

2008

Einsatz des Relationship Marketing im internationalen Kontext



Dipl.-Kfm. Felix C. Poudeu

Propmi R&D

1/1/2008

- 1. Relationship Marketing im Konsumgüterbereich**
 - a. Abgrenzung und Merkmale von Begriffe**
 - b. Kundenlebenszyklus als Ausgangspunkt der Relationship Marketing**
 - c. 5.1.3 Erfolgskette als Managementsprinzip im Konsumgüterbereich**
- 2. Managementprozess des Relationship Marketing im internationalen Kontext**
 - a. Kenntnisnahme bzw. Wahrnehmung der Situation**
 - b. Zielplanung und Kundensegmentierung in der Erfolgskette**
 - i. Zielplanung**
 - ii. Kundensegmentierung im internationalen Relationship Marketing**
 - iii. Kundensegmentierung auf Basis der Erfolgskette**
 - c. Festlegung der Relationship Marketing-Strategien**
 - i. Strategie und ihre Anforderungen**
 - ii. Strategieentwicklung im Konsumgüterbereich**
 - d. Ableitung der Relationship Marketingmaßnahmen**
 - e. Implementierung des Relationship Marketing**
 - f. Kontrollphase**
 - g. Lernen lernen –Best Patterns.**
 - h. Abschlusse und Würdigung**
- 3. Fazit**

Einsatz des Relationship Marketing im internationalen Kontext

1. Relationship Marketing im Konsumgüterbereich

a. Abgrenzung und Merkmale von Begriffen

Tabelle 1: Merkmale der Konsumgüter und ihre Charakteristika¹

Merkmale	Charakteristika
Kontaktbezogene Merkmale	Konsumgüter weisen einen geringen Integrationsgrad von Kunden bei der Leistungsherstellung, geringe Ausprägung des Integrationsgrad, geringere kundenseitige Informationsasymmetrie, relativ direkter Kontakt zwischen Anbieter sowie Nachfrager, hohe Anonymität der Kunden und relative geringere Bedeutung von einzelnen Kunden auf.
Leistungsbezogene Merkmale	Sie weisen relative geringere Bedeutung des Leistungserstellungspotenzials aus Kundensicht, starke Homogenität der Leistungen und wenige Komplexität und Lager- und Transportfähigkeit auf.
Kundenbezogene Merkmale	Sie weisen unterschiedliche Kundenbeziehungen (Händler und Konsumenten), die bei der Konzeptionierung des Relationship Marketing berücksichtigt werden sollen auf, sind aufgrund relativ höheres Anteil an Sucheigenschaften durch Kunden gut beurteilbar, weisen relativ geringes Risiko und Involvement des Kunden, kurzfristige Beschaffungsprozesse auf, die Kaufentscheidung eher emotional statt rational, es existiert keine Wechselbarrieren.

Die **Konsumgüter** lassen sich grundsätzlich in Gebrauchsgüter - z.B. Auto - und Verbrauchsgütern - z.B. Radiergummi - unterscheiden und weisen folgende Merkmale auf, welche sie von Industrie- und Dienstleistungsgüter unterscheiden.

In Anlehnung an Ahlert, Becker und Bruhn wird **Relationship Marketing** im internationalen Kontext definiert als die „sämtlichen Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahmen von Beziehungen zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens insbesondere zu den Kunden dienen“.² Ihre Hauptidee liegt darin die Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden zu betonen, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen und die Beziehungen zwischen Lieferanten und Mitarbeitern langfristig zu halten. Aus der Definition

¹ Quelle: Selbstdarstellung anhand vom Bruhn, M. 2001, S.242

² Dieter Ahlert/Jörg Becker 2002, S. 433; auch Bruhn, M. 2001, S. 9.

ergibt sich, dass Relationship Marketing anspruchgruppen-, entscheidungs-, zeitraum- und nutzenorientiert als Merkmale aufweist.³ Die Entwicklung vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing bezeichnet man teilweise als ein Paradigmenwechsel, welches durch eine Gegenüberstellung der Unterscheidungsmerkmale deutlich gezeigt wird.

Tabelle 2: Unterscheidung zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing⁴

Unterscheidungsmerkmale	Transaktionsmarketing	Relationship Marketing
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Marketingobjekt	Leistung	Leistung und Kunden
Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung
Marketingstrategie	Leistungsdarstellung	Dialog
Ökonomische Erfolgs- und Steuergrößen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

Um effektives und effizientes Relationship Marketing einsetzen zu können, ist es notwendig sich mit dem Kundenlebenszyklus auseinanderzusetzen, welcher sich in Kundenbedarfslebenszyklus und Kundenbeziehungslebenszyklus unterteilt.

b. Kundenlebenszyklus als Ausgangspunkt der Relationship Marketing

Kundenlebenszyklus ist ein Instrument der strategischen Planung, welches Kundenbedarfs- und Kundenbeziehungslebensbedarfzyklus umfasst. Der **Kundenbedarfslebenszyklus** strukturiert die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse in verschiedenen Lebensphasen, und besitzt zwei Funktionen (bspw. gegenwartsorientierte und zukunftsorientierte Steuerungsfunktionen) innerhalb der Relationship Marketing.⁵ Der Bedarf für Konsumenten kann auf

³ Für mehreren Erklärungen auf die einzelnen Merkmale des Relationship Marketing. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.6

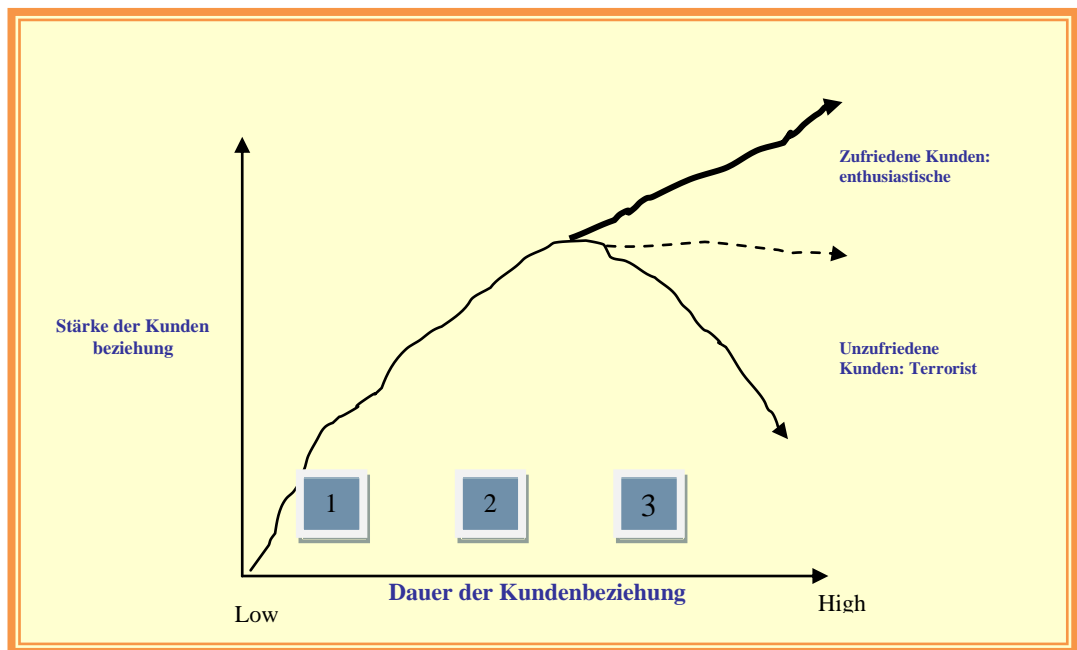
⁴ Quelle. Vgl. Bruhn, M. 1999b u. Brodie et al. 1997. In: Bruhn, M. 2001, S.12

⁵ **Gegenwartsorientierte Steuerungsfunktion** dient der Überprüfung der aktuellen Ausnutzung der Kundenpotenziale und ermöglicht die Realisation von Cross-Selling-Potentiale eines Kunden – welches angibt, ob ein Kunde Bedarf an bisher nicht genutzt Leistungen hat, die das Unternehmen auch anbietet- oder eine Produktdifferenzierung nach der spezifischen Kundenbedarf vorzunehmen. Daneben lässt sich bei **zukunftsorientierter Steuerungsfunktion** aus den Bedürfnissen des Kunden in verschiedenen Lebensphasen das mittel- bis langfristige Erfolgspotenzial eines Kunden für das Unternehmen ablesen. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.45.

Produktkategorie-, Produkt- und Markenebene im Zeitablauf variieren, während es beim Handel von der Wettbewerbsdynamik abhängt.⁶

Der **Kundenbeziehungslebenszyklus** beschreibt idealtypische Gesetzmäßigkeiten, die in verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung resultieren und welche in Zusammenhang mit der Intensität der Kundenbeziehung Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing anbieten.⁷

Abb. Kundenbeziehungslebenszyklus



Er unterstützt im Relationship Marketing eine erfolgreiche Zielplanung, Identifikation der Kunden-segmenten, Ableitung der Strategien und ihren Einsatz sowie ihre Kontrolle, und beinhaltet folgende Merkmale, welche sich entlang der Kundenbeziehungsphasen darstellen lassen. Die **Stärke bzw. Intensität der Kundenbeziehung** lässt sich durch unterschiedliche psychologischen,

⁶ Auf **Produktkategorie** kann im Lauf der Zeit eine Verschiebung der Kundenbedürfnisse für bestimmte Produkte eines Anbieters stattfinden. Bspw. im Kosmetikbereich haben jugendliche Kunden einen Bedarf an Mitteln gegen Akne, während sie im Alter Antifaltenprodukte benötigen. Auf **Produktebene** können sich auch Veränderungen bei den Kundenbedürfnissen ergeben. Bspw. haben junge Autofahrer ein Interesse an preiswerten Kleinwagen, während Eltern u.U. komfortable Familienwagen benötigen. Schließlich kann sich der Bedarf an bestimmte **Marken** aus Imagegründen im Zeitablauf verändern. Der Bedarf des Handels ändert sich vor allem dann, wenn bzw. eine Neupositionierung erfolgt. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.243

⁷ Bruhn, M. 2001, S.46

verhaltensbezogenen und ökonomischen Konstrukten bzw. Indikatoren kennzeichnen.⁸ (cf. Tabelle 10).

