



Marketing · Management

Arbeitspapier Nr. 6

Stephan Kull, Erkan Tolan

Kundenbindung in Deutschland und China:

Ein Vergleich von Customer Relationship Management und Guanxi

Stephan Kull, Erkan Tolan: Kundenbindung in Deutschland und China: Ein Vergleich von Customer Relationship Management und Guanxi

Marketing • Management
Arbeitspapier Nr. 6
Hrsg.: Prof. Dr. Stephan Kull



Fachbereich Wirtschaft
Studienort Wilhelmshaven
der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven

Bisher in der „Blauen Reihe Wilhelmshaven“ erschienen:

Nr 1:

Kull, Stephan: Aldi und die „Aldisierung“
Ein Trendwort verkennt die starke Marke, Wilhelmshaven 2004.

Nr. 2:

Kull, Stephan/Kamieth, Wido: RFID, Segen oder Fluch?
Funkchip-basierte Kennzeichnung entlang der Wertschöpfungskette,
Wilhelmshaven 2004.

Nr. 3:

Kull, Stephan: Edutainment-Welten I: Lernen, Erleben und Konsumieren
als Leistungsangebot für Gesellschaft, Markt und Individuum,
Wilhelmshaven 2007.

Nr. 4:

Kull, Stephan: Edutainment-Welten II: Hintergründe und Entwicklung eines Prüfrasters
für die Praxis in formaler, inhaltlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive
Wilhelmshaven 2007.

Nr. 5:

Kull, Stephan: Edutainment-Welten III: Benchmarking bestehender Edutainmentwelten,
Powerpoint-Präsentation. Marketing . Management, Wilhelmshaven 2007.

Nr. 6:

Kull, Stephan/Tolan, Erkan: Kundenbindung in Deutschland und China: Ein Vergleich
von Customer Relationship Management und Guanxi. Marketing, Wilhelmshaven
2008.

Inhaltsverzeichnis

1 Kulturelle Unterschiede in der Kundenbindung: Guanxi ist nicht CRM	1
2 Zur Bedeutung der Kundenbindung	2
3 Grundlagen von Customer Relationship Management	
3.1 Begriffsabgrenzung	3
3.2 Prinzipien des CRM	4
4 Grundlagen von Guanxi	
4.1 Begriffsabgrenzung	7
4.2 Prinzipien des Guanxi	10
5. Vergleich der Konzepte	12
5.1 Der reziproke Vergleich des Guanxi mit den Prinzipien des CRM	14
5.2 Der reziproke Vergleich des CRM mit den Prinzipien des Guanxi	15
5.3 Ergänzende Unterschiede	17
6. Schlussbetrachtung	19
Quellenverzeichnis	23

1. Kulturelle Unterschiede in der Kundenbindung: Guanxi ist nicht CRM

„Beziehungsexperten sind wir doch alle“, so sagte ein Geschäftsführer eines deutschen mittelständischen Unternehmens vor der bevorstehenden China-Expansion seinem Berater, der ihn auf Besonderheiten des chinesischen Marktes hinweisen wollte.

In der Tat: Beziehungen und Kundenbindung sind heute Worte in aller Munde. Denn im Zuge der voranschreitenden Globalisierung und der damit verbundenen Betätigung im chinesischen Markt, dessen neue Märkte und Zielgruppen ein enormes Potential bieten, wird die immense Wichtigkeit der Kundenbindung immer wieder thematisiert und bestätigt.

Gleichwohl fehlt nicht selten in den Kundenbindungsstrategien der westlichen Unternehmen am chinesischen Markt der asiatische Bezug bzw. der Einbezug des Guanxi-Konzepts. Dieses Konzept ist aufgrund von landesspezifisch-kulturellen Faktoren und den damit verbundenen Gesellschaftsdifferenzen ein Garant für die zukünftige Festigung der Unternehmen am Markt sowie ein Faktor für die Maximierung des Unternehmenserfolgs¹. Um einen entsprechenden Erfolg zu erreichen, ist es nicht ausreichend, die klassisch westlichen Strategien in den asiatischen Markt zu „kopieren“ und dabei die kulturellen und gesellschaftlichen Differenzen des Marktes unter zu bewerten oder gar zu ignorieren. Die Kundenbindungsstrategie muss dem Markt und dem dazugehörigen Umfeld angepasst werden.

Um dies zu verdeutlichen, soll nachfolgend ein kurzer Überblick zur Kundenbindung gegeben werden. Hierbei wird vornehmlich auf die Geschäftsbeziehungen im Business-to-Business-Bereich Bezug genommen. Viele Ergebnisse lassen sich jedoch auf den Business-to-Consumer-Bereich übertragen. Im Anschluss wird die Verschiedenartigkeit und Komplexität der beiden Kundenbindungsstrategien, Guanxi (ostasiatischen Ursprungs) und Customer Relationship Management, also CRM (westlichen Ursprungs) herausgearbeitet. In der Gegenüberstellung beider Konzepte mittels reziprokem Vergleich grundlegender Prinzipien sollen die unterschiedlichen Vorgehensweisen im Kundenbindungsmanagement veranschaulicht werden.

¹ Vgl. Tank, 2005, S. 1

2. Zur Bedeutung der Kundenbindung

Die Thematik der Kundenbeziehung, insbesondere der Kundenbindung, beschäftigt die westliche Betriebswirtschaftslehre schon seit den 20er Jahren² und nimmt kontinuierlich an Bedeutung zu. Es ging damals darum, das Ausmaß und die Determinanten des Wiederkaufverhaltens von Kunden zu untersuchen. Die verstärkte Ausrichtung auf Kundenwünsche und -bedürfnisse ist nachhaltig auf die Veränderung der Märkte zurückzuführen. Die zunehmende Internationalisierung der Märkte, der rasche technologische Wandel sowie ein hoher Sättigungsgrad auf vielen Märkten machen es Unternehmen immer schwerer, eine stabile Kundenbeziehung zu erreichen³. Gerade in Zeiten der gesättigten Märkte rückt die Fokussierung auf Kundenbindung gegenüber der Kundenfindung im Sinne einer Akquise neuer Kunden in den Vordergrund der Betrachtung. Die Zahl wirklich neuer Kunden geht stark zurück, die große Aufgabe besteht darin, die alten Kunden zum Wiederkommen zu bewegen. Im Rahmen der Betrachtung des Kundenwertes über den gesamten Kundenlebenszyklus kann die Überlegung sogar so weit gehen, einen bereits verlorenen Kunden aufgrund der zukünftig möglichen Ertragspotentiale zurückzugewinnen zu wollen.

Der Aufbau einer derartigen Kundenbindung birgt eine Reihe von Vorteilen, die sich einerseits auf die Erlösseite und andererseits auf die Kostenseite beziehen.⁴ Auf der Erlösseite werden der Kundenfokussierung Absatz- und Preiswirkungen zugesprochen. Die Bindung eines Kunden trägt nicht nur zur Sicherung des bestehenden Absatzes bei, sondern bietet Möglichkeiten zur Kauffrequenzsteigerung und zur Erweiterung des Leistungsspektrums (Cross-Selling), was Absatzsteigerungen beinhaltet. Des Weiteren kann eine Steigerung der Preisbereitschaft bei gebundenen Kunden verzeichnet werden. Auf der Kostenseite werden die Vorteile durch Kundenbindung unter anderem durch die Minimierung der Auftragsbearbeitungszeit aufgrund von Erfahrungseffekten erreicht. Bei der Betrachtung der Kundenfokussierung fallen insbesondere interessante Nebeneffekte auf. Es liegt auf der Hand, dass ein zufriedener Kunde häufiger bereit ist das Unternehmen auch anderen potentiellen Kunden zu empfehlen. Durch diesen interessanten Effekt der „Mund-zu-Mund-Kommunikation“ können indirekte Erlöswirkungen ohne direkte Aktivität des Unternehmens erzielt werden⁵. Insgesamt

² Vgl. Bruhn/Homburg, 1999, S. 7

³ Vgl. Bruhn, 2003, S. 2

⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, 2001, S. 4

⁵ Vgl. Bruhn, 2001, S. 3-4

deutet sich an, dass es kostenintensiver ist, neue Kunden durch diverse Maßnahmen zu gewinnen als vorhandene zu halten⁶.

Diese grundlegenden Vorteile der Kundenbeziehungspflege führen zu einer systematischen Aufarbeitung der Kundenbeziehung, die sich in der Betriebswirtschaftslehre mittlerweile unter einer eigenen Rubrik bündeln lassen, was nachfolgend ausgeführt wird.

