Arno Wortmann

Das Modell des integrativen Customer Value als Steuerungsgröße des Kundencontrolling

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Das Modell des integrativen Customer Value als Steuerungsgröße des Kundencontrolling

Dissertation zur Erlangung des

Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. oec.)

an der
HHL Leipzig Graduate School of Management

vorgelegt von

Arno Wortmann

Leipzig, am 03. Oktober 2013

Erstgutachter:

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer

WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre/Schwerpunkt Marketing

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

HHL Leipzig Graduate School of Management
Lehrstuhl für Marketingmanagement

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2014
Zugl.: HHL - Leipzig Graduate School of Management., Diss., 2014

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2014
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen
Telefon: 0551-54724-0
Telefax: 0551-54724-21
www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.
1. Auflage, 2014
Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-95404-822-9
eISBN 978-3-7369-4822-8

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Promotionsprogramms der HHL – Leipzig Graduate School of Management in Kooperation mit der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr (WHL). Sie wurde im April 2014 vom Promotionsausschuss als Dissertation angenommen. Allen Personen, die mich auf meinem Weg begleitet und unterstützt haben, sei es durch Anregungen, Ratschläge, Korrekturlesen oder durch motivierende Aufmunterungen, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer für sein hervorragendes Engagement und seine ausgezeichnete Betreuung. Die Diskussionen und Gespräche mit ihm sowie seine wertvollen Anmerkungen haben entscheidend zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Ebenfalls danke ich Herrn Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens und seine hilfreichen Hinweise. Zu Dank verpflichtet bin ich auch Herrn Prof. Dr. Wilhelm Althammer für sein Wirken im Promotionsausschuss sowie Frau Elke Goldschmidt, Frau Raluca Modoiu und Frau Franka Storzer für ihre organisatorische Unterstützung.

Darüber hinaus möchte ich meinem Arbeitgeber, der Miele & Cie. KG, und meinen Vorgesetzten sehr danken, die das Thema meiner Dissertation mitgeprägt und mir stets die notwendige Flexibilität und Freiheit für mein Vorhaben eingeräumt haben.

Ein ganz herzlicher Dank gilt meinen Eltern, meinen beiden Brüdern und meiner Familie. Ohne sie wäre die Fertigstellung dieser Dissertation nicht möglich gewesen. Sie waren mir jederzeit eine bedingungslose Hilfe und moralische Unterstützung, aus der ich immer wieder Kraft für neuen Tatendrang schöpfen konnte.

Meiner Frau Britta gilt mein größter Dank. Durch ihren Rückhalt, ihre Geduld und ihre Liebe hat sie den Abschluss des Promotionsprogramms im wesentlichen Maße ermöglicht. Ihr widme ich diese Arbeit.

Bielefeld, Oktober 2014 Arno Wortmann

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Inhaltsverzeichnis VII

Abbildungsverzeichnis XIII

Tabellenverzeichnis XVII

Abkürzungsverzeichnis XIX

1 Einleitung 1

2 Aktueller Forschungsstand zum Kundencontrolling 5

3 Begriffe und Grundlagen 11

3.1 Der Kundenbegriff 11

3.2 Grundlagen des Controlling 12

3.3 Definition und Abgrenzung von Kundencontrolling 17

3.4 Funktionen des Kundencontrolling 19

3.5 Kundencontrolling und Customer Relationship Management 23

3.6 Customer Value und Customer Equity 25

3.7 Operatives und strategisches Kundencontrolling 27

3.8 Rechnungsgrößen im Kundencontrolling 29

4 Methoden im Kundencontrolling 31

4.1 Systematisierung der Methoden im Kundencontrolling 31

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.1.1 Ansätze zur Einordnung der Methoden 31
4.1.2 Vorökonomische und ökonomische Kundengrößen 32
4.1.3 Eindimensionale und mehrdimensionale Methoden..... 34
4.2 Eindimensionale Methoden 35
4.2.1 ABC-Analyse..... 35
4.2.2 Kundenerfolgsrechnung..... 38
4.2.3 Customer Lifetime Value..... 42
4.2.4 Kundenzufriedenheitsanalyse 46
4.2.5 Analyse der Kundenloyalität 49
4.3 Mehrdimensionale Methoden 53
4.3.1 Kennzahlensysteme 53
4.3.2 Kundenportfolios 62
4.3.3 Scoring-Methoden 77
4.4 Zusammenfassung zu den Ansätzen im Kundencontrolling 81
5 Empirisches Forschungsdesign..... 85
5.1 Untersuchungen zum Kundencontrolling in der Praxis..... 85
5.2 Ziele der Untersuchung..... 86
5.3 Auswahl der Forschungsmethode..... 88
5.4 Vorgehensweise bei der Anwendung der Forschungsmethode..... 89
6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung..... 93
6.1 Grundmerkmale 93

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6.1.1 Unternehmens- und Branchenmerkmale 93
6.1.2 Kundenmerkmale 98
6.1.3 Organisatorische Merkmale 100
6.2 Inhaltliche Auswertung 103
6.2.1 Ziele des Kundencontrolling 103
6.2.2 Bewertung von Kundeninformationen und Kenntnisstand 108
6.2.3 Eingesetzte Instrumente 114
6.2.4 Anforderungen an das Kundencontrolling 117
6.3 Zusammenfassung 122
6.4 Herausforderungen und weitere Vorgehensweise 125
7 Das Modell des integrativen Customer Value 133
7.1 Grundlagen zum integrativen Customer Value 133
7.2 Der integrative Ansatz 136
7.3 Aktueller Forschungsstand zum integrativen Customer Value 139
8 Der Customer Value aus Anbietersicht 147
8.1 Kundenpotenziale als Bestimmungsfaktoren 147
8.2 Operative und strategische Kundenbewertung 152
8.3 Marktpotenzial 155
8.3.1 Ertragspotenzial 155
8.3.2 Entwicklungspotenzial 157
8.3.3 Cross-Buying-Potenzial 163

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.3.4 Loyalitätspotenzial 164
8.4 Ressourcenpotenzial 167
8.4.1 Referenzpotenzial 167
8.4.2 Informationspotenzial 170
8.4.3 Kooperationspotenzial 173
8.4.4 Synergiepotenzial 175
8.5 Zusammenführung der Kundenpotenziale aus Anbietersicht 176
9 Der Customer Value aus Nachfragersicht 179
9.1 Das Konzept des Kundennettonutzens 179
9.1.1 Grundlagen zum Konzept 179
9.1.2 Einflussfaktoren auf die Nutzensumme 186
9.1.3 Einflussfaktoren auf die Aufwandsumme 188
9.2 Zusätzliche Einflussgrößen auf den Customer Value 190
9.3 Zusammenfassung zum Customer Value aus Nachfragersicht 193
10 Bestimmung des integrativen Customer Value 195
10.1 Sachlogische Zusammenhänge zwischen beiden Sichten 195
10.2 Integration der beiden Sichten in einem Modell 201
10.2.1 Ansätze zur Integration 201
10.2.2 Der integrative Customer-Value-Kubus 206
10.2.3 Bewertung und Einordnung von Kunden 208
10.2.4 Kundenklassifikation und Normstrategien 220

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

10.3 Zusammenfassung 228

11 Anwendung des integrativen Customer Value 235

11.1 Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis 235

11.2 Ressourcenallokation durch integrativen Customer Value 241

11.2.1 Grundlagen zur Ressourcenallokation 241

11.2.2 Kundenwertorientiertes Marketing 242

11.2.3 Kundenwertorientierte Vertriebssteuerung 254

11.3 Customer Perceived Value Management 259

11.4 Weitere Anwendungsmöglichkeiten für die Praxis 263

12 Schlussbetrachtung 269

12.1 Kritische Würdigung 269

12.2 Fazit und Ausblick 271

Anhang: Fragebogen zur empirischen Untersuchung 275

Literaturverzeichnis XXI

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategisches und operatives Controlling 15

Abbildung 2: Bezugsobjekte des Marketingcontrolling 18

Abbildung 3: CRM-Komponenten 24

Abbildung 4: Umsatzbasierte ABC-Analyse 37

Abbildung 5: Kundendeckungsbeitragsrechnung 41

Abbildung 6: Berechnung des Customer Lifetime Value 44

Abbildung 7: Wirkungskette der Kundenzufriedenheit 47

Abbildung 8: Das DuPont-Kennzahlensystem 56

Abbildung 9: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard 57

Abbildung 10: Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio 64

Abbildung 11: Kundenattraktivität-Lieferantenposition-Portfolio 71

Abbildung 12: Scoring-Modell nach der RFM-Methode 79

Abbildung 13: Unternehmen nach Umsatzgröße 94

Abbildung 14: Befragte Unternehmen nach Wirtschaftszweigen 95

Abbildung 15: Arten der Kundenbetreuung 99

Abbildung 16: Organisatorische Einordnung von Kundencontrolling 101

Abbildung 17: Software zur Unterstützung von Kundencontrolling 102

Abbildung 18: Ziele des Kundencontrolling 105

Abbildung 19: Vorliegende Kundeninformationen 109

Abbildung 20: Bewertung der Relevanz von Kundeninformationen 110

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 21: Kenntnisstand der Unternehmen zum Kundencontrolling 112

Abbildung 22: Eingesetzte Instrumente der befragten Unternehmen 115

Abbildung 23: Gründe für fehlenden Einsatz 118

Abbildung 24: Anforderungen an das Kundencontrolling 120

Abbildung 25: Kundenwertkreislauf 137

Abbildung 26: Kundenpotenziale zur Bestimmung des Customer Value 148

Abbildung 27: Conceptual Framework for Measuring and Using CLV 151

Abbildung 28: Kundenbewertung aus Anbietersicht 153

Abbildung 29: Phasenkonzept der Kundenbeziehung 159

Abbildung 30: Lebenszyklus von Kundenbeziehungen 161

Abbildung 31: Ermittlung des Customer Lifetime Value 162

Abbildung 32: The loyalty and profitability chain 166

Abbildung 33: Referenzpotenzial im Referenzwertmodell 170

Abbildung 34: Einflussgrößen auf das Informationspotenzial 172

Abbildung 35: Einflussgrößen auf das Kooperationspotenzial 174

Abbildung 36: Bestimmung des Customer Value aus Anbietersicht 177

Abbildung 37: Kundennettonutzen als Schnittmenge 181

Abbildung 38: Wert des Leistungsangebots 181

Abbildung 39: Konzeption des Kundennettonutzens nach Matzler 182

Abbildung 40: Kundennettonutzen nach Kotler und Bliemel 183

Abbildung 41: Ursachen für die Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung 191

Abbildung 42: Customer Relationship Investments 196

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 43: Customer Value aus Anbieter- und Kundensicht 198

Abbildung 44: Wirkungszusammenhänge im Kundenwertkreislauf 200

Abbildung 45: Customer Value aus Anbieter- und Kundensicht 202

Abbildung 46: Grundstruktur des integrativen Customer-Value-Kubus 207

Abbildung 47: Skalierung des Customer Lifetime Value 211

Abbildung 48: Bewertung des Customer Value aus Kundensicht 214

Abbildung 49: Systematik zur Bestimmung der Dimensionen des Kubus 218

Abbildung 50: Customer-Value-Kubus mit Kundensegmenten 220

Abbildung 51: Kundenwertmanagement und Customer-Value-Kubus 239

Abbildung 52: Wirkungsmodell im kundenwertorientierten Marketing 248

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Werke zum Kundencontrolling 5

Tabelle 2: Untersuchte Wirtschaftszweige 90

Tabelle 3: Forschungsdesign 92

Tabelle 4: Befragte Ansprechpartner nach Funktionen 93

Tabelle 5: Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl 95

Tabelle 6: Verteilung der Fragebögen nach Wirtschaftszweigen 96

Tabelle 7: Nachhaltige Kundenbeziehungen und Methoden 128

Tabelle 8: Forschungsstand zum integrativen Customer Value 141

Tabelle 9: Dimensionen des Kundennutzens 186

Tabelle 10: Bewertung des Customer Lifetime Value 210

Tabelle 11: Bewertung des Informationspotenzials 213

Tabelle 12: Bewertung des monetären Aufwands 216

Tabelle 13: Prospektiver Customer Value unter Unsicherheit 217

Tabelle 14: Bewertung der Kundenscores für den Customer-Value-Kubus 219

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abkürzungsverzeichnis

Abw.	Abweichung
ACSI	American Customer Satisfaction Index
AG	Aktiengesellschaft
AMA	American Marketing Association
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
B2B	Business-to-business
BCG	Boston Consulting Group
bzw.	Beziehungsweise
CCM	Center für Controlling & Management
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Deckungsbeitrag
Dr.	Doktor
ERP	Enterprise Resource Planning
EUR	Euro
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GSC	Generic Scoring Customer Model
HHL	Handelshochschule Leipzig
HLB	Hybride Leistungsbündel
HMD	Handbuch der modernen Datenverarbeitung
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
IT	Informationstechnologie
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
Jg.	Jahrgang
KAM	Key Account Management

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

LiM	Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement
Mio.	Millionen
nbf	neue betriebswirtschaftliche Forschung
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliche
Pkt.	Punkte
Prof.	Professor
PuK	Planung und Kontrolle
RFM	Recency, Frequency, Monetary Ratio
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte
SAS	Statistical Analysis Systems
S.	Seite
SPSS	Statistical Product and Service Solution
St.	Sankt
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
u. a.	und andere
UN	Unternehmen
v.	von
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
Vol.	Volume
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

1 Einleitung

Kundenorientierung wird heute als zentrale Managementherausforderung verstanden. Der Kunde hat sich zum zentralen Bezugspunkt unternehmerischen Handelns entwickelt. Die Entwicklung vom produktzentrierten zum kunden- und wertorientierten Marketing wird zur entscheidenden Aufgabe für das Marketing in Unternehmen.[1] Damit eng verbunden ist die Herausforderung der Optimierung von Kundenbeziehungen mit den Zielen, Kundenzufriedenheit und gleichzeitig höchste Kundenprofitabilität zu erreichen.[2] Die Sicherstellung der Profitabilität von Kunden und Kundenbeziehungen kann durch den Einsatz eines aussagekräftigen und zielorientierten Kundencontrolling im Unternehmen erreicht werden. Dabei soll Kundencontrolling dem effektiven Einsatz von Marketinginstrumenten gegenüber dem Kunden, dem Erkennen von Risiken und Chancen sowie der Analyse der Kundenprofitabilität dienen. Es fungiert als Entscheidungsgrundlage kundenbezogener Strategien und Maßnahmen.[3] Eine besondere Rolle ist in diesem Zusammenhang dem Kundenwert zuzuschreiben. Die Forderung einer wertorientierten Unternehmensführung setzt effektive und effiziente Investitionen in Kundenbeziehungen voraus. Dazu müssen im Vorfeld Kundenbeziehungen bewertet werden, um zwischen profitablen und potenzialstarken sowie unprofitablen Kunden unterscheiden zu können. Die Bestimmung des Kundenwertes ist daher Grundlage des wertorientierten Kundenmanagements.[4]

Das Themenfeld Kundencontrolling wurde grundsätzlich bereits in unterschiedlichen Ausprägungen in der Literatur behandelt. Dabei wurden sowohl die operative als auch die strategische Seite des Kundencontrolling fokussiert sowie entsprechende Ansätze zur Realisierung kundenbezogener Ziele vorgestellt. In diesem Zusammenhang sind empirische Untersuchungen zum Kundencontrolling durchgeführt worden. Stellvertretend sollen an dieser Stelle die Untersu-

[1] Vgl. KUMAR, V. (2008), S. 251; vgl. WEINSTEIN, A. (2012), S. 5
[2] Vgl. BRUHN, M. (2009), S. 38.
[3] Vgl. BURGARTZ, T. (2005), S. 757.
[4] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2006b), S. 4 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

chungen von *Schmöller*[5], *Schröder* und *Schettgen*[6] sowie von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz*[7] genannt werden. Auf den aktuellen Forschungsstand wird im Verlauf der Arbeit noch weiter eingegangen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist im ersten Schritt die Untersuchung des aktuellen Entwicklungsstands von Kundencontrolling und Kundenbewertung in der Praxis. Dabei soll beleuchtet werden, welche Ziele und Inhalte in Bezug auf Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis eine Rolle spielen, welche Anforderungen durch die Praxis bestehen und aus welchen Gründen die Umsetzung von Kundencontrolling und von Kundenbewertungen in Unternehmen verhindert oder erschwert wird. Weiterhin werden die von den Unternehmen eingesetzten Methoden unter Berücksichtigung bestehender, kundenbezogener Ziele betrachtet. Im Mittelpunkt der Arbeit steht der Business-to-Business-Bereich (B2B). Das heißt, es werden Geschäftskunden betrachtet, die ebenfalls Produkte und Dienstleistungen an andere Kunden weitervertreiben.