Phasen	1. Kundenakquisition		2. Kundenbindung		3. Kundenrückgewinnung		
Merkmale	Anbahnung	Sozialisation	Wachstum	Reife	Gefährdung	Auflösung	Abstinenz
Kundenbezogene Merkmale							
Ziele des Kunden	Information bezüglich Problemlösungen	Nutzung/Eingewöhnung/Abbau kogn. Dissonanzen	All-in-One Problemlösungen	Nutzung/Bequemlichkeit	Variety Seeking/bessere Problemlösungen	bessere Problemlösungen	Vgl. Sozialisation, Wachstum, Reife
Psychologische Merkmale	Interesse, Aufmerksamkeit, Qualitätsimage	Qualitätswahrnehmung	Zufriedenheit	Zufriedenheit	Unzufriedenheit	Loslösung/Indifferenz	Vgl. Sozialisation, Wachstum, Reife
Verhalten des Kunden	Informationssuche, Erstkauf	Beurteilung, Wiederkauf	Wiederkauf, Cross Buying	Wiederkauf, Mund-zu-Mund-Kommunikation	Beurteilung, Alternativen-suche	Erstkauf anderer Anbieter	Wiederkauf anderer Anbieter
Ökonomische Merkmale	Kosten	Kosten erste Gewinne	Steigende Gewinn	Gewinne auf hohem Niveau	Abnehmende Gewinne	Kosten	Evtl. Kosten
Unternehmensbezogene Merkmale							
Oberziele	Kundengewinnung	Kundeneingewöhnung	Kundenbindung	Kundenbindung	Psychologische Kundenzufriedenheit	faktische Kundenzufriedenheit	
Aufgaben	Information, Überzeugung, Stimulierung	Informations-generierung	Cross Selling, Individualisierung	Wechselbarrieren, Standardisierung	Fehlerverbesserung,	Stimulierung, Überzeugung	
Zielgruppe	Potenzielle Kunden	Neukunden	Stammkunden		Gefährdungskunden		abgewanderte Kunden
Kundenbearbeitung	Markt	Einzelkunde	Kundengruppe	Kundengruppe	Einzelkunde	Einzelkunden	Einzelkunde/ Markt
Berücksichtigung des Wettbewerbs	stark	eher schwach	schwach	schwach	wieder stärker	stark	stark

Tabelle 3: Merkmale des Kundenbeziehungslebenszyklus entlang der Kundenbeziehungsphasen⁹

Nachdem ein Kunde gewonnen wurde, kann sich die Beziehung zum Unternehmen in Abhängigkeit von der Kundenzufriedenheit in zwei grundsätzlich

⁸ **psychologische Indikatoren:** Beziehungsqualität aus Kundensicht, Vertrauen des Kunden in den Anbieter oder Commitment des Kunden zum Anbieter (zur mehr Erklärung dieser Konstrukten (Bruhn, M. 2001, S.66-68) **verhaltensbezogene Indikatoren** umfassen Kaufverhalten –z.B. Kauffrequenzen-, Informationsverhalten –z.B. Grad der Suche nach Informationen über Konkurrenzleistungen-, Integrationsverhalten –z.B. Offenlegung von für die Leistungserstellung relevanten Merkmale- und Kommunikationsverhalten des Kunden –z.B. Mund-zu-Mund-Kommunikation über den Anbieter- und **ökonomische Indikatoren:** umfassen Kundendeckungsbeitrag und Kundenwert bzw. Customer Lifetime Value. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.47

⁹ Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M. 2001, S.49: leicht modifiziert

unterschiedliche Richtungen entwickeln, entweder „enthusiastische“ oder „terroristische“ Richtung.¹⁰

c. Erfolgskette als Managementsprinzip im Konsumgüterbereich.

Hierbei handelt es sich um die gedankliche Basis für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Relationship Marketing, in der die Grundüberlegung darin besteht, innerhalb dieser Kette die miteinander im Zusammenhang stehenden Variablen zu verknüpfen und ihre Wirkungen darzustellen, um eine strukturierte Analyse zu ermöglichen.¹¹

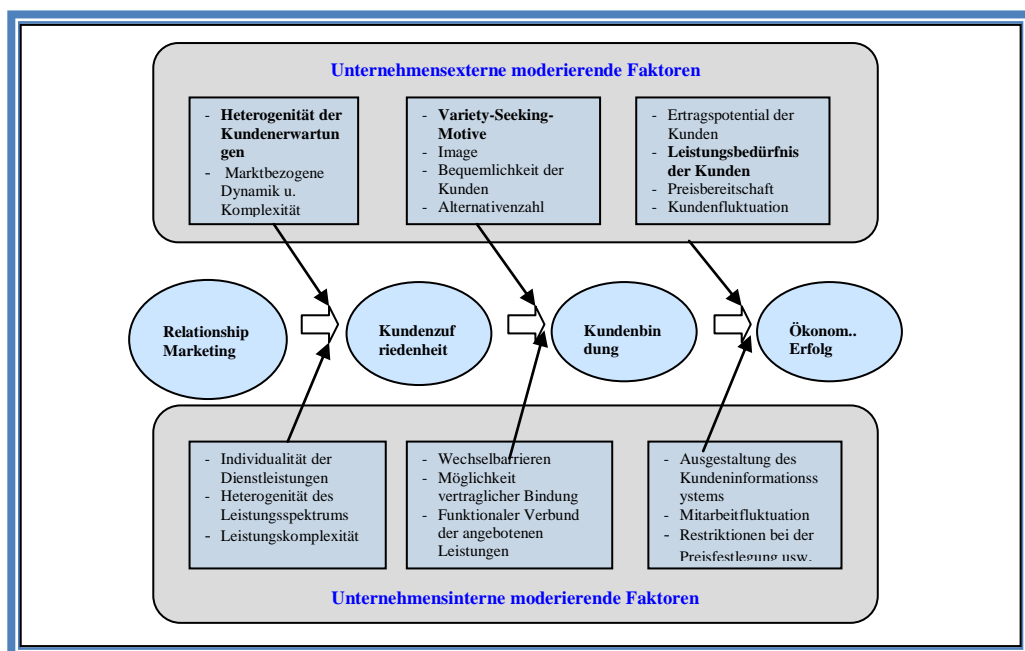


Abbildung 1: Darstellung einer Erfolgskette im Relationship Marketing¹²

¹⁰ Gelingt es dem Unternehmen, den Kunden nachhaltig zufrieden zu stellen, kann er im Idealfall ein „Enthusiast“ werden - d.h. bezogen auf das Unternehmen wird er die sämtlichen Unternehmensleistungen in hohem Maße im Anspruch nehmen, keine Konkurrenzangebote berücksichtigt und das Unternehmen häufig an Freunde und Bekannte weiterempfiehlt. Bei negativer Zufriedenheitsentwicklung ist es dagegen möglich, dass der Kunde sogar ein „Terrorist“ bezüglich des Unternehmens wird, indem er dem Unternehmen Kosten verursacht, anderen aktuellen und potentiellen Kunden vom Anbieter abrät. Bruhn, M. 2001, S.6

¹¹ Beispiel zur Illustrierung der Darstellung anhand einer Betrachtung der Erfolgskette Relationship Marketing – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – ökonomischer Erfolg. ...Je heterogener die Kundenerwartungen sind, desto schwieriger ist es, mit bestimmten Marketingmaßnahmen eine generelle Erhöhung der Kundenzufriedenheit zu erreichen. ...je eher Kunden Abwechslung im Hinblick auf eine bestimmte Leistungskategorie suchen, desto unwahrscheinlicher ist eine Beeinflussung der Kundenbindung durch die Kundenzufriedenheit. ... Wenn ein Kunde alle Leistungen, die er von einem Unternehmen benötigt, bereits nutzt, können auch die Steigerung der Kundenbindung bzw. keine Cross Selling Potenziale genutzt werden. Die Kundenbindungssteigerung führt über diesen Weg nicht zu zusätzlichen Erlösen. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.58

¹² Quelle Bruhn, M. 2001, S.58

2. Managementprozess des Relationship Marketing im internationalen Kontext

Die Entwicklung des Konzeptes des Relationship Marketing im internationalen Kontext kann anhand des „Solution Cycle“ - dient als Muster des problem-lösenden und lernenden Vorgehens bei allen Formen von Projekten und Vorhaben¹³ - vorangehen.

Modus	Phasen
perzeptiver (Analysephase)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenntnisnahmen bzw. Wahrnehmung der Situation. (Chancen/Risiken und Stärken /Schwächen – Analyse) 2. Ziele und Kundensegmentierung in der Erfolgskette
Kreativer (Steuerungsphasen)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Festlegung der strategischen Maßnahmen 4. Ableitung von Geschäftsfeldzielen und –strategien 5. Umsetzung des Konzeptes des Relationship Marketing
Reflexiver (Kontrollphasen)	<ol style="list-style-type: none"> 6. Wirkungskontrolle und integrierte Kontrollsysteme. 7. Best Patterns: Lernen lernen, Muster erkennen 8. Abschluss und Loslösen

Tabelle 4: Solution Cycle als Managementprozess

a. Kenntnisnahme bzw. Wahrnehmung der Situation

In dieser Phase des Managementprozesses sollen die unterschiedlichen Erlebniswirklichkeiten zwischen das Unternehmen und seinen Umfeld insbesondere in Bezug auf Kundenverhalten wahrgenommen oder erkannt werden. Sie erfüllen eine Frühwarnfunktion zur proaktiven Ausrichtung kunden- bzw. marktorientierter Strategien des Unternehmens.¹⁴ Dies ist möglich durch Methoden wie Scanning, Beobachtung, **Dialog** und Mind Mapping sowie Entwicklung von Informationskultur, durch denen Systemsoberfläche erweitert, Bewusstheit erhöht und subjektive Realitätssicht abgeglichen werden.¹⁵ **Dialog** erzeugt Offenheit, ermöglicht die Vermeidung von zu wenig Vielfalt und Aktionismus. Die Frage über den In- oder Auslandmärkte insbesondere ihr Kundenverhalten, Kundenerwartungen, -bedürfnisse und ihre Leit motive wird beantwortet.