3. Grundlagen von Customer Relationship Management

3.1 Begriffsabgrenzung

Das „Customer Relationship Management“ stellt eine Ausprägung des Relationship Marketings dar⁷. Übersetzt bedeutet es „Kunden-Beziehungs-Management“. In der heutigen Literatur wie auch in den Quellen der neuen Medien findet sich eine Vielzahl von Definitionen über das CRM mit starken Unterschieden hinsichtlich ihrer Betrachtungsweise.

Die Definition von Hippner/Wilde spiegelt stark die strategische Betrachtungsweise des Customer Relationship Managements wider: *„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“*⁸

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien wird hier als Hilfskomponente tituliert, wobei das Customer Relationship Management mehr als nur die Integration einer Softwarelösung voraussetzt. Vielmehr müssen sich sämtliche Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten an den Kundenwünschen orientieren⁹.

Zur weiteren Begriffsabgrenzung wird hier nun die Definition von Österle/Fleisch/Alt aufgeführt. *„Customer Relationship Management means increasing revenues and profitability by coordinating, consolidating and integrating all points of contact that the enterprise have with their customers, employees, partners and suppliers to integrate*

⁶ Vgl. Hippner/Wilde, 2003, Seite 11

⁷ Vgl. Bruhn, 2001, S. 3

⁸ Hippner/Wilde, 2002, S. 6

⁹ Vgl. Hippner/Wilde, 2002, S. 6

sales, marketing, customer service, enterprise resource planning and virtual sales service.”

Österle/Fleisch/Alt charakterisieren CRM als ganzheitliche Strategie, welche u. a. durch die Einbindung und Koordinierung verschiedener Customer Touch Points¹⁰ im Unternehmen integriert wird. Des Weiteren wird hier auch auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten eingegangen, wodurch sich auch auf dieser Seite ein Plus entwickelt. Daraus resultiert, dass das CRM nicht nur Mehrwert auf Kundenseite, sondern auch übergreifend allgemein einen Mehrwert für das Unternehmen in weiteren Geschäftsbeziehungen stiftet.

Im Vergleich zu den theoretischen Ansätzen streben in der Praxis zahlreiche Unternehmensberater mit CRM eine stark informationstechnologische Orientierung an. Letztendlich kann das CRM jedoch nicht nur auf solch eine Betrachtungsweise reduziert werden. Vielmehr geht es im Kern um die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungen¹¹, die nicht nur im Top Management, sondern in sämtlichen Bereichen des Unternehmens verstanden und implementiert werden müssen.

Aus den Erörterungen wird deutlich, dass es sich beim CRM überwiegend um strategische Aspekte handelt, die eine ganzheitliche Ausrichtung der Geschäftsprozesse zum Kunden gewährleisten. Dabei dienen diese nicht nur zum Erhalt und Ausbau von profitablen Kundenbeziehungen, sondern stiften zusätzlichen Nutzen auch auf der Lieferantenseite.

3.2 Prinzipien des CRM

Nach einem Überblick über den CRM-Ansatz sollen nun die maßgeblichen Prinzipien dieses Konzepts dargestellt und erklärt werden. Hierzu wird die Klassifizierung unter Bezug auf Hippner/Wilde auf fünf wesentliche Grundsätze beschränkt¹²:

Integration

Sämtliche kundenorientierte Geschäftsprozesse werden im CRM ganzheitlich eingebunden. Dadurch soll erreicht werden, dass die durch diverse Customer Touch Points erhaltenen Kundendaten nicht über mehrere Datenbanken verteilt werden. Viel

¹⁰ Customer Touch Point sind sämtliche Kontaktpunkte der Unternehmen mit den Kunden.

¹¹ Vgl. Bruhn, 2001, S. VI

¹² Vgl. Hippner/Wilde, 2003, S. 6

mehr soll durch eine zentrale Bündelung der Informationen ausreichende Rückschlüsse über Bedürfnisse und Erwartungen gewonnen werden. Um diese Daten zu verwalten, werden im CRM die kundenspezifischen Informationen oftmals in einer CRM Software verwaltet. Die Einbindung der einzelnen Customer Touch Points spielt eine bedeutende Rolle, da der Kunde beispielsweise nicht nur das Produkt im Verkauf erwirbt, sondern vielleicht auch mal mit der Service- oder Reklamationsabteilung in Kontakt tritt. Dabei hinterlässt er überall Informationen, die dann ganzheitlich im CRM integriert werden. Um solch einen Informationsfluss im Unternehmen zu gewährleisten, müssen sämtliche Mitarbeiter an der Implementierung des CRMs im Unternehmen beteiligt werden¹³. Diese Beteiligung setzt voraus, dass die Neuartigkeit des Beziehungsdenkens im Unternehmen besser verstanden wird und eventuelle Veränderungsprozesse von Mitarbeitern akzeptiert werden.

Langfristigkeit

Avisiert wird im CRM nicht die kurzfristig orientierte Neukundengewinnung, sondern eine langfristige und gefestigte Kundenbeziehung zu halten. Durch den Aufbau der Kundenbeziehungen wird auf strategischer Basis eine Gewinnsteigerung erhofft. Diese wird gezielt durch verkaufsfördernde Maßnahmen, welche speziell mit den im Kundenprofil und in der Kundenhistorie enthaltenen Daten abgestimmt werden, durchgeführt. Außerdem wird darauf spekuliert, dass mit anhaltender Dauer der Kundenbeziehung die Rentabilität des Kunden steigt¹⁴.

Profitabilität

Im CRM spielt die Bedeutung des Kundenwertes eine wichtige Rolle. Schließlich ist es nicht nur wichtig den Kunden zu erhalten, sondern viel mehr den Unternehmensfokus auf jene Kunden zu richten, die langfristig profitabel erscheinen. Im Zuge dieser Beurteilung klassifiziert man den Kunden anhand des „Share of Wallet“¹⁵, welcher den Anteil der Kaufkraft des Kunden, die beim Unternehmen verbleibt, deklariert. Des Weiteren wird die Profitabilität des Kunden derzeit vermehrt anhand von Berechnungen, wie beispielsweise dem „Customer Lifetime Value“¹⁶ ermittelt, welcher den Kundenwert anhand von finanzmathematischen Berechnungen darstellt. Die Ein- und Auszahlungsströme werden hier wie bei der Kapitalwertmethode während der gesamten Dauer der Kundenbeziehung abgezinst¹⁷.

¹³ Vgl. Bruhn, 2001, S. 179

¹⁴ Vgl. Hippner/Wilde, 2002, S. 6

¹⁵ Vgl. Loyaltix Consulting Group, 2006

¹⁶ Vgl. Hippner/Wilde, 2003, S. 23

¹⁷ Vgl. Raab/Werner, 2005, S. 124-125

Demnach gilt als Profitabilitätsindikator im CRM der Gewinn, der aus den Geschäften zwischen Kunden und Anbieter resultiert¹⁸.

Differenzierung

Dieses Merkmal stellt eine bedeutende Rolle im CRM dar. Sowie Produkte als auch Dienstleistungen sollen auf Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse abgestimmt werden. Dies erfordert eine differenzierte Betrachtungsweise der einzelnen Kunden, da diese verschiedene Bedürfnisstrukturen aufweisen, welche sich in Form von Ansprüchen bemerkbar machen¹⁹. Was bedeutet, dass beispielsweise ein Großkunde anderen Beratungsleistungen zu Teil wird, als ein Kunde der nur sporadisch mit dem Unternehmen in Kontakt tritt. Diese Betrachtungsweise wird in der Praxis schon seit Jahren angewendet, wie beispielsweise Kunden mit hohem Wert von Key Account Managern und durchschnittliche Kunden über Außendienst oder zentrale Vertriebsstellen betreut werden. Um die Bedürfnisstrukturen der Kunden zu erkennen, bedarf es einer kundenorientierten Personalentwicklung. Das Personal vertritt das Unternehmen nach außen und kommuniziert mit dem Kunden, wobei es durch den direkten Kundenkontakt eine essentielle Rolle in der Einholung von Kundeninformationen spielt²⁰.

