

Klaus Kretz, Rainer Halbach

## Morphologische Relationship-Forschung

### **Strategie und Konzepte des Relationship Managements aus morphologischer Sicht**

Bisher lautete das Credo des Marketing Managements: Massenvertrieb durch Massenwerbung. Die persönliche Beziehung zum Kunden blieb bei dieser Art des Marketing meistens auf der Strecke. Relationship-Marketing dagegen konzentriert sich auf den Ursprung des Marketing: die persönliche Kundenbeziehung und ihr Management.

**Beziehungs-Marketing revolutioniert die Grundhaltung des Marketings.** Für den Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen gilt nicht mehr „to make a sale“, sondern „to create a customer“. War im bisherigen Marketing-Verständnis der Verkauf i.d.R. der Abschluß einer Kundenbeziehung, wird beim zukünftigen Marketing-Verständnis der Verkauf der Anfang einer Kundenbeziehung sein. Die Beziehung zum Kunden muß in den Vordergrund treten. Aus kurzfristigem „Transaktions-Marketing“ muß langfristiges „Beziehungs-Marketing“ werden. Der Paradigmenwechsel wird die Arbeit des Marketing grundlegend verändern.

Relationship Management muß sich fragen (und dafür Lösungen anbieten):

- was kann ich für meine Kunden *nach dem Kauf* tun?
- wie kann ich sie *langfristig an mich binden*?
- was kann ich im *Laufe ihres Lebens* alles für sie tun?

In den klassischen Massenmärkten wurden Aspekte der langfristigen Kundenbindung durch systematisches Beziehungs-Marketing bisher weitgehend vernachlässigt. Viele Unternehmen sind davon überzeugt, über „Markenpersönlichkeiten“ und „Markentreue“ eine dauerhafte Bindung zum Konsumenten aufgebaut zu haben. Markenerosion und zunehmender Markenwechsel machen jedoch deutlich, daß heute die Kundenbindung allein über die klassische Markenpolitik nicht mehr gehalten werden kann. Hersteller und Handel gelangen daher vermehrt zu der Einsicht, daß aufgrund der weitgehend ausgeschöpften Potentiale an Erstkäufern die Abwerbung von Kunden der Konkurrenz nicht nur ökonomisch unwirksam, sondern auch wettbewerbspolitisch riskant ist.

In Deutschland liegt der Marketingschwerpunkt bislang noch im Neukundengeschäft. In den USA gibt es bereits seit Beginn der 90er Jahre eine Trendwende: Unternehmen wie General Motors, General

Foods oder Esso dient Beziehungs-Marketing als strategische Speerspitze in heißumkämpften Märkten. Denn nichts ist kostspieliger für ein Unternehmen, als ständig neue Kunden zu akquirieren oder verlorene Kunden zurückzugewinnen. **Der finanzielle Aufwand – im Vergleich zu den Anstrengungen, Stammkunden zufriedenzustellen – ist oft fünf- bis zehnmal so hoch.**

Direktmarketing-Guru Stan Rapp bringt die neue Marketing-Denkweise auf den Punkt: „Why just sell a product when you could be buying a customer for life?“. Die Realität der heutigen Märkte mit geringem Wachstum, austauschbaren Produkten, aggressivem Wettbewerb und hybriden Verbrauchern verlangt vom Marketing in sehr viel komplexeren Zusammenhängen zu denken. Es liegt daher auf der Hand, daß in derart schwierigen Zeiten für Unternehmen die Beziehung zum Kunden wichtiger wird.

Die Aufrufe in ein neues Marketingzeitalter finden langsam auch in Deutschland immer öfter Gehör. Im Direktmarketing wurden in den letzten Jahren immer ausgefallenerere Methoden eingesetzt, Kunden zu identifizieren und durch entsprechende Aktivitäten langfristig an das Unternehmen zu binden. Viele dieser Maßnahmen bleiben jedoch trotz Einsatz großer finanzieller Mittel unwirksam. Wer teure Serviceprogramme oder ein Kundenmagazin auflegt, Kundencards verteilt oder Kundenclubs unterhält, ist noch lange nicht kundenorientiert. **Kundenorientierung bedeutet viel mehr**, nämlich genau zu wissen, was die Kunden von einem Unternehmen erwarten und wie man diese Wünsche am besten erfüllt. **Das neue Zauberwort heißt „Clienting“**. Clienting statt Marketing bedeutet, den Kunden nicht nur Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen, sondern Problemlösungen um dadurch dauerhafte Kundenbeziehung aufzubauen.