Zu Beginn werden die theoretischen Grundlagen des Kundencontrolling erläutert. Dazu gehören die Definition des Kundenbegriffs und die Beschreibung des Controlling als Managementdisziplin. In diesem Abschnitt werden die Entwicklung des Controlling und verschiedene Verständnisse von Controlling behandelt. Darauf aufbauend wird Kundencontrolling als Subsystem des Marketingcontrolling definiert. In diesem Zusammenhang folgen die Darstellung von Zielen und Funktionen des Kundencontrolling sowie die Beschreibung der Unterschiede zwischen strategischem und operativem Kundencontrolling. Daraus abgeleitet werden Methoden im Kundencontrolling, unterteilt nach ein- und mehrdimensionalen Ansätzen, vorgestellt. Abgerundet wird der theoretische Teil der Forschungsarbeit zum Kundencontrolling durch die Definition des Kundenwertes sowie einen Exkurs zum Customer Relationship Management.

Daran anschließend wird die Situation des Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis analysiert. Hierzu dient eine Primärforschung in Form von Fragebögen, durch die der derzeitige Entwicklungsstand branchenübergreifend untersucht wird. Zu Beginn werden das Forschungsdesign vorgestellt und die Hintergründe zur Wahl der Forschungsmethode, zur Vorgehensweise sowie zugrunde

[5] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 214 – 301.
[6] Vgl. SCHRÖDER, H./ SCHETTGEN, G. (2002), S. 1 – 21.
[7] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 142 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

liegende Rahmenbedingungen aufgezeigt. Daran anschließend werden Grundmerkmale der ausgewerteten Fragebögen vorgestellt. Hervorzuheben sind hierbei mit der Erhebung verknüpfte Unternehmens-, Branchen- und Kundenmerkmale sowie organisatorische Merkmale.
Aufbauend auf der Darstellung der Grundlagen der Untersuchung folgt die inhaltliche Auswertung. Dazu gehören als wesentliche Teilbereiche die Bewertung der Ziele der befragten Unternehmen im Zusammenhang mit Kundencontrolling, die Analyse des bestehenden Kenntnisstands der Praxis zum Themengebiet und zu kundenbezogenen Informationen sowie die Untersuchung der eingesetzten Instrumente. Abschließend werden die Anforderungen der befragten Unternehmen an das Kundencontrolling und Gründe für den gegebenenfalls noch fehlenden Einsatz in der Unternehmenspraxis beleuchtet.
Basierend auf der theoretischen Einführung und vor allem auf der durchgeführten Untersuchung werden Herausforderungen für die Zukunft abgeleitet. Damit verbunden werden Anforderungen an das Kundencontrolling definiert, wie Kundencontrolling besser den bestehenden Zielen der Unternehmenspraxis gerecht werden kann, um eine höhere Akzeptanz und Nutzungsintensität in der Praxis zu erreichen.
Im zweiten Schritt wird ein Modell entwickelt, das an diesen Punkt anknüpft und die gewonnenen Erkenntnisse berücksichtigt sowie integriert. Dazu gehören im Besonderen die durch die Forschung bestimmten Ziele und Anforderungen. Dieses Modell beschäftigt sich mit dem sogenannten integrativen Customer Value oder integrativen Kundenwert. Hintergrund des Modells ist die Bestimmung eines Kundenwertes, der sowohl die Sicht des Anbieters und gleichermaßen auch die Sicht des Nachfragers, das heißt des Kunden, berücksichtigt und bewertet.
Zu Beginn wird eine theoretische Einführung zum Thema gegeben. Darin wird die genaue Bedeutung des integrativen Customer Value verdeutlicht. Dazu gehört im Vorfeld auch die Beleuchtung des aktuellen Forschungsstands zu diesem Thema. Dabei werden bereits vorhandene Arbeiten angesprochen, die sich mit dem Themengebiet beschäftigen und einen Beitrag zur vorliegenden Arbeit erbringen. Danach werden alle relevanten Einflussgrößen der beiden Perspektiven auf den integrativen Customer Value erläutert. In diesem Zusammenhang werden verschiedene Einflussfaktoren aus der Anbieter- und aus der Kundenper-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

spektive diskutiert. Darunter fallen sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren. An die theoretischen Grundlagen zum integrativen Kundenwert anschließend, erfolgt die Entwicklung des Customer-Value-Kubus als ein Modell, welches beide Perspektiven integriert. Diesem Schritt wurde bisher in der Literatur wenig Beachtung geschenkt. Es existiert bis heute noch kein ganzheitlicher Ansatz, der beide Sichten in einem Modell vereinbart, wie im Rahmen der Untersuchung zum aktuellen Forschungsstand zum Customer Value herausgestellt wird. Durch das in der Arbeit entwickelte Modell des Customer-Value-Kubus wird dagegen eine Möglichkeit beschrieben, wie Kunden anhand der Bewertung ihres integrativen Customer Value durch Segmente im Kubus klassifiziert werden können. Diesen Segmenten werden daraufhin Normstrategien zugeordnet, die mögliche Empfehlungen zur Behandlung der Kunden auf Basis der Kundenklassifizierung durch das anbietende Unternehmen aufzeigen. Nach der Entwicklung des Modells und der Erläuterung entsprechender Normstrategien erfolgt abschließend ein Überblick darüber, in welchen Bereichen der integrative Customer Value Anwendung finden und als Steuerungsgröße dienen kann. Dabei wird vor allem die Ressourcenallokation durch den Anbieter im Marketing angesprochen. Des Weiteren werden zusätzliche Anwendungsbereiche skizziert, die durch die Einbeziehung von Informationen über den integrativen Kundenwert unterstützt werden können. Den Abschluss der Arbeit bildet die kritische Würdigung der erhaltenen Erkenntnisse durch ein Fazit.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2 Aktueller Forschungsstand zum Kundencontrolling

Das Thema Kundencontrolling ist in der Theorie bereits bekannt, jedoch fehlt eine aktuelle Monographie, die jüngere Entwicklungen und die derzeitige Situation des Kundencontrolling in der Praxis beleuchtet. Zu den bereits in der Literatur untersuchten Inhalten gehören vor allem die allgemeinen Ziele und Funktionen von Kundencontrolling, die Einsatzbereiche sowie die Beschreibung entsprechender Methoden. Des Weiteren werden in der Literatur häufig abgegrenzte Teilgebiete des Kundencontrolling behandelt. Zu nennen sind an dieser Stelle zum Beispiel die Sammelbände von *Günter* und *Helm*[8] zum Kundenwert, von *Bruhn* und *Homburg*[9] zum Kundenbindungsmanagement sowie das Werk von *Belz* und *Bieger*[10] zum Customer Value. Tabelle 1 soll einen Überblick darüber geben, welche Autoren bisher maßgeblich zu den vorhandenen Erkenntnissen beigetragen haben.

Autor	Werk	Publikation
Cornelsen, J.	Kundenwertanalysen	2000
Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N.	Driving Customer Equity	2000
Becker, J.	Strategisches Vertriebscontrolling	2001
Fischer, T. M./ Schmöller, P.	Kundencontrolling	2001
Link, J.	Erfolgreiche Kundenbeziehungen	2001
Schmöller, P.	Kunden-Controlling	2001
Preißner, A.	Kundencontrolling	2003
Weber, J./ Haupt, M./ Erfort, M.	Kundenerfolgsrechnung in der Praxis	2005
Belz, C./ Bieger, T.	Customer Value	2006
Günter, B./ Helm, S.	Kundenwert	2006
Krafft, M.	Kundenbindung und Kundenwert	2007
Blattberg, R. C., Kim, B.-D., Neslin, S. A.	Database Marketing - Analyzing und Managing Customers	2008
Bruhn, M./ Homburg, C.	Handbuch Kundenbindungsmanagement	2008
Kumar, V.	Managing Customers for profit	2008
Ryals, L.	Managing Customers profitability	2008

Tabelle 1: Werke zum Kundencontrolling

[8] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2006a).
[9] Vgl. HOMBURG, C./ BRUHN, M. (2010a).
[10] Vgl. BELZ, C./ BIEGER, T. (2006).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zusätzlich zu den Ausführungen in deutschen Werken wird Kundencontrolling auch in internationalen Werken thematisiert. In der gezeigten Tabelle 1 werden in diesem Zusammenhang die Arbeiten von *Blattberg, Kim und Neslin*[11] zur Analyse und zum Management von Kunden durch Database Marketing, von *Kumar*[12] zum profitablen Kundenmanagement sowie die Werke von *Rust, Zeithaml* und *Lemon*[13] und von *Ryals*[14] genannt, die sich ebenfalls mit der Profitabilität von Kundenbeziehungen und dem Kundenwertmanagement befassen. Grundsätzlich existieren zwischen den Erkenntnissen der deutschen und der internationalen Quellen keine wesentlichen inhaltlichen Unterschiede. So befasst sich beispielsweise die letztgenannte Arbeit von *Ryals*[15] ebenfalls mit der Beschreibung von Methoden im Kundencontrolling, die die Profitabilität und den quantitativen und qualitativen Wert von Kunden aus Unternehmenssicht bestimmen. Darüber hinaus werden Methoden der Kundensegmentierung und Ansätze demonstriert, wie strategische Entscheidungen, zum Beispiel im Rahmen der Preispolitik, zur Kundenwertmaximierung beitragen können. In diesem Zusammenhang ist auch das Werk von *Blattberg*, *Kim* und *Neslin* zu nennen, das sich gleichermaßen auf Methoden zur Kundensegmentierung und -analyse konzentriert und anschließend darauf aufbauend Ansätze zum Kundenmanagement beschreibt.[16] Ähnlich werden auch von *Kumar*[17] verschiedene Methoden beschrieben und diskutiert, wie Kundenwerte aus Sicht des anbietenden Unternehmen bestimmt werden können oder auch welche Verbindungen zwischen Kundenloyalität und Kundenprofitabilität bestehen. Diese und ähnliche Zusammenhänge werden genauso auch in der deutschen Literatur behandelt, zum Beispiel im Handbuch zum Kundenbindungsmanagement von *Bruhn* und *Homburg*[18] oder in internationalen Artikeln wie der empirischen Untersuchung von *Zhang*, *Dixit* und *Friedmann*.[19] Dieser Punkt verdeutlicht exemplarisch, dass weitgehende Überschneidungen zwischen internationalen und deutschen Quel-

[11] Vgl. BLATTBERG, R. C./ KIM, B.-D./ NESLIN, S. A. (2008).
[12] Vgl. KUMAR, V. (2008).
[13] Vgl. RUST, R. T./ ZEITHAML, V. A./ LEMON, K. N. (2000).
[14] Vgl. RYALS, L. (2008b).
[15] Vgl. RYALS, L. (2008b).
[16] Vgl. BLATTBERG, R. C./ KIM, B.-D./ NESLIN, S. A. (2008).
[17] Vgl. KUMAR, V. (2008).
[18] Vgl. HOMBURG, C./ BRUHN, M. (2010b).
[19] Vgl. ZHANG, J. Q./ DIXIT, A./ FRIEDMANN, R. (2010).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

len vorhanden sind. Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit den eingesetzten Methoden im Kundencontrolling festzustellen.
Neben den genannten Werken wird das Thema Kundencontrolling häufig als Teilgebiet des Marketingcontrolling und damit in bestimmten Sammelbänden, Magazinen oder Zeitschriften behandelt. In diesem Zusammenhang sollen stellvertretend die Aufsätze von *Homburg* und *Beutin*[20], *Palloks-Kahlen*[21], *Reinecke* und *Keller*[22], *Schröder* und *Schettgen*[23] sowie *Witt*[24] genannt werden. Zu den weiteren bekannten Werken zum Kundencontrolling zählen die Arbeiten von *Preißner*[25] und *Schmöller*.[26] *Preißner* konzentriert sich in seinen Ausführungen auf die Vorstellung von Instrumenten des Kundencontrolling. Dabei werden bestehende Instrumente und Ansätze im Kundencontrolling kurz und übersichtlich beschrieben, ohne jedoch vorher durch eine fundierte Situationsanalyse die gegenwärtige Situation von Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis untersucht zu haben.[27] Auch aus diesem Grund ist die Arbeit von Preißner eher als anwendungsorientierte Hilfe für die Praxis zu sehen.
Deutlich mehr theoretischen Hintergrund und damit auch die Einbeziehung von Situationsanalysen bieten die Studien von *Schmöller*[28], *Schröder* und *Schettgen*[29] sowie von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz*.[30] In der auf Fragebögen basierenden empirischen Analyse des Kundencontrolling von *Schmöller* wird speziell die Elektroindustrie behandelt. Die Fragen beschäftigen sich eingangs mit eher allgemeinen Aspekten zur Situation von Kundenbeziehungen in den befragten Unternehmen. Im nächsten Schritt wird behandelt, welche Instrumente des operativen und strategischen Kundencontrolling in welcher Ausprägung in den Unternehmen eingesetzt werden. Dabei wird vor allem der Planungs- und Kontrollfunktion des Kundencontrolling besondere Beachtung gewidmet. Im Bereich der stra-

[20] Vgl. HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 225 – 252.
[21] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 283 – 308.
[22] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 253 – 282.
[23] Vgl. SCHRÖDER, H./ SCHETTGEN, G. (2006b), S. 274 – 278.
[24] Vgl. WITT, F.-J. (2003), S. 133 – 138.
[25] Vgl. PREIßNER, A. (2003).
[26] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001).
[27] Vgl. PREIßNER, A. (2003).
[28] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 214 – 301.
[29] Vgl. SCHRÖDER, H./ SCHETTGEN, G. (2006b), S. 274 – 278.
[30] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 142 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tegischen Fragen stehen der Kundenkapitalwert, qualitative Komponenten wie Kundenzufriedenheit und Kundenbeschwerden sowie zukunftsbezogene Potenzialfaktoren zur Kundenbewertung im Vordergrund. Abschließend wurden die Unternehmen nach angewandten Methoden zur Analyse der Kundenstruktur sowie nach der Verwendung kundenbezogener Informationen befragt.
Insgesamt bietet die Analyse von *Schmöller* eine wichtige Basis zur Situation des Kundencontrolling in der Praxis. Vor allem durch die Untersuchung quantitativer und qualitativer Aspekte im Rahmen der Kundenbewertung wirkt sie auch für die vorliegende Arbeit unterstützend. Durch die Fokussierung auf die Elektroindustrie bleiben jedoch andere Branchen oder auch internationale Einflüsse weitgehend unberücksichtigt. Aus diesem Grund sind beispielsweise branchenübergreifende Charakteristika nicht festzustellen. Darüber hinaus wurde mit 31 ausgewerteten Fragebögen ein vergleichsweise geringer Rücklauf erzielt. Dadurch sind die Ergebnisse der Analyse, insbesondere bei der differenzierten Betrachtung bestimmter Unternehmensgrößen, nur eingeschränkt belast- und nutzbar.[31]
Auch bei der 2001 durchgeführten Untersuchung von *Schröder* und *Schettgen* steht mit dem Bekleidungseinzelhandel eine ausgesuchte Branche im Fokus.[32] Im Mittelpunkt der schriftlichen Befragung standen die Analyse der durch Kundencontrolling zu erfüllenden Aufgaben wie auch die Betrachtung der gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung des Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel. Unter diese beiden Punkte fielen Fragen zu den Informationsquellen von Kundendaten, zu eingesetzten Instrumenten und Kennzahlen sowie zu kundenorientierten Managementstrategien. Der Umfang des Fragebogens war mit neun Fragen vergleichsweise gering und auch die Anzahl der ausgewerteten Fragebögen war mit 37 überschaubar. 32 Fragebögen entfielen davon auf den stationären Einzelhandel, fünf auf den Versandhandel. Anhand der letztgenannten Unterteilung wurden im Rahmen der Untersuchung Unterschiede zwischen beiden Vertriebskanälen festgestellt. Die Spezialisierung der Untersuchung auf den Bekleidungseinzelhandel ist jedoch nicht unmittelbar oder nur eingeschränkt auf andere Branchen übertragbar. Neben dem fehlenden branchenübergreifenden Ansatz kommt hinzu, dass die Untersuchung sich speziell mit dem Kundencon-

[31] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 344 – 354.
[32] Vgl. SCHRÖDER, H./ SCHETTGEN, G. (2002), S. 1 – 21.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

trolling im Zusammenhang mit dem Endkunden befasst. In der nachfolgenden Arbeit soll jedoch vielmehr der Geschäftskunde, das heißt der aus Sicht des Voranbieters weiterverkaufende Kunde behandelt werden.