IT Unterstützung

Für eine effiziente Kundenorientierung sind tiefgreifende Markt- und Kundenkenntnisse von enormer Bedeutung. Nur so ist es dem Unternehmen möglich, den Kunden eine differenzierte Angebotsgestaltung und Kundenbetreuung zu bieten²¹. Hierfür wird im CRM die Zusammenführung, Analyse und die Nutzung der Kundeninformationen mittels IT-Unterstützung durchgeführt. Es wird also eine Kundendatenbank auf IT Basis integriert, die von sämtlichen Abteilungen im Unternehmen verwendet wird. Das ermöglicht dem jeweiligen Sachbearbeiter, ein ganzheitliches Bild über den Kunden, seine Bedürfnisse und Vorstellungen zu erhalten²².

Formalisierte Beschreibung

Die integrative Erfassung der Kundendaten erfolgt in einer formalisierten Profilbeschreibung, die sich aus persönlichen Angaben und automatisch generierten Erfassungen wie beispielsweise dem Click-Verhalten im Internet zusammensetzt.

¹⁸ Vgl. Hippner/Wilde, 2003, S. 12-13

¹⁹ Vgl. Wessling, 2001, S. 122

²⁰ Vgl. Raab/Werner, 2005, S. 26

²¹ Vgl. Raab/Werner, 2005, S. 43

²² Vgl. Hippner/Wilde, 2003, S. 28

Gerade durch die IT-Unterstützung können die über entsprechende Eingabemasken formalisierten Teilinformationen dann gleich zu differenzierten Clustern verdichtet werden.

Damit sind die Grundzüge des ersten Konzeptes zur Kundenbindung, eben des CRM, erläutert und nachfolgend wird mit dem chinesischen Guanxi das zweite Konzept vorgestellt. Dieses hat im Vergleich zu ersterem bereits eine weitaus längere Tradition.

4 Grundlagen von Guanxi

4.1 Begriffsabgrenzung

Guanxi bezeichnet ein kulturelles Phänomen und geht auf viele Jahrhunderte chinesischer Tradition zurück. Das chinesische Volk ist im Gegensatz zu den westlichen Ländern kollektivistisch geprägt. Dies resultiert stark aus der Konfuzianischen Einstellung, für die der Mensch in erster Linie nicht als Individuum, sondern als Mitglied einer Gesellschaft zählt²³. Schon vor Jahrhunderten spielte die Thematik der Beziehung eine entscheidende Rolle in der chinesischen Gesellschaft. Des Weiteren führte das fehlende bzw. nicht sehr zuverlässige Rechtssystem in China dazu, dass Guanxi als Grundlage für Verhandlungen zwischen Vertragspartnern galt²⁴. Diese Aspekte spielen bis heute noch eine bedeutende Rolle beim Aufbau von Wirtschaftsbeziehungen in China und weiteren ostasiatischen Ländern. Der Begriff Guanxi lässt sich vom Wort „guan“ (关) ableiten und bedeutet übersetzt „Tor, Zollhaus oder Grenze“. Das Wort „xi“ (系) bedeutet „Die Bindung“ oder „das Ausweiten der Beziehung“ oder „Aufrechterhalten einer langfristigen Beziehung“²⁵. Insgesamt lässt sich das Wort Guanxi als „Dichtes Netzwerk“, „zwischenmenschliche Beziehungen“ oder „Tor, Zugang“ übersetzen²⁶.

Aus dem geschichtlichen Hintergrund und der Übersetzung des Begriffes wird ersichtlich, dass Guanxi eine Art Relationship Marketing im chinesischen Raum widerspiegelt. So definiert beispielsweise Langenberg: „*Guanxi (...) describes a subset*

²³ Vgl. Technische Universität Dresden, 2006

²⁴ Vgl. Winschel, 2005

²⁵ Vgl. Luo, 2000, Seite 2

²⁶ Vgl. Tank, 2005, S. 49-50

*of Chinese personal connections between people (relationships) in which one individual is able to prevail upon another to perform a favor or service.*²⁷

Um das Guanxi Konzept ganzheitlich besser zu verstehen, werden hier aus einer Reihe weiterer Ansätze zwei aussagekräftige Definitionen vorgestellt. Diese sollen die verschiedenen Merkmale und die in dem Konzept mitwirkenden Anspruchsgruppen besser verdeutlichen.

Die Zeitung „Le Figaro“ schrieb 1997 eine interessante Definition über Guanxi: *“(...) Personal and friendly relations, without it nothing is possible in China. Indispensable, either for the administration, customers or suppliers. They take time to build and require constant attention. They allow to navigate the labyrinths of an extraordinary complex administration.*²⁸

Aus dieser Definition wird die Notwendigkeit und Fassungsweite des Guanxis ersichtlich. Es handelt sich im Guanxi demnach nicht nur um Kundenbindung bzw. Kundenbeziehungsmanagement, sondern viel mehr um das ganzheitliche „Relationship Management“ hinsichtlich der Interaktion auch mit Behörden und Lieferanten. Des Weiteren hilft ein ausgeprägtes Guanxi dabei, die komplizierten Auflagen der Behörden besser zu verstehen und dabei die Interaktionen mit ihnen zu erleichtern. Ferner wird in der Definition auf die Zeitintensität eingegangen und damit betont, dass die Bildung der Guanxi-Beziehung einen längeren Zeitraum und eine ständige Aufmerksamkeit in Betracht zieht.

Eine weitere interessante Definition bietet Luo²⁹, welcher die wechselseitigen Abhängigkeiten der Partner in den Vordergrund stellt und das Guanxi als eine bedeutende Schlüsselgröße für die Erfolgsentwicklung eines Unternehmens in China beschreibt : *“It is widely recognized that guanxi is a key business determinant of firm performance. [...] Any business in this society, including both local firms and foreign investors and marketers, inevitably faces guanxi dynamics. No company go far unless it has extensive guanxi networks in this setting. [...] It contains implicit mutual obligations, assurances and understanding, and governs Chinese attitudes toward longterm social and business relationship.*³⁰

²⁷ Langenberg 2007, S. 1 mit Rückbezug zu Chung/Hamilton 2002

²⁸ Van Kerckhove, 2000

²⁹ Dr. Yadong Luo ist Professor für Strategie und Internationales Management im Fachbereich Betriebswirtschaft an der Universität Hawaii.

³⁰ Luo, 2000, S. 1-2

Nach Luos Theorie wird jedes Unternehmen in der chinesischen Gesellschaft, ob lokal oder ausländisch, mit den Einflüssen des Guanxis konfrontiert. Hiernach wird noch einmal die gesellschaftliche Verbreitung des Konzepts deutlich und außerdem noch die Tatsache, dass die Beachtung des Guanxis im Unternehmen für die zukünftige Entwicklung am Markt eine essentielle Rolle spielt. Als wesentlicher Kern des Guanxi-Konzepts wird in dieser Definition auch auf die gegenseitigen Verpflichtungen und Zusicherungen der im Guanxi-Netzwerk befindlichen Subjekte eingegangen. Die im Netzwerk befindlichen Partner entwickeln durch das Guanxi nicht nur eine langfristige Geschäfts-, sondern auch eine genau so bedeutende soziale Beziehung. Nicht zuletzt aus dem Grund der sozialen Beziehung, bzw. des persönlichen Beziehungsaufbaus, kommt es mit Guanxi vor, dass Genehmigungsprozesse zwischen Guanxi-Partnern beschleunigt entschieden werden und dadurch der in westlichen Ländern herrschend zwingende Dienstweg umgangen wird³¹.

Nach diesen Definitionen zu urteilen, ist Guanxi also mehr als nur ein Kundenbeziehungsmanagement, sondern vielmehr ein Beziehungsgeflecht zu allen sich im Kontext des Unternehmens befindlichen Gruppen. Hierzu zählen sowohl Kunden als auch Lieferanten, Verbände, Konkurrenten und Behörden. Guanxi ist mitunter ein Austausch von gegenseitigen Gefälligkeiten und dadurch entstehenden Verpflichtungen füreinander.

Natürlich ist die Wichtigkeit des Beziehungsmanagements nicht nur auf China beschränkt. Es gibt jedoch einen entscheidenden Unterschied hinsichtlich der westlichen Art und Weise sowie Intensität mit der die Beziehungen mittels des Guanxis aufgebaut werden³². Beispielsweise sei hier die Überschreitung der Grenzen von persönlichen und geschäftlichen Beziehungen genannt. So kann es vorkommen, dass ein Geschäftspartner mit seinem Kunden nicht nur essen geht, sondern auch private Hobbys, wie beispielsweise das Golfen mit ihm teilt und sich dadurch über das Business hinaus eine langfristige Beziehung entwickelt.