Auf den ersten Blick scheinen damit die Aufgaben von Clienting ganz einfach zu sein: Finde heraus, was die Kunden wollen und gib es ihnen! Entsprechend versucht man durch Marktforschung die Kundenbedürfnisse herauszufinden und diese dann so gut wie möglich zu befriedigen. Kundenzufriedenheit lautet daher die Maxime.

Zufriedene Kunden, so die Schlußfolgerung, seien auch loyale Kunden und würden der einmal gekauften Marke auch in Zukunft treu sein. Psychologische Untersuchungen zur Markenbindung zeigen jedoch etwas ganz anderes:

1. Zufriedene Kunden müssen keineswegs markentreue Kunden sein und
2. Unzufriedene Kunden nicht unbedingt zu Markenwechslern werden.

**Der Grad der Loyalität ist nämlich ganz wesentlich abhängig vom Marken-Image und von der Kauf- und Verwendungsmotivation.**

Ein weiteres zentrales Forschungsergebnis zeigt, daß Kunden sich nicht immer gleich verhalten. Sie entwickeln **je nach Produktfeld unterschiedliche Formen der Markenbindung**. Wir alle können in unserem Alltag beobachten, daß Menschen eine Vielzahl von unterschiedlichen Bindungsformen entwickeln und pflegen. Wir haben zu unserem Ehepartner eine andere Bindung als zu unseren Freunden, und zu unseren Arbeitskollegen wiederum eine andere Bindung als zu unserem Sportverein. Mit jeder dieser Bindungsformen ist eine typische Bindungs-Sehnsucht und ein typisches Bindungsverhalten verbunden. Ebenso verhält es sich in den Märkten. Das Kundenbindungsverhalten im Automobilmarkt ist anders als z.B. im Markt für Versicherungen und im Kosmetikmarkt wiederum völlig anders als im Markt für Urlaubsreisen. Und Kunden haben **nicht nur Bindungswünsche**, sondern können **auch Bindungsängste** haben.

Marktforschung als Grundlage für Kundenbindungsmaßnahmen muß also viel umfassender ansetzen. Im Fokus der Relationship-Forschung muß zunächst die ganz spezifische Art und Weise der Bindung an eine Marke, an einen Hersteller oder einen Dienstleister stehen. Die grundlegenden **Bindungs-Indikatoren** sind dabei nicht hierarchisch geordnet, sondern **stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander**. Und wir müssen immer davon ausgehen, daß es **verschiedene Arten von Bindungs-Typen** gibt, die unterschiedliche Bindungswünsche haben und daher auch mit unterschiedlichen Bindungsmaßnahmen angesprochen werden müssen.

Diese Basisinformationen alleine sind jedoch noch nicht ausreichend für wirksame Kundenbindungsstrategien. Hinzukommen müssen Informationen über das **Image der Marke und/oder den Hersteller/Dienstleister** und die **produkt-spezifischen Kauf- und Verwendungsmotive**. Nur ein komplexes Forschungsprogramm wird der Komplexität des Relationship Managements gerecht und ermöglicht es, aus den Forschungsergebnissen wirksame Kundenbindungs-Strategien und –Konzepte zu entwickeln.

Da die morphologische Marktforschung grundsätzlich in „**Wirkungseinheiten**“ denkt und forscht und mit den Konzepten der „Bild-Wirkungs-Einheiten“ (Image-Forschung) und „Produkt-Wirkungs-Einheiten“ (Motiv-Forschung) erfolgreiche marktpsychologische Forschungskonzepte in die Marktforschung eingebracht hat, ist es nur konsequent, die morphologische Sicht der Märkte durch das Konzept der „**Relationship-Wirkungs-Einheit**“ zu ergänzen.

Der Schlüssel zu wirksamen Kundenbindungsmaßnahmen liegt also in der Erforschung von drei Untersuchungseinheiten, die zu einer Wirkungseinheit verwoben sind:

1. Der Markt-spezifischen „Produkt-Wirkungs-Einheit“ (PWE)
2. Der Marken- oder Hersteller-spezifischen „Bild-Wirkungs-Einheit“ (BWE)
3. Der Kunden-spezifischen „Relationship-Wirkungs-Einheit“ (RWE)



In Analogie zur morphologischen Motiv- und Image-Forschung werden die spannungsvollen Kundenbeziehungen der „Relationship-Wirkungs-Einheit“ (RWE) und ihre typischen Ausprägungsformen (= „Bindungs-Typen“) mit Hilfe von Morphologischen Intensiv-Interviews, einer speziellen Form von Tiefeninterviews, analysiert und rekonstruiert.