¹³ **Solution Cycle** bzw. **Lern- und Lösungszyklus** ist ein zentrales Prozessmuster des Lernens, der Problemlösung, der strategischen oder operativen Unternehmensplanung usw. In Grob ist es ein Prozess des Gelingens, wodurch versucht wird, die dauerhaften Kurzzeitlösungen (DaKuzel) durch regelgeleitetes Verhalten in relativer kurzer Frist zu finden, mit dem Vorteil Zeitersparnis zu ermöglichen. Es beinhaltet drei Modi – Erkennen, Kreieren und Reflektieren, welche jeweils eine unit of work bilden. Die drei Modi lassen sich in weitere Submodi bzw. Subphasen untergliedern, die in der dargestellte Tabelle erläutern werden. Vgl. Bergmann, G. 2001, S.18-19

¹⁴ Vgl. Meffert, H./Bolz, J. 1994, S.36.

¹⁵ Vgl. Bergmann, G. 2001, S. 28

Die **Entwicklung einer spezifischen Informationskultur**¹⁶ ist für die Weiterentwicklung von sozialen Systemen von großer Bedeutung, da sie der Gewinnung von Entscheidungsgrundlagen dient, die Lernfähigkeit des Unternehmens erhöht.¹⁷ Für die strategischen Entscheidungen und Planung von Unternehmen im Auslandsgeschäft erhalten die Informationsanforderungen (z.B. Vollständigkeit und Genauigkeit) eine besondere Bedeutung, welche aus internen und externen Erwartungen und Erfahrungen entstehen können.¹⁸ Hierbei dienen Informationen der Mustererkennung, der deutlichen und zuverlässigen Analysen und Prognosen, der Identifizierung von zukünftigen Chancen/Risiken. Sie dienen dem Aufwerfen strategischen Schlüsselfragen, von denen der strategische Erfolg und somit die Existenz eines Unternehmens langfristig abhängig sein werden können.¹⁹

Die **SWOT-Analyse** (Externe Chancen/Risiken Analyse und interne Stärken/Schwächen Analyse) dient der Darstellung von unterschiedlichen Erlebniswirklichkeiten und der Identifizierung von Stärken und Chancen, mit welchen Risiken und Schwächen beseitigt werden.²⁰ Die **externe Chancen/Risiken-Analyse** dient der Untersuchung von kulturellen Aspekten, die für das Unternehmen von Relevanz nicht steuerbar sind und stellt Rahmenbedingungen dar, innerhalb derer das Unternehmen Beziehungen zu seinen **Anspruchsgruppen** bzw. **Stakerholder** steuert. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die beobachteten Sachverhalte zu bewerten.²¹ Anhand einer Checkliste werden folgende Informationsbereiche (bspw. Länderanalyse, Branchenberichte, Technologie- und Wettbewerbsinformationen insbesondere Kundenverhalten) untersucht.²² Aufgrund der Maxime der Kundenorientierung beim Relationship Marketing kommt der Kundenanalyse eine besondere Bedeutung zu, welche der

¹⁶ **Informationskultur** ist damit gemeint, dass die Unternehmen ein System entwickeln sollen, das der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen für die Entscheidungsfindung dient. Vgl. Meissner, H.G. 1987, S.94: Analog an Kreislauf der Erkenntnis. Vgl. Bergmann, G. 2001, S.39

¹⁷ Sie sorgt dafür, dass die Entscheidungen nur auf Grundlagen der bisherigen Erfahrungen stützen und der zufallsbedingten Ad-hoc-Informationen zufrieden geben, die durch persönliche Gespräche, Auslandsbesuche oder Vertreterberichte zustande kommen, sondern dass sie bewusst und systematisch die Vielfalt entscheidungsrelevanter Informationen erfassen und auswerten. Vgl. Meissner, H.G. 1987, S.94.

¹⁸ Die unterschiedlichen Erfahrungen bzw. Erlebniswirklichkeiten werden im Dialog mit möglichst heterogener Akteure ermitteln und in ihrer Diversität in das Lern- bzw. Informationssystem für weitere Anwendungen aufbewahrt. Die Erwartungsbildung dient der Erweiterung des Suchfeldes und erst im Dialog verschiedener Sichtweisen ergeben sich ein vollständiges und genaueres Bild der Wirklichkeit, das handlungsleitende Orientierung ermöglicht. Genauer auf den Kreislauf der Erkenntnis Vgl. Bergmann, G. 2001, S.38 - 39

¹⁹ Vgl. Aaker, D.A. 1984, S.92ff. In: Meissner, H.G. 1987, S.95

²⁰ Als Beispiel siehe Schaubild 4-3. Dort stellen sich die typischen Problemstellungen des Relationship Marketing. In: Bruhn, M. 2001, S.87

²¹ Vgl. Bruhn, M. 2001, S. 81

²² Vgl. Meissner, H.G. 1987, S.99-107

intensiveren Untersuchung von Chancen und Risiken im Hinblick auf die Kundenbeziehungen des Unternehmens dient.²³ Die **interne Stärken-Schwächen-Analyse** dient der Abwägung, welche Aktivitäten das Unternehmen im Rahmen des Möglichkeitsraumes sinnvoll ergreifen kann.²⁴ Hierbei handelt es sich um eine **Ressourcenanalyse**.²⁵ Anhand einer SWOT-Matrix ist es eine Gegenüberstellung von interner und externer Analyse möglich, welche ihre Ergebnisse die Basis für die Zielplanung im Rahmen des internationalen Relationship Marketing bilden.²⁶

Bei der **Kundenanalyse** geht es darum die Werte, Einstellungen und Aspekte des Verhaltens von Konsumenten und Investoren, die durch Kultur geprägt ist, zu untersuchen, und die bei der Prognose des Einsatzes des Relationship Marketing eine wichtige Rolle spielen können.²⁷ Im Konsumgüterbereich herrscht im Hinblick auf Konsumenten die aggregierte Kundenanalyse von vorökonomischen (z.B. Imagestudien) und ökonomischen Größen (z.B. Deckungsbeitrag) vor.²⁸ Hingegen werden auf der Händlerseite intensive Analysen auf Einzelkundenebene (bspw. durch Kundendeckungsbeitrag, ABC-Analyse) durchgeführt. Eine **ABC-Analyse** basiert auf der Erkenntnis, dass meist ein relativ kleiner Teil der Kunden den Hauptteil am gesamten Kundenbestand repräsentiert, und diese Klassifikation erfolgt nach ihrem relevanten Anteil am Wert des Gesamtkundenbestandes in A-, B-, und C-Kunden.²⁹ Sie ermöglicht einen Vergleich von Umsatzkennzahlen zwischen verschiedenen Kunden.

Hierbei werden **Bedürfnisse, Leitmotiven** von Kundenzielgruppe bei Kaufentscheidungsverhalten gesucht und visualisiert. Bedürfnis wird definiert, als

²³ Es wird zwischen aggregierte und disaggregierte Kundenanalyse unterschieden. Die aggregierte Kundenanalyse beschäftigt sich mit der Sammlung von Informationen, deren den gesamten Kundenstamm betreffen. z.B. Kundenzufriedenheitsrate. Hingegen beschäftigt sie die disaggregierte Kundenanalyse mit der Sammlung von Informationen über einzelne Kundenbeziehung. Vgl. Bruhn, M. 2001, S. 82 u. 84

²⁴ Meffert 2000. In: Bruhn, M. 2001, S. 84

²⁵ Im Bereich des **Marketing** werden Leistungsqualität, Vertriebssystem, Preisstellung im Markt, Beschwerdemanagementsystem untersucht. Durch das Scanning bzw. SWOT-Matrix ist es möglich, die unterschiedlichen Wirklichkeiten darzustellen, die Identifizierung, mit welchen Stärken welche Risiken vermieden und welche Chancen genutzt werden, auszuführen. Für die weiteren Bereichen (Finanz, Forschungs- u. Entwicklung, usw.) Vgl. Bruhn, M. 2001, S. 84-85. Beispiel an Stärken-Schwächen-Profil in Meffert, H. 1996 S.65 in enger Anlehnung an Hinterhuber 1984, S.55

²⁶ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.87

²⁷ Als Beispiel ist das japanische Distributionssystem, welches auf bestimmten kulturellen Traditionen beruht. Zusätzlich sind Faktoren wie Kundendemographie und –struktur, Qualität/Serviceanforderungen, Kaufkraft, Erfahrungen. Für weitere Information siehe Abbildung 3: Erweitertes Werte-/Einstellungs-/Verhalten-Modell (3.2.2.3. internationale Verhaltenprognose).

²⁸ Hingegen wäre Einzelkundenanalyse (disaggregierte Kundenanalyse) mit zahlreichen Problemen verbunden. Bspw. Einzelkundenanalyse wird aufgrund der geringeren relativen Bedeutung des Einzelkunden mit zu hohem Aufwand verbunden; wird aufgrund der Anonymität der Kunden und des indirekten Kontaktes zwischen Anbieter und Nachfrager mit Problemen behaftet. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.245

²⁹ Vgl. Schneck, O. 2000, S.1

„gedanklicher Ausgangsprozess eines Kaufentscheidungsprozesses, der einen Mangelzustand kennzeichnet, auf dessen Überwindung ein Individuum hinarbeitet“, lässt sich anhand der Pyramide vom Maslow darstellen.³⁰ Mithilfe der vom Steven Reiss sechzehn dargestellten landes- bzw. kulturübergreifenden Leitmotive³¹ kann ein Leitmotivcheck entwickelt werden, um die Kundenbedürfnisse in dem Gastland zu vermitteln. Kundenbedürfnisse sind hilfreich und dienen als Orientierung bei der Gestaltung der Kommunikation und des Produkts.

b. Zielplanung und Kundensegmentierung in der Erfolgskette

i. Zielplanung

Im internationalen Relationship Marketing versteht man unter **Ziele**, die dem Relationship Marketingbereich gesetzten Imperative, die durch den Einsatz der Marketinginstrumente erreicht werden sollen,³² und auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens verfolgt werden müssen. Die Ziele unterliegen im Rahmen des Relationship Marketing Anforderungen wie Zielkompatibilität und Operationalität,³³ welche unter Berücksichtigung von Zielbeziehungen zur Effektivität und Effizienz der Zielerreichungen führen können.³⁴ Diese Konkretisierung der allgemeinen Ziele erfolgt entlang der Kundenbeziehungslebensphasen.