Es lässt sich nun erkennen, dass Beziehungen im ostasiatischen Raum und speziell in China eine größere Bedeutung im Business als in Europa oder den USA spielen. Gerade im B2B-Geschäft wird der Verkauf in China stark beziehungsorientiert abgewickelt, wodurch der Einbezug von Guanxi für dort aktive Unternehmen essentiell ist. Aber auch im Business-to-Consumer (B2C) kann ein Unternehmen Guanxi mit

³¹ Vgl. Tank, 2005, S. 50

³² Vgl. Luo, 2000, S. 2

seinen Konsumenten etablieren.³³ Dies funktioniert beispielsweise mit Mund-zu-Mund-Kommunikation, die in China einen hohen Stellenwert genießt.³⁴

4. 2 Prinzipien des Guanxi

Im Anschluss an die Definition sollen nun, wie auch im CRM, die Prinzipien des Konzepts erläutert werden. Vor dem Hintergrund, dass das Guanxi Ursprünge aus der Soziologie, Geschichte, Politik sowie aus der Ökonomie verzeichnen kann³⁵, fällt es sehr schwer geeignete Kriterien bzw. die wichtigsten Eigenschaften zu klassifizieren. Nach Yadong Luo lassen sich folgende wesentliche zur Thematik passenden Prinzipien des Guanxis herauskristallisieren³⁶:

Personengebunden

Die Guanxi-Beziehung selbst zwischen Unternehmen wird durch die persönlichen Beziehungen etabliert bzw. aufrechterhalten. Das bedeutet, die Beziehungen sind über die Personen im Unternehmen verankert. Verlässt nun ein Mitarbeiter das Unternehmen, welcher über wertvolle Beziehungen verfügte, so verliert das Unternehmen neben dem Mitarbeiter auch die Guanxi-Beziehungen. Das bedeutet also, dass das Guanxi nicht an Gruppen, sondern an einzelne Personen gebunden ist³⁷.

Übertragbarkeit

Das Guanxi ist unter Geschäftspartnern transferierbar. Das bedeutet beispielsweise Geschäftspartner A hat eine Guanxi Beziehung zum Kunden B und B ist ein Freund von C, dementsprechend kann B seinen Lieferanten A mit seinem Freund C in Verbindung bringen. Diese Übertragung seiner Guanxi Verbindung wird B jedoch nur durchführen, wenn er mit A sowie mit C wirklich im Einklang steht³⁸. B würde dementsprechend diese Verbindung nur nach ausreichender Kenntnis und Vertrauenswürdigkeit beider Parteien einleiten.

³³ Vgl. Choy, 2007.

³⁴ Vgl. Holtbrügge/Puck, 2005, S. 113.

³⁵ Vgl. Luo, 2000, S. 3

³⁶ Vgl. Luo, 2000, S. 10

³⁷ Vgl. Luo, 2000, S. 11-12

³⁸ Vgl. Luo, 2000, S. 10 und Lun/Walker, 2006, S. 10

Reziprozität

Wie dieses Prinzip bereits besagt, basiert eine Guanxi-Verbindung auf gegenseitigen Verpflichtungen. Kommt ein Guanxi Partner nun seiner Verpflichtung in Form einer Gefälligkeit oder Leistung nicht nach, verliert er sein Gesicht und wird als ungläubwürdig eingestuft. Er erleidet hierbei nicht nur einen Gesichtsverlust, sondern schadet damit auch seinen anderen Guanxi-Verbindungen. Daraus lässt sich erkennen, welche enorme Bedeutung das Ansehen bzw. der Ruf der Guanxi-Partner in einer Guanxi-Verbindung spielt³⁹. Oft kommt es auch vor, dass Guanxi Partner in ungleicher Größe aufeinander treffen und Gefälligkeiten austauschen. Dabei ist es dann so, dass der „kleinere“, dementsprechend schwächere Partner, weniger an Gefälligkeit als der Größere gibt⁴⁰.

Ungeschrieben

Die Guanxi-Verbindung basiert auf einem Eingehen von gegenseitigen Verpflichtungen. Es handelt sich hierbei um eine langfristige Bindung beider Partner, in der die Bedingungen sowie Anforderungen nicht schriftlich fixiert werden. Würde einer der Partner den „Vertrag“ bzw. die Guanxi-Bindung missachten, so müsste er mit einem Gesichtsverlust und einem damit verbundenen Imageverlust rechnen⁴¹. Wird gleichwohl ein schriftlich fixierter Vertrag aufgesetzt, dient dieser in erster Linie nicht als Verhandlungsabschluss, sondern als Verhandlungsgrundlage. Vertragsänderungen können demnach auch nach Unterzeichnung vorgenommen werden⁴².

Nützlichkeit der Beziehungen

Die Guanxi-Verbindung verstärkt sich durch den Austausch von Business-Transaktionen. Es geht hier also mehr um den Nutzen der Beziehung als um Emotionalitäten. Verbindungen zwischen Geschäftspartnern, die auf Dauer nicht mehr profitabel erscheinen oder bei denen es keinen Austausch von gegenseitigen Gefälligkeiten mehr gibt, gelten als abgeschlossen. Mitarbeiter, die ihre persönlichen Guanxi-Verbindungen im Unternehmen implementieren, erhalten hierfür Bonuszahlungen oder Prämien⁴³. Es geht demnach strategisch um den langfristigen Netzwerk-Aufbau des Unternehmens, in den die Mitarbeiter möglichst involviert werden und ihre profitablen Guanxi-Verbindungen einfließen lassen. Nur effiziente soziale Beziehungen werden in wirtschaftlicher Hinsicht genutzt.

³⁹ Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 72

⁴⁰ Vgl. Luo, 2000, S. 10

⁴¹ Vgl. Luo, 2000, S. 10

⁴² Vgl. Slevogt 1997, S. 208-209

⁴³ Vgl. Luo, 2000, S. 11

Langfristig

Guanxi-Partner streben nach einer langfristigen und profitablen Beziehung. Das bedeutet, dass durch die laufenden Transaktionen (Sozial und Geschäftlich) eine Basis für eine Beziehung mit weitem Zeithorizont geplant und etabliert wird⁴⁴. Folgendes Chinesische Sprichwort unterstreicht den Aspekt der Langfristigkeit im Guanxi: „If you remember a favour from another person, you should remember it for at least a thousand years“⁴⁵. Die Guanxi-Beziehungen werden oftmals auch als eine Sicherheit für eventuell schlechtere Zeiten gesehen. Beispielsweise könnte der Geschäftspartner A seinem Kunden B in schlechter Auftragslage ein erweitertes Zahlungsziel einräumen, weil B vor längerer Zeit dem A ebenfalls eine Gefälligkeit entgegen brachte. Dieser Gefälligkeitsaustausch würde daraus resultieren, dass die Partner eine starke Guanxi-Beziehung zueinander führen und mit dieser sich auch das Vertrauen ineinander entwickelt hat. Manche Guanxi-Beziehungen werden sogar von Generation zu Generation weitervererbt und gehen weit über nur die geschäftliche Beziehung hinaus.

5. Vergleich der Konzepte

Nachdem beide Konzepte definiert und beschrieben wurden, soll nun ein Vergleich angestellt werden. Hierbei sollen die wesentlichen Unterschiede in Form einer reziproken Darstellung diskutiert werden. Für die Untersuchung der Ähnlichkeiten und Differenzen sollen zunächst die herausgearbeiteten Prinzipien als Grundlage dienen. Beginnend wird das Guanxi mit den Prinzipien des CRM verglichen und anschließend das CRM mit den Prinzipien des Guanxi. Durch diese Vorgehensweise werden die Unterschiede sowie Ähnlichkeiten der beiden Konzepte herauskristallisiert. Zunächst stellt Abbildung 1 nochmals die charakteristischen Prinzipien in der Übersicht dar.

