenüber dem anderen erfolgt nur, wenn man selber gefördert wurde (Tit-for-Tat-Strategie): Vergelten von Wohltaten, wobei man mit einer kleinen „Wohltat“ anfängt, so dass bei ausbleibender Gegenleistung die sunk costs nicht so groß sind. Dies impliziert letztendlich, dass sich eine Geschäftsbeziehung entwickelt bzw. im Laufe der Zeit intensiver wird.



## 2.2.10 Selektives Relationship Marketing



# Inhalt des selektiven Relationship Marketings

Selektives Relationship Marketing (I): Es dominiert der Differenzierungsgedanke im Marketing: Kundenspezifische Problemlösungen, Selective Advertising, Selective Pricing.

Selektives Relationship Marketing (II): Die Allokation der Marketingressourcen orientiert sich am Kundenpotential. Je höher das vermutete Kundenpotential ist, desto höher ist die Beziehungsintensität bzw. Betreuungsqualität ausgeprägt (A-, B-, C-Kunden).

Selektives Relationship Marketing (III) - Demarketing: („Kein Verkauf an jeden“): Es werden bewusst keine Geschäftsbeziehungen mit Kunde aufgebaut, die aus Unternehmenssicht unattraktiv sind.



## 2.2.11 Einschränkungen des Relationship Marketings



# Rahmenbedingungen des Relationship Marketing (I)

Das Relationship Marketing (Relationship Management; Beziehungsmarketing) eignet sich für alle Hersteller und Händler (B2B, B2C),

- deren Kunden über einen längeren Zeitraum hinweg wiederholt (verschiedene) Leistungen/Produkte bei ihm nachfragen können (Grundlage für ein Relationship Buying);
- über die der Anbieter personalisierte Daten (Informationen) gewinnen kann;
- die er über Kommunikationskanäle individualisiert ansprechen kann (Selective Advertising - Direct Marketing).

War vormals das „Konzept der Beziehungspflege nur bei einer „überschaubaren“ Kundenanzahl realisierbar (B2B, Anbieter aus lokalen Märkten – z.B. Handwerker) ermöglichen heutzutage Kundendatenbanken („Big Data“), IP-Adressen-bezogene Individualisierung und moderne Software zur Datenanalyse sowie Software-Tools zur automatisierten, aber individualisierten (targeting), dialogorientierten Kundenansprache Prinzipien des Relationship Marketings in Massenmärkten des B2C zu verwirklichen: Customer Relation Management.



## Rahmenbedingungen des Relationship Marketing (II)

Relationship Marketing eignet sich nicht, wenn Nachfrager eine Einbindung in engere Geschäftsbeziehung fürchten, weil sie die daraus erwachsenden Verpflichtungen (Obligo) als überflüssig ansieht oder ein Bedürfnis nach Abwechslung im Konsumverhalten (variety seeking) besteht. Möglicherweise besteht sogar eine Reaktanz bei zu starker Vereinnahmung des Nachfragers durch den Anbieter in der Geschäftsbeziehung. In diesen Konstellationen „agiert der Nachfrager im Transaction Buying-Modus.

Die zentrale ökonomische Beurteilung des Relationship Marketing lautet: Wird mit der Geschäftsbeziehung langfristig ein positiver Kapitalwert erwirtschaftet (diskontierter Einzahlungsüberschuss)? Lohnen sich damit die Investitionen in den Aufbau und die Pflege der Geschäftsbeziehung?



## 2.3. Die Bindung des Kunden als Marketingproblem



# Lernziele der Veranstaltung

---

Abschnitt 2.3 stellt ein verhaltensorientiertes Modell, das zwischen zwei Ursachen einer Kundenbindung unterscheidet (Gebundenheit und Verbundenheit) bzw. drei Arten der Kundenbindung differenziert. Ferner wird ein ökonomisch-strukturiertes Entscheidungsmodell zum Konzept der Wechselkosten skizziert, das ein Entscheidungskalkül für einen Anbieterwechsel formuliert

Lernziel ist, Ursachen und Arten der Kundenbindung zu verstehen.