Im Konsumgüterbereich sorgen die Anonymität der Konsumenten und der indirekte Anbieter-Nachfrager-Kontakt bei der Zielplanung für die Besonderheiten des Relationship Marketing.³⁵

³⁰ Nach der Bedürfnispyramide von Maslow lässt sich folgende Bedürfnisse unterscheiden: physiologische Bedürfnisse (z.B. Hunger, Durst, Wohnen), Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Schutz vor Willkür), soziale Bedürfnisse (z.B. Bedürfnisse nach Freundschaft, Zugehörigkeit zu einer Gruppe), Bedürfnisse nach Anerkennung (z.B. Respekt, Würde, Status) und Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung (z.B. nach Selbstständigkeit, Selbstentfaltung) Vgl. Schneck, O. 2000, S.101-103

³¹ Steven Reiss stellte sechzehn landes- bzw. kulturübergreifenden Leitmotiven dar, dazu zählen: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Wettbewerb, Romantik, Ernährung, Sport und Ruhe. Vgl. Bergmann, G. Kundenbindung durch Begeisterung, 2002

³² Vgl. Meffert, H. 1971; Heinen, 1976, S.49. In Meffert, H. 1996, S.74; Meffert/Bolz 1994, S.93

³³ Unter Zielkompatibilität versteht man, dass die festgelegten kundenbezogenen Ziele mit den grundlegenden Unternehmenspositionen –z.B. Unternehmensvision, –leitbild und –philosophie- in Einklang stehen. Vgl. Bruhn, M. 2001, S. 90

³⁴ Komplementäre Ziele: d.h. die Realisierung des einen Ziels trägt zur Realisierung des anderen Ziels bei. z.B. Umsatz - Gewinn, Kundenbindung - Umsatz, Kundenzufriedenheit - Kundenbindung und Qualitätswahrnehmung – Kundenzufriedenheit. Konfligierende Ziele: d.h. die Erreichung des einen Ziels führt zu einer Nichteerreichung des anderen Ziels. z.B. Senkung der Vertriebskosten-Erhöhung des Absatzes. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.91

³⁵ Auf der Konsumentenseite wird bspw. nach Gewinn pro Transaktion gesucht, während beim Handel von Umsatz oder Deckungsbeitrag pro Kunden gesprochen wird. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.245

Tabelle 5: Allgemeine Ziele unter Berücksichtigung des Kundenbeziehungslebenszyklus³⁶

Phasen: 	Kundenakquisition (potentielle Kunden)	Kundenbindung (aktuelle Kunden)	Kundenrückgewinnung (abgewanderte Kunden)
Marketingmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Internationale Produktpolitik - Internationale Kommunikationspolitik - Internationale Preispolitik - Internationale Distributionspolitik zusätzlich Personal 		
Psychologische Ziele	Interesse, Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Präferenz, Image	Kundenzufriedenheit Qualitätswahrnehmung Beziehungsqualität Commitment	Image Qualitätswahrnehmung Interesse und Präferenz
Verhaltensziele	(Erst-) Kaufverhalten Informationsverhalten	Kundenbindung Mund-zu-Mund- Kommunikation	(Wiederholtes Erst-) Kaufverhalten Mund zu Mund Kommunikation
Ökonomische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Umsatz - Gewinn bzw. Deckungsbeitrag pro verkaufter Leistungseinheit pro Kunden) - CLV - Shareholder Value 		

ii. Kundensegmentierung im internationalen Relationship Marketing

Unter **Kundensegmentierung** wird die Aufteilung sämtlicher potenziellen, aktuellen und abgewanderten Kunden in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene untereinander heterogene Untergruppen (Kundensegmente) verstanden, sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Kundensegmente.³⁷ Die Kundensegmentierung setzt einige Kriterien voraus, welchen bei ihrer Auswahl folgenden **Anforderungen** beanspruchen: **Messbarkeit**, Kaufverhaltensrelevanz, Erreichbarkeit, Handlungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und **zeitliche Stabilität**. Bei der Beurteilung ist darauf aufzupassen, dass die Anforderungen der Messbarkeit und der zeitlichen Stabilität von jedem einzelnen Kriterium zu erfüllen sind.³⁸

Die Kunden können nach folgenden Kriterien (endogene und exogene) segmentiert werden: Die **endogenen Segmentierungskriterien** umfassen ökonomische (z.B. Kundendeckungsbeitrag, Customer Lifetime Value),

³⁶ Quelle: Mit Hilfe von Schaubilder (4-6, 7, 8) Bruhn 2001, S.93-95 selbst dargestellte Tabelle

³⁷ Freter 1983 In Bruhn. M. 2001, S.95.

³⁸ Zur Erklärung der Anforderungen: Die Messbarkeit ist damit gemeint, dass die Segmentierungskriterien mit vorhandenen Marktforschungsmethoden messbar und erfassbar sein sollen. Und die zeitliche Stabilität heißt: Informationen, die mittels der Kriterien erhoben werden, müssen über den Planungszeitraum hinweg weitgehend stabil sein. Für weitere Beschreibungen siehe: Vgl. Freter 1983; Meffert 2000. In: Bruhn 2001, S.96; Vgl. auch Meffert, H. 1996, S.178; Vgl. Meffert/Bolz, 1994, S.107ff.

verhaltensbezogene (z.B. Kundenbindung, Mund-zu-Mund-Kommunikation) und psychologische (z.B. Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität). Hingegen legen sich die **exogenen Segmentierungskriterien** in demographische (z.B. Alter, Geschlecht), sozioökonomische (z.B. Einkommen, soziale Schichte), psychologische (z.B. generelle Qualitätsanforderungen, Einstellung zu einer Leistungsart) und verhaltensbezogene (z.B. Variety-Seeking-Verhalten, generelles Informationsverhalten) zusammen.³⁹ Die endogene Segmentierung weist im Gegensatz zur exogenen Segmentierung den Vorteil eine zielorientierte Kundensegmentierung auf,⁴⁰ welche generell in **drei Schritten** vorgehen werden: Segmentbildung, -beschreibung und -bearbeitung.⁴¹

iii. Kundensegmentierung auf Basis der Erfolgskette

Wie die Ziele des Relationship Marketing lässt sich die Segmentierung in Form von Erfolgsketten⁴² (bspw. Relationship Maßnahmen - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung und ökonomischer Erfolg) entlang der Kundenbeziehungslebensphase durchführen. Hierbei wird von mehrstufiger Segmentierung gesprochen, deren ihrer Zweck darin besteht, jene Kunden zu identifizieren, durch die Ziele des Relationship Marketing erreicht werden können.⁴³ Im Konsumgüterbereich insbesondere überträgt sich die Problematik der Datenverfügbarkeit aus den Kundenanalysen auf Ansätze der Kundensegmentierung (z.B. werden bei der Segmentierung ökonomische Kundendatenbasis nicht berücksichtigt).⁴⁴ Darüber hinaus sollten Konsumgüterhersteller zur konsequenten Steuerung von Kundenbeziehungen versuchen, sämtliche Erfolgskettenglieder auf möglichst disaggregiertem Niveau bei der Segmentierung zu verwenden.⁴⁵

Um nachhaltig auf den In- oder Auslandmärkte erfolgreich zu sein, ist es notwendig für international tätige Konsumgüterunternehmen wie Nestlé, Nivea, oder Milka, Kundensegmentierung durchzuführen.

³⁹ Endogene Segmentierungskriterien sind, die durch den Anbieter steuerbar und die Ziele des Relationship Marketing betreffen. Dagegen sind exogene Segmentierungskriterien solche, die durch das Unternehmen selbst nicht steuerbar sind, aber für das Kaufverhalten der Kunden und somit für den Unternehmenserfolg relevant sind. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.97

⁴⁰ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.99

⁴¹ Zur Erläuterung des Vorgangs siehe Meffert, H. 2000. In: Bruhn, M. 2001, S.98.