⁴⁴ Vgl. Wong/Chan , 1999 S. 108-109

⁴⁵ Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 13

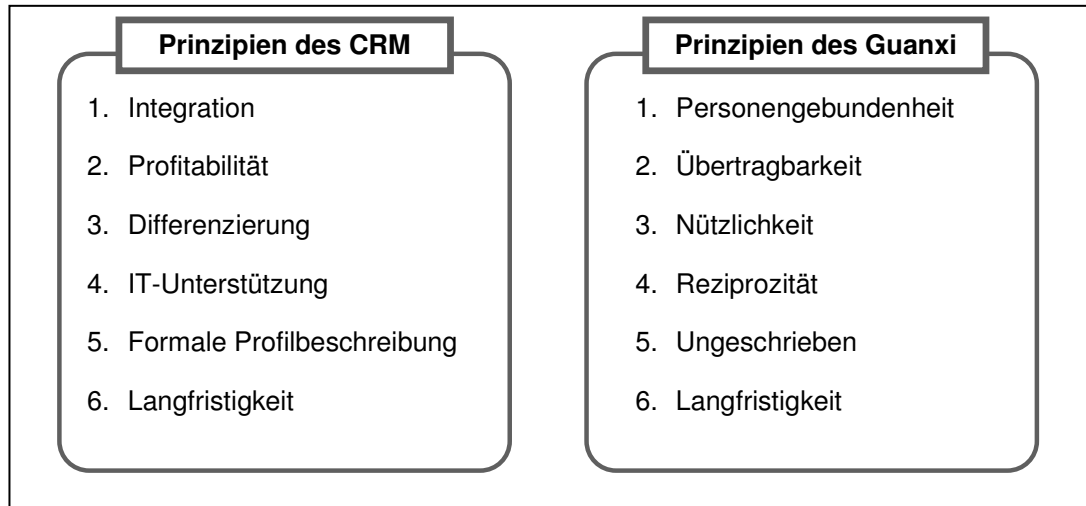


Abbildung 1: Prinzipien in der Gegenüberstellung

Im CRM sowie auch im Guanxi wird eine langfristige Bindung angestrebt. Die Langfristigkeit im Guanxi ist umfassender in zwei Perspektiven. Zunächst kann Guanxi auch übertragen werden auf andere Personen die unter Umständen sogar der nächsten Generation angehören. Darüber hinaus überdauert die Langfristigkeit auch lange schlechte Perioden. Denn im Gegensatz zum CRM, in dem die Prämisse der Gewinnmaximierung als bedeutender Faktor für eine langfristige Geschäftsbeziehung steht, werden im Guanxi neben der reinen Gewinnerzielung weitere Aspekte, wie beispielsweise der Austausch von nutzbaren Gefälligkeiten als ein wichtiges Kriterium für eine langfristige Beziehung in Betracht gezogen. Dadurch werden wie auch schon unter den Guanxi Prinzipien beschrieben, die Guanxi-Verbindungen auch als Sicherheit für etwaige schlechte Zeiten gesehen⁴⁶. Im CRM hingegen würde eine weitere Aufrechterhaltung von einer nicht profitablen Beziehung wenig sinnvoll erscheinen⁴⁷.

Grundsätzlich hat sich bisher schon ein bedeutender Unterschied herausgestellt, der auch im Detailvergleich immer wieder großen Einfluss ausübt. Aufgrund der unterschiedlichen Zentrierung hinsichtlich Unternehmen und Individuum sind die CRM-Prinzipien eher unternehmensorientiert und die Guanxi-Prinzipien eher an Mitarbeitern und Personen orientiert. Weiteren Aufschluss ergibt die nun folgende Detailanalyse.

⁴⁶ Vgl. Luo, 2000, S. 11

⁴⁷ Vgl. Hippner/Wilde, 2004, Seite 23

5.1 Der reziproke Vergleich des Guanxi mit den Prinzipien des CRM

Integration

Im Vergleich zum CRM werden im Guanxi die Informationen und Austauschprozesse auf Basis einer persönlichen Interaktion ausgeführt. Das bedeutet, dass die Integration wie sie im CRM durch die Einbindung mehrerer Individuen und Touch Points stattfindet, im Guanxi eher auf der Basis der 1 zu 1 Kommunikation zwischen den Guanxi-Partnern liegt. Integriert wird das Guanxi dementsprechend durch den Mitarbeiter, der in einer individuellen Beziehung mit dem Kunden steht und dadurch auch genau an diesen gebunden ist. Guanxi ist folglich über die Guanxi-Partner an das Unternehmen gebunden. Es lässt sich also erkennen: Guanxi ist nicht wie im CRM über das Unternehmen definiert, sondern vielmehr steht die individuelle Beziehung der Guanxi-Partner im Vordergrund und spielt dadurch eine essentielle Rolle für die erfolgreiche Integration im Unternehmen⁴⁸.

Um zu verhindern, dass sich das Guanxi der Mitarbeiter gegen die Interessen der Unternehmung wendet, werden oftmals die Instrumente Mitarbeiterrotation oder die Kundenbetreuung durch verschiedene Abteilungen eingesetzt⁴⁹.

Profitabilität

Wie zuvor beschrieben, wird im Guanxi zusätzlich zur Gewinnerzielung eine profitable Beziehung durch den Austausch von Gefälligkeiten und wertvollen Kontakten bestrebt. Die Differenzierung des Kunden auf den „Share of Wallet“ oder den „Customer Lifetime Value“, wird im Guanxi nicht praktiziert. Die Profitabilität des Kunden wird hier nicht nur in erzielten Geldeinheiten gemessen. Der Austausch von Gefälligkeiten und die Unterstützung der Guanxi-Partner untereinander können nämlich nicht selten zu einem höheren Unternehmensmehrwert führen als nur die bloße Umsatzgenerierung.

Differenzierung

CRM und Guanxi differenzieren beide in ihrer Bewertung von Leistung und Gegenleistung. Im Gegensatz zum CRM wird im Guanxi jedoch nicht Kundenbedeutung differenziert, sondern eher, inwieweit der Guanxi-Partner einen Mehrwert in Form von Gefälligkeiten stiften kann. Beispielsweise kann es sein, dass einem umsatzschwachen Kunden, der besondere Verbindungen zu Behörden oder ähnlichen Gremien höherer Instanz hat, mehr Beachtung durch seinen Guanxi Partner

⁴⁸ Vgl. Luo, 2000, S. 51

⁴⁹ Vgl. Tank, 2005, S. 51-52

geschenkt wird, als einem Kunden mit gutem Umsatz. Es kommt hier also wiederum auf die Nützlichkeit der Verbindung an, die die Differenzierung beispielsweise hinsichtlich der Beratung und Betreuung ausmacht. Das Guanxi bei nicht so profitablen Kunden kann auch als eine langfristige Investition in Geschäftsbeziehungen⁵⁰ gesehen werden, die eventuell nach erfolgreichem Beziehungsaufbau Folgegeschäfte mit sich bringt.

IT-Unterstützung

Da die Guanxi-Verbindungen stark beziehungsorientiert sind, werden im Gegensatz zum CRM geschäftliche Transaktionen auch nur mit dem jeweiligen Guanxi-Partner durchgeführt. Aus diesem Grund ist der IT-Einsatz, der im CRM durch das Kundenprofil die Möglichkeit bietet, dass viele Mitarbeiter den Kunden unter Beachtung seines Profils beraten können, im Guanxi nicht fähig, die persönliche Komponente des direkten Guanxi Partners zu ersetzen. Die Thematik des IT-Einsatzes spielt daher keine bedeutende Rolle in der verwendeten Guanxi Literatur.

Formalisierung

Da Guanxi sowohl auf die IT-Unterstützung verzichten kann als auch ungeschrieben funktioniert, findet eine Formalisierung dementsprechend nicht statt. Im CRM sind auch die Leistungen und Gegenleistungen oft durch Verträge formalisiert. Beim Guanxi weiß der Partner nicht, in welcher Form und wann eine Gefälligkeit erwartet wird.

5.2 Der reziproke Vergleich des CRM mit den Prinzipien des Guanxi

Personengebunden

Im CRM wird eine Bindung des Kunden an das Unternehmen angestrebt, indem der Kunde durch ein im Unternehmen integrierten CRM-Ansatz beraten und betreut wird. Dementsprechend liegt hier die Bindung mehr auf Unternehmensbasis. Im Guanxi hingegen wird der Kunde durch die besondere Guanxi-Beziehung zum jeweiligen Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden. Im Guanxi orientiert sich der Kunde stark nach seinem Guanxi-Partner und erst dann nach dem Unternehmen. Im CRM orientiert sich der Kunde erst nach der Organisation und dann am Mitarbeiter. Diese Vorgehensweise ist darauf zurückzuführen, dass im Guanxi erst Beziehungen gebildet

⁵⁰ Vgl. Luo, 2000, S. 50

werden und daraufhin Geschäfte folgen. Im CRM hingegen ist die Vorgehensweise genau umgekehrt⁵¹.