# Customer Loyalty bzw. Kundenbindung /Kundentreue

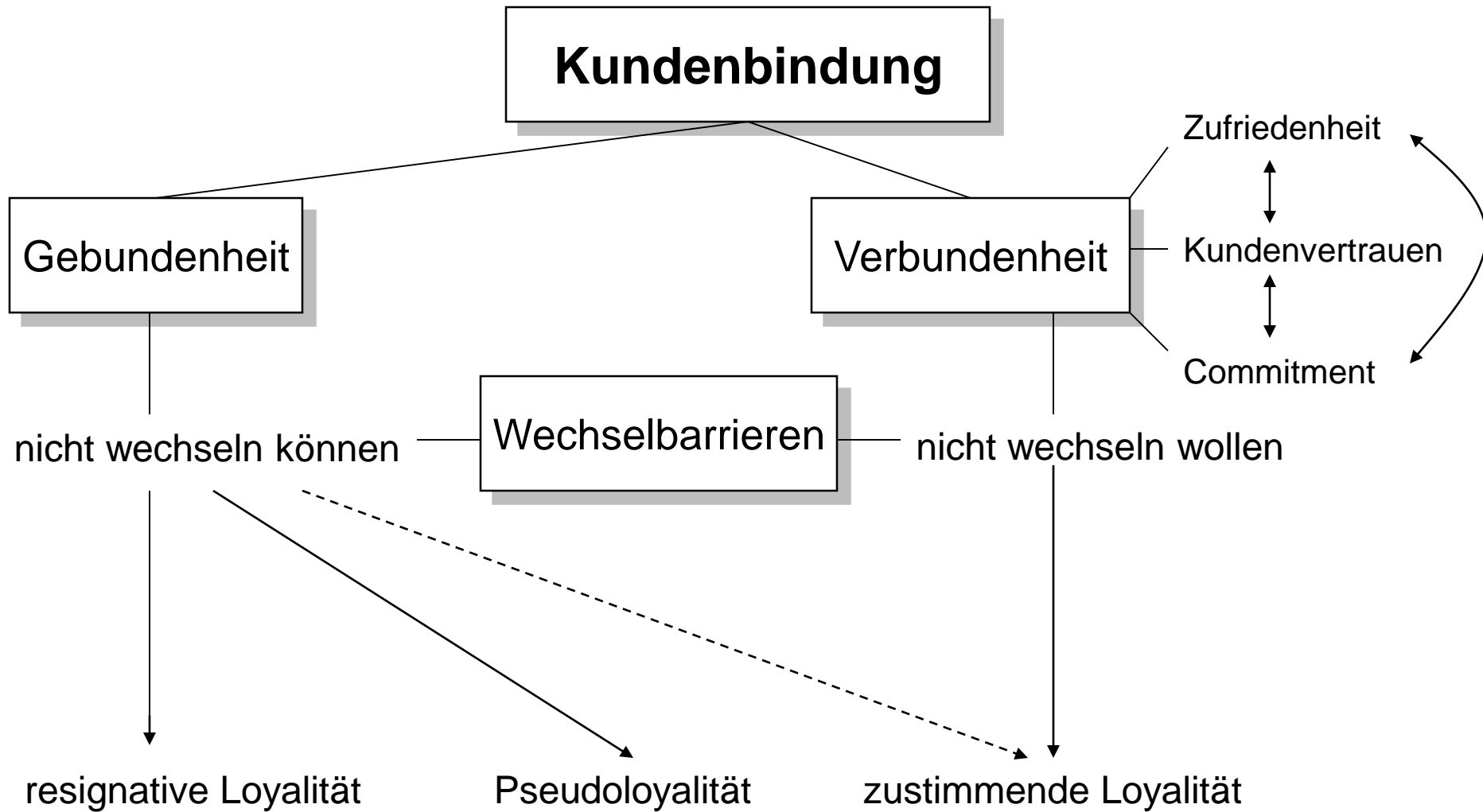
Customer Loyalty: A deeply held commitment to re-buy or re-patronize a preferred product or service in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior. (Kotler et al. 2009)

Interpretation der obigen Definition: Kundenbindung beinhaltet den wiederholten Einkauf eines Nachfragers bei einem Anbieter (Produkt/Marke; Geschäft), obwohl es Marketingaktivitäten von Konkurrenten gibt, die einen Anbieterwechsel induzieren könnten und bei einem Nachfrager mit geringerer Kundenbindung dies auch auslösen.

Kundenbindung löst den Relationship-Buying-Modus aus.



# Dimensionen der Kundenbindung



# Inhalt von Ge- und Verbundenheit

Gebundenheit resultiert aus der Existenz von Wechselbarrieren, die den Wechsel eines Kunden zu einem anderen Anbieter zumindest kurzfristig verhindern: Es liegt eine exogen bedingte Einschränkung der Dispositionsfreiheit des Nachfragers vor.

Verbundenheit bedeutet, dass Nachfrager von sich aus eine Geschäftsbeziehung nicht aufgeben wollen: Positive Einstellungen gegenüber dem Anbieter (Zufriedenheit, Kundenvertrauen und Commitment) fungieren als „freiwillige“ Wechselbarrieren. Verbundenheit ist Ausdruck (Folge) einer hohen Beziehungsqualität in der Geschäftsbeziehung.