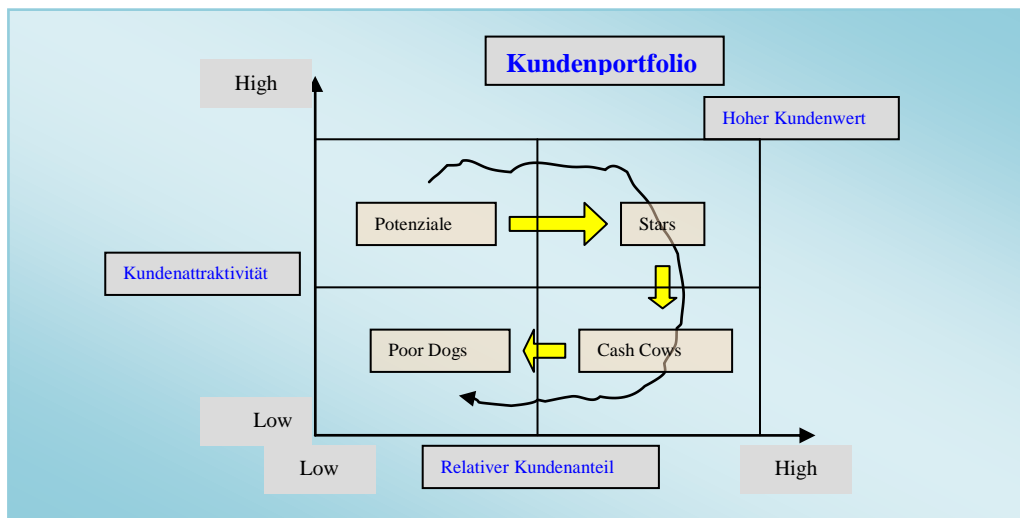
⁴² Erfolgskette für Kundenakquisitionsphase: bspw. Maßnahmen – Image – Erstkauf – ökonomischer Erfolg; für Kundenbindungsphase: bspw. Maßnahmen – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung - ökonomischer Erfolg und für Kundenrückgewinnungsphase: bspw. Maßnahmen – wiedergewonnenes Interesse –Wiederaufnahmeabsicht – ökonomischer Erfolg- Vgl. Bruhn, M. 2001, S.102-109

⁴³ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.100

⁴⁴ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.245

⁴⁵ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.254

Abbildung 2: In Anlehnung vom Bergmann dargestellte Kundenportfolio⁴⁶



Kundenakquisitionsphasen (potenzielle Kundenanalyse)				
Segmentierungskriterien	Potenzial	Stars	Cash Cows	Poor Dogs
Maßnahmenpotential	Involvierte	erreichbare	Blindgänger-	Ignoranz-
Imagepotenzial	Impulskauf-,	erarbeitete,	Streuverlust-	Desinteresse-
Erstkaufpotenzial	Investitions-,	erfolgversprechende	Schnäppchen-	Vernachlässigbar e
Kundenbindung (aktuelle Kundenanalyse)				
Zufriedenheitspotenzial	Selbstläufer-,	adäquate,	Sackgassen-	Investitions- Kunden
Kundenbindungspotenzial	eingesperrte,	überzeugte,	abwechslungsuchende	unsichere Kunden
Erfolgspotenzial	Investitions-,	erfolgreiche,	gesättigte	zufällige Kunden
Kundenrückgewinnung (abgewanderte Kundenanalyse)				
Maßnahmenpotenzial	Unsichere,	wiedererreichte,	endgültige,	adäquate
Interessepotenzial	Unentschiedene ,	umgestimmte,	Vormerk-	Desinteresse-
Wiederaufnahmenpotenti al	Investitions-,	erfolgversprechende ,	fälschlichwiedergewonnen e	vernachlässigbare Abwanderer

Tabelle 6: Kundensegmentierung in den Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus entlang ihrer Erfolgskette anhand vom Kundenportfolio⁴⁷

⁴⁶ Quelle: Bergmann, G: 2004

Welche die Basis für die individuelle Kundenbearbeitung darstellt, nicht im Rahmen des Relationship Marketing fehlen darf, und die Identifizierung jener Kundenbeziehungen ermöglicht, die profitabel gestaltet werden können.⁴⁸ Ausgehend von kundenindividueller Zielfestlegung und Segmentierung sind beziehungsorientierte Strategien durch den Konsumgüterhersteller festzulegen.

c. Festlegung der Relationship Marketing-Strategien

i. Strategie und ihre Anforderungen

Hier geht es um die Festlegung von Strategien, welche den dauerhaften Erfolg des unternehmerischen Handelns garantieren sollen.⁴⁹ Die **Strategie** ist eine mittel- und langfristige Ausrichtung, welche Aussagen darüber gibt, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzen kann, um die Veränderungen der Umwelt zielgerecht zu begegnen. Ihre Aufgabe besteht darin, die schwerpunktmäßigen Stoßrichtungen hinsichtlich Initiierung, Aufbau und Intensivierung von Kundenbeziehungen zu identifizieren.⁵⁰ Ausgehend von den Problemstellungen und festgelegten Ziele sollen Ideen bzw. Lösungswege entwickelt werden, die das Unternehmen nachhaltig auf Erfolgskurve treiben werden, wobei heterogene Gruppen zur Lösungskreation gefördert werden, um die Integration verschiedene Sichtweisen und Wahrnehmungen zu ermöglichen.⁵¹ In diesem Zusammenhang sind solche **Kreativitätstechniken** wie Brain Mapping, Brainstorming, Sustainable Solution Talk usw empfehlungswert.⁵² Die Entwicklung von Strategien ist eine teils kreative und teils planerische Aufgaben des Marketingmanagements, und stehen folgende **Anforderungen**⁵³ gegenüber:

⁴⁷ Quelle: Selbstdarstellung anhand vom Bruhn, M. 2001, S.102-109

⁴⁸ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.111

⁴⁹ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.113

⁵⁰ Vgl. Scheck, O. 2000, S.894. u. Bruhn, M. 2001, S.113. Strategien sollten den Zeitraum umfassen, der hinsichtlich der Umfeldinformationen und zu erwartenden Strategiewirkungen überschaubar ist. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.113

⁵¹ Vgl. Bergmann, G. 2001, S.73

⁵² Zur Erläuterung der Kreativitätstechniken: **Brainstorming**: Hier wird durch Denkanreize, die durch Ideen von Anderen entstehen, den Rahmen der eigenen Ideenansätze geöffnet. Es unterläuft einige Regeln: Es sollen eine begrenzte Zahl von Teilnehmern (5-12 Personen) möglichst viele Ideen in einer bestimmte Zeit entwickeln (Quantität vor Qualität), ohne dass die anderen Teilnehmer Kritik an den Vorschlägen üben dürfen und Anerkennung dieser Grundregeln für die Dauer des kreativen Prozesses. **Sustainable Brief Solution Talk**: Es handelt sich um ein Dialog, der unter Berücksichtigung einigen Regeln zu dauerhaften Kurzzeitlösungen führen sollen. Die Regeln sind: Gelegenheit für jeder jederzeit seine Ansichten und Gefühle einzubringen, jeder trägt für das Gelingen die volle Verantwortung, Ursachen und Schuldige suchen ist untersagt, Aus Lösungen aus der Vergangenheit und anderen Bereichen Muster erkennen, Nach jeder Schritt reflektieren.

Vgl. Bergmann, G. 2001, S.74

⁵³ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.114

- Hinweisen zur Realisierung der festgelegten Ziele des Relationship Marketing (bspw. Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei aktuellen Kunden, Erhöhung der Neukundenakquisition durch Kooperation mit Anbietern anderer Länder sollen wahrgenommen werden),
- Die nicht und zu bearbeitenden Kundensegmenten sollen voran identifiziert werden,
- Kanalisierung einer zielführenden Steuerung des Instrumenteeinsatzes sollen in den verschiedenen Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus sichergestellt werden,
- Die sich aus der festgelegten Strategie ergebenden Konsequenzen sollen im Hinblick auf Mitteleinsatz, Organisation und Personal aufgezeigt werden,
- Überprüfung des Zielerreichungsgrads im zeitlichen Ablauf anhand geeigneter Indikatoren, die sich aus der Erfolgskette des Relationship Marketing ergeben.

ii. Strategieentwicklung im Konsumgüterbereich

Im Konsumgüterbereich ist von besonderer Relevanz die phasenbezogene Strategiefestlegung, für die Ausnutzung der Wettbewerbsvorteile der beziehungsorientierten Strategie. Die **phasenbezogenen Strategien** basieren auf dem Kundenbeziehungslebenszyklus und geben an, ob ein Unternehmen generell eine Kundenakquisition, -bindung oder -rückgewinnung anstrebt, geben die generelle Stoßrichtungen an, die sich aus den Ergebnissen der Situationsanalyse ableiten lassen und werden im Rahmen des operativen Relationship Marketing anhand der klassischen Marketinginstrumente (bzw. Leistung, Preis, Kommunikation und Distribution) konkretisiert.⁵⁴

Die **Kundenakquisitionsstrategie** steht die Neukundenakquisition als zentrales Ziel und wird im Konsumgüterbereich bei der Neueinführung eines Produktes (z.B. neue Variante eines Schokoriegels) und die Nichtbearbeitung bedeutender Kundensegment (z.B. frühere ausschließliche Bearbeitung des Frauenmarktes durch die Parfumanbieter) eingesetzt. Hier ist zwischen Stimulierungs- und Überzeugungsstrategie zu differenzieren. Bei **Stimulierungsstrategie** versuchen Unternehmen dem Kunden Anreize (bspw. durch Sonderangebote, Preis-

⁵⁴ Vgl Bruhn, M. 2001, S.115

ausschreiben, Imageaufbau und Testimonials in der klassischen Werbung) zu liefern, eine Beziehung mit dem Unternehmen einzugehen. Durch die **Überzeugungsstrategie** weist das Unternehmen seine Fähigkeit auf, (bspw. durch Leistungsproben, Vorher-Nachher-Werbung, Qualitätsgarantien usw.) die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erfüllen.⁵⁵

Im Rahmen der **Kundenbindungsstrategie** geht es um die Erhöhung der Bindung der aktuellen Kunden des Unternehmens, welche eingesetzt werden, wenn Kunden die Nutzung der Leistungen unterschiedlicher Anbieter im Anspruch nehmen (z.B. Waschmaschine und Wäschetrockner von unterschiedlicher Firmen), keine Kostensenkungspotentiale in bestehenden Kundenbeziehungen genutzt werden. Darüber hinaus lassen sich zwischen Verbundenheits- und Gebundenheitsstrategie unterscheiden. Bei der **Verbundenheitsstrategie** erfolgt eine Kundenbindung über psychologische Determinanten (bspw. Beziehungsqualität, Kundenzufriedenheit), die durch folgende Maßnahmen (bspw. Niedrigpreisangebote, Überraschung durch Geschenke, Mitarbeiterbindung) zu konkretisiert sind. Bei der **Gebundenheitsstrategie** soll Kundenbindung durch den Aufbau von Wechselbarrieren (bspw. durch kurz- oder langfristige Verträge, Mengerabatte, Abonnements) realisiert werden.⁵⁶ Der Vorteil der Kundenbindungsstrategie gegenüber der Neukundenakquisitionsstrategie besteht darin, dass Unternehmen und Kunden sich bereit kennen, was dazu führt, dass die aktuellen Kunden leichter als potenziellen Kunden zu identifiziert sind.