Übertragbarkeit

Im CRM wird eine gegenüber dem Guanxi differenzierte Übertragbarkeit von Geschäftsbeziehungen vollzogen. Ein Unterschied liegt zunächst in der Gegenleistung. Der Geschäftspartner im CRM vermittelt seinem Kunden eine wertvolle Geschäftsbeziehung oftmals nur gegen eine vordefinierte Gegenleistung oder verborgene Provision. Im Guanxi hingegen wird, nicht zuletzt durch die besondere Beziehung zum Kunden, eher eine reziproke Gefälligkeit erwartet. Hierbei soll nicht ausgeschlossen werden, dass der Guanxi Partner ebenfalls eine Gegenleistung erwartet oder auch erhält, jedoch ist diese oftmals nicht im Zeitpunkt und auch nicht in der Höhe vordefiniert.

Eine weitere Übertragbarkeit betrifft im CRM die reinen Informationen über den Kunden in einer Art dokumentiertem Beziehungsprofil. Alle Informationen werden integriert, formalisiert, gesammelt und zu einem Informationsprofil verdichtet. Die eigentliche Beziehung bleibt sicherlich auch hier personenbezogen, kann aber durch die breite Informationsgrundlage schneller neu aufgebaut werden. Auch hier zeigt sich der bereits angedeutete grundlegende Unterschied in der personenorientierten Ausrichtung von Guanxi und der Unternehmensorientierung von CRM.

Reziprozität

Im CRM basiert das Geschäft auf einer klar definierten Gegenleistung, wenn sie denn vereinbart wurde. Erhält ein Geschäftspartner nicht die zugesprochene Leistung, so scheitert das Geschäft und die Geschäftsbeziehungen werden wahrscheinlich abgebrochen. Anders als im Guanxi wird der Prozess der Aufhebung gemeinsamer Geschäftsbeziehungen mehr auf formaler Ebene abgewickelt. Dies resultiert daraus, dass das Verhältnis Kunde und Verkäufer bzw. wie im B2B eher treffend das Verhältnis der Geschäftspartner im CRM nicht so persönlich wie im Guanxi aufgebaut ist. Im Guanxi würde der nicht seinen Verpflichtungen nachkommende Geschäftspartner einen Gesichtsverlust erleiden, wodurch nicht nur die betroffene Beziehung, sondern auch seine anderen bestehenden Beziehungen negativ beeinflusst werden können.

⁵¹ Vgl. Luo, 2000, S. 51

Ungeschrieben

Oftmals werden unter Guanxi-Partnern Vereinbarungen bis hin zu Verträgen nicht schriftlich fixiert. Dies resultiert zum einen aus der engen Geschäftsbeziehung in der die Guanxi-Partner zueinander stehen und der damit bei ihnen entwickelten Vertrauensbasis, die sie zueinander pflegen⁵² und zum anderen daraus, dass oftmals im unausgereiften Rechtssystem in China⁵³ die gesetzlichen Grundlagen fehlen, die die Verträge notwendig machen. Anders als im Guanxi werden im CRM Verträge und ausgehandelte Konditionen schriftlich fixiert. Die im Guanxi entwickelte Vertrauensbasis kann sich im CRM nicht so ausgeprägt entwickeln. Dies resultiert daraus, dass die Verträge im CRM eher rational als emotional ausgehandelt und damit schließlich objektiv fixiert werden⁵⁴; wobei die Verhandlung der Geschäftspartner im Guanxi durch die weitgehend persönliche und auf lange Sicht bestehende Beziehung eine nicht schriftlich fixierte Lösung schon eher zulässt und dadurch sich die Wichtigkeit des schriftlichen Vertrages dort relativiert⁵⁵.

Nützliche Beziehungen

Wie bereits im Vergleich von Guanxi hinsichtlich des CRM Prinzips „Profitabilität“ diskutiert, steht im CRM der profitable Kunde und nicht wie im Guanxi die nützliche Beziehung im Fokus. Im CRM wird der Kunde an seiner Profitabilität gemessen. Die mögliche Übertragung von Kontakten durch den Kunden wird hier nicht fokussiert und spielt deshalb in der Literatur keine bedeutende Rolle.

5.3 Ergänzende Unterschiede

Bei dem Vergleich der Konzepte sind über die diskutierten Prinzipien hinaus mit dem Spektrum der Beziehungsbildung und den kulturellen Einflüssen zwei weitere Merkmale aufgefallen, die ebenfalls die Trennschärfe beider Konzepte erhöhen können.

Spektrum der Beziehungsbildung

Im Bereich der Beziehungsbildung bzw. Intensität gibt es weitreichende Unterschiede hinsichtlich geschäftlicher und persönlicher Grenzen. Ein in Deutschland angewandtes Guanxi würde unter Umständen bei Geschäftspartnern zu Missverständnissen oder als

⁵² Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 17

⁵³ Vgl. Wong/Chan, 1999, S. 111

⁵⁴ Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 17

⁵⁵ Vgl. Wong/Chan, 1999, S. 111

Verletzung der Intimsphäre gewertet werden. Dies resultiert daher, dass sich eine starke Guanxi-Beziehung nur etablieren kann, wenn mit dem Guanxi Partner nicht nur geschäftliche, sondern darüber hinaus auch soziale Interaktionen geführt werden⁵⁶. Dies kann beispielsweise bis zum gegenseitigen Besuch zu familiären Anlässen gehen. Es geht demnach nicht nur darum, den Geschäftspartner einzuladen und für ihn als Geste der Freundlichkeit zu bezahlen, vielmehr darum, viele Stunden miteinander zu teilen und sich dadurch ein ganzheitliches Bild von ihm zu machen. Der „Background“ des Partners spielt eine wichtige Rolle und ist mitunter ein Grund ihn weiter kennen zu lernen⁵⁷. Im westlichen Beziehungsmanagement reduzieren sich die Gespräche zwischen Geschäftspartnern oft auf die geschäftlichen Verbindungen. Man geht auch mal gemeinsam Essen oder verbringt begrenzt Zeit miteinander aber die Grenzen zwischen geschäftlich und privat werden hier weitgehend eingehalten und möglicherweise erst bei wirklich langfristigen Beziehungen gelockert. Für die Entwicklung eines starken Guanxis hingegen bildet die Aufweichung der Grenzen die Basis. Umso persönlicher die gegenseitigen Beziehungen sind, desto stärker ist auch das Guanxi zwischen den Partnern⁵⁸. Des Weiteren herrscht im Guanxi die Tradition des Schenkens, die dazu führt, dass sich Guanxi-Partner gegenseitig beispielsweise zu besonderen Anlässen wie Hochzeiten, Geburtstagen oder Feiertagen beschenken⁵⁹. Im westlichen CRM ist diese Vorgehensweise eher nicht die Regel und schnell können solche Aktivitäten nach westlichen Vorstellungen mit Korruption betitelt werden. In diesem Zusammenhang muss jedoch zwischen Korruption und Geschenken aufgrund von Guanxi unterschieden werden. Ein wesentlicher Unterschied ist, dass die Korruption keine Beziehung voraussetzt⁶⁰.

Kulturelle Einflüsse

Wie bereits erläutert, blickt das Guanxi auf viele Jahrhunderte chinesischer Tradition zurück. Dadurch spielen kulturelle und damit verbunden auch gesellschaftliche Aspekte eine bedeutende Rolle. Das Leben in „Netzwerken“ mit gegenseitigen Gefälligkeiten ist also eine fest installierte Denk- und Lebensweise in der chinesischen Kultur und Geschichte. Demnach hat das Guanxi tief verankerte soziologische Wurzeln. Es wurden im Laufe der Jahre für das Guanxi keine eigenen Regeln aufgestellt, die das

⁵⁶ Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 67

⁵⁷ Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 68

⁵⁸ Vgl. Luo, 2000, S. 10

⁵⁹ Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 13

⁶⁰ Vgl. Tank, 2005, S. 50

Guanxi in Business oder Privatleben trennen⁶¹. Somit ist es selbsterklärend, dass im Guanxi die persönlichen und geschäftlichen Grenzen oft ineinander verwoben werden.

Das westliche Kundenbindungsmanagement basiert auf einer Business Kultur⁶². Dies bedeutet, es handelt sich hierbei im Gegensatz zum Guanxi nicht um eine in der Gesellschaft verankerte Kultur, sondern viel mehr um eine mit der Zeit immer mehr beachtete Verhaltensweise, die weniger aus dem Leben heraus entstand, sondern eher konstruiert wurde und im Geschäftsleben gegenüber den Kunden angewandt wird. Im Vergleich zum Guanxi haben in westlichen Regionen die privaten Beziehungen ihre eigene Kultur und auch klare Grenzen zum Geschäftsleben⁶³.