Eine weitere Untersuchung des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2000 konzentriert sich verstärkt auf die Themen Kundenwert und Kundenanalyse. Der Rücklauf der schriftlichen Befragung war mit 155 ausgewerteten Fragebögen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen deutlich umfangreicher als derjenige der beiden zuvor vorgestellten Studien.[33] Ziel der schriftlichen Befragung war die Beleuchtung des Kundenwertes aus praxisbezogener Sicht, wobei auch zwischen einzelnen Wirtschaftssektoren differenziert wurde. Dabei konnte bei den befragten Unternehmen durchgehend die heute aktuelle und zeitgemäße Auffassung festgestellt werden, dass neben den früher ausschließlich fokussierten monetären Größen mit Einfluss auf den Kundenwert auch qualitative und nicht eindeutig quantifizierbare Parameter den Wert eines Kunden bestimmen. Trotz dieser Erkenntnis, die die Vieldimensionalität des Kundenwertes widerspiegelt, bleibt nach den Ergebnissen der Studie die Umsetzung weiter unzureichend. Dynamische Aspekte der Kundenbeziehung oder Methoden mit Berücksichtigung mehrerer Kriterien sowie mit langen Prognosezeiträumen werden nur vereinzelt berücksichtigt. Insgesamt zeigte die Untersuchung, dass Kunden in der Unternehmenspraxis besonders durch monetäre und einfach zu erhebende Informationen wie den Umsatz bewertet werden. Dennoch wurde in der Studie ein Umdenkprozess in der Praxis erkannt, da qualitative Aspekte zunehmend in die Kundenbewertung einfließen und Kunden vermehrt als Investitionsobjekte behandelt werden.[34]

Die Studie bietet einen fundierten Einblick in die praktische Anwendung der Kundenbewertung. Grundsätzlicher Kritikpunkt ist allerdings das Alter der Befragung. Insbesondere der beobachtete Umdenkprozess soll durch eine neue Untersuchung weiter analysiert und verfolgt werden. Hier gilt es unter anderem festzustellen, ob und inwieweit Unternehmen die Kundenbewertung durch sogenannte multikriterielle Ansätze, das heißt unter Einbeziehung mehrerer sowohl quantitativer als auch qualitativer Kriterien realisieren. Auch fehlt die durch die Praxis zu beantwortende Frage, welche Anforderungen Unternehmen an das

[33] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 142 f.
[34] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 143 – 153.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kundencontrolling haben, um die Abweichung zwischen theoretisch definierten Zielen und Methoden sowie Zielen und Anforderungen der Unternehmenspraxis zu minimieren. Daher ist im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit zu eruieren, welche Ansätze heute praktisch genutzt werden und welche vor dem Hintergrund existierender Zielsetzungen der Praxis sinnvoll sind. Auch die Fragestellung, wie vorhandene Informationen des Kundencontrolling und der Kundenbewertung durch das Unternehmen interpretiert und weiter verwendet werden sowie welche Barrieren in Bezug auf Kundencontrolling existieren, ist eingehender zu prüfen. Weiterhin ist bis heute die Frage kaum untersucht worden, wie Kundencontrolling in bestehende Managementkonzepte, zum Beispiel die Balanced Scorecard eingebunden werden kann. Auch die Rolle des Kundencontrolling in Verbindung mit Customer Relationship Management ist nicht genau geklärt. An dieser Stelle ist eine Prüfung der Schnittstellen und gegenseitigen Einflüsse notwendig.

Als weiterer, bereits angesprochener defizitärer Punkt ist die Aktualität der vorliegenden Literatur zum Themenfeld zu beurteilen. Viele wichtige Ausarbeitungen und Studien zum Thema sind fünf Jahre oder älter. Somit bleiben neue Entwicklungen wie der angeführte Umdenkprozess der Unternehmen unberücksichtigt, was auf der fehlenden aktualisierten Situationsanalyse basiert.

Zusammenfassend wird in Bezug auf die Forschungssituation deutlich, dass viele Punkte noch nicht ausreichend untersucht wurden und daher unbeantwortet sind. Es fehlt demnach ein aktuelles Werk, das die wichtigen und neueren Erkenntnisse zum Thema Kundencontrolling auf Basis einer Primärforschung bündelt. Dabei soll das Thema Kundenbewertung vor dem Hintergrund bestehender Ziele und Anforderungen der Praxis im Mittelpunkt stehen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3 Begriffe und Grundlagen

3.1 Der Kundenbegriff

Im klassischen Sinne werden Kunden als eine Partei auf der Nachfragerseite eines Marktes am Ende des Wertschöpfungsprozesses definiert. Sie generieren durch den Kauf von Produkten oder Dienstleistungen Wertzuwachs auf der Angebotsseite.[35] Grundsätzlich können sowohl Einzelpersonen als auch Institutionen, zum Beispiel Industrieunternehmen oder öffentliche Einrichtungen, Kunden sein. Neben dem externen Kunden als externem Abnehmer von Produkten oder Dienstleistungen gibt es darüber hinaus auch den Begriff des internen Kunden. Als interne Kunden werden Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer anderen Institution bezeichnet, wenn diese in einem Leistungserstellungsprozess Kunden eines vorgelagerten Prozessschrittes sind.[36]

In einer weiteren Unterscheidung können externe Kunden in tatsächliche und potenzielle Kunden unterteilt werden. Danach sind potenzielle Kunden mögliche Käufer mit Interesse an einer angebotenen Leistung, während tatsächliche Kunden bereits mindestens eine Kauftransaktion durchgeführt haben. Tatsächliche Kunden sind noch weiter in Stammkunden, Erstkunden, Wechselkunden und Altkunden zu gliedern. Erstkunden sind neu akquirierte Kunden, mit denen erstmalig eine Transaktion durchgeführt wurde. Sie unterscheiden sich von Stammkunden, die regelmäßig Wiederholungskäufe bei einem Anbieter tätigen. Mit Stammkunden bestehen häufig längerfristige Kundenbeziehungen. Wechselkunden nehmen ebenfalls wiederholt Transaktionen bei einem Anbieter vor, sie nutzen jedoch auch Leistungen anderer Anbieter. Sobald Kunden über einen längeren Zeitraum keine Transaktionen mehr bei einem Anbieter realisiert haben, gelten sie als Altkunden und sind in der Regel als verlorene Kunden zu bewerten.[37]

Die Gesamtheit aller möglicher externer Kunden, die ein Unternehmen mit entsprechenden Ressourcen erreichen kann, wird numerisches Kundenpotenzial

[35] Vgl. MEYER, A./ KANTSPERGER, R./ SCHAFFER M. (2006), S. 70.
[36] Vgl. REICHWALD, R./ MEYER, A./ ENGELMANN, M./ WALCHER, D. (2007), S. 108.
[37] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 34 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

genannt. Dazu gehören neben den Erst-, Stamm- und Wechselkunden auch potenzielle Kunden sowie Altkunden.[38] In der vorliegenden Arbeit soll das gesamte numerische Kundenpotenzial behandelt werden. Darüber hinaus werden primär Geschäftskunden, das heißt Wieder- oder Weiterverkäufer behandelt. Endkunden werden nachrangig fokussiert. Diese Einschränkung ist darauf zurück zu führen, dass die Behandlung von Endkunden im Controlling deutlich andere Ansätze verfolgt und erforderlich macht, als das Kundencontrolling in Verbindung mit Geschäftskunden. Letzteres ermöglicht vielfach eine intensivere Zusammenarbeit mit Kunden.[39] Kundenbeziehungen können auch aufgrund anderer Optionen der Kundenkommunikation aktiv und nachhaltig gestaltet werden. Im Folgenden werden Kunden behandelt, die dem Unternehmen bekannt sind und über die kundenspezifische Informationen vorliegen. Es geht dabei primär um längerfristige Kundenbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden, die analysiert und auch aus Zukunfts- und Rentabilitätssicht optimiert werden sollen. Ein weiterer Grund für die Konzentration auf Geschäftskunden ist die für diese Kunden oftmals bessere Datenbasis. Im Fall der Fokussierung auf Endkunden, mit der sich vor allem das Handelscontrolling beschäftigt, können qualitative und quantitative Parameter wie Kaufverhalten oder Kundenkosten häufig nicht kundenindividuell zugeordnet werden. Dies ist bei Geschäftskunden eher möglich. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich somit aus den beschriebenen Gründen auf das Kundencontrolling in Bezug auf Geschäftskunden. Die Fokussierung auf Geschäftskunden, das heißt die Konzentration auf den Business-to-Business-Kontext, ist darüber hinaus ein häufiges Vorgehen im Zusammenhang mit dem Thema Kundencontrolling.[40]

3.2 Grundlagen des Controlling

Der auf den englischen Wortstamm zurückzuführende Begriff „to control“ ist mit „lenken, leiten, steuern oder beherrschen“, aber auch mit „unter Kontrolle halten“ zu übersetzen. Durch die Ähnlichkeit mit dem deutschen Wort „Kontrolle“ wurde der Begriff des Controlling in der Vergangenheit oft unterschiedlich und missverständlich verwendet. Grundsätzlich handelt es sich beim Controlling

[38] Vgl. REINERS, J. O. (2004), S. 9.
[39] Vgl. BELZ, C./ BIEGER T. (2006), S. 540.
[40] Vgl. BAXTER, R. (2008), S. 33.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nicht nur um eine Überwachungs- und Kontrollfunktion, weitere Aufgaben wie Koordination, Planung, Steuerung und Informationsversorgung sind ebenso zu nennen.[41]

Die Idee des Controlling ist, anders als vielfach angenommen, keine neue Entwicklung. Erstmalig in Erscheinung treten Controller in England und den USA im 15. Jahrhundert, wo sie im staatlichen Bereich unter der Stellenbezeichnung „Countroller" Aufzeichnungen über Geld- und Güterbewegungen machten.[42] Als Meilenstein galt dabei 1931 die Gründung des „Controller's Institute of America", welches 1962 in „Financial Executives Institute (FEI)" umbenannt wurde. Die Einführung des Controlling in den deutschsprachigen Raum erfolgte vor allem im Rahmen der Gründung von Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen.[43] Heute hat sich der Controllinggedanke im deutschen Umfeld etabliert und wird positiv beurteilt.

In der Theorie ist es trotz wachsender Bedeutung und vieler Bemühungen bislang zu keiner einheitlichen Definition von Controlling gekommen, so dass in der Literatur verschiedene Ansätze existieren.[44] Die verschiedenen Ansätze unterschieden sich vor allem durch die Aufgaben und Funktionen, die dem Controlling zugeordnet werden. Einigkeit herrscht darüber, dass die Informationsfunktion als eine elementare Funktion des Controlling zu sehen ist. Diese Funktion und mit ihr verbunden die Aufgabe, die entscheidungsrelevante Informationsversorgung des Managements zu gewährleisten, ist für sich allein jedoch nicht ausreichend, um die Aufgaben des Controlling zu definieren. Aus diesem Grund ist als weitere Funktion die Koordinationsfunktion des Controlling zu nennen.[45] Sie impliziert die Koordination der unterschiedlichen Führungsteilsysteme im Unternehmen.[46] Darüber hinaus hat sich in der jüngeren Zeit ein führungszielorientierter Ansatz des Controlling entwickelt. Mit Orientierung an *Barth* und *Barth* existieren somit drei Ansätze im Controlling:

- der informationsorientierte,
- der führungszielorientierte

[41] Vgl. JUNG, H. (2009), S. 1169.
[42] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 3.
[43] Vgl. RAUSCH, A. (2008), S. 12 f.
[44] Vgl. JUNG, H. (2007), S. 4 f.
[45] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 23 f.
[46] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 9.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- und der koordinationsorientierte Controllingansatz.[47]

Auch die von *Weber* und *Schäffer* definierten Controllingansätze zeigen Parallelen zur dargestellten Dreifachkategorisierung der Ansätze im Controlling. Sie unterteilen jedoch in vier Kategorien:

- Controlling als Informationsversorgungsfunktion,
- als Teilbereich der Unternehmensführung,
- zur Koordination der verschiedenen Teilsysteme der Unternehmensführung
- und Controlling zur Sicherstellung einer rationalen Unternehmensführung.[48]

Der informationsorientierte Ansatz wird insbesondere von *Reichmann* vertreten. Er fokussiert in Verbindung mit Controlling vor allem Informations- und Kommunikationsaufgaben.[49] Danach ist die Informationsversorgung die primäre Aufgabe, die wiederum der Planung und Kontrolle dient.[50]

In Verbindung mit der ersten Aufzählung nach *Barth* und *Barth* wird der führungszielorientierte Ansatz hauptsächlich von *Hahn* und *Hungenberg* sowie *Weber* und *Schäffer* vertreten.[51] Controlling wird dabei als Teilbereich der Unternehmensführung verstanden, Ziel- und Gewinnorientierung sind grundlegende Gegenstände dieses Ansatzes. *Weber* und *Schäffer* beschreiben, insbesondere verbunden mit der zweiten Aufzählung, die Sicherstellung der Rationalität der Führung als Hauptaufgabe des Controlling.[52] Damit ist gemeint, dass effektive sowie effiziente Führung durch Controlling gewährleistet wird. Hierzu übernimmt das Controlling Entlastungs- und Ergänzungsaufgaben für das Management. Neben der Informationsversorgung gehören für *Weber* und *Schäffer* auch Planung, Kontrolle, Koordination und Organisation zu den Aufgaben.[53]

Der koordinationsorientierte Ansatz geht vor allem auf *Horváth* zurück.[54] Danach hat Controlling die Funktion, das Gesamtführungssystem zu koordinieren, um eine zielgerichtete Lenkung des gesamten Systems sicherzustellen. Dieser

---

[47] Vgl. BARTH, T./ BARTH, D. (2008), S. 17.
[48] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 20 ff.;
vgl. MEFFERT, H./ BRUHN, M. (2006), S. 721.
[49] Vgl. REICHMANN, T. (2006), S. 13 f.
[50] Vgl. ROSO, M./ VORMWEG, R./ WALL, F. (2005), S. 73 f.
[51] Vgl. BARTH, T./ BARTH, D. (2008), S. 14 f.; vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 26;
vgl. HAHN, D./ HUNGENBERG, H. (2001), S. 265 ff.
[52] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 26.
[53] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008b), S. 29 f.
[54] Vgl. HORVÁTH, P. (2001), S. 132 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ansatz wird in der Literatur allerdings stellenweise als zu unpräzise dargestellt.[55]

In der vorliegenden Arbeit wird der führungszielorientierte Controllingansatz vertreten. Die Hauptaufgabe ist dabei die ganzheitliche Unterstützung von Entscheidern im Unternehmen, insbesondere die Unterstützung der Führungsebene. Dazu gehören neben der Informationsversorgung, als eine Teilaufgabe, gleichwertig auch Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben. Des Weiteren zählt zum führungszielorientierten Ansatz als weitere Aufgabe die Koordination von Planung, Steuerung und Kontrolle innerhalb des Führungssystems. Alle genannten Aufgaben werden im führungszielorientierten Controllingansatz gebündelt, um das Unternehmen zielorientiert führen zu können.

Grundsätzlich wird zwischen strategischem und operativem Controlling unterschieden. Abbildung 1 von *Horváth* stellt nachfolgend die beiden Controllingebenen mit ihren jeweiligen Merkmalen gegenüber.