# Arten von Wechselbarrieren

Vertragliche Wechselbarrieren: Der Kunde ist juristisch durch einen Vertrag an den Anbieter gebunden.

Existenz von Austrittsgeldern (z.B. Kontoauflösungsgebühren oder vertraglich vereinbarte Entschädigungszahlungen bei vorzeitiger Vertragskündigung), die der Nachfrager nicht zu tragen bzw. zu leisten bereit ist.

Technische Wechselbarrieren: Der Kunden hat technische Geräte mit einem bestimmten Standard, den nur der Anbieter erfüllt. Ein Wechsel des Anbieters würde eine komplette Neuinvestition implizieren, den sich ein Nachfrager nicht leisten kann.  
„technische Hold-Up-Situation“

Spezifische Investitionen des Nachfragers in den Anbieter: Vorleistungen des Nachfragers (z.B. Grundgebühr; „Eintrittsgelder“) würden hinfällig (sunk costs), wenn der Nachfrager die Geschäftsbeziehung vor Ende der Vertragslaufzeit aufkündigt: Hold-Up durch spezifische Investitionen.

# Nutzenbewertung der Gebundenheit

Gebundenheit muss nicht zwangsläufig der „Bad Boy“ der Kundenbindung sein.

- Nachfrager muss sich bei Eingehen dieser Gebundenheit einen Vorteil davon versprochen haben, ansonsten hätte er diese Gebundenheit nicht akzeptiert (Beispiel: Einlassen auf einen technischen Standard, Abschluss eines langfristigen Vertrags). Voraussetzung: Es gab Entscheidungsalternativen.
- Gebundenheit ist nicht damit nicht automatisch mit Missnutzen verbunden.
- Allerdings besteht die Gefahr von opportunistischem Verhalten (Abfall des Leistungswillens) und Abfall der Leistungsfähigkeit des Anbieters: nachträgliche Reduzierung der Anbieterleistung, wobei der Nachfrager den Anbieter nicht wechseln kann.
- Ferner: Gefahr von strategischen Fehlentscheidungen bei der Anbieterwahl (Setzen auf den falschen technischen Standard, der sich dann nicht am Markt durchsetzt).



# Determinanten der Verbundenheit (I)

Das Modell unterstellt eine Zusammenwirkung von drei Determinanten, die gemeinsam erst eine Verbundenheit des Kunden bewirken:

- Zufriedenheit: Der Kunde ist mit der Geschäftsbeziehung zufrieden. Dies ist das kumulierte Ergebnis der zurückliegenden episodischen Zufriedenheiten (Produktverwendung, Geschäftsgebahren des Anbieters).
- Kundenvertrauen: Der Kunde geht davon aus, dass der Anbieter auch in der nächsten Transaktion eine zufriedenstellende Leistung erbringen kann (erwartete Zufriedenheit). Keine Befürchtung eines Leistungsabfalls des Anbieters.
- Commitment: Der Kunde empfindet eine innere Verpflichtung, beim Anbieter zu bleiben bzw. es würde ihm „ein schlechtes Gewissen“ oder „Schuldgefühle“ bereiten, d.h. mit Missnutzen verbunden sein, einen anderen Anbieter in der nächsten Transaktion zu wählen.



## Determinanten der Verbundenheit (II)

Trotz (hoher) Zufriedenheit ist häufig keine Verbundenheit gegeben, wenn das Kundenvertrauen und/oder das Commitment niedrig ausgeprägt sind.

Ist das Commitment nur schwach ausgeprägt, wechselt der Nachfrager die Geschäftsbeziehung trotz Zufriedenheit (keine Verbundenheit). Dies gilt vor allem, wenn eine Tendenz zum variety seeking existiert (Wunsch nach Abwechslung im Konsumverhalten).

Verbundenheit, die lediglich auf Zufriedenheit der Kunden basiert ist kein Garant für eine langfristige Kundenbindung, insbesondere wenn das Commitment schwach und/oder die Tendenz zum Variety Seeking stark ausgeprägt sind.

Augmentierte Bindungsstrategie: Gebundenheitsstrategie mit Verbundenheitskomponenten kombinieren. Durch Gebundenheit können kurzfristige Schwächen in der Verbundenheitsbildung überbrückt werden bzw. Gebundenheitselemente „schmerzen“ bei Verbundenheit nicht.

# Arten der Loyalität

**Zustimmende Loyalität:** Der Kunde bleibt aufgrund von Verbundenheit freiwillig dem Anbieter (Marke) treu. Auch aus Gebundenheit kann möglicherweise zustimmende Loyalität folgen, wenn der Nachfrager aus den Wechselbarrieren keinen Nachteil sieht (er würde auch freiwillig bleiben)

**Pseudoloyalität:** Kunden tätigen aufgrund der Gebundenheit Käufe beim Anbieter, mittelfristig beabsichtigen sie aber, zu einem Konkurrenten zu wechseln (z.B. nach Ablauf der Vertragsdauer). Im Gegensatz zur zustimmenden Loyalität liegt aber eine negative Einstellung zum Anbieter vor.