6. Schlussbetrachtung

Sowohl im CRM als auch Guanxi geht es darum, den Partner langfristig zu binden, mit ihm nützlichen Leistungsaustausch betreiben und ihn als langfristigen Partner für eine profitable Beziehung zu halten. Dabei werden nicht nur Vorteile auf der Erlösseite, sondern auch auf der Kostenseite deutlich. Nach Klärung der beiden Begrifflichkeiten wurde herausgearbeitet, dass es sich im Guanxi, nicht wie im CRM, speziell um ein Kundenbindungskonzept für den Geschäftsbereich handelt, sondern viel mehr um eine Art kulturelle Lebensbeziehungen im asiatischen Raum. Das Guanxi, ist umfassender zu betrachten, es spielt nicht nur im Beziehungsaufbau mit Geschäftspartnern (Kunden), sondern auch mit Lieferanten, Behörden oder Verbänden eine bedeutungsvolle Rolle. Hier steht häufig die Beziehung weit vor der eigentlichen geschäftlichen Transaktion, während beim CRM die erste Transaktion die Beziehung begründet. Guanxi lebt von einer engen Personenbindung, in der Informationen ungeschrieben in den Köpfen der jeweiligen Partner abrufbar sind. Im CRM hingegen existieren niedergeschriebene und von vielen Personen formalisiert zusammengetragene und integrierte Kundenprofile. Diese sind dann durch die Informationstechnologie als Beziehungsinformationen neutral übertragbar. Die eigentliche Bindung jedoch muss häufig ebenfalls über viele Personen erfolgen.⁶⁴ Im

⁶¹ Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 4

⁶² Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 4

⁶³ Vgl. Lun/Walker, 2006, S. 3

⁶⁴ Ein neuerer Ansatz fordert auch für das CRM eine personenorientierte Bindung in Form eines „One Face to the Customer“-Ansatzes. Hier soll der Kunde ebenfalls nur einen Gegenüber haben. Dies bleibt aber dennoch ein Konstrukt, da das Bindungsmanagement im Hintergrund immer noch ein formalisierter Mehrpersonen-Prozess ist.

Guanxi hingegen ist die persönliche Orientierung samt der Beziehungsintensität übertragbar auf Dritte, die umfassenden Informationen hingegen werden nicht mit transferiert. Während im CRM die Masse differenziert wird nach Profitabilität eines Kunden, handelt es sich beim Guanxi sofort um eine reziproke Eins-zu-Eins-Beziehung mit allgemeinen Nützlichkeitsersparungen, die zudem bei Enttäuschung Rückwirkungen auf weitere, in das Guanxi-Netz eingewobene Beziehungen hätte. Schließlich differenziert auch die Langfristigkeit beide Konzepte dahin gehend, dass Guanxi auch und gerade in Nicht-Erfolgszeiten eingefordert und die Beziehung sogar generationenübergreifend weitergereicht werden kann. Die Abbildung 2 fasst die konzeptionellen Unterschiede im Überblick zusammen

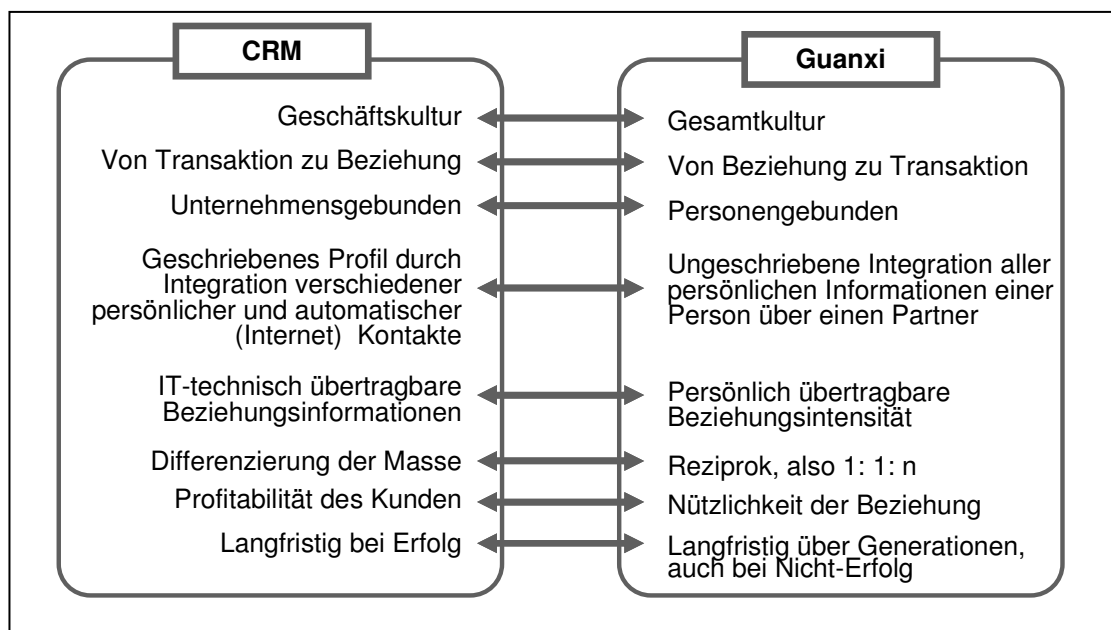


Abbildung 2: Vergleich von CRM und Guanxi als Kundenbindungskonzepte

Aufgrund seiner tiefen soziologisch verankerten Wurzeln wird Guanxi auch in Zukunft die Vorgehensweise der erfolgreichen Kundenbindung in China mitbestimmen. Natürlich bleibt auch das Guanxi nicht von Änderungen und Erneuerungen in der Anwendung verschont; nicht zuletzt durch den technologischen und strukturellen Wandel in China. Als Beispiel kann hier die Einbindung des Internets als Medium für die Betreuung von nicht lokal ansässigen Kunden aufgeführt werden. Eine Studie der Unternehmensberatung Accenture, in der 225 Interviews mit Verantwortlichen im Top Management aus dem asiatischen Bereich geführt wurden, befasste sich mit dem Thema Guanxi und Internet. Demnach waren 86% der befragten Unternehmen der

Meinung, dass das Internet die vorhandenen Beziehungen nur stärken werde und dass sich damit die Guanxi-Verbindungen internetfähig entwickeln werden⁶⁵.

Durch die enorm expandierende Wirtschaft Chinas und der dadurch steigenden Attraktivität für Investoren, werden Bildungskurse für Geschäftsleute über diverse Träger angeboten. Veranstaltungen wie „China Manager“ in IHK⁶⁶ oder interkulturelle Trainingsangebote des Chinesischen Zentrums⁶⁷ beinhalten Lehrelemente zu den kulturellen und wirtschaftlichen Unterschieden sowie zum Netzwerkaufbau in China. „Interkulturelle Kompetenz“ ist hier ein wichtiges Schlagwort, um Missverständnisse und Komplikationen in der Interaktion mit chinesischen Unternehmen bzw. Kunden zu verhindern.

Auch in Europa und Deutschland zeigen sich Entwicklungen hin zu einer Netzwerkorientierung in den Unternehmen und Gesellschaft. Laut Bruhn tritt in Folge der voranschreitenden Globalisierung zukünftig die Netzwerkorientierung bei der Unternehmensführung vermehrt in den Mittelpunkt⁶⁸. In ihr werden mehr oder weniger feste Verknüpfungen zwischen Marktteilnehmern (Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, etc.), die ein gemeinsames Ziel verfolgen, zusammengefasst⁶⁹. Tendenziell werden sich demnach zukünftig auch hier Netzwerkstrukturen entwickeln, wobei diese aber mehr über die Unternehmensführung und nicht über individuelle Mitarbeiter im Unternehmen integriert werden.