Controllingebene / **Merkmale**	**Strategisches Controlling**	**Operatives Controlling**
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planungsstufen	Strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budgetierung
Dimension	Chancen/ Risiken, Stärken/ Schwächen	Aufwand/ Ertrag, Kosten/ Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotenzial	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität

Abbildung 1: Strategisches und operatives Controlling[56]

Beide Ebenen sind unabdingbar miteinander verzahnt. Das operative Controlling konzentriert sich auf kurz- und mittelfristige Ziele und behandelt vor allem Zahlen und Ergebnisse der Gegenwart und Vergangenheit. Vorherrschend ist die interne Orientierung, das heißt Informationsquellen sind unter anderem das eigene Rechnungswesen und hier besonders die Kosten-Leistungs-Rechnung. Das strategische Controlling beschäftigt sich mit langfristigen Zielen, Wettbewerbsstrategien, Fähigkeits- und Erfolgspotenzialen.[57] Es überwiegt eine externe Ori-

[55] Vgl. BARTH, T./ BARTH, D. (2008), S. 27 f.
[56] Vgl. HORVÁTH, P. (2001), S. 256.
[57] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 358.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

entierung, da externe Einflüsse und Entwicklungen zur Identifikation von Chancen und Risiken untersucht werden. Typische Steuerungsgrößen im operativen Controlling sind Deckungsbeiträge und Kennzahlen, im strategischen Controlling werden Erfolgspotenziale und Potenzialausschöpfung fokussiert.[58] Darauf basierend behandelt das operative Controlling überwiegend monetäre Größen, während im strategischen Controlling qualitative Größen gleichermaßen wichtig sind.[59]

Die Controllingdisziplinen Planung, Steuerung und Kontrolle sind mit beiden Ebenen verbunden. An dieser Stelle übernimmt das Controlling die koordinierende und steuernde Funktion. *Brühl* definiert Controlling in diesem Zusammenhang als „unterstützende ergebniszielorientierte Steuerung von Führungssubsystemen.“[60] Hervorgehoben werden sollen die zum Führungssubsystem gehörenden Planungs- sowie Kontrollsysteme. Beide Systeme werden durch die Steuerung miteinander verbunden und betreffen sowohl das strategische als auch das operative Controlling. Sie sind zudem eng verknüpft mit dem Informationssystem. Unter Kontrolle wird in der Regel der Vergleich von Soll zu Ist, Plan zu Ist oder Ist zu Ist verstanden. Diese Art der Kontrolle wird als zeitpunktbezogene Ergebniskontrolle definiert. Hierzu existieren verschiedene Formen der Ergebniskontrolle, zum Beispiel die Realisationskontrolle, die Fortschrittskontrolle oder der Zeitvergleich. Neben der Ergebniskontrolle gibt es auch Verfahrens-, Prämissen- oder Systemkontrollen.[61] Hauptzweck der Kontrolle ist die Abweichungsanalyse und darauf aufbauend die Analyse der Ursachen, die zur Zielabweichung geführt haben.[62] Direkt hiermit verknüpft erfolgt daran anschließend die Unterbreitung von Vorschlägen für Anpassungsmaßnahmen.[63]

Das Planungssystem als weiterer Bestandteil des Führungssystems hat eine operative, eine taktische sowie eine strategische Ebene, die sich vor allem durch die Zeitdimension, das heißt den Planungshorizont unterscheiden.[64] Dabei zeichnet sich die operative Planung als detaillierter und spezifischer als die taktische und

[58] Vgl. PREIßLER, P. R. (2008), S. 19 f.
[59] Vgl. BRÜHL, R. (2004), S. 42.
[60] BRÜHL, R. (2004), S. 35.
[61] Vgl. SCHIERENBECK, H./ LISTER, M. (2002), S. 36.
[62] Vgl. BRÜHL, R. (2004), S. 25 f.
[63] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 267 f.
[64] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 274.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

strategische Planung aus. Grundsätzlich soll das Planungssystem aufzeigen, wie in der Zukunft definierte Ziele erreicht werden.[65] Das Ergebnis der Planung ist ein Plan, der als Kompass für das Management zukünftige Aufgaben aufzeigt. Das Planungssystem ist mit dem Kontrollsystem verbunden, da durch dieses der Erfolg beziehungsweise das Ergebnis eines Plans kontrolliert werden.[66]

3.3 Definition und Abgrenzung von Kundencontrolling

In der Entwicklung des Controlling sind zunehmend Spezialisierungen des Controlling für Unternehmensfunktionen entstanden, für die die aufgezeigten, allgemeinen Controlling-Merkmale ebenfalls Gültigkeit haben. Generelle, funktionale Schwerpunkte bilden unter anderem die Logistik, der Forschungs- und Entwicklungsbereich, der Produktionsbereich, der Bereich der Informationsverarbeitung, der Finanz- sowie der Marketingbereich. Dadurch gliedert sich das gesamte Controllingsystem des Unternehmens in funktionale Controlling-Subsysteme.[67] Zusätzlich zur funktionalen Spezialisierung des Controlling gibt es prozessuale, problem- und aufgabenbezogene Ausprägungen von Controlling. Beispiele hierfür sind das Qualitätscontrolling zur Verbesserung von Unternehmensqualität und -prozessen sowie das Ökocontrolling, das für die umweltgerechte Gestaltung von Managementprozessen und damit für die Einbeziehung des Umweltschutzgedankens in Entscheidungsprozesse steht.[68]

Als ein Teil des gesamtbetrieblichen Controllingsystems hat sich das Marketingcontrolling entwickelt. Aufgabe des Marketingcontrolling ist die Planung, Steuerung und Kontrolle von Marketingfunktionen sowie die koordinierte Beschaffung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen.[69]

Dadurch gilt Marketingcontrolling als Steuerungshilfe für das Marketingmanagement mit dem Ziel, Effizienz und Effektivität bei der marktorientierten Unternehmensführung sicherzustellen.[70] Dies entspricht der Definition von *Köhler*, der den Inhalt von Marketingcontrolling mit der koordinierten Informationsversorgung unterschiedlicher Funktionen und Ebenen des Marketingmanagements

[65] Vgl. KÜLPMANN, B. (2005), S. 43 f.
[66] Vgl. BRÜHL, R. (2004), S. 20 f.
[67] Vgl. HUCH, B./ BEHME, W./ OHLENDORF, T. (2003), S. 225 f.
[68] Vgl. PIONTEK, B. (2005), S. 158 und S. 207.
[69] Vgl. MÖHLEN, M./ ZERRES, M. (2006), S. 4.
[70] Vgl. BRUHN, M. (2007), S. 293 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

definiert.[71] Dazu gehören neben der koordinierten Informationsversorgung auch die Koordination der Marketingplanung sowie die Planung, Kontrolle, Personalführung und Organisation im Marketing.[72]
Grundsätzlich lässt sich Marketingcontrolling nach Bezugsobjekten unterteilen, für die jeweils eigene Controlling-Subsysteme existieren. Abbildung 2 skizziert die Einteilung der Bezugsobjekte nach *Reichmann*. Sie kann noch um weitere Objekte, wie Werbemaßnahmen oder Kundenstrategien, erweitert werden.[73]

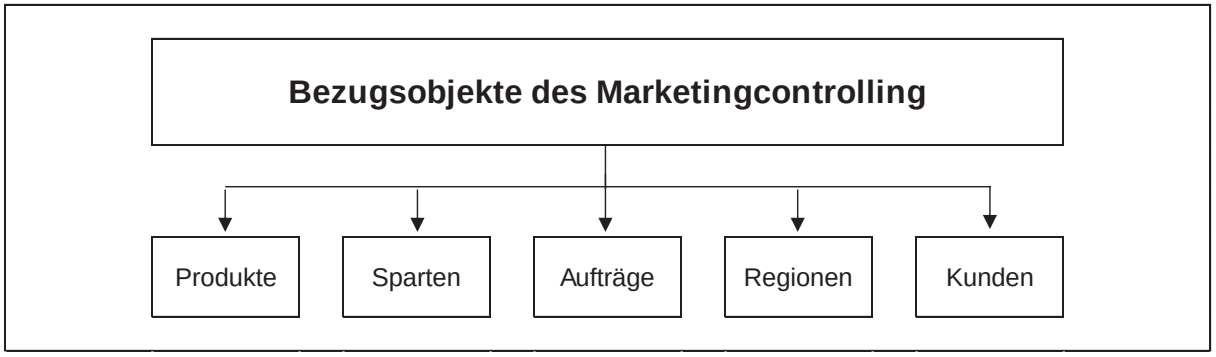

Abbildung 2: Bezugsobjekte des Marketingcontrolling[74]

Nach dieser Gliederung wird auch der Kunde als Bezugsobjekt des Marketingcontrolling bestimmt. Demnach existiert auch für den Kunden ein Subsystem des Marketingcontrolling, das mit dem Kundencontrolling gegeben ist. Auslöser für die Entwicklung des Kundencontrolling ist in erster Linie die zunehmende Kundenorientierung und Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den Kunden. Hierfür ist ein Bezugsrahmen zur profitablen Steuerung von Kundenbeziehungen erforderlich, der durch Kundencontrolling als Steuerungs- und Führungshilfe des Managements gegeben wird.[75]
In der Literatur bestehen verschiedene, jedoch zusammenfassend sehr ähnliche Ansätze, Kundencontrolling zu definieren. *Schmöller* und *Burgartz* vertreten die Ansicht, dass „Kundencontrolling die koordinierende Informationsversorgung zur Unterstützung des Kundenmanagements von Unternehmen darstellt und zur Planung, Steuerung und Kontrolle kundenbezogener Aktivitäten im Wertschöpfungssystem mit dem Ziel, Gewinn und Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen

[71] Vgl. KÖHLER, R. (2002), S. 1243.
[72] Vgl. KÜPPER, H. U. (2001), S. 411 f.
[73] Vgl. CRÖSSMANNN, J. (2003), S. 95.
[74] Vgl. REICHMANN, T. (2001), S. 443.
[75] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 258.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zu optimieren, dient.“[76] Diese Definition soll für die vorliegende Arbeit maßgeblich sein, da sie alle grundlegenden Ziele und Funktionen zur Definition von Kundencontrolling erfasst beziehungsweise einschließt.
Die dargestellte Definition überschneidet sich mit der Sicht von *Preißner*, der Kundencontrolling als Basis für den effektiven Einsatz von Marketinginstrumenten gegenüber dem Kunden sieht. Für *Preißner* dient das Kundencontrolling, besonders durch die koordinierte Informationsversorgung, ebenfalls als managementrelevante Entscheidungsgrundlage für Controlling und Vertrieb.[77]
Analog dazu beschreiben auch *Schröder* und *Schettgen* das Ziel von Kundencontrolling mit der Gewinnung, Auswertung und Verarbeitung kundenbezogener Daten, um eine zielgerechte Kundenarbeit mit entsprechenden Maßnahmen zu gewährleisten und messen zu können.[78]

3.4 Funktionen des Kundencontrolling

Anhand der vorgestellten Definitionen des Kundencontrolling, insbesondere der für die Arbeit maßgeblichen Definition von *Schmöller* und *Burgartz*, werden die bereits angesprochenen, allgemeinen Funktionen von Controlling unterstrichen, die auch für das Kundencontrolling als Teilbereich des Controlling gültig sind. Dazu gehören die Informations-, Planungs-, Koordinations- sowie die Kontrollfunktion.[79] Diese stehen in Verbindung mit den funktionalen Aufgaben des Kundenmanagements, da sie ebenfalls der Zielsetzung, Gewinn und Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen zu optimieren, dienen. Demnach ist eine Ableitung der Funktionen des Kundencontrolling vom Kundenmanagementprozess möglich.[80]
Die Informationsfunktion als Hauptaufgabe des Kundencontrolling dient der Ermittlung, Aufbereitung und Bereitstellung entscheidungsorientierter, kundenbezogener Informationen zur Unterstützung des Managements.[81] Inhaltlich gehören dazu quantitative und qualitative sowie interne und externe Informationen. Die Informationsaufgaben des Kundencontrolling orientieren sich an den Phasen

[76] SCHMÖLLER, P. (2001), S. 13; vgl. BURGARTZ, T. (2005), S. 757.
[77] Vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 8.
[78] Vgl. SCHRÖDER, H./ SCHETTGEN, G. (2004), S. 378.
[79] Vgl. SCHRÖDER, H./ SCHETTGEN, G. (2006a), S. 188.
[80] Vgl. SCHÖLER, A. (2006), S. 608.
[81] Vgl. BURGARTZ, T. (2005), S. 757.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

des Informationsprozesses des Marketingcontrolling. Dieser besteht aus der Ermittlung des Informationsbedarfs, der Beschaffung, der Verarbeitung und Aufbereitung sowie der Bereitstellung und Übermittlung der Informationen.[82] Die bereitgestellten Informationen bilden die Grundlage und Voraussetzung für die übrigen Funktionen des Kundencontrolling. Aus diesem Grund ist der Aufbau einer Kundendatenbank, die alle relevanten Informationen über Kunden enthält, empfehlenswert.[83]

Auf den zugrunde liegenden Informationen basiert die Planungsfunktion des Kundencontrolling. *Weber, Müller* und *Sorg* nennen Planung dementsprechend einen zielorientierten Informationsverarbeitungsprozess.[84] Durch die Planungsfunktion sollen Handlungsalternativen untersucht, zukünftige Handlungen und Entscheidungen strukturiert und festgelegt sowie deren Effektivität und Effizienz sichergestellt werden.[85] Zusätzlich können Planung als Mittel der Willensbildung und die aus der Planung resultierenden Pläne als Mittel der Willensdurchsetzung deklariert werden.[86] Im Rahmen des Kundencontrolling kann die Planungsfunktion verschiedene Aufgaben übernehmen. So erfolgt im Planungsprozess die Ressourcenallokation, das heißt finanzielle, personelle und informationsbezogene Ressourcen werden Kunden zugeordnet. In diesem Zusammenhang werden auch kundenbezogene Prioritäten und Marketingmaßnahmen bestimmt.[87] Weiterer, damit verbundener Aufgabenschwerpunkt ist die Planung von Kundenerlösen und -kosten, um den monetären Wert des Kunden für das Unternehmen zu bestimmen.[88] Dieser Teil der Planung ist vor allem auf quantitative Zielgrößen ausgerichtet und überwiegend operativer Art. Neben der operativen spielt auch die strategische Planung im Kundencontrolling eine wichtige Rolle. Diese beschäftigt sich unter anderem mit der Zielgruppen- und Rangfolgenbildung.[89] Grundsätzlich sind die operative und strategische Planung als Planungsebenen des Kundencontrolling miteinander eng verbunden.

---

[82] Vgl. BRUHN, M. (2007), S. 294.
[83] Vgl. PREIßNER, A. (2008), S. 68.
[84] Vgl. WEBER, J./ MÜLLER, R./ SORG, M. (2008), S. 353.
[85] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 316.
[86] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U./ WILLAUER, B. (2000), S. 7.
[87] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 260.
[88] Vgl. KREUZ, C. (2005), S. 31 f.
[89] Vgl. LISSAUTZKI, M. (2007), S. 72 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Direkt verknüpft mit der Planungsfunktion des Kundencontrolling ist die Kontrollfunktion. Zwischen beiden Funktionen herrschen intensive Interdependenzen, so dass Planung nur mit Kontrolle und Kontrolle nur mit Planung sinnvoll ist. Durch die Kontrollfunktion als Teilsystem des Kundencontrolling wird analysiert, ob die im Planungsprozess definierten Zielsetzungen eingehalten werden. Weiter werden die Effektivität und Effizienz kundenbezogener Maßnahmen geprüft und gegebenenfalls Ursachenanalysen eingeleitet. Die Kontrollfunktion im Kundencontrolling bedient sich dabei sowohl der Ergebniskontrollen anhand ökonomischer Erfolgskontrollen als auch der Prozesskontrollen.[90] Aufgabe der Kontrollfunktion ist zusätzlich zur Sicherstellung der Ausrichtung der Kundenaktivitäten an den festgelegten Zielen die systematische Maßnahmenverbesserung aufgrund von Erfahrungen.[91]

Die Gliederung des Kundencontrolling in mehrere Teilsysteme, wie das Informations-, Planungs- oder Kontrollsystem, erfordert die Steuerung und Koordination der Teilsysteme. Insbesondere organisatorische Gestaltungs- und Koordinationsprobleme zwischen Planungs- und Kontrollfunktion machen die Koordinationsfunktion unerlässlich.[92] Durch die Notwendigkeit der Koordination wird diese damit selbst auch zum Teilsystem des Kundencontrolling.[93] Dabei beschäftigt sie sich besonders mit zwei hervorzuhebenden Führungsteilsystemen. Zum einen bezieht sie sich auf alle kundenbezogenen Führungsteilsysteme im Unternehmen. Dazu gehören beispielsweise Koordinationsaufgaben im Rahmen der Informationsversorgung oder die Koordination der operativen und strategischen Planung. Zum anderen ist sie für die Koordination des Kundencontrolling mit anderen Controllingsystemen im Unternehmen verantwortlich. Dies kann sowohl mit dem Produktmarketing bei kundenspezifischen Produktanforderungen oder anderen produktbezogenen Marketingmaßnahmen sein als auch mit dem Produktionsbereich in Verbindung mit der Produktionsplanung. Genauso steht das Kundencontrolling durch Erlös- und Kostenplanungen in enger Verbindung zum Finanzbereich des Unternehmens, was Koordination erfordert.[94]

[90] Vgl. BRUHN, M. (2007), S. 300.
[91] Vgl. KUß, A. (2006), S. 288.
[92] Vgl. WALL, F. (1999), S. 102.
[93] Vgl. SCHROETER, B. (2002), S. 122.
[94] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 9.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Entsprechend dem allgemeinen Controlling kann auch das Kundencontrolling in eine operative und eine strategische Ebene unterteilt werden, was bereits im Zusammenhang mit der Planungsfunktion gezeigt wurde. Kriterien zur Unterscheidung der beiden Ebenen sind Zeithorizont und Zielinhalt. Der Zeithorizont des operativen Kundencontrolling ist eher kurzfristig und betrifft in der Regel nur den Planungszeitraum des nächsten Jahres. Der Zeithorizont des strategischen Kundencontrolling ist im Gegensatz dazu längerfristig und kann sich auf Planungszeiträume von bis zu zehn Jahren beziehen.[95]
Unter Berücksichtigung des Zielinhalts fokussiert das operative Kundencontrolling in erster Linie aktuelle Erfolgspotenziale, indem es auf die Sicherstellung von Liquidität und Erfolg mit Bezug zur Vergangenheit oder Gegenwart abzielt. Zu diesem Zweck orientiert sich das operative Kundencontrolling überwiegend an internen Größen.[96] Das strategische Kundencontrolling konzentriert sich dagegen stärker auf zukünftige Erfolgspotenziale beim Kunden und beleuchtet entsprechende zukünftige Chancen und Risiken außerhalb des Unternehmens.[97] Damit hat das strategische Kundencontrolling zum Ziel, neue Kundenpotenziale zu entdecken und bestehende auszubauen. Dazu gehört die Lieferung entscheidungsrelevanter Informationen für längerfristiges Kundenmanagement und nachhaltige Planung kundenbezogener Strategien.[98] Auf diesem Weg soll der Unternehmenswert langfristig gesteigert sowie die Unternehmensexistenz gesichert werden.[99]
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das strategische Kundencontrolling die inhaltliche Ausrichtung bestimmt, während sich das operative Kundencontrolling mit der konkreten, praktischen Umsetzung beschäftigt.[100] Demnach geben die strategischen Vorgaben die Richtung für kundenbezogene Aktivitäten vor, was die Verbindung zwischen strategischem und operativem Kundencontrolling aufzeigt.
Aufgrund der Konzentration auf den Erfolg behandelt das operative Kundencontrolling mehrheitlich quantitative und hier speziell monetäre Größen. Sie resul-

[95] Vgl. PAUL, J. (2007), S. 482; vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 12.
[96] Vgl. PIONTEK, B. (2005), S. 29.
[97] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 261 f.
[98] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 15.
[99] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 316 f.
[100] Vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 12.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tieren aus Erlös-, Kosten- und Erfolgsrechnungen. Das strategische Kundencontrolling berücksichtigt dagegen auch qualitative und nicht-monetäre Größen. Hierzu gehören Analysen der Kundenstruktur, der Kundenzufriedenheit oder der Kundenpotenziale.[101]

3.5 Kundencontrolling und Customer Relationship Management

Aufgrund der wachsenden Bedeutung dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen hat sich Customer Relationship Management (CRM) als ganzheitlicher Ansatz im Kundenbeziehungsmanagement entwickelt. Ziel des Customer Relationship Management ist die abteilungsübergreifende Optimierung kundenbezogener Prozesse, um nachhaltige und profitable Geschäftsbeziehungen mit Kunden aufzubauen und zu pflegen.[102] Analog dazu definiert *Hippner* Customer Relationship Management als „kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“[103] *Homburg* und *Sieben* erweitern den Ansatz um die Anpassung aller Unternehmensaktivitäten zur Erhöhung der Kundenprofitabilität und Optimierung des Kundenportfolios.[104]

Das System des Customer Relationship Management kann, wie Abbildung 3 zeigt, in das Operative, das Kommunikative und das Analytische CRM gegliedert werden.