**Resignative Loyalität:** Aufgrund von fehlenden Wechselmöglichkeiten oder zu hohen Wechselbarrieren bleibt der Nachfrager dem Anbieter auch in Zukunft treu: Auch mittelfristig keine Anbieterwechsel beabsichtigt. Sobald sich eine günstige Gelegenheit ergibt, oder die „Schmerzgrenze“ der Gebundenheit überschritten ist (Retaliation: Wechsel trotz positiver Wechselkosten), tritt eine Wechselabsicht auf.



# Marketingimplikationen von Ge- und Verbundenheit

## Aussagen

Aufbau von Gebundenheit birgt langfristig die Gefahr, Kunden nicht halten zu können (Pseudoloyalität, resignative Loyalität).

Gebundenheitsstrategien bzw. Wechselbarrieren können aber dazu dienen, eine vorübergehende Wettbewerbsschwäche zu überbrücken. Augmentierte Bindungsstrategie als Kombination beider „Bindungswege“. Gebundenheitselemente nicht überstrapazieren bzw. durch Zufriedenheit und Kundenvertrauen flankieren.

Erhöhung der Verbundenheit aber auch durch Förderung der Ungebundenheit des Kunden.

Aus Sicht des Relationship Marketings führt eine durch Verbundenheit entstandene Kundenbindung zu einem stabileren Relationship Buying als Gebundenheit bzw. Relationship Marketing (i.e.S.) ist nur bei Verbundenheit des Nachfragers gegeben.

Verbundenheit, die lediglich auf Zufriedenheit der Kunden basiert ist kein Garant für eine langfristige Kundenbindung, insbesondere wenn das Commitment schwach und/oder die Tendenz zum Variety Seeking stark ausgeprägt ist. Allerdings impliziert die Zufriedenheit als Determinante der Verbundenheit, dass der Anbieter (auch) in seiner Produkt- und Preispolitik den Kunden überzeugen muss.



## Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Erhöhung der Verbundenheit durch Förderung der Ungebundenheit des Kunden (Verminderung einer Gebundenheit):

Leistungsstarke Anbieter können darauf verzichten, ihre Kunden in eine technische Hold-up-Situation zu bringen (Verzicht auf Gebundenheit an den eigenen Standard), weil sie wissen, dass ihre Nachfrager aufgrund der überlegenen Produktqualität freiwillig bei diesen Standards bleiben. Deshalb können Schnittstellen zu anderen technischen Standards (z.B. für Zusatzgeräte) implementiert werden.

Analog hierzu erlaubt ein leistungsstarker Anbieter eine jederzeitige Kündigung des Vertrags, weil er sich sicher sein kann, dass seine Kunden dieses Kündigungsrecht nicht in Anspruch nehmen werden.

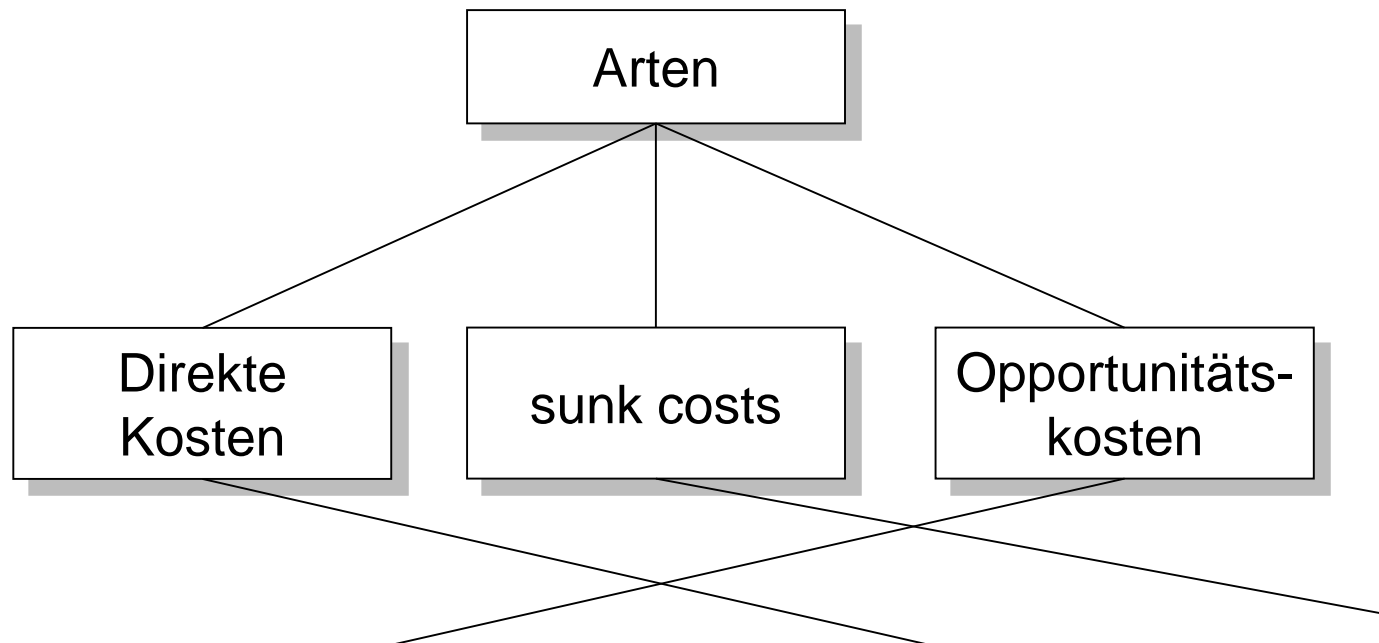
# Das Konzept der Wechselkosten als ökonomisches Kalkül für Kundenbindung