Durch die voranschreitende Öffnung Chinas und die Globalisierung der Wirtschaft lernen Systeme und Menschen immer mehr voneinander. Kulturelle und ideelle Vorstellungen werden ausgetauscht und Märkte für Ein- und Verkauf neu entdeckt, was in der Übergangsphase viele Turbulenzen, wie beispielsweise Markenrechtsfragen und Kopierschutz mit sich bringt. Ob sich aus diesen angedeuteten Tendenzen aber eine Konvergenz beider Kundenbindungsansätze ableiten lässt, kann zum momentanen Zeitpunkt bezweifelt werden. Aus den gewonnen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass es aufgrund der vorhandenen Markt-, Kultur- und Gesellschaftsdifferenzen für einen Markteintritt in China nicht allein reicht, das westliche CRM als Kundenbindungsstrategie auf den asiatischen Markt zu kopieren, sondern dass vielmehr ein tiefes Verstehen der chinesischen Kultur und eine darauf

⁶⁵ Vgl. Accenture, The Future of Digital Asia, S. 23

⁶⁶ Vgl. IHK, 2006

⁶⁷ Vgl. Chinesisches Zentrum Hannover e.V., 2006

⁶⁸ Vgl. Bruhn, 2001, S. 2

⁶⁹ Vgl. Bruhn, 2001, S. 132

aufbauende eigenständige Strategie der Kundenbindung notwendig ist. Nur so können Kundenbedürfnisse und Marktstrukturen erkannt und Erfolge verzeichnet werden.

„Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag.

Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.“

(Jean Paul Getty)⁷⁰

⁷⁰ Jean Paul Getty (1892-1976), amerik. Ölundustrieller u. Milliardär

Quellenverzeichnis

- Accenture (2001): The Future of Digital Asia, Marktbericht der Unternehmensberatung Accenture, Online im Internet, URL: www.accenture.com (Stand 2001, Abgefragt am: 19.12.2007)
- Boerse.de Finanzportal (2007): Definition von B2B und B2C, Online im Internet, URL: <http://nachrichten.boerse.de/wissen.php3?text=lexikon&start=b&id=331> (Ohne Stand, Abfrage am 19.12.2007)
- Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing, München 2001
- Bruhn, M. (2003): Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 2. Auflage, München 2003
- Bruhn, M./Homburg, C. (1999): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 4-35
- Chinesisches Zentrum Hannover e.V.: Veranstaltungen, Online im Internet, URL: <http://chinesischeszentrum.homepage.t-online.de/de/veranstaltung/interkulturell.htm> (Ohne Stand, Abfrage am 18.12.2006)
- Choy, D., (2007): CRM vs. GX, http://www.greaterchinacrm.org:8080/eng/content_details.jsp?contentid=1822&subjectid=101 (Ohne Stand, Abfrage am 01.07.2007).
- Deutscher Direktmarketing Verband e.V (DDV): Definition von „CRM“, Online im Internet, URL: http://www.ddv.de/jobs-karriere/index_berufsbilder-crm.html (Ohne Stand, Abfrage am 19.12.2007)
- Hippner, H./Wilde, K.D. (2002): CRM – Ein Überblick, in: Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 3-37
- Hippner, H./Wilde, K.D. (2003): Customer Relationship Management - Strategie und Realisierung, in: Teichmann, R.(Hrsg.): Customer und Shareholder Relationship Management, Heidelberg 2003, S. 3-52
- Hippner, H./Wilde, K.D. (2004): CRM - Grundlagen Ziele und Konzepte, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 1. Auflage, Wiesbaden 2004, S.13-42
- Holtbrügge, D./Puck, J. F., (2005): Geschäftserfolg in China: Strategien für den größten Markt der Welt, Berlin Heidelberg 2005.
- Industrie und Handelskammer (IHK): Weiterbildungsangebot, Online im Internet, URL: http://www.wis.ihk.de/profisuuche/veranstaltungsdetails.php?id=525349&search_id=345016&toff=0 (Ohne Stand, Abfrage am 18.12.2006)
- Langenberg, E.A. (2007): Guanxi and business strategy, Theory and Implications for Multinational companies in China, Heidelberg, New York 2007

- Loyaltix Consulting Group (2007): FAQ: Definition von „Share of Wallet“, Online im Internet, URL: http://www.loyaltix.at/faq/one?faq_id=50&show_entry_id=80 (Ohne Stand, Abfrage am 19.12.2007)
- Luo, Y. (2000): Guanxi and Business, Singapur 2000
- Lun, S./Walker, A. (2006): Explaining Guanxi, The Chinese business network, 1. Auflage, New York 2006
- Müller, C (1990): Betriebswirtschaftliche Studien: Exportorientierte Direktinvestitionen in der VR China, Chancen und Risiken deutsch-südkoreanischer Joint Ventures, Berlin 1990
- Österle, H./Fleisch, E./Alt, R. (2000): Business Networking: Shaping Enterprise Relationships on the Internet, Berlin/Heidelberg 2000
- Raab, G./Werner, N., (2005): Customer Relationship Management, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2005
- Slevogt, D.G. (1997): Westliche Strategien auf östlichen Märkten: Deutsch-chinesische Business-to-Business Kommunikation, Wiesbaden 1997
- Tank, A. (2005): China Marketing, Frankfurt am Main 2005
- Technische Universität Dresden, Kursbuch Emailprojekt: Fortsetzung Kapitel 1 Kultur, Online im Internet, URL: <http://www.tu-dresden.de/sulifg/daf/mailproj/kursbu12.htm> (Ohne Stand, Abfrage am 19.12.2007)
- Van Kerckhove, G. (2000): Guanxi and Proactive Strategy: Tools for Survival, Online im Internet URL: <http://www.strategy4china.com/guanxi.html> (Stand: 29.06.2000, Abfrage am 19.12.2007)
- Wessling, H. (2001): Aktive Kundenbeziehungen mit CRM, 1. Auflage, Wiesbaden 2001
- Winschel, F. (2005): Chinese Business Habits, Online im Internet, URL: <http://www.businessworld.de/2005/07/15/chinese-business-habits> (Stand: 15.07.2005, Abfrage am 19.12.2007)
- Wong, Y.H./Chan, R.Y. (1999): Relationship Marketing in China: Guanxi, Favouritism and Adaption, in: Journal of Business Ethics, Vol 22 (1999), S 107 – 118



Marketing · Management

Arbeitspapier Nr. 6

Stephan Kull, Erkan Tolan

Kundenbindung in Deutschland und China:

Ein Vergleich von Customer Relationship Management und Guanxi

Stephan Kull, Erkan Tolan: Kundenbindung in Deutschland und China: Ein Vergleich von Customer Relationship Management und Guanxi

Marketing • Management
Arbeitspapier Nr. 6
Hrsg.: Prof. Dr. Stephan Kull



Fachbereich Wirtschaft
Studienort Wilhelmshaven
der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven

Bisher in der „Blauen Reihe Wilhelmshaven“ erschienen:

Nr 1:

Kull, Stephan: Aldi und die „Aldisierung“
Ein Trendwort verkennt die starke Marke, Wilhelmshaven 2004.

Nr. 2:

Kull, Stephan/Kamieth, Wido: RFID, Segen oder Fluch?
Funkchip-basierte Kennzeichnung entlang der Wertschöpfungskette,
Wilhelmshaven 2004.

Nr. 3:

Kull, Stephan: Edutainment-Welten I: Lernen, Erleben und Konsumieren
als Leistungsangebot für Gesellschaft, Markt und Individuum,
Wilhelmshaven 2007.

Nr. 4:

Kull, Stephan: Edutainment-Welten II: Hintergründe und Entwicklung eines Prüfrasters
für die Praxis in formaler, inhaltlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive
Wilhelmshaven 2007.

Nr. 5:

Kull, Stephan: Edutainment-Welten III: Benchmarking bestehender Edutainmentwelten,
Powerpoint-Präsentation. Marketing . Management, Wilhelmshaven 2007.

Nr. 6:

Kull, Stephan/Tolan, Erkan: Kundenbindung in Deutschland und China: Ein Vergleich
von Customer Relationship Management und Guanxi. Marketing, Wilhelmshaven
2008.

Inhaltsverzeichnis

1 Kulturelle Unterschiede in der Kundenbindung: Guanxi ist nicht CRM	1
2 Zur Bedeutung der Kundenbindung	2
3 Grundlagen von Customer Relationship Management	
3.1 Begriffsabgrenzung	3
3.2 Prinzipien des CRM	4
4 Grundlagen von Guanxi	
4.1 Begriffsabgrenzung	7
4.2 Prinzipien des Guanxi	10
5. Vergleich der Konzepte	12
5.1 Der reziproke Vergleich des Guanxi mit den Prinzipien des CRM	14
5.2 Der reziproke Vergleich des CRM mit den Prinzipien des Guanxi	15
5.3 Ergänzende Unterschiede	17
6. Schlussbetrachtung	19
Quellenverzeichnis	23