Die **Kundenrückgewinnungsstrategie** dient der emotionalen und faktischen Rückgewinnung der abwandernden und abgewanderten Kunden. Diese Strategie wird verfolgt, wenn das Unternehmen eine hohe Wechselrate aufweist, die Gründe für die Wechselrate in Fehlern des Unternehmens liegen und Rückgewinnung profitabler als eine Neukundenakquisition erscheint. Hier wird Kundenrückgewinnung über eine **Wiedergutmachung** (bzw. Kompensations- und Stimulierungsstrategie) eine **Verbesserung** (bzw. Nachbesserungs- und Überzeugungsstrategie) als Reaktion die zur Abwanderung führenden Problemen erfolgen. Diese Strategie weist auch gegenüber der Neukundenakquisition den

⁵⁵ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.117

⁵⁶ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.118

Vorteil auf, dass die Kunden dem Unternehmen bereit bekannt sind, und damit insbesondere abgewanderte Kunden einfach identifizierbar sind.⁵⁷

d. Ableitung der Relationship Marketingmaßnahmen

Hierbei geht es um die Konkretisierung der Beziehungsstrategie des Unternehmens, in der Prioritäten gesetzt und selektiert, Marketingaktivitäten koordiniert, neue Muster und Wege ausprobiert und Interventionen geplant werden. Scoringmodelle, Nutzwertanalyse Portfolios und Balanced Scorecard sind empfehlenswert.

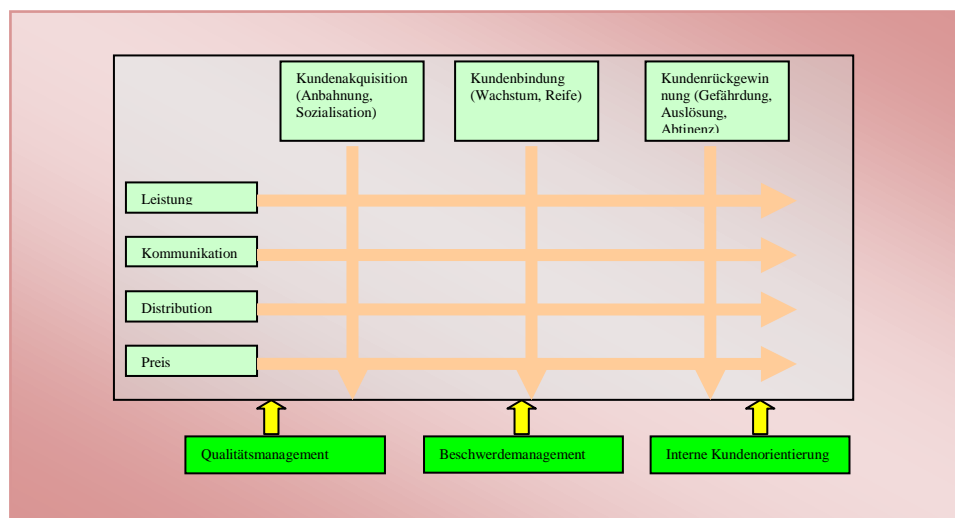


Abbildung 3: Systematisierung der Instrumente des Relationship Marketing⁵⁸

Hingegen zu der klassischen eindimensionalen Strukturierung der Marketinginstrumente nach der 4Ps (bzw. Leistung, Kommunikation, Preis und Distribution), deren Nachteil (bspw. undifferenzierte Behandlung der Kunden des Unternehmens) aufweist, bietet sich bei der beziehungsorientierten Gestaltung des Marketing eine **zweidimensionale Strukturierung** an, durch welche alle Maßnahmen aus den Marketingmixbereichen in den verschiedenen Phase einer

⁵⁷ Hier spielt das Faktor Kundenattraktivität eine wichtige Rolle, da in vielen Fällen die Kunden möglicherweise abwandern, weil sie falsche Erwartungen an das Unternehmen stellen –d.h., die entsprechenden Kunden keine Zielkunden des Unternehmen sind. Der Leistungstyp ist auch ein entscheidendes Faktor für die Festlegung der phasenbezogenen Strategietypen, da bspw. im Investitionsbereich - im Vergleich mit Konsumgüterbereich - die Kundenabwanderung mit höheren finanziellen Einbußen verbunden sind, so dass hier die Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsstrategie von größerer Relevanz sind, Vgl. Bruhn, M. 2001, S.117

⁵⁸ Quelle: Bruhn 2001, S.144

Merkmale	Anbahnung	Sozialisation	Wachstum
Beschreibung	noch keine Kontakt zwischen Anbieter u. Nachfrager, Initiierung einer Kundenbeziehung	Kontakt zwischen Anbieter u. Nachfrager	Kunden muss stärker an das Unternehmen gebunden werden, versucht wird, dass der Kunden seine eigene Bedürfnisse befriedigt
Aufgaben	Überzeugung, Stimulierung	Eingewöhnung	Individualisierung, Cross Selling
Leistung	Qualitätsgarantien, After Sales Services, Leistungstests, -standardisierung u. -bündelung, Individualisierungspotential	Gleichbleibende Mitarbeiter im Kundenkontakt	Kundenintegration, Value Added Services, Programmerweiterung
Kommunikation	Nicht- u. leistungsbezogene Kommunikation, Direkte Empfehlungssteuerung, Förderung der Kommunikation zwischen Kunden, PR, direct Mailling	Kundenschulung, Servicenummern, Events	Kundenzeitschriften, Kundenclub, Kundenworkshops
Preis	Preis als Qualitätsindikator, Sonderangebote, Preistransparenz, Rabatte	Gleichbleibende Preise	Preisdifferenzierung, Nutzenorientierte Preisgestaltung, Preisbündelung, Kundenkarte mit Rabattfunktion
Distribution	Standortwahl	Gleichbleibende Distribution	Flexible Distributionssysteme, Distributionsindividualisierung
Beispiele im Konsumgüterbereich	Bereitstellung von Leistungsproben in Apotheken oder Parfümerien, Bekanntmachung von Tests der Stiftung Warentest, Sonderangebote am Point of Sale	Tag der offenen Tür durch ein Autohaus, Sicherstellung einer konstanten Regalbelegung im Handel	Untersuchung v. Geschmacksrichtungen einer Schokolade vor der Entwicklung u. Produktion der Schokolade, Cross Selling durch Produktdifferenzierung

Tabelle 7 Instrumente der Relationship Marketing in der Phase des Kundenbeziehungslebenszyklus(Quelle: Bruhn, M. 2001, S.154 leicht modifiziert) – 1 zu 3

Merkmale	Reife	Gefährdung	Auflösung	Abstinenz
Beschreibung	Effiziente Gestaltung der Kundenbeziehung. D.h., Abschöpfung ökonomischer Erfolgspotenziale der Kundenbeziehung	Rückführung der Kundenbeziehung an das alte Zufriedenheits- und Bindungsniveau	Ist Zeitpunkt/-raum, in dem der Kunde die Beziehung zum Unternehmen beendet	Ehemalige Kunden hat kein Kontakt mehr mit dem Unternehmen
Aufgaben	Wechselbarrieren, Effizienzsteigerung	Fehlerkorrektur, Wiedergutmachung	Überzeugung (Schaffung eines Mehrwerts), Übernahmen von Abwicklungsformalitäten	
Leistung	Leistungsbündelung und –standardisierung	Leistungsnachbesserung, Ersatzleistung	Leistungsindividualisierung, Übernahme von Abwicklungsformalitäten	
Kommunikation	Exklusivkommunikation, Onlinekommunikation	Kundenschulung, Geschenke	Exklusiv- und Individualkommunikation	
Preis	Kundenkarte mit Rabattfunktion, Ausschöpfung der Preisbereitschaft	Preisnachlässe	Preisnachlass, Barzahlung	
Distribution	Distributionsvielfalt, Distributionsstandardisierung	Distributionsverbesserung, Distributionsgeschenke	Distributionsindividualisierung, Rückerstattung von Distributionskosten	
Beispiele im Konsumgüterbereich	Durch Preisführerschaft, Ausnutzung der der Preisbereitschaft der Konsumenten im Luxusgüter- oder im Pharmabereich	Fehlerkorrektur durch die Reparatur eines defekten Computers, Rückrufaktion bei Autos	Preisnachlass bei Autoreparatur	

Tabelle 8 Instrumente der Relationship Marketing in der Phase des Kundenbeziehungslebenszyklus(Quelle: Bruhn, M. 2001, S.154 leicht modifiziert) 4 zu 8

Tabelle 9 Instrumente der Relationship Marketing in der Phase des Kundenbeziehungslebenszyklus(Quelle: Bruhn, M. 2001, S.154 leicht modifiziert)

Kundenbeziehung sinnvoll sein können und detaillierte dargestellt werden können.⁵⁹

e. Implementierung des Relationship Marketing

In Rahmen des Relationship Marketing bezeichnet den Begriff Implementierung einen Prozess, „durch den das Konzept und der Plan des Relationship Marketing in aktionsfähige Aufgaben mit dem Ziel umgesetzt werden, profitable Kundenbeziehungen zu initiieren, aufzubauen und zu intensivieren“.⁶⁰ Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, der Realisierung des „Outside-In-Ansatzes anstelle des „Inside-Out“-Ansatzes zu dienen⁶¹ und zusätzlich mentale Veränderungen von Unternehmensmitgliedern bezüglich der Kundenorientierung herbeizuführen. Ihre Ziele unterscheiden sich je nach Implementierungsphase und lassen sich folgend beschreiben: (siehe Tabelle: 17)

Implementierung			
Prozess	Initiieren	Durchsetzen	Umsetzen
Ziele	Akzeptanz u. Wissen	Maßnahmen u. Kompetenzen	Anpassung u. Fortschritt
Subziele	Vermittlung v. Kenntnissen über das Thema Relationship Marketing, Gewährleistung des Verständnisses des Konzeptes, Erziehung einer hohen Einsatzbereitschaft auf sämtliche Hierarchieebenen	Spezialisierung der formulierten Konzeptbausteine, Verbesserung der Beziehungsorientierung, Verbesserung des Unternehmen und Relevanz der Maßnahmen aus Kundensicht	Telnahme zahlreicher Mitarbeiter des Unternehmens, Gewährleistung stärkerer Orientierung an den Kundenbeziehungen durch bspw. Einführung neuer Datenbanksysteme oder einer Abteilung Beschwerdemanagement