Wechselkosten umfassen alles, was der Käufer im Hinblick auf den Wechsel eines ‚Elements der Anbieterseite‘ (z.B. Marke, Hersteller, Lieferant) als anstrengend, unangenehm, riskant oder aufwendig empfindet: alle monetären und nicht-monetären Kosten des Wechsels.

Je höher die Wechselkosten sind, desto höher ist die Bindungswirkung.  
Das folgende Modell bildet drei verschiedene Arten von Wechselkosten ( $W$ ) ab: Der Nachfrager verbleibt in der Geschäftsbeziehung (beim alten Anbieter  $A$ ), wenn die Wechselkosten positiv sind, er wechselt zum neuen Anbieter ( $N$ ), wenn die Wechselkosten negativ sind: Es tritt dann ein „Wechselgewinn“ auf.



# Bestimmung der Höhe der Wechselkosten



$$W_{A/N} = \sum_{t=0}^T [(U_{At} - k_{At}) - (U_{Nt} - k_{Nt})](1+i)^{-t} + k_{A/N} + \sum_{t=0}^T (I_{Nt} - I_{At})(1+i)^{-t}$$

# Arten von Wechselkosten

$k_{A/N}$ : direkte Wechselkosten: Kosten der Suche, Anbahnung und Vereinbarung einer neuen Geschäftsbeziehung zuzüglich Kosten des Ausstiegs gegenüber dem bisherigen Anbieter (z.B. Kosten für vorzeitige Vertragsbeendigung).

Opportunitätskosten entstehen durch den Verzicht auf den Nettonutzen („customer value“) der bisherigen Geschäftsbeziehung: Sie sind positiv, wenn die bisherige Geschäftsbeziehung gegenüber der neuen Geschäftsbeziehung überlegen ist. Je zufriedener der Nachfrager mit der bisherigen Geschäftsbeziehung ist, desto höher sind die Opportunitätskosten. Je unsicherer sich der Nachfrager bezogen auf die Leistung des neuen Anbieters ist (Risikowahrnehmung), desto höher sind die Opportunitätskosten, da die Differenz der customer values „alte zu neuer Geschäftsbeziehung“ größer ist.

Diese Opportunitätskosten entstehen über die gesamte Laufzeit (T) des geplanten Anbieterwechsels (daher zu diskontieren mit dem Kalkulationszinssatz  $r$ ). Sie können innerhalb des Planungszeitraums aber das Vorzeichen wechseln (z.B. Anbieter wird im Zeitablauf leistungsschwächer).



# Sunk Cost als Wechselkosten

Sunk costs resultieren aus spezifischen Investitionen: irreversibel getätigte Investitionen des Kunden in die Geschäftsbeziehung werden wertlos, wenn die Geschäftsbeziehung aufgegeben wird.

Standardvorstellung: Gegenwartswert der „sunk costs“ (noch nicht „abgeschriebene“ Investitionen) entfalten eine Bindungswirkung im Sinne der Erhöhung von Wechselkosten.

Aus entscheidungstheoretischer Sicht sind „sunk costs“ allerdings irrelevant für die Frage des Wechsels in der Geschäftsbeziehung. Ausnahme: Es besteht im bilanziellen Sinn ein Abschreibungsbedarf der spezifischen Investition, der zu einem Verlustausweis führt ( $I_{At} < 0$ )

Alternative Interpretation von „sunk costs“ als Wechselkosten: Es müssen in der neuen Geschäftsbeziehung spezifische Investitionen ( $I_{Nt}$ ) getätigt werden.