[101] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 15.
[102] Vgl. AHLERT, D./ HESSE, J. (2002), S. 4 f.
[103] HIPPNER, H. (2006), S. 18.
[104] Vgl. HOMBURG, C./ SIEBEN, F. (2010), S. 437.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

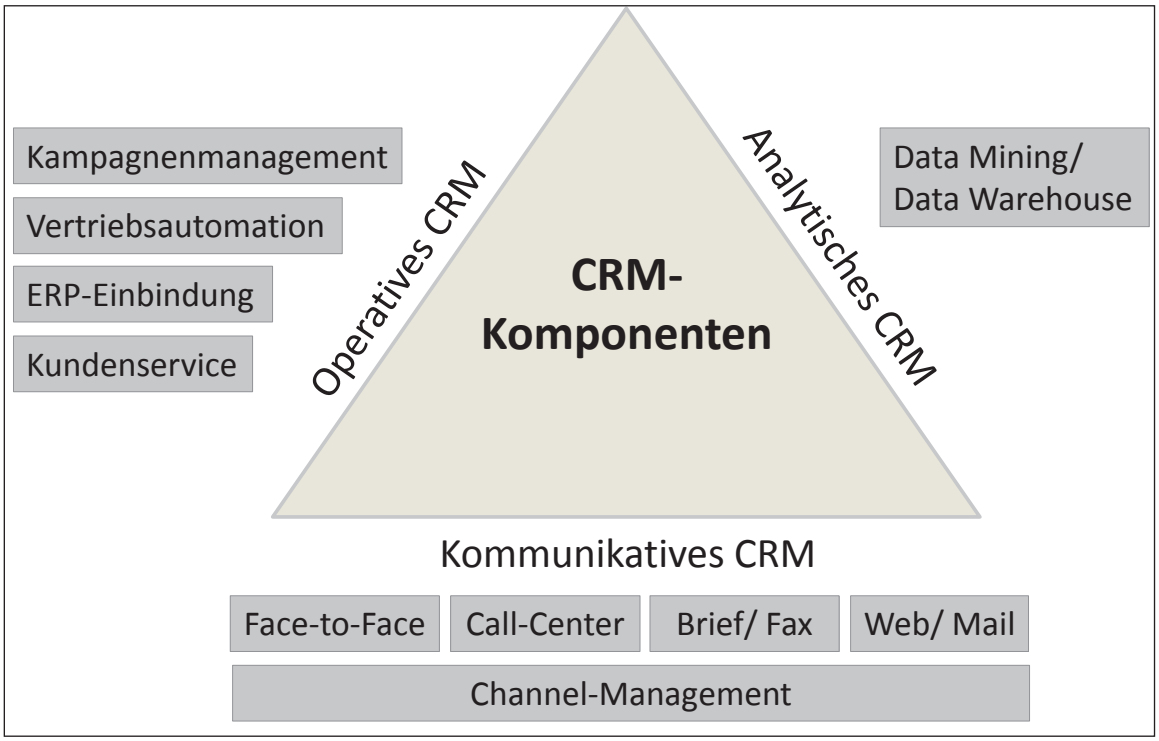

Abbildung 3: CRM-Komponenten[105]

Das Operative CRM beschäftigt sich mit der Unterstützung aller Geschäftsprozesse, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen, das Kommunikative CRM mit der Steuerung und Unterstützung der Kommunikationskanäle und -instrumente in Bezug auf den Kunden. Damit unterstützen das Operative und das Kommunikative CRM unmittelbar kundenbezogene Geschäftsprozesse. Das Analytische CRM hat dagegen zur Aufgabe, die Basis für Entscheidungen zu bilden und damit das Operative CRM zu unterstützen. Dazu gehört die Sammlung, Auswertung und Analyse kundenbezogener Informationen.[106] Auf Grundlage dieser drei Komponenten des Customer Relationship Management ist insbesondere das Analytische CRM die Schnittstelle mit Überschneidungen zum Kundencontrolling.

Das Analytische CRM hat die Analyse von Kundendaten zur Aufgabe, um die Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements zu unterstützen. Daher steht im Vergleich zum Kundencontrolling die Stärkung der Kundenbindung noch mehr im Vordergrund, was auf den Ursprung des Customer Relationship Management im Beziehungsmarketing zurückzuführen ist. Kundenbindung kann als Zielgröße unternehmerischer Aktivitäten in Bezug auf Customer Relationship

[105] In Anlehnung an HELMKE, S./ UEBEL, M. F./ DANGELMAIER, W. (2008), S. 12.
[106] Vgl. AUER, C. (2004), S. 56.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Management gesehen werden.[107] Das Kundencontrolling konzentriert sich dagegen vor dem Hintergrund von Rentabilitätszielen noch stärker auf die Erzielung profitabler Kundenstrukturen und Kundenbeziehungen.
Aufgrund der IT-Orientierung kann das Analytische CRM darüber hinaus als Datengrundlage für das Kundencontrolling gesehen werden. Auf Basis der Informationssysteme, zum Beispiel des Data Warehouse, werden dem Kundencontrolling die erforderlichen Daten zur Verfügung gestellt. Dadurch wird auch der Unterschied zwischen den angewandten Instrumenten beider Konzepte deutlich. Während im Rahmen des Analytischen CRM vor allem Methoden wie Data Mining zur Sammlung, Aufbereitung und Bereitstellung von Kundenwissen zum Einsatz kommen, werden im Kundencontrolling strategische und operative Instrumente zur Analyse von Kundenwert, -potenzial oder -struktur angewandt.
Grundsätzlich ist festzustellen, dass beide Konzepte eine hohe Abhängigkeit voneinander aufweisen und sich teilweise ergänzen. Das Analytische CRM stellt Kundenwissen zur Verfügung, welches durch Methoden des Kundencontrolling zur Formulierung von Managemententscheidungen genutzt wird.

3.6 Customer Value und Customer Equity

Ein wichtiger Bestandteil des Kundencontrolling ist die Kundenbewertung, die durch verschiedene Methoden durchgeführt werden kann. Ausgewählte Methoden hierzu werden im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit dargestellt. Dabei soll der Kundenwert aus der Anbieterperspektive, das heißt aus Sicht des anbietenden Unternehmens betrachtet werden. Ein weiterer Ansatz ist die Behandlung des Kundenwertes aus Sicht des Nachfragers, das heißt aus Sicht des Kunden. Diese Perspektive wird im Folgenden im Zusammenhang mit dem Kundencontrolling vorerst nur nachrangig behandelt.
In der englischsprachigen Literatur wird analog zu den beiden vorgestellten Sichten des Kundenwertes zwischen dem „Customer (Lifetime) Value“ aus Sicht des Anbieters und dem wahrgenommenen „Customer (Perceived) Value“ aus der Sicht des Kunden unterschieden.[108] Der Customer Lifetime Value aus Sicht des Anbieters spiegelt den erwarteten Wert der gesamten Kundenbeziehung wider. Dabei werden alle erwarteten zukünftigen Ein- und Auszahlungen

[107] Vgl. ZENTES, J./ SCHRAMM-KLEIN, H. (2004), S. 279.
[108] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 43 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

während der Kundenbeziehung auf einen Referenzzeitpunkt diskontiert.[109] Neben dem auf diese Weise direkt berechneten finanziellen Customer Lifetime Value werden in der Literatur häufig Ansätze diskutiert, die auch nicht-monetäre Größen in den Kundenwert mit einbeziehen. Hierzu gehören Parameter wie Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotenziale des Kunden. Man spricht dabei auch vom indirekten Customer Value.[110]

Im Rahmen der einzelnen Ansätze werden unterschiedliche Determinanten diskutiert, die den Kundenwert beeinflussen und generieren. Nachfolgend sollen mögliche Ansätze, die grundsätzlich inhaltliche Parallelen zwischen den einzelnen Determinanten aufweisen, vorgestellt werden. Ein Ansatz stammt hierbei von *Cornelsen*. Danach wird der Kundenwert durch die Determinanten Kundenerfolg, Umsatz, Cross-Selling-Wert, Informationswert und Referenzwert generiert. Dadurch kommen monetäre und nicht-monetäre Faktoren zum Einsatz. Den Cross-Selling-Wert des Kunden beeinflussen potenzielle Zusatzkäufe oder Käufe teurer Varianten eines Produktes, den Informationswert dagegen Auskunfts- und Kooperationsbereitschaft sowie Innovationsimpulse durch den Kunden. Die dritte nicht-monetäre Determinante, die auf den Kundenwert wirkt, ist der Referenzwert. Hierzu zählen Aspekte wie Weiterempfehlungen des Anbieters durch den Kunden oder die öffentliche Bekanntheit des Kunden.[111]

Ein weiterer Ansatz mit inhaltlich ähnlichen Determinanten geht auf *Hippner* zurück. Er teilt die Determinanten des Kundenwertes in Transaktions- und Relationspotenziale ein. Das Transaktionspotenzial zielt auf den Verkaufserfolg mit dem Kunden ab und umfasst die drei Komponenten Basisvolumen sowie Wachstums- und Kostensenkungspotenzial. Unter Basisvolumen wird der erwartete, aus den Vorperioden angenommene Umsatz des Kunden verstanden. Dazu kommen Wachstumspotenziale, die das Basisvolumen beeinflussen, beispielsweise durch Intensivierungs-, Cross-Selling-, Up-Selling-Potenzial oder Potenzial durch sinkende Preiselastizität. Zum Kostensenkungspotenzial werden kosteneffizientere Transaktionsaktivitäten gezählt. Die zweite Determinante des Kundenwertes nach *Hippner* ist das Relationspotenzial. Einflussgrößen sind

[109] Vgl. BORLE, S./ SINGH, S. S./ JAIN, D. C. (2008), S. 100.
[110] Vgl. RYALS, L. (2008a), S. 851.
[111] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 2; vgl. CORNELSEN, J. (2006), S. 188 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nicht-monetäre Aspekte wie Referenz-, Informations- und Kooperationspotenziale.[112]

Ein dritter Ansatz zur Bestimmung des Kundenwertes stammt von *Brasch, Köder* und *Rapp*. Grundsätzlich wird bei diesem Modell zwischen zeitbezogenen und wertbezogenen Faktoren unterschieden. Zeitbezogen steht die Dauer der Kundenbeziehung im Vordergrund, wertbezogen wird nach monetären und nicht-monetären Faktoren unterteilt. Wie auch bei den vorherigen Ansätzen sind Erträge und Einzelkosten des Kunden monetäre Einflussfaktoren. Nicht-monetäre Aspekte sind dagegen Cross-Selling-Potenziale, Zahlungsmoral, Referenz-, Innovations- und Informationswerte, Image sowie strategische Relevanz des Kunden.[113]

Die Vorstellung der Ansätze unterstreicht, dass zur Bestimmung des Kundenwertes monetäre und nicht-monetäre Determinanten gehören. Die Ermittlung des Kundenwertes beziehungsweise des Customer Value erfolgt je nach Modell auf verschiedenen Wegen, wobei die inhaltlichen Einflussgrößen sich überschneiden. Zusätzlich zum Customer Value ist an dieser Stelle auch der Begriff „Customer Equity“ zu erklären. Er repräsentiert die Summe aller Kundenwerte, also die Summe aller Customer Values.[114] *Rust, Zeithaml* und *Lemon* nennen Customer Equity den diskontierten „total value of the customers of the firm.“[115] Man spricht dabei auch vom Kundenstammwert oder Kundenkapital des Unternehmens.[116] Je nach Definition kann damit der Kundenwert aus Anbietersicht oder der kombinierte Kundenwert aus Anbieter- und Nachfragersicht gemeint sein.

3.7 Operatives und strategisches Kundencontrolling

Im Kundencontrolling kann, wie im vorherigen Abschnitt bereits beschrieben, nach verschiedenen Ebenen unterschieden werden. Wesentlich ist dabei die Unterscheidung zwischen operativer und strategischer Ebene. Beide Ebenen unterscheiden sich vor allem durch ihre Zeithorizonte und ihre Zielinhalte. Wie vorhergehend bereits erläutert, beschäftigt sich das operative Kundencontrolling

[112] Vgl. HIPPNER, H. (2006), S. 25 ff.
[113] Vgl. BRASCH, C.-M./ KÖDER, K./ RAPP, R. (2007), S. 264 ff.
[114] Vgl. GRAF, A./ MAAS, P. (2008), S. 14.
[115] RUST, R. T./ ZEITHAML, V. A./ LEMON, K. N. (2000), S. 4.
[116] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 256.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

primär mit gegenwarts- und vergangenheitsbezogenen Zeiträumen sowie überwiegend internen, quantitativen Größen. Auch generell kann das operative Controlling in erster Linie als kurz- bis mittelfristig wirkendes Instrument mit Zeitspannen bis zu einem Jahr gesehen werden, welches sich maßgeblich auf Kosten- und Erlösgrößen konzentriert.[117] Aufgaben des operativen Controlling sind unter anderem das Durchführen von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen sowie das eventuelle Einleiten von geeigneten Gegensteuerungsmaßnahmen. Das operative Kundencontrolling begleitet und realisiert die Umsetzung strategischer Vorgaben. Als Zielgrößen des operativen Controlling sind quantitative Zielgrößen relevant, *Küpper* nennt Produktionsziele, einperiodige und stückbezogene Erfolgsziele oder auch die Sicherung der Tages-, Monats- und Jahresliquidität.[118] Im Mittelpunkt steht die Kundenprofitabilität. Aus den Zielgrößen ist erkennbar, dass das operative Controlling eher nach innen wirkt und durchführungsbezogen ist. Weitere Merkmale sind ein niedrigeres Abstraktionsniveau, ein geringer Planungsumfang sowie eine hohe Detailliertheit. Bei der Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Kundencontrolling werden außerdem unterschiedliche Erfolgspotenziale beleuchtet. Auf der operativen Ebene stehen aktuelle Kundenerfolgspotenziale im Vordergrund. Konkret sind dies kundenbezogene Informationen und Daten zu Erlösen und Kosten, die in der Regel dem internen Rechnungswesen mit Schwerpunkt auf dem Absatzbereich zuzuordnen sind.

Das strategische Controlling ist dagegen zukunftsbezogen und berücksichtigt qualitative Größen. Hier kommen besonders externe Einflussgrößen zum Tragen. Das strategische Kundencontrolling konzentriert sich auf zukünftige Kundenerfolgspotenziale. Dabei geht es vor allem um deren Generierung und Optimierung.[119] Diese Potenziale tragen dann im nächsten Schritt zur langfristigen Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes bei.[120]

[117] Vgl. REICHMANN, T./ KIßLER, M. (2008), S. 195.
[118] Vgl. KÜPPER, H. U. (2001), S. 68.
[119] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 261.
[120] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 316 f..