Tabelle 10: Phasen, Ziele und Subziele der Implementierung⁶²

Um Strategien und Maßnahmen des Relationship Marketing erfolgreich durchsetzen oder umsetzen zu können, ist es für Unternehmen sinnvoll in Rahmen der Implementierungsphase insbesondere im Konsumgüterbereich die Organisationsstrukturen, Managementsysteme und

⁵⁹ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.143

⁶⁰ Vgl. Kotler/Bliemel 1999, S.1176. In: Bruhn, M. 2001, S.180

⁶¹ Outside-In-Ansatzes ist damit gemeint, das Öffnen der Ansprachemöglichkeiten des Unternehmens –d.h. dem Kunden Kommunikationskanäle zu bieten, über die er sich mit dem Unternehmen nach seinen Bedürfnissen in Kontakt setzen kann. Vgl. Bruhn 2001, S.180

⁶² Quelle: Selbstdarstellung anhand vom Bruhn 2001, S.181

Unternehmenskultur gemeinsame beziehungsorientiert auszurichten.⁶³ Diese stellt einige Anforderungen gegenüber:

	Anforderungen der Implementierung
Organisationsstrukturen (Strategie-Struktur-Fit)	Hier ist zunächst die Bildung dezentraler Einheiten in Bezug auf Konsumenten und Absatzmittler von Relevanz. ⁶⁴ Das Konzept der Efficient Consumer Reponse spielt bei der Verstärkung der Prozessorientierung eine wichtige Rolle, da sie zur Erhöhung der Flexibilität und Produktivität in der Wertschöpfungskette führt, um die Beziehungs- und Kundenorientierung zu steigern. ⁶⁵ Schließlich ist es notwendig, dass ein Wandel von einer produktorientierten zu einer kunden- und beziehungsorientierten Sichtweise erfolgt. Bezüglich der Absatzmittlern erfolgt eine beziehungsorientierte Sichtweise durch den Einsatz von Key-Account-Managern, die die Funktion eines Beziehungsmanagers gegenüber dem Handel innehaben.
Managementsystemen (Strategie-System-Fit)	Hier betrifft die Anpassung die Informations- und die Kontroll-systeme. In Bezug auf der Informationssysteme sollten die Konsum-güteranbieter bezüglich der Konsumenten kundenspezifische Be-ziehungssteuerung zu ermöglichen, in dem sie versuchen, einzel- oder gruppenkundenbezogenen Daten auszuweisen und Kunden-zusatzinformationen aufzunehmen. Unternehmen müssen versuchen, ihre bestehenden produktorientierten Kontrollsysteme mit der kundenbezogenen Kontrollinstrumenten zu kombinieren. Hin-sichtlich des Handels sollen Konsumgüterhersteller aufgrund der relativen Bedeutung ihrer Absatzmittlern Informations- und Kontroll-systeme relativ häufig anzutreffen.
Unternehmenskultur (Strategie-Kultur-Fit)	Hier ist die kunden- oder beziehungsorientierten Anpassungen der Unternehmenskultur, wie schon in vielen Konsumgüterherstellern durch die Einführung eines Key-Account-Managements der Fall ist, erforderlich.

Tabelle 11: Anpassung der Unternehmen an die Anforderungen der Implementierung des Relationship Marketing im Konsumgüterbereich⁶⁶

f. Kontrollphase

Die Durchführung von proaktiven –vor-, ökonomische und integrierte Kontrolle der Strategien und Maßnahmen des Relationship Marketing stellt die Basis eine erfolgreiche Umsetzung des Relationship Marketing.⁶⁷ Im Rahmen der **vorökonomischen Kontrolle**⁶⁸ geht es darum, durch

⁶³ Vgl. Bruhn, M. 2001, S.250

⁶⁴ Bruhn 1999a. Aufgrund der Standardisierung im Konsumgüterbereich wurden bezüglich der Konsumenten in der Vergangenheit aus Kostengründen zahlreiche Aktivitäten zentralisiert. Z.B. Entwicklung eines Werbespots für sämtliche europäische und weltweite Märkte, was unter Betrachtung der kulturellen Unterschiede nicht zur Berücksichtigung der spezifischen Kundenbedürfnisse führen kann. Vgl. Bruhn, M. 2001, S.250

⁶⁵ Beispiel der ECP - Europe -Initiative. Für mehrere Erklärung siehe Bruhn 2001, 186

⁶⁶ Quelle: Selbstdarstellung mit Hilfe vom Bruhn 2001,S.250-251

⁶⁷ Vgl. Bruhn, M. 2001, 251

merkmals-, ereignis- und problemorientierte Verfahren in Bezug auf Leistungsqualität, wahrgenommener Wert, Beziehungsqualität, Kundenzufriedenheit, Commitment und Kundenbindung, die Erreichung der vorökonomischen Ziele des Relationship Marketing zu überprüfen. Im Konsumgüterbereich sind auf die Konsumentenebene zunächst **merkmalsorientierte** Verfahren einzusetzen, mit denen Informationen über die Wahrnehmungen der Kunden erhalten werden. Dies hat für Vorteil die Gewährleistung einer Perspektivenübernahme auf die Kundensicht. Durch **problemorientierte** Ansätze wie Beschwerdemanagement hat der Anbieter die Möglichkeit die Kundenprobleme zu erfahren, um ihre Leistungs- oder Beziehungsqualität zu verbessern. In Bezug auf die Beziehung zum Handel können Konsumgüterhersteller problemorientierten oder ereignisorientierte - aufgrund ihres direkten Kontaktes mit den Händler - Verfahren angewendet werden. Im Rahmen der **ökonomischen Kontrolle** versuchen die Konsum-güteranbieter Kundenumsätze, -deckungsbeiträge und den Customer Lifetime Value zu analysieren.⁶⁹ Hierbei besteht hinsichtlich der Konsumenten das Hauptproblem darin, die Daten auf Einzelkundenebene zu generieren, deshalb ist es empfehlungswert, entsprechende Schätzungen für bestimmte Kunden-segmente vorzunehmen. In Bezug auf den Handel ist es relativ einfach die Daten auf Einzelkundenebene zu generieren, um die profitabilitätsorientierte Analyse der Kundenbeziehung zu ermöglichen.⁷⁰ Schließlich dient die **integrierte Kontrolle** der Interdependenzen zwischen den vorökonomischen und ökonomischen Größen zu ermöglichen. Im diesen Zusammenhang bietet die Balanced Scorecard,⁷¹ die Möglichkeit für Konsumgüterhersteller, vorökonomische Kennziffern in seine ökonomische geprägten Kontrollsysteme zu integrieren.⁷²

g. Lernen lernen –Best Patterns.

Hierbei geht es darum das Lernen zu systematisieren, Muster zu entdecken, Was durch Methoden wie Mustererkennung, -bildung, **Best Patterns**, Erfolgs-faktorenforschung, Business Stories,

⁶⁸ Vgl. Bruhn, M. 2001, 251

⁶⁹ Zu Kundenumsatz-, -deckungsbeitragsanalyse und Customer Lifetime Value Bruhn, M. 2001, S.216-222

⁷⁰ Bspw. ist es für einen Hersteller von Erfrischungsgetränken hinsichtlich der Konsumenten kaum möglich, Umsätze mit einzelnen Kunden zu messen. Aber in Bezug auf den Handel sind möglich Kundenumsätze, -deckungsbeiträge einzelnen Kunden zu berechnen.

⁷¹ Balanced Scorecard strebt den Ausgleich zwischen vorökonomischen und ökonomischen Ziele an. Die Grundidee besteht darin, die Einteilung des Unternehmens in eine finanz-, kunden-, prozess- und potenzialorientierte Perspektive. Sie vor allem eine Instrument zur Verbesserung der Transparenz von unternehmerischen Kennzahlensystemen. Für weitere Information über die Balanced Scorecard: Kaplan/Norton, 1992; Bruhn, M. 2001, S.232; Bergmann, G. 2001, S.41

⁷² Vgl. Bruhn, M. 2001,S.252

Soll-Ist-Vergleich usw. möglich wird.⁷³ Aus der Erlebnissen und Erfahrungen der Projekte oder Prozesse werden die Unterschiede gesucht, die Unterschiede machen –bzw. Best Patterns oder Dauerhaften Kurzzeitlösungen.⁷⁴ Unter **Best Patterns** kann evolutionäre Spiel-regeln verstanden werden, welche sich kontinuierlich weiterentwickeln, bewahren, soweit sie sich als nützlich erweisen, und ändern, sofern sie im Blicke neuerer Erkenntnisse angepasst werden sollen.⁷⁵ Die Best Patterns sind grund-sätzlich aus den guten Erfahrungen zu ermitteln. Das können Berichte, Erfolgs-geschichten, eigene Erinnerungen oder auch Erlebnisse sein.⁷⁶ Folgende „Best Patterns“ können als metasytemische Erfolgsmuster vitaler Unternehmen formuliert werden. In Bezug auf das Relationship Marketing entwickeln vitale Unternehmen im **Dialog** mit möglichst allen **Stakeholdern** erreichbare **Unternehmensvisionen**, formulieren klare **Unternehmensleitlinien** und kommunizieren diese, um interne und externe Identifikation auszulösen; besitzen die Fähigkeit, sich in turbulenten Umfeldern zu orientieren und **effektiv** zu planen, ermöglichen **Verständigung** und **kooperative Lösungen**, knüpfen vertrauensvolle interne und externe Kommunikationsbeziehungen –d.h. Inside-Out- und Outside-in- Kommunikationsbeziehungen-, zeichnen sich durch ein hohes Maß an **Hierarchiefreiheit**, **Pluralität** und **Selbstorganisation** aus, schaffen **langlebige** Produkte und Dienstleistungen mit immateriellen Werten, treffen durch ein **hohes Maß an Partizipation** effektive Entscheidungen, begreifen Probleme als Anlässe zum Lernen und verbessern kontinuierlich ihre Lern- und Problemlösungsfähigkeit.⁷⁷

h. Abschlüsse und Würdigung

Hierbei wird reflektiert, Konsequenzen werden aus dem Geschehenen gezogen, die Lösungen assimiliert. Der Ansatz des Relationship Marketing im Konsum-güterbereich wird gewürdigt. Dafür benötigt werden Methoden wie Feed-back, Coaching Supervision.⁷⁸ Die **Feed-back-Methode** kann als Methode der Reflexion im Relationship Marketing eingesetzt werden. Sie setzt voraus, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, welche ehrlich Response ermöglicht.