---

## 2.4 Customer Relationship Management



# Lernziele der Veranstaltung

Abschnitt 2.4 beschäftigt sich mit dem Konzept des Customer Relationship Management. Es erweitert das Relationship Marketing in mehrfacher Hinsicht: Zum einen wird die gesamte Geschäftsbeziehung (Kundenlebenszyklus) betrachtet, d.h. der Phase der Kundenbindung geht die Neukundengewinnung voran, an die Phase der Kundenbindung schließt sich das Rückgewinnungsmanagement an. Zum anderen steht der Kundenwert als Maßgröße für die Attraktivität einer Geschäftsbeziehung im Vordergrund des Handelns. Schließlich sollen durch Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien die Gewinnung von Kundendaten erleichtert und die Geschäftsprozesse der Kundenbeziehung effizienter ausgestaltet werden.

Lernziel ist, Charakter und Inhalt des Customer Relationship Management zu kennen.



## 2.4.1 Charakteristik des Customer Relationship Managements



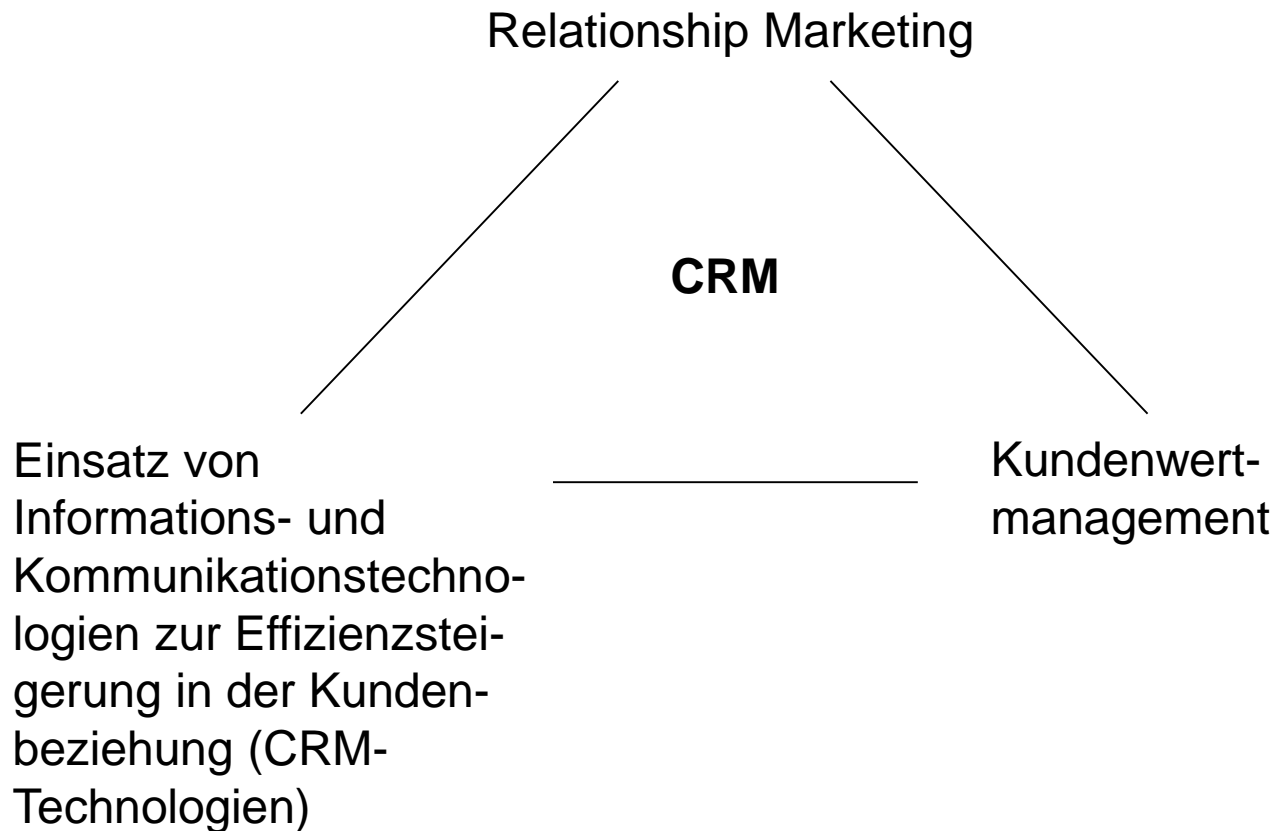
# Charakterisierung des Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) umfasst sämtliche Managementprozesse, die sich auf den Aufbau, Ausbau oder der Reaktivierung von profitablen Kundenbeziehungen unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationssysteme beziehen

systematische Gestaltung der Kundenbeziehungen in allen Phasen des Kundenlebenszyklus: Relationship Marketing ist nur ein Teilbereich, der sich auf die Kundenbindung konzentriert.

Unterstützung der operativen Marketingmaßnahmen bezogen auf die Kundenbeziehungen mit verlässlichen Daten (Customer Intelligence): Einsatz von CRM-Software: Ziel ist, die Aufmerksamkeit in Beziehungen mit einem hohen Kundenwert zu konzentrieren (Interessen- und Bindungsmanagement), Gefährdungsphasen in der Kundenbeziehung zu identifizieren und ein effizientes Rückgewinnungsmanagement zu betreiben.

# Customer Relationship Management (CRM)



# Customer Relationship Management: Praxisweisheiten

Die Kosten, einen Kunden zu gewinnen, sind fünfmal höher als einen bestehenden Kunden zum Kauf zu bewegen.

5 % Senkung der Abwanderungsrate bei Dienstleistungskäufern bringen eine Gewinnerhöhung von 85 %.

Nichts ist so schmerzlich, wie einen guten Kunden zu verlieren.

Kundenfluktuation ist einer der größten Kostentreiber der Marktbearbeitung.



## 2.4.2 Das Konzept des Kundenwertes



# Kundenwertmanagement im CRM

Ziel des Customer Relationship Management ist nicht die Maximierung des Marktanteils, sondern die Maximierung des „Share of Wallet“ (anteilige Kaufkraft des Kunden, die beim Unternehmen verbleibt): Maximierung des Kundenwerts („Kundenprofitabilität“).

Steigerung der Kundenprofitabilität  
(Erhöhung des prognostischen Kundenwerts)

Allokation der Marketingressourcen zur Realisierung des Kundenwerts





# Das Konzept des Kundenwerts

Der Kundenwert gibt an, wie wertvoll/attraktiv ein Kunde aus Sicht des Unternehmens ist. Der Kundenwert ist Ergebnis einer Absatzsegmentrechnung.

Der ökonomische Kundenwert (monetäre Messung) wird auch als Customer Equity bezeichnet.

Aus konzeptioneller Sicht muss der Kundenwert eine zukunftsgerichtete Größe sein, faktisch dienen aber Vergangenheitswerte als Berechnungsgrundlage (allerdings Extrapolation z.B. mit Hilfe des Kundenlebenszyklus-Konzepts).

Monetäre Messung  
(Absatzsegmentrechnung: z.B.  
Kundendeckungsbeitragsrechnung;  
Customer-Lifetime-Value)

Nicht-monetäre  
Kundeneigenschaften  
(Scoring-Modelle auf Basis der  
Kundendatenbank)



# Paradigma im Kundenwertmanagement

Der Kunde ist mehr wert als der Umsatz, den er tätigt!

Die Attraktivität eines Kunden besteht nicht nur aus dessen Transaktionspotential („Kundendeckungsbeitrag“: direkte Profitabilität), sondern auch aus dessen Relationspotential (indirekte Profitabilität):

- Referenzpotential: Durch positive (negative) word-of-mouth kann ein Kunde dem Unternehmen neue Kunden bringen (Kunden von einem neuerlichen Kauf abhalten).
- Informationspotential: Der Kunde kann durch seine Beschwerden oder Informationen (Tipps) dem Unternehmen Anregungen zu Produktverbesserungen oder Produktinnovationen geben.
- Kooperationspotential: Bereitschaft des Kunden zur Zusammenarbeit im Bereich der Produktentwicklung oder der effizienteren Vernetzung der Geschäftsprozesse.

---

## 2.4.4 CRM-Technologien



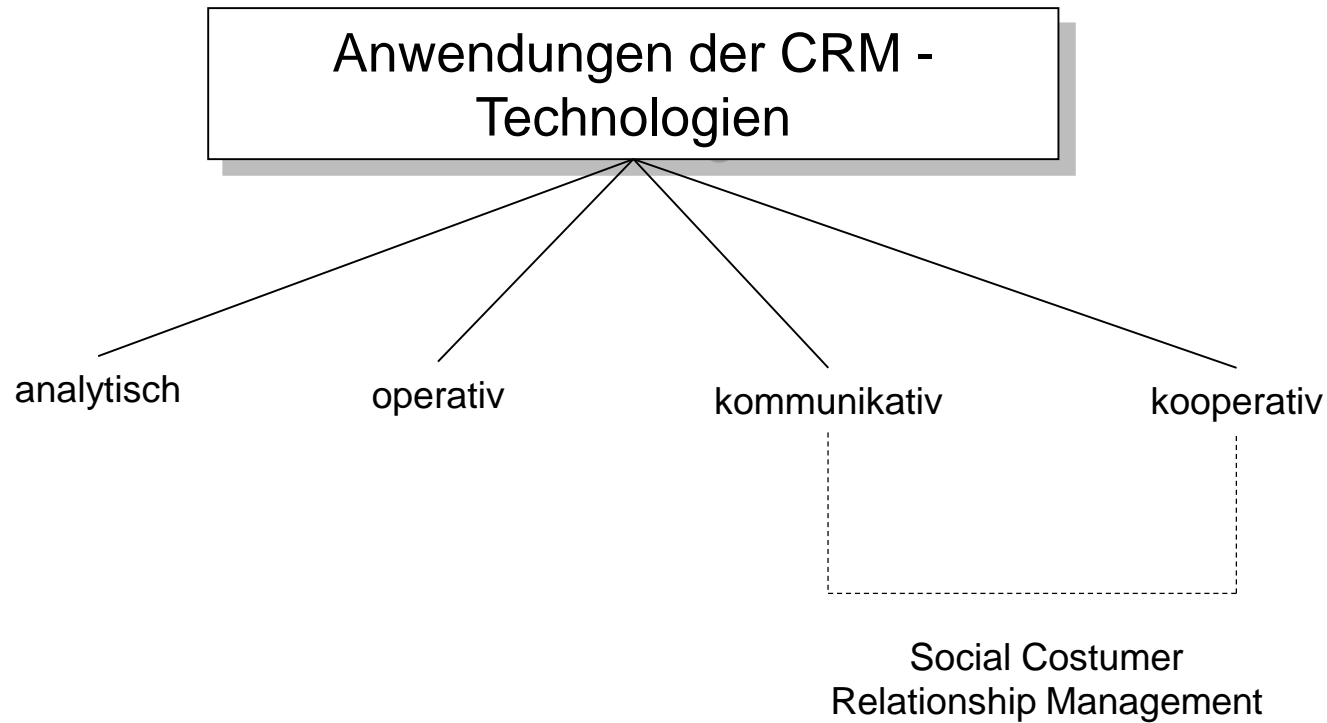
# Allgemeine Implikationen der CRM-Technologien

Die IuK-Technologien, die Big Data-Philosophie, Konzepte wie Data Mining und die Künstliche Intelligenz erlauben zu einer die Sammlung von Kundendaten in „unbegrenzter Menge“ und deren Analyse und zum anderen einen weitgehend automatisiert ablaufenden (softwaregestützten) Ausgestaltung einer interaktiven Geschäftsbeziehung (Marketing Automation).

Dies eröffnet dem Customer Relationship Management den Zugang zu traditionellen Massenmärkten im B2C und erlaubt ein differenziertes, selektives Marketing (one-to-one-Marketing) mit vertretbaren Kosten bzw. Grenzkosten der Kundenbetreuung von faktisch 0.

Marketingmitarbeiter werden von den operativen Routinetätigkeiten der Kundenbetreuung entlastet, was die Effizienz in der Sales Cycle Management erhöht und das Auftreten von Fehlern reduziert.

# Anwendungsfelder der CRM – Technologien (Übersicht)



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Analytische CRM-Technologien: Erfassung und Analyse von Kundendaten (Big-Data-Philosophie): CRM- Informationsparadigma.

Operative CRM-Technologien: Technologien, die die Geschäftsprozesse mit dem Kunden effizient gestalten (Marketing Automation; Computer Aided Selling).

Kommunikative CRM-Technologien: Kommunikationstechnologien für den (interaktiven/dialogorientierten) Kundenkontakt (z.B. Social Media; digitale Sprachassistenten).

Kooperative CRM-Technologien: IuK-Technologien, die eine Aggregation von Kunden/Kundengruppen in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen erleichtern (z.B. Crowdsourcing).



# Informationsparadigma im CRM („Königsweg im Marketing“)

„Bessere“ (spezifische; personalisierte) Informationen über einen Kunden führen zu einem – aus Kundensicht – stärker an seine Wünsche und Anforderungen angepassten Produktangebot (one-to-one [O2O]-Marketing) und zu effizienteren Transaktionsprozessen. Dies steigert wiederum letztendlich den Kundendeckungsbeitrag bzw. den Customer-Lifetime-Value.

Dies setzt allerdings voraus, die über den Kunden gewonnenen Daten in „gehaltvolle“ Informationen umzuwandeln (Datenanalyse) und diese Informationen in ein entsprechendes Produktangebot zu transformieren bzw. zu Effizienzgewinnen in den Geschäftsprozessen zu nutzen.