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.8 Rechnungsgrößen im Kundencontrolling

Im Rahmen der Grundlagen soll abschließend ein Überblick über wesentliche Rechnungsgrößen gegeben werden, da diese nachfolgend in unterschiedlicher Ausprägung zur Anwendung kommen.

An erster Stelle der Rechnungsgrößen sind die Bezeichnungen Aufwand und Ertrag zu nennen. Sie beziehen sich auf das Gesamtvermögen der Organisation beziehungsweise des Unternehmens. Der Ertrag umfasst den Wert aller erbrachten Güter und Dienstleistungen einer Periode, der Aufwand den Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen der Periode.[121] Diese beiden Größen spielen vor allem in Verbindung mit der Finanzbuchhaltung oder mit der Jahresabschlussrechnung eine Rolle. Neben dem betriebsnotwendigen Aufwand wird auch der neutrale Aufwand in die Vermögensbetrachtung miteinbezogen. Zum neutralen Aufwand zählen der betriebsfremde Aufwand, welcher nicht primär dem Unternehmensziel dient, der periodenfremde sowie der außerordentliche Aufwand.[122]

Eng verbunden mit den Begriffen Aufwand und Ertrag sind die beiden Bezeichnungen Kosten und Erlös. Diese beiden Größen beeinflussen jedoch, im Gegensatz zu Aufwand und Ertrag, ausschließlich das betriebsnotwendige Vermögen. Das betriebsnotwendige Vermögen berücksichtigt zwar nicht die zuvor skizzierten neutralen Aufwendungen, allerdings umfasst es zusätzlich die kalkulatorischen Kosten. Insgesamt lassen sich Kosten nach *Weber* und *Schäffer* „als bewerteter, betrieblich bedingter Werteverzehr definieren.“[123] Der Erlös, der an anderen Stellen alternativ auch als Leistung benannt wird, spiegelt als Gegenbegriff zu den Kosten die bewertete Entstehung der erbrachten Güter und Dienstleistungen einer Periode im Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit wider.[124] Das Anwendungsgebiet der Kosten und Erlöse im Rechnungswesen ist die Kosten- und Leistungsrechnung.

Des Weiteren sind Einnahmen und Ausgaben als Größen im Rechnungswesen zu nennen. Sie stehen für Änderungen beim Geldvermögen und sind vor allem für die Finanzierungsrechnung relevant. Zum Geldvermögen zählen neben dem

[121] Vgl. OSSADNIK, W. (2008), S. 19.
[122] Vgl. SCHWEITZER, M./ KÜPPER, H.-K. (2011), S. 18 f.
[123] WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 131.
[124] Vgl. OSSADNIK, W. (2008), S. 19.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zahlungsmittelbestand auch Forderungen und Verbindlichkeiten, die aus dem Kauf oder Verkauf von Gütern und Dienstleistungen entstehen. Damit unterscheiden sich Einnahmen und Ausgaben von Einzahlungen und Auszahlungen, die sich lediglich auf den Kassenbestand, das heißt den Bestand an liquiden Mitteln, auswirken.[125]

[125] Vgl. OSSADNIK, W. (2008), S. 17 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4 Methoden im Kundencontrolling

4.1 Systematisierung der Methoden im Kundencontrolling

4.1.1 Ansätze zur Einordnung der Methoden

Die Einordnung der Methoden im Kundencontrolling kann nach diversen Kriterien erfolgen. Grundsätzlich können die Instrumente nach der Anzahl der Dimensionen, die sie behandeln, unterschieden werden. Während eindimensionale Methoden sich auf nur ein Kriterium beziehungsweise eine Dimension konzentrieren, zeichnen sich mehrdimensionale Ansätze durch die Berücksichtigung und Einbeziehung mehrerer Dimensionen aus. Im Allgemeinen wird zwischen drei Dimensionen unterschieden, anhand derer systematisiert werden kann: Eine sachliche Dimension, eine zeitliche Dimension und eine objektbezogene Dimension.[126]

Die sachliche Dimension definiert den inhaltlichen Schwerpunkt. Dieser kann sowohl quantitativ wie auch qualitativ sein. Beispiele hierfür können der Kundengewinn als quantitative Größe oder Kundenzufriedenheit als qualitative Größe sein. Eindimensionale Ansätze berücksichtigen dabei nur ein Kriterium, wie beispielsweise den zuvor genannten Kundengewinn. Mehrdimensionale Ansätze berücksichtigen dagegen zwei oder mehr Kriterien, die sowohl quantitativ als auch qualitativ sein können. Die zeitliche Dimension unterscheidet dagegen zum einen zwischen den Zeiträumen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Zum anderen differenziert die zeitliche Dimension auch zwischen einzelnen Kundenbeziehungsabschnitten sowie zwischen periodenabhängiger und periodenunabhängiger Betrachtung. In diese Dimension fällt auch die Unterscheidung zwischen ein- und mehrperiodisch. Die dritte, objektbezogene Dimension spiegelt die Aggregationsebene wider. So können Methoden kundenindividuell, kundensegmentbezogen oder auf den gesamten Kundenstamm ausgerichtet sein.[127]

Eine weitere mögliche Gliederung der Methoden orientiert sich an den Stufen der Informationsversorgung beim Kundenbindungsmanagement nach *Palloks*-

[126] Vgl. SCHNEIDER, N. C. (2006), S. 26 f.
[127] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 256.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kahlen. Nach dieser Gliederung wird zwischen drei aufeinander aufbauenden Sachzielebenen unterschieden: Der Potenzial-, der Selektions- und der Kooperationsebene. Auf der Potenzialebene wird durch Kundenstrukturanalysen entschieden, welche Kunden mit welchen Potenzialen vorhanden sind. Typische Methoden sind Deckungsbeitrags- und Strukturanalysen. Anschließend wird auf der Selektionsebene untersucht, mit welchen Kunden zusammengearbeitet werden soll. Hierzu dienen zum Beispiel Kundenportfolioanalysen. Abschließend wird auf der Kooperationsebene die Zukunftsfähigkeit der Kundenbeziehung analysiert. In diesem Zusammenhang sind unter anderem die Kundenlebenszyklusanalyse und der Customer Lifetime Value relevant.[128]

Durch die Vielfalt der Einordnungsmöglichkeiten werden in der Literatur mögliche Methoden auch in zwei- oder mehrdimensionale Raster unterteilt. *Jahn* stellt beispielsweise ein aus zwei Dimensionen bestehendes System dar. Die erste Dimension spiegelt die Unterstützung der Führungsebene wider, die zwischen den Einordnungen operativ, taktisch und strategisch differenziert. Die zweite Dimension zeigt Art und Umfang der Informationen. Diese Unterteilung trennt nach monetären, quantitativen, quantifizierbaren und qualitativen Instrumenten.[129]

Abschließend soll im folgenden Abschnitt eine weitere Differenzierung gezeigt werden, die zwischen einer ökonomischen und einer vorökonomischen Ebene und damit zwischen vorökonomischen und ökonomischen Größen unterscheidet.[130]

4.1.2 Vorökonomische und ökonomische Kundengrößen

Meffert und *Bruhn* stellen beide Bereiche im Rahmen des Dienstleistungscontrolling gegenüber. Diese Anordnung ist auch auf das Kundencontrolling übertragbar. Sowohl die vorökonomische als auch die ökonomische Ebene integrieren interne und externe Controllingaspekte. Als interne Aspekte gelten unternehmensbezogene Determinanten, als externe Aspekte kundenbezogene, externe Determinanten. Hervorzuheben sind im qualitativ-orientierten, vorökonomischen Bereich psychologische und verhaltensbezogene Punkte. Dazu gehören

[128] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 298 f.
[129] Vgl. JAHN, D. (2001), S. 164.
[130] Vgl. BRUHN, M. (2008), S. 408.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

maßgeblich Inhalte wie Kundenbindung und Loyalität, Cross-Selling-Potenzial, Kundenzufriedenheit oder das Weiterempfehlungsverhalten von Kunden.[131] Der ökonomische Bereich fokussiert dagegen unternehmensbezogene Aspekte wie Kosten und Erträge sowie auf der kundenbezogenen Seite den Kundenwert.[132]
Transferiert auf das Kundencontrolling kann die vorökonomische Ebene als Handlungsbereich des strategischen Controlling gesehen werden. Insbesondere die Untersuchung externer, kundenbezogener Determinanten ist essentiell bei der Analyse von Chancen und Risiken in Bezug auf die Kundenstruktur. Hinzu kommt die Signifikanz zukunftsbezogener Informationen. Die ökonomische Ebene ist gleichermaßen für das strategische und das operative Kundencontrolling wichtig. *Bruhn* gliedert hier in gegenwartsorientierte, einperiodische Ansätze, die dem operativen Kundencontrolling zugeordnet werden können, sowie in mehrperiodische, zukunftsorientierte Ansätze, die zum strategischen Kundencontrolling gehören.[133] Auch im Rahmen eines integrierten Kundencontrolling werden ökonomische und vorökonomische Ebene vereint und Zusammenhänge durch Interdependenzanalysen aufgezeigt. Verfahren dieser Art stellen den Idealfall dar.[134] Die Wirkungskette zwischen beiden Ebenen ist vergleichbar mit derjenigen von strategischem und operativem Kundencontrolling, da die Steuerung vorökonomischer Größen ebenfalls der Optimierung ökonomischer Zielgrößen dient.[135]
Weber sieht mit Bezug zur Kundenwertermittlung eine ähnliche Einteilung der Methoden. Grundsätzlich unterteilt er in qualitative und quantitative Ansätze. Die qualitativen Methoden werden anhand der Basis der zugrunde liegenden Informationen unterschieden. Diese sind Primär- und Sekundärinformationen.
Im Bereich der quantitativen Methoden systematisiert er ebenfalls nach vorökonomischen und ökonomischen Ansätzen. Beiden sind ein- und mehrdimensionale Verfahren zugeordnet. *Weber* ergänzt zusätzlich noch einen dritten Bereich, den der integrativen Methoden. Hier kommen vorökonomische und ökonomi-

[131] Vgl. KUß, A./ TOMCZAK, T. (2004), S. 158 f.
[132] Vgl. MEFFERT, H./ BRUHN, M. (2006), S. 738.
[133] Vgl. BRUHN, M. (2008), S. 411.
[134] Vgl. WEBER, J./ LISSAUTZKI, M. (2008), S. 489.
[135] Vgl. BRUHN, M. (2009), S. 59.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sche Ansätze zusammen. Durch die Berücksichtigung und Verbindung beider Ebenen gehören dazu nur mehrdimensionale Verfahren.[136]

4.1.3 Eindimensionale und mehrdimensionale Methoden

Nachfolgend werden ausgewählte Methoden des Kundencontrolling vorgestellt. Die Klassifizierung erfolgt in dieser Arbeit durch die Einteilung in eindimensionale und mehrdimensionale Methoden. Wie bereits vorhergehend erläutert, zeichnen sich eindimensionale Ansätze durch die Konzentration auf eine ausgewählte Größe aus. Diese Modelle werden partialanalytisch genannt. Beispiele für diese Größen können im monetären Bereich Umsatz oder Kundenerfolg sein, im nicht-monetären Bereich Kundenzufriedenheit.[137]

Mehrdimensionale Methoden, die stellenweise auch als multikriteriell bezeichnet werden, verbinden mehrere Bewertungskriterien in einem Modell. Monetäre und nicht-monetäre Kriterien werden zu einem Wert oder einer Maßzahl aggregiert.[138] Die Aggregation mehrerer Bewertungskriterien unterliegt dabei der Kritik, dass unter anderem durch die Auswahl und die Gewichtung der Kriterien die Gesamtmaßzahl durch Willkür beeinflusst werden kann. Beispiele für mehrdimensionale Methoden sind Kundenportfolio- oder Scoringansätze.[139]

Krafft und *Albers* unterteilen ein- und mehrdimensionale Methoden in einem weiteren Schritt noch in individuelle und kumulierte Darstellungen. Dieses Unterscheidungsmerkmal beinhaltet, ob Kunden individuell oder gemeinsam mit anderen im Rahmen einer Methode behandelt werden.[140] Diese Unterscheidung wird in den nachfolgenden Ausführungen nicht vorgenommen. Hier wird im Sinne der Einfachheit zwischen ein- und mehrdimensionalen Methoden unterschieden.

[136] Vgl. WEBER, J. (2008), S. 487.
[137] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 45 f.
[138] Vgl. HOLWEG, C. (2008), S. 101.
[139] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 46 f.
[140] Vgl. KRAFFT, M./ ALBERS, S. (2000), S. 517.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.2 Eindimensionale Methoden

4.2.1 ABC-Analyse

Zu den eindimensionalen Methoden ist die ABC-Analyse zu zählen. Die ABC-Analyse ist in ihren Ursprüngen in der Materialwirtschaft zu finden und kann als eine Technik beschrieben werden, die zur Feststellung von Rangreihen bestimmter Objekte, ursprünglich von Materialarten, dient. Die Analyse unterstützt in der Materialwirtschaft bei der Unterscheidung „unwichtiger" und „wichtiger" Materialien.[141] Durch die ABC-Analyse können Konzentrationen ausgewählter Objekte identifiziert und grafisch dargestellt werden.[142] Heute kommt die ABC-Analyse auch in vielen anderen Bereichen und für andere Objekte, wie für Produkte, Produktgruppen oder Kunden, zum Einsatz. Ein Anwendungsbereich ist damit der Bezug der ABC-Analyse auf Kunden.

Fundament der ABC-Analyse ist die Pareto-Regel. Sie besagt, dass ein relativ kleiner Mengenanteil an einer Gesamtmenge einen verhältnismäßig großen Anteil am Gesamtwert der Menge darstellt. Auf Kunden bezogen bedeutet das zum Beispiel, dass 20% aller Kunden 80% des Umsatzes generieren.[143] Der Beitrag der Kunden zum Gesamtumsatz ist nur ein möglicher Maßstab der ABC-Analyse, weitere Maßstäbe können Beiträge von Kunden zum Absatz oder zum Deckungsbeitrag des Unternehmens sein. Daraus werden der statische und eindimensionale Charakter sowie die im Regelfall vorliegende Vergangenheitsorientierung der Analyse deutlich. Durch die grafische Darstellung der ABC-Analyse entsteht eine Lorenzkurve, welche die kundenbezogene Umsatzkonzentration im Unternehmen wiedergibt.[144] Die Steigung der Lorenzkurve spiegelt den Grad der Kundenkonzentration im Unternehmen wider. Anhand der Kurve können dann Risiken in der Kundenstruktur erkannt werden.

Grundsätzlich werden die Kunden nach der Ermittlung entsprechend ihres Beitrags zum Gesamtwert, das heißt zum Beispiel zum Gesamtumsatz oder Gesamtdeckungsbeitrag, den drei Kategorien „wichtig" (A), „weniger wichtig" (B) und „unwichtig" (C) zugeordnet. Die drei Kategorien der Kundeneinteilung las-

[141] Vgl. VAHRENKAMP, R. (2008), S. 115.
[142] Vgl. REINECKE, S./ JANZ, S. (2007), S. 118.
[143] Vgl. JUNG, H. (2007), S. 446.
[144] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008), S. 158.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sen sich am Beispiel einer umsatzbasierten ABC-Analyse wie folgt klassifizieren.

- A-Kunden als wichtigste Kunden mit dem höchsten Umsatz. Nach der oben angeführten 20/80-Regel erbringen sie zusammen 80% des Umsatzes.[145]
- C-Kunden als eher uninteressante Kunden, die häufig das Mitnahmegeschäft ausmachen und etwa bis zu 10% des Umsatzes ausmachen.
- B-Kunden gelten als Differenzgröße zwischen A- und C-Kunden.[146]

Neben der 20/80-Konzentration existieren noch weitere Ansätze zur Klassifizierung von Kunden. So gibt es unter anderem die 60/90-Regel bei sehr wenigen großen Kunden in der Kundenstruktur eines Unternehmens, die Top-X-Regel, bei der zum Beispiel die zehn größten Kunden als A-Kunden und die 200 kleinsten als C-Kunden gelten. Die Umsatzanteil-Regel wiederum besagt, dass alle Kunden mit einem Umsatzanteil, der größer als eine bestimmte Prozentmarke ist, als A-Kunden angesehen werden.[147] Bei der Anwendung des Deckungsbeitrags als Bezugsgröße in der ABC-Analyse können in der Praxis noch andere Konzentrationen auftreten. Eine mögliche Option ist die 20/225-Regel. Bei dieser Konzentration erbringen 20% der Kunden 225% des Deckungsbeitrags, 60% der Kunden agieren nahe der Gewinnschwelle und die übrigen Kunden erzeugen negative Deckungsbeiträge.[148] Die folgende Abbildung 4 veranschaulicht eine standardisierte ABC-Analyse nach der 20/80-Regel.

[145] Vgl. WINKELMANN, P. (2010), S. 325.
[146] Vgl. JUNG, H. (2007), S. 446.
[147] Vgl. WINKELMANN, P. (2010), S. 325.
[148] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 171.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

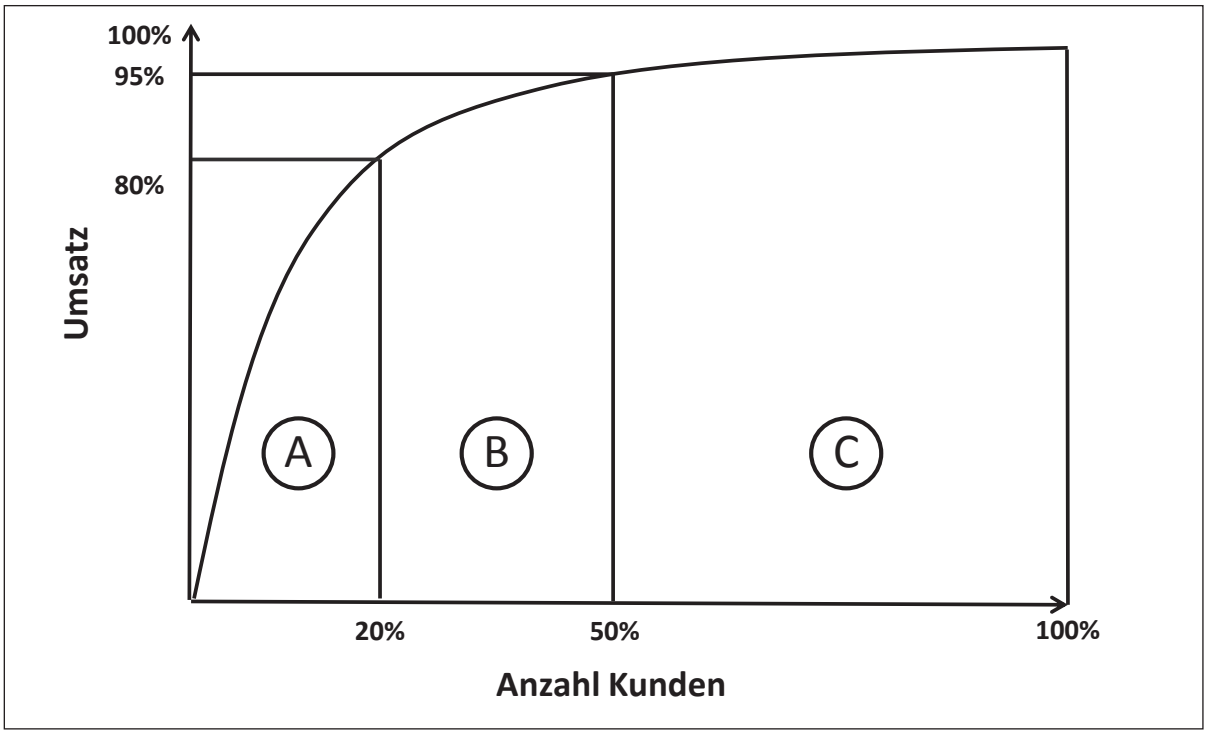

Abbildung 4: Umsatzbasierte ABC-Analyse[149]

Die ABC-Analyse wird laut einer Umfrage aus dem Jahr 2001 von 80,6 Prozent der befragten Unternehmen als strategische Methode des Kundencontrolling genutzt und als wichtiges Element bei der strategischen und operativen Entscheidungsfindung angesehen.[150] Die ABC-Analyse ermöglicht den Unternehmen eine wenig aufwendige, pragmatische und grafisch untermauerte Sicht auf die Kundenstruktur. Dabei können Risiken in der Kundenstruktur, beispielsweise durch zu hohe Abhängigkeiten von wenigen oder bestimmten Kunden, transparent werden. Durch die gewonnene Transparenz, welche Kunden welchen Beitrag zum Gesamtumsatz beisteuern, können Kunden- und Außendienstaktivitäten, wie zum Beispiel Kundenbesuche, gesteuert und Maßnahmen zur Umsatzsicherung oder Umsatzerhöhung bei A-Kunden festgelegt werden. Ähnlich werden unbedeutende Kunden für das Unternehmen erkannt und können dementsprechend mit minimalem Aufwand bearbeitet oder sogar abgestoßen werden.[151] Jedoch zeigt die Methode einige Schwächen. Ein Kritikpunkt ist die fehlende Zukunftsorientierung der Methode, da häufig ausschließlich historische Daten einfließen. Entwicklungspotenziale von C-Kunden bleiben in gleichem Maße

[149] In Anlehnung an GÜNTER, B./ HELM, S. (2006b), S. 16.
[150] Vgl. FISCHER, T./ SCHMÖLLER, P. (2001), S. 28.
[151] Vgl. BECKER, J. (2001), S. 122 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wie qualitative Faktoren unberücksichtigt.[152] Aufgrund der Fokussierung auf A-Kunden können falsche Rückschlüsse aus den Ergebnissen der ABC-Analyse gezogen werden. Hierzu gehört auch die Vernachlässigung der C-Kunden. Trotz der noch nicht signifikanten Umsatzbedeutung von C-Kunden können diese auch Entwicklungskunden für das Unternehmen repräsentieren, die in der Zukunft eine wichtige Rolle spielen.[153] Daher ist die zuvor gemachte Einteilung zu hinterfragen, nach der Kunden allein mittels ABC-Analyse in „wichtig" und „unwichtig" unterschieden werden. Dafür werden bei dieser Methode nicht alle relevanten Einflussfaktoren für diese Unterscheidung beachtet.[154] Damit verbunden fehlt bei erlösbasierten ABC-Analysen die Zuordnung kundenbezogener Kosten. So können manche A-Kunden trotz hoher Umsatzanteile vergleichsweise unrentabel sein, da sie viele Ressourcen des Unternehmens binden.[155]
Generell ist die ABC-Analyse ein wichtiges Verfahren zur Konzentrationsanalyse, Informationsgewinnung und Strategieunterstützung, jedoch muss die in vielen Fällen stark umsatzfokussierte ABC-Analyse durch weitere Kriterien oder andere Methoden ergänzt werden. Die Kritikpunkte an der ABC-Analyse verdeutlichen, dass zur Bestimmung von Kundenwerten mehr Anforderungen erfüllt werden müssen. Zusammengefasst sind dies die gleichzeitige Berücksichtigung von Vergangenheits- und Zukunftsdaten, die Einbeziehung qualitativer Kriterien und kundenbezogener Kosten sowie die Integration von Kundenpotenzialen. Wichtig ist auch die Anwendung der ABC-Analyse im Zeitverlauf, um Veränderungen in der Kundenstruktur und Kundenentwicklungen zu erkennen.

4.2.2 Kundenerfolgsrechnung

Die Einbeziehung kundenbezogener Kosten kann durch eine weitere eindimensionale Methode im Kundencontrolling, die Kundenerfolgsrechnung, erzielt werden. In der Praxis werden zur Beurteilung und Steuerung von Kundenbeziehungen sowie Kundenaktivitäten wie schon bei der vorgestellten ABC-Analyse häufig ausschließlich Umsätze und Absätze verwandt, die gegebenenfalls den Daten der eigenen Kostenrechnung gegenübergestellt werden. Bei derartigen

[152] Vgl. STAHL, H. K./ HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K./ VON DEN EICHEN, S. A. F. (2009), S. 253 f.
[153] Vgl. WINKELMANN, P. (2010), S. 325 f.
[154] Vgl. JAMSHIDI, H./ JAIN, A. (2008), S. 64.
[155] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008), S. 160.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

allgemeinen Ansätzen werden nicht die kundenspezifischen, verursachungsgerechten Kosten angesetzt, die von Kunde zu Kunde sehr verschieden sein können. Daraus können Fehlinterpretationen oder fehlerhafte kundenbezogene Entscheidungen resultieren. Die Kundenerfolgsrechnung verfolgt das Ziel, den wirklichen Erfolg eines Kunden festzustellen, das heißt die Gegenüberstellung der kundenspezifischen Erlöse zu den anfallenden Kosten.[156] Anhand der Ergebnisse der Rechnung ist es möglich, einen Kundenwert zu bestimmen, durch den im nächsten Schritt eine kundenbezogene Ressourcenallokation für Unternehmensbereiche wie das Marketing oder den Vertrieb ermöglicht wird.[157]
Notwendige Voraussetzungen der Erfolgsrechnung sind genaue Informationen zu Kosten, Erlösen und Erlösschmälerungen, gegliedert nach der Kundenstruktur des Unternehmens. Diese Informationen beziehen sich in der Regel auf eine ausgewählte Abrechnungsperiode. Die Idee der Kundenerfolgsrechnung auf Vollkostenbasis basiert auf der Minderung des Netto-Erlöses, den das Unternehmen mit dem jeweiligen Kunden erzielt, um alle relevanten Kosten, die der Kunde erzeugt. Dabei werden direkt zurechenbare Einzelkosten und auch durch Schlüsselungen oder Prozesskostenrechnungen ermittelte Gemeinkosten vom Netto-Erlös des Kunden subtrahiert.[158] Durch das stufenweise Vorgehen, bei dem nacheinander diverse Einzel- und Gemeinkostenarten vom Erlös des Kunden abgezogen werden, entstehen unterschiedliche Deckungsbeitragsstufen. Aus diesem Grund werden die Begriffe Kundenerfolgs- und Kundendeckungsbeitragsrechnung oft synonym benutzt.[159]
Als Ausgangspunkt dienen der Kundenerfolgsrechnung die kundenspezifischen Netto-Erlöse. Sie stellen die Brutto-Erlöse eines Kunden abzüglich aller Preisminderungen durch direkte Konditionen und Nachlaufkonditionen dar. Zu den direkten Konditionen gehören auf der Rechnung fakturierte Rabatte oder Skonti, zu den Nachlaufkonditionen zählen Rückvergütungen wie Jahresboni oder nachträgliche Gutschriften. Um der Periodenabgrenzung der Nachlaufkonditionen gerecht zu werden, ist die Kundenerfolgsrechnung für mindestens eine abgeschlossene Abrechnungsperiode anzuwenden. Die Erhebung der kundenbezoge-

[156] Vgl. RYALS, L. (2008b), S. 3.
[157] Vgl. WEBER, J./ HAUPT, M./ ERFORT, M. (2005), S. 9 f.
[158] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008), S. 161 f.
[159] Vgl. WINKELMANN, P. (2010), S. 122 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nen Erlöse ist im Regelfall in der Praxis nicht kompliziert, da die Informationen in Abrechnungssystemen oder Vertriebsstatistiken zur Verfügung stehen.[160]
Die Definition der kundenspezifischen Kosten ist aufgrund der Problematik der verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten zum Kunden schwieriger. Ziel ist trotz Allokationshindernissen die Entstehung oder zumindest die Beeinflussung von Kosten einzelnen Kunden zuzuordnen, um im weiteren Verlauf durch die Gegenüberstellung von Erlösen und Kosten den Erfolg zu messen.[161] Grundsätzlich kann zwischen verschiedenen, kundenbezogenen Kostenkategorien unterschieden werden. Sie gliedern sich in Kosten zur Kundenakquisition, zur Auftragserlangung, zur Auftragserfüllung, zur Kundenbindung und in Kosten zur Auflösung der Kundenbeziehung.[162] Während einige Kostenarten, zum Beispiel Werbekostenzuschüsse, Transport- oder Besuchskosten dem einzelnen Kunden gut zuzuordnen sind, ist die Zuordnung der Kundengemeinkosten weitaus anspruchsvoller. Genauso erschweren überperiodische Kosten wie Akquisitionskosten am Anfang der Kundenbeziehung die Errechnung des Kundenerfolgs für eine ausgewählte Periode.[163]
Unterstützend wirkt in diesem Fall der Einsatz einer Prozesskostenrechnung. Der Aufwand einer Prozesskostenrechnung ist nicht unwesentlich, weshalb in der Praxis Kosten häufig über verursachungsnahe Schlüssel auf Kunden verteilt werden.[164] Jedoch vermeidet die Prozesskostenrechnung pauschale Zuschlagssätze von Kundenkosten auf Vollkostenbasis und fördert die Transparenz kundenspezifischer Kosten. Sie trägt somit außerdem auch zum Kostenmanagement im Unternehmen bei. Der Aufbau der Prozesskostenrechnung erfordert die Identifikation und Ermittlung entsprechender Prozesse, Kostentreiber und Prozesskostensätze. Beispiele für Prozesse können die Bearbeitung von Bestellungen oder Reklamationen sein, die dazugehörigen Kostentreiber, die sogenannten Cost Driver, sind die Anzahl zugrunde liegender Vorgänge.
Im nächsten Schritt werden die Prozesskostensätze bestimmt. Hierfür sind die leistungsmengeninduzierten Kosten ausschlaggebend. Diese hängen direkt vom Vorgang ab, während leistungsmengenneutrale Kosten unabhängig davon sind.

[160] Vgl. WEBER, J./ HAUPT, M./ ERFORT, M. (2005), S. 16.
[161] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 80.
[162] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 56.
[163] Vgl. RECKENFELDERBÄUMER, M./ WELLING, M. (2006), S. 345 f.
[164] Vgl. WEBER, J./ HAUPT, M./ ERFORT, M. (2005), S. 16.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Je höher die leistungsmengenneutralen Kosten sind, desto ungenauer wird die Prozesskostenrechnung.[165] In Bezug auf die leistungsmengenneutralen Kosten gibt es unterschiedliche Auffassungen, ob diese ebenfalls in die Prozesskosten integriert werden sollen.[166] An dieser Stelle werden, analog zur Auffassung von *Reckenfelderbäumer* und *Welling*, nur die leistungsmengenabhängigen Kosten weiter berücksichtigt.[167] Im nächsten Schritt werden auf Basis der Summe der Vorgänge eines Prozesses die Kosten pro Prozessmengeneinheit berechnet.[168] Darauf basierend ist es dann möglich, abhängig von der Anzahl der Prozessmengeneinheiten, beispielsweise der Bestellvorgänge, die Prozesskosten eines Kunden zu ermitteln. Hierbei bietet sich die Möglichkeit, einzelne Prozesse sachlich und zeitlich entsprechend zu gliedern und zusammenzufassen. Sie können dann einer Deckungsbeitragsstufe zugeordnet werden.
Aufbauend auf den ermittelten Erlösen und Kosten pro Kunde, Kundengruppe oder Kundensegment nach Deckungsbeitragsstufen kann die Kundenerfolgsrechnung aufgestellt werden. Hierzu gibt es verschiedene Schemata. Stellvertretend soll Abbildung 5 die mehrstufige Kundenerfolgsrechnung zeigen.

Bruttoumsatz
- Rabatte
- Skonto
- sonstige Erlösschmälerungen
= Nettoumsatz
- Herstellkosten
= Kundendeckungsbeitrag I
- zurechenbare Marketingkosten (Werbemaßnahmen)
= Kundendeckungsbeitrag II
- zurechenbare Vertriebskosten (AD-Besuche, Auftragsabwicklung)
= Kundendeckungsbeitrag III
- zurechenbare Nachkauf-Kosten (Transport, Service, Kulanz)
= Kundendeckungsbeitrag IV
davon zu decken: nicht zurechenbare Marketing-/ Vertriebskosten

Abbildung 5: Kundendeckungsbeitragsrechnung[169]

[165] Vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 60 f.
[166] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 151 f.
[167] Vgl. RECKENFELDERBÄUMER, M./ WELLING, M. (2006), S. 350.
[168] Vgl. PREIßLER, P. R. (2007), S. 184.
[169] In Anlehnung an PREIßNER, A. (2003), S. 57.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Kundenerfolgsrechnung gibt in ihrer Darstellung einen Überblick, welche Deckungsbeiträge einzelne Kunden, Kundengruppen oder -segmente für das Unternehmen erwirtschaften. Damit wirkt sie unterstützend zur ergebnisorientierten Kundensteuerung und als transparente Informationsquelle.[170]
Helm und *Günter* sehen in der Kundenerfolgsrechnung eine Methode, die Effizienz kundenindividueller Maßnahmen zu beurteilen. Gleichzeitig führen sie aber auch als Kritikpunkt an, dass in der Rechnung solche Kundenbeiträge, die nicht als Erlöse oder Kosten quantifiziert werden können, nicht berücksichtigt werden. Hierzu gehören Werte wie Referenz- und Informationswerte, auf den Kunden zurückgehende Produktinnovationen oder Umsätze mit anderen Kunden durch Weiterempfehlungen.[171] Zusammenfassend bietet die Kundenerfolgsrechnung oder Kundendeckungsbeitragsrechnung, trotz diverser Kritikpunkte, eine Orientierung, welche Kunden in einer ausgewählten Periode für das Unternehmen profitabel sind oder ob kundenbezogene Maßnahmen wie Marketing-Aktionen in diesem Zeitraum erfolgreich waren. Des Weiteren unterstützt die Methode Unternehmen beim optimalen kundenspezifischen Einsatz von Ressourcen.[172] Hierzu gehören zum Beispiel vertriebsbezogene Maßnahmen wie Außendienstbesuche. Weitergehend ermöglicht die Kundenerfolgsrechnung die Bildung und wirtschaftliche Analyse von Kundensegmenten oder Regionen. Durch die Aggregation von Kunden entsteht die Möglichkeit, je nach Vertriebsstruktur, geografische Erfolgsrechnungen für Regionen durchzuführen oder den Erfolg von Kundengruppen zu quantifizieren.[173]

4.2.3 Customer Lifetime Value

Die Kundenerfolgsrechnung, die den Kundenwert für eine begrenzte Periode ausweist, ist eine statische Kundenwertberechnung. Sie kann bei nur einmaliger oder seltener Anwendung das Unternehmen dazu verleiten, die in dieser Periode profitablen Kunden in den Vordergrund zu rücken und falsche Rückschlüsse für das Kundenmanagement zu ziehen.[174] Die Kundenerfolgsrechnung gibt auch keine oder nur eine eingeschränkte Auskunft darüber, in wieweit Kunden lang-

[170] Vgl. WEBER, J./ HAUPT, M./ ERFORT, M. (2005), S. 57.
[171] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2006b), S. 21 f.
[172] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 89 f.
[173] Vgl. REICHMANN, T. (2001), S. 474 f.
[174] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008), S. 161.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

fristig über den gesamten Zeitraum der Geschäftsbeziehung für das Unternehmen profitabel sind und in welchem Maß ein Unternehmen in die Beziehung investieren sollte.[175] Eine dynamische Methode, die den Wert eines Kunden über die gesamte Dauer der durchschnittlichen Kundenbeziehung berechnet, ist die Berechnung des Customer Lifetime Value (CLV).

Der Ansatz zur Berechnung des Customer Lifetime Value wird der Anforderung gerecht, den Kundenerfolg mehrperiodisch und dynamisch abzubilden. Ein weiterer Vorteil der Berechnung ist die Einbeziehung von zukünftigen Ertragspotenzialen statt der reinen Konzentration auf Vergangenheitsgrößen. *Töpfer* sieht den Kundenwert, beziehungsweise den Customer Value aus der Kundendeckungsbeitragsrechnung als primäre Vorsteuerungsgröße und den dynamischen, überperiodischen Customer Lifetime Value als sekundäre Steuerungsgröße und angestrebtes Ergebnis des Unternehmens.[176]

Bei der Berechnung des Customer Lifetime Value werden sämtliche Phasen der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden mit einbezogen, darunter auch die in der Zukunft liegenden Phasen. Der Customer Lifetime Value berücksichtigt alle Ein- und Auszahlungen des Unternehmens während der gesamten erwarteten Kundenbeziehung.[177] Die Geschäftsbeziehung fungiert somit gewissermaßen als Investition des Unternehmens, die mit Hilfe der Kapitalwertmethode beurteilt wird.[178]

Schirmeister und *Kreuz* favorisieren alternativ zum Kapitalwert den Vermögensendwert. Diese Berechnungsweise ermöglicht zum Beispiel die Einbeziehung von unterschiedlichen Zinssätzen im Falle von Reinvestitionen während des Verlaufs der Kundenbeziehung.[179] Im Folgenden wird der Customer Lifetime Value jedoch zur allgemeinen Skizzierung der Methode vereinfacht anhand der Kapitalwertmethode berechnet.

Der Customer Lifetime Value wird im Grundmodell als Summe der diskontierten Zahlungsüberschüsse über die gesamte Geschäftsbeziehung dargestellt, das heißt alle Einzahlungen abzüglich aller Auszahlungen. Dabei liegen als Annahmen die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen über die gesamte Kundenbezie-

[175] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2006b), S. 22.
[176] Vgl. TÖPFER, A. (2008c), S. 642.
[177] Vgl. BLATTBERG, R. C./ KIM, B.-D./ NESLIN, S. A. (2008), S. 130 f.
[178] Vgl. WEBER, J./ HAUPT, M./ ERFORT, M. (2005), S. 43.
[179] Vgl. SCHIRMEISTER, R./ KREUZ, C. (2006), S. 325.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

hung, der Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Zeitpunkt und die Dauer der Geschäftsbeziehung zugrunde. Alternativ zur gesamten Dauer der Geschäftsbeziehung kann der Customer Lifetime Value auch bis zu einer gewählten zukünftigen Periode berechnet werden, zum Beispiel für die nächsten fünf oder zehn Jahre.[180]

Bei der Berechnung des Customer Lifetime Value für die gesamte Kundenbeziehung ist die Festlegung der erwarteten Lebensdauer ausschlaggebend. Hierzu existieren verschiedene Ansätze. Eine Möglichkeit sind Erfahrungen und Annahmen, wie viele Jahre Kunden der Marke oder dem Unternehmen durchschnittlich treu sind.[181] Jedoch kann der Ansatz der durchschnittlichen Kundenbindungsdauer stochastischen Schwankungen unterliegen. Aus diesem Grund werden in erweiterten Modellen zum Customer Lifetime Value Wahrscheinlichkeiten integriert. Dazu gehören Abwanderungswahrscheinlichkeiten des Kunden und auch Kaufwahrscheinlichkeiten auf Basis der letzten Transaktionen.[182] Allgemein wird der Customer Lifetime Value jedoch wie in Abbildung 6 berechnet.

$$CLV = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{Erwartete\ Einzahlungen\ in\ Periode\ t - erwartete\ Auszahlungen\ in\ Periode\ t}{(1 + Kalkulationszinsfuß)^t}$$

Abbildung 6: Berechnung des Customer Lifetime Value[183]

Wenn der errechnete Kapitalwert der Kundenbeziehung größer als null ist, lohnt sich die Geschäftsbeziehung für das Unternehmen.[184] Die Methode des Customer Lifetime Value ermöglicht es dem Unternehmen frühzeitig, Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zur Steigerung des Kundenerfolgs zu realisieren. Darüber hinaus stellt der Customer Lifetime Value eine wichtige Größe zur Analyse der Kundenstruktur dar. Sie spiegelt die Zukunftsfähigkeit des Kundenstamms wider.[185] Unternehmen können auf Basis der Berechnungen der Customer Lifetime Value ihrer Kunden ein Ranking erstellen, welche Kunden in welchem Umfang zu künftigen Unternehmensdeckungsbeiträgen beisteuern. Anhand derartiger Auswertungen wird das Unternehmen unterstützt, die limitierten Ressourcen zur

[180] Vgl. STEINER, V. (2009), S. 10.
[181] Vgl. WINKELMANN, P. (2010), S. 326.
[182] Vgl. REINECKE, S./ JANZ, S. (2007), S. 425.
[183] Vgl. KUMAR, V. (2007), S. 19; vgl. STEINER, V. (2009), S. 10.
[184] Vgl. LISSAUTZKI, M. (2007), S. 24.
[185] Vgl. HO, T.-H./ PARK, Y.-H./ ZHOU, Y.-P. (2006), S. 260.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Erzielung maximaler Ergebnisse einzusetzen.[186] Generell gilt wie für den Kundenerfolg auch für den Customer Lifetime Value, dass die Summe aller auf einen bestimmten Referenzzeitraum abgezinsten Kundenwerte eines Unternehmens dem diskontierten Wert des Kundenstamms, das heißt dem Customer Equity, entspricht.[187]

Für den Customer Lifetime Value gelten genauso einige der schon für die Kundenerfolgsrechnung angeführten Kritikpunkte. Obwohl auf diesem Weg mit nur einer Zahl der dynamische Wert der Kundenbeziehung quantifiziert werden kann, bleibt die Aussagekraft beim dargestellten Grundmodell in der Regel auf monetäre Ein- und Auszahlungsströme beschränkt. Zwar spielen langfristig in der Regel monetäre Gesichtspunkte die wichtigste Rolle, jedoch bleiben qualitative Beiträge des Kunden zum Unternehmenserfolg weitgehend unberücksichtigt.

Daraus ergibt sich die Anforderung, bei der Berechnung auch qualitative Größen wie Referenz- oder Imagefaktoren mit einzubeziehen.[188] Bereits vorhergehend wurden Wahrscheinlichkeiten wie die der Kundenabwanderung genannt, die mit in die Berechnung fließen können. Die sogenannte „Retention Rate“ spiegelt in diesem Zusammenhang den entsprechenden Wahrscheinlichkeitsfaktor für das Bestehenbleiben der Geschäftsbeziehung wider. Darüber hinaus können „Interaktionswerte“ in die Berechnung aufgenommen werden. Dies sind nichtmonetäre, qualitative Kundeneinflüsse, die für die Rechnung quantifiziert werden.[189] Durch die Erweiterung dieser Einflussfaktoren bietet die Methode des Customer Lifetime Value eine erhebliche Unterstützung für das wertorientierte Kundenmanagement.

Auf Basis dieser Anforderungen wird in der Literatur zwischen drei Modellen zur Berechnung des Customer Equity unterschieden. Auf der einen Seite gibt es „Black-Box“-Modelle, die ausschließlich monetäre Größen diskontieren und berücksichtigen. Auf der anderen Seite existieren verhaltenstheoretisch orientierte Modelle, die psychographische Größen wie Potenziale quantifizieren und in ökonomische Werte umrechnen. Als Kombination beider Modelle gelten hyb-

[186] Vgl. KUMAR, V. (2007), S. 5 f.
[187] Vgl. LISSAUTZKI, M. (2007), S. 24 f.
[188] Vgl. BECKER, J./ WINKELMANN, A. (2006), S. 255.
[189] Vgl. MÖDRITSCHER, G./ MUSSNIG, W. (2006), S. 651.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ride Modelle, die den Customer Equity monetär berechnen, aber zusätzlich psychographische Größen mit einbeziehen.
Dieses Modell wurde von *Burmann* und *Hundacker* weiterentwickelt.[190] Sie nehmen dabei eine duale Perspektive ein, indem sie auch die Kundensicht berücksichtigen. Dabei konzentrieren sie sich auf den Kundennettonutzen als Ergebnis der Wahrnehmung und Bewertung von Marktbearbeitungsmaßnahmen aus Kundensicht. Aus Unternehmenssicht fließen Kundenlebenszeitwerte, also die Customer Lifetime Values ein. Beide Komponenten zusammen ergeben den Customer Equity.[191]

4.2.4 Kundenzufriedenheitsanalyse

Basierend auf der Einordnung der Methoden durch *Krafft* und *Rutsatz* wurden mit der ABC-Analyse, der Kundenerfolgsrechnung und dem Customer Lifetime Value bereits wesentliche eindimensionale Methoden erläutert.[192] *Eggert* ergänzt die eindimensionalen Ansätze um die Kundenzufriedenheitsanalyse.[193] Kundenzufriedenheitsanalysen gehören zu den nicht-monetären Methoden. Im Unterschied zu den bisher dargestellten ökonomischen Ansätzen konzentrieren sie sich auf den psychologischen Bereich.
Kundenzufriedenheit wird in der Literatur unterschiedlich definiert. *Scharnbacher* und *Kiefer* sehen Kundenzufriedenheit entsprechend einer weitgehend akzeptierten Definition als Reaktion auf einen kognitiven Vergleich von Erwartungen und Erfahrungen. Diese Reaktion wird durch die mit den Erfahrungen verbundene Bestätigung oder Nicht-Bestätigung der Erwartungen ausgelöst.[194] Damit drückt Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines psychischen Soll-Ist-Vergleichs zwischen Anspruchsniveau beziehungsweise der Erwartung sowie der anschließenden Wahrnehmung der erhaltenen Leistung aus Kundensicht aus.[195]
Wenn die Wahrnehmung des Kunden den Erwartungen entspricht oder diese übertrifft, ist der Kunden zufrieden. Daraus resultieren regelmäßig höhere Kun-

[190] Vgl. BURMANN, C./ HUNDACKER, S. (2005), S. 10 f.
[191] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008), S. 803.
[192] Vgl. KRAFFT, M./ RUTSATZ, U. (2006), S. 278 f.
[193] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 47.
[194] Vgl. SCHARNBACHER, K./ KIEFER, G. (2003), S. 7.
[195] Vgl. KRÜGER-STROHMAYER, S. M. (1997), S. 48;
vgl. LINGENFELDER, M./ SCHNEIDER, W. (1991), S. 110.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

denloyalität, Kundenbindung und idealerweise ökonomischer Kundenerfolg.[196] Dadurch besteht bei der psychologischen Kundenzufriedenheit ein starker Zusammenhang mit dem ökonomischen Erfolg.[197] Die Folgen und das Ergebnis von Kundenzufriedenheit werden durch die Wirkungskette in Abbildung 7 skizziert.

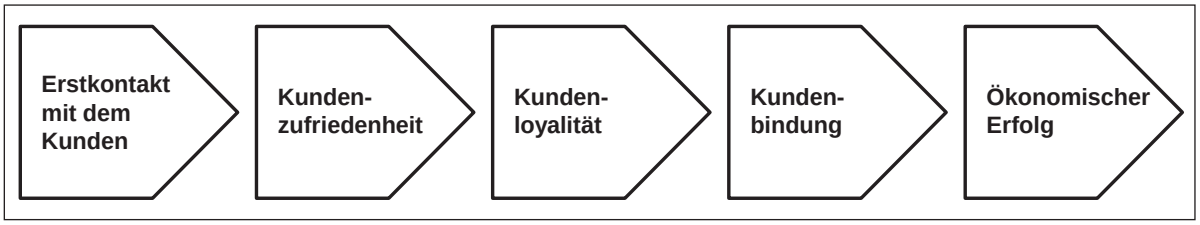

Abbildung 7: Wirkungskette der Kundenzufriedenheit[198]

Diese Wirkungskette ist als idealtypisch und nicht als Automatismus zu betrachten. Sie verdeutlicht, dass durch entstandene Kundenzufriedenheit im nächsten Schritt die Entwicklung von Kundenloyalität unterstellt wird. Hierunter fallen Werte wie Akzeptanz, Vertrauen und eine positive Einstellung des Kunden zum Unternehmen.[199] Diese Werte sind dann die Basis von Kundenbindung. Kundenbindung erzeugt weitere positive Handlungen beim Kunden, zum Beispiel Weiterempfehlungen, Cross-Buying-Aktivitäten und Wiederkäufe durch die Kunden.[200] All dies mündet, auf der Basis von Kundenzufriedenheit, in die Generierung von ökonomischem Erfolg für das Unternehmen.[201]

In der Praxis kommen verschiedene Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit zum Einsatz. Grundsätzlich wird zwischen objektiven Verfahren, die auf Kennzahlen wie Umsatz, Marktanteil, Wiederkaufsrate oder Zurückgewinnungsrate zurückgreifen, und subjektiven Verfahren unterschieden. Objektive Verfahren unterliegen keiner Verzerrung durch subjektive Wahrnehmung und sind durch objektive Größen abbildbar. Subjektive Verfahren sind dagegen interindividuell verschieden und subjektiv geprägt.[202] Die subjektiven Verfahren unterteilen sich in ereignisorientierte und merkmalsorientierte Verfahren.[203] Ereignis-

[196] Vgl. RYALS, L. (2008b), S. 5.
[197] Vgl. BRUHN, M. (2007), S. 301.
[198] In Anlehnung an HOMBURG, C./ BRUHN, M. (2010b), S. 10.
[199] Vgl. HOMBURG, C./ BRUHN, M. (2010b), S. 10.
[200] Vgl. KOTLER, P./ ARMSTRONG, G. (2010), S. 37.
[201] Vgl. BLATTBERG, R. C./ KIM, B.-D./ NESLIN, S. A. (2008), S. 23.
[202] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008), S. 128.
[203] Vgl. HOMBURG, C./ RUDOLPH, B. (1997), S. 45.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

orientierte Verfahren beruhen auf der Annahme, dass Kundenzufriedenheit auf zeitliche und räumliche Erfahrungsereignisse zurückzuführen ist.[204] Zu den ereignisorientierten Verfahren gehören unter anderem Beschwerdeanalysen oder Critical Incident-Methoden, bei denen Kunden nach besonders guten oder schlechten Erfahrungen mit Produkten oder Dienstleistungen befragt werden.[205] Die ereignisorientierten Verfahren sind häufig sehr aufwendig, da sie vielfach in Form von Interviews durchgeführt werden.

Bei merkmalsorientierten Verfahren besteht die Annahme, dass die Kundenzufriedenheit anhand von einzelnen Qualitätsmerkmalen beeinflusst wird. Die gesamte Kundenzufriedenheit ergibt sich dann als Ergebnis einer Vielzahl einzelner Zufriedenheiten mit diversen Qualitätsmerkmalen des Produktes oder der Dienstleistung.[206] Zu den merkmalsorientierten Verfahren gehören Befragungen durch den Einsatz standardisierter