⁷³ Für mehrere Informationen über die unterschiedlichen Methoden: Bergmann, G. 2001, S.172.ff

⁷⁴ Vgl. Bergmann, G. 2001, S.173

⁷⁵ Vgl. Bergmann, G. 2000, S.222

⁷⁶ Diese Methode wurde von der lösungsorientierten Therapie inspiriert. Vor allem Steve de Shazer hat bemerkenswerte Konzepte zur Verbesserung von Problemsituationen erarbeitet. Vgl. S. de Shazer, 1994 u. 1995, S. 20ff sowie zum Überblick J. Hesse, 1997

⁷⁷ Vgl. Bergmann, G./Meurer, G. Aufsatz: Best Patterns in Management - Erfolgsmuster vitaler Unternehmen.

⁷⁸ Mehr darüber siehe Bergmann, G. 2000 u. 2001, S.198ff.

Feed-back im Relationship Marketing kann als Reaktion von Konsumenten und Händler usw. auf das Angebot eines Herstellers verstanden werden, welche dazu dient zu erfahren, wie seine Aktivität auf Anderen wirkt. Insbesondere im Relationship Marketing erfordert die Anwendung von Feed-back-Verfahren eine gewisse Sensibilität, um destruktive Effekte zu vermeiden. Dabei hilft die Berücksichtigung folgender Gesichtspunkte:

- Um das Verhalten von Konsumenten erklären zu können, ist es notwendig, dass Konsumenten vor allen Anderen die Gelegenheit bekommen, sich über sein Verhalten zu äußern.
- Eine mit negativer Bewertung enthaltende Rückmeldung, sollte keineswegs allein stehen, dennoch sollte immer mit Äußerungen verbunden werden, die eine positive Bewertung enthalten. Rein positive Würdigungen sind zu präferieren.
- Alle Äußerungen sollen sich auf die eigenen Wahrnehmungen der Konsumenten, Händler oder Mitarbeiter beziehen, welche individuell und unterschiedlich sind.
- Der Feed-back-Geber sollte seine Aussagen nicht als Tatsachenbehauptung formulieren und Generalisierung zu vermeiden.⁷⁹

Der Ansatz des Relationship Marketing im Konsumgüterbereich wird hier gewürdigt.

- Im Konsumgüterbereich sind Kundenbeziehungen - bezogen auf den Konsumenten, – durch **geringen Grad der Integration des Kunden in die Leistungserstellung** und einen **indirekten Anbieter-Nachfrager-Kontakt** gekennzeichnet - im Gegensatz zur Handelsbeziehungen, wo direkte Anbieter-Nachfrager-Kontakt bestehen. Darüber hinaus ist die Auseinandersetzung mit Kundenbeziehungen noch stark **transaktionsorientiert** ausgeprägt – im Gegensatz zum Relationship Marketing, wobei **profitable Kundenbeziehungen** aufgebaut werden. Die beiden Wege führen zur **Umsatz- und Gewinnmaximierung**, dennoch der über die profitable Kundenbeziehung **schneller** zum Ziel führt.
- Relationship Marketing ermöglicht das Unternehmen eine effizientere Realisation ihrer ökonomischen Zielgrößen. Es steht bei der Umsetzung des Relationship Marketing vor allem

⁷⁹ Mehr über die Feed-back-Methode und Varianten: Feed-back im Kreise, anhand Video Aufzeichnung usw... Vgl. Bergmann, G. 2001, S.199ff.

eines **Mangels an notwendigen Informationssystemen** im Wege.⁸⁰ Da Relationship Marketing mit hohem Primärforschungs- bzw. Datenerhebungsaufwand verbunden ist, haben viele Unternehmen vor einer kundenindividuellen Beziehungsanalyse Angst.

- Im Hinblick auf die Beziehungen zum Handel werden Effiziente Consumer Response (ECR) oder Key Account Management (KAM) eingesetzt.

⁸⁰ Anders als beispielsweise im Bankenbereich liegen aufgrund des indirekten Kontaktes nicht aus der Geschäftstätigkeit heraus Informationen über die einzelne Kundenbeziehung vor. Daher müssen sich Unternehmen diese Information im Rahmen ihrer Primärforschung beschaffen.

3. Fazit

Kultur als Muster von Denken, Fühlen und Handeln ist ein abstraktes Konstrukt, das im Relationship Marketing eine wichtige Rolle spielt. Sie konkretisiert sich durch die vier bzw. fünf Kulturdimensionen von Hofstede, welche die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Ländern darstellen und erklären. Diese kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten sind die wichtigen Parametern, welche die Ausrichtung der international tätigen Unternehmen angeben. Darüber hinaus sind sie entscheidend bei der Gestaltung des Marketing-Mix insbesondere Kommunikations-, Produkt- und Distributionspolitik. Die Berücksichtigung der Kulturgemeinsamkeiten führt zur Standardisierungsstrategie und die der Kulturunterschiede zur Differenzierungsstrategie. Mischform -bzw. Kontingenzansatz- lässt sich durch die Anpassung beider Formen kennzeichnen. Abhängig von der Auswahl der Strategien und welchen Einfluss sie auf das Marketing-Mix haben, führt die Berücksichtigung des kulturell wahrgenommenen Kundenwerts zum Commitment, – d.h., Treue durch positive Einstellung – zur Kundenzufriedenheit und per konsequent zur Kundenbindungsmöglichkeit. Die Kundenbindung garantiert einen nachhaltig ökonomischen Erfolg und setzt sich deshalb als Hauptziel des Relationship Marketing – d.h., Aufbau von profitabler Kundenbeziehung -, welches durch effektive und effiziente Gestaltung der Relationship Marketingaktivitäten zu erreichen ist. Ihre Implementierung fordert innerhalb des Unternehmens eine Anpassung der Organisationsstruktur, der Managementsysteme und der Unternehmenskultur. Die integrierte Kontrolle ist notwendig und ermöglicht dem Aufzeigen der Interdependenz zwischen vorökonomischen und ökonomischen Zielgrößen. Das Best Pattern ermöglicht nach integrierter Kontrolle eine Schlussfolgerung zu ziehen. Schließlich dient der Abschluss dem Einsatz einer Feed-back Methode, welche durch ihre Inanspruchnahme zur Qualitätsverbesserung, zum Beschwerdemanagement und zur Verstärkung der internen Kundenorientierung führen kann.

Literaturverzeichnis

1. Meffert, H. (1998) Marketing : Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8 Auflage, Verlag: Gabler.
2. Meffert, H. Bolz, J. (1994): Internationales Marketing-Management, Verlage W. Kohlhammer, Stuttgart Berlin Köln.
3. Meffert, H.(1986a): Grundlage der Absatzpolitik, 7 Aufl., Wiesbaden.
4. Bergmann, G. (2001): Die Kunst des Gelingens- Wege zum vitalen Unternehmen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis.
5. Bergmann, G.(2000): Kompakt-Training: Innovation, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen.
6. Bergmann, G. (2002): Relationship-Mangement als Krönung des Marketing: Arbeitspapiere zum systemischen Marketing-Management. Universität Siegen, 2002.
7. Bergmann, G. Sustainable Management –Marketing der Zukunft, Universität-Siegen
8. Bergmann, G. (2004): Aufsatz: - Innovatives Marketing-Management-, Uni-Siegen.
9. Kroeber- Riel, W./ Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. verbesserte und ergänzte Auflage, Verlag: Franz Vahlen GmbH, München.
10. Ahlert, D./ Becker, J./ Knackstedt, R./ Wunderlich, M. (2002): Customer Relationship-Management im Handel: Strategien – Konzepte –Erfahrungen, Springer – Verlag Berlin Heidelberg New York.
11. Thieme, W. M.(2000): Interkulturelle Kommunikation und internationales Marketing: theoretische Grundlagen als Anknüpfungspunkt für ein Management kultureller Unterschiede, Verlag: Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.
12. Müller, S./ Gelbrich, K. (2004): Interkulturelles Marketing, Verlag Franz Vahlen GmbH.
13. Maletzke, G. (1996): Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen.
14. Meissner, H.G. (1987): Strategisches internationales Marketing, Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York London Paris Tokio.
15. Strohschneider, S. (2001): Kultur – Denken – Strategie: Eine indische Suite, Bern.

16. Keegan, W.J./Schegelmilch, B.B. (2001): Globales Marketing Management. A Europäische Perspektive, Edinburgh.
17. Bürger, J.H./Berlemann, F.R. (1987): Merchandising: die Hohe Schule des Handels im Handel, Verlag Moderne Industrie.
18. Gelb, B.D.; Zinkhan, G.M. (1986): Humour and Advertising Effectiveness after Repeated Exposures to a Radio Commercial, In: Journal of Advertising, Vol. 15 (1986), No.2, pp.15-20
19. Biel, A.L.; Bridgwater, C.A. (1990): Attributes of Likable Television Commercials, in: Müller, S./Gelbrich, K. 2004.
20. Müller, S.; Kornmeier, M. (2000b): Internationalisierung von klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Müller, S./Gelbrich, K. 2004.
21. Baue, U./Egbert, H./Jäger, F. (2001): Interkulturelle Beziehungen und Kulturwandel in Afrika. Beiträge zur Globalisierungsdebatte. (Hrsg.) Berlin, Frankfurt am Main, Bern, Bruxelles, New York.