## **KURZFASSUNG**

Allmählich setzt sich auch in Deutschland die Erkenntnis durch, daß das Marketing umdenken muß. Relationship-Marketing wird die Denk- und Arbeitsweise des Marketing revolutionieren. Dafür sorgen nicht nur die schwieriger gewordenen Markt- und Wettbewerbsbedingungen, sondern vor allem die neuen Möglichkeiten der Informations-Technologien, mit den Kunden in einen Dialog treten zu können. Kundenbindungsprogramme zu entwickeln ist jedoch leichter gesagt als getan. Vorschneller Aktionismus kann beim gewünschten Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen mehr schaden als nutzen. Und wer glaubt, mit Cards & Clubs oder einer werbebunten Kundenzeitschrift seine Kunden langfristig binden zu können, der irrt. Und auch die Marktforschung irrt, wenn sie versucht, loyale Kunden mit Kundenzufriedenheitsforschung zu identifizieren. Das ist zu einfach und zu linear gedacht. Kunden sind nicht gleich Kunden. Markentreue Kunden müssen keine zufriedenen Kunden sein und unzufriedene Kunden nicht unbedingt der Marke untreu werden. Ursächlich hierfür sind das Marken-Image und die Kauf- und Verwendungsmotivation. Und Kunden haben nicht nur Bindungswünsche, sondern können auch Bindungsängste haben. Ganz entscheidend ist, daß Kunden je nach Produktfeld ganz unterschiedliche Bindungsformen entwickeln. Die psychologisch zentrale Variable ist daher die Art der Bindung, welche Kunden zum Produkt und zur Marke haben. Die morphologische Marktforschung wird diesen Phänomenen gerecht, indem sie sämtliche Aspekte der meist spannungsvollen Kundenbeziehungen untersucht.

## **ABSTRACT**

The realization is gradually gaining ground in Germany that marketing needs a rethink. Relationship marketing is going to revolutionize the thinking and work approach of the marketing sector as such. This will be entailed not only by increasingly difficult market situations and competitive pressures, but also and primarily by the new options offered by information technologies for entering into a dialog with customers. Developing customer bonding programs, however, is easier said than done. Overhasty actionism can do more harm than good in building up long-term customer relationships. And anyone who believes he can achieve long-term customer bonding with cards and clubs and a glossy customer magazine, is deluding himself. A market research is deluding itself, too, when it attempts to identify loyal customers with customer satisfaction research. This thinking is too simple: customers are not identical duplicates. Customers loyal to a particular brand are not necessarily satisfied customers, and dissatisfied customers don't necessarily break faith with the brand concerned. The underlying

causalities here involve the brand image and the purchase/utilization motivation. And customers not only have bonding wishes, but may also have bonding apprehensions. The transcendently determinant factor ist that customers develop very different forms of bonding in dependence on the product field concerned. The psychologically central variable is thus the nature of the bond established by the customers with the product and der brand involved. Morphological market research takes this phenomenon on board by examining all aspects of what in most cases tension-laden customer relationships.

## LITERATUR

- Daffy, Chris (1999): *Once a Customer, Always a Customer*, Oak Tree Press, Dublin
- Gummesson, Evert (1997): *Relationship-Marketing*, Verl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Meffert, Heribert (1997): *Der direkte Weg zum Kunden wird wichtiger*, Interview in w&v, Nr. 48
- Meffert, H./ Wagner, H./ Backhaus, K. (Hrsg.) (1994): *Beziehungsmarketing – neue Wege zur Kundenbindung*, Dokumentationspapier Nr. 90 der Wissenschaftl.. Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.
- Rapp, Stan / Scherer, Monika (1997): *Beziehungsmarketing*, Interview in w&v, Nr. 45
- Salber, Wilhelm (1981): *Wirkungseinheiten. Psychologie von Werbung und Erziehung*, Verl. Moll & Hülser, Köln
- Staminski, Wolfgang (1998): *Mythos Kundenorientierung*, Campus Verlag, Ffm.
- Töpfer, Armin (Hrsg.) (1999): *Kundenzufriedenheit messen und steigern*, Luchterhand Verlag, Neuwied
- Voß, Michael (1998): *Messung der Kundenbindung und Entwicklung einer optimalen Haltemarketing-Strategie*, planung & analyse, 6/98

--

Autoren: Klaus Kretz, Rainer Halbach

erschienen in planung & analyse 4/99

Kontakt:

ifm-sitescreen

Rainer Halbach

Ölbergstraße 10

50939 Köln

Tel: +49 221 27 889 08

Fax: +49 221 27 889 09

email: [halbach@ifm-sitescreen.de](mailto:halbach@ifm-sitescreen.de)

web: [www.ifm-sitescreen.de](http://www.ifm-sitescreen.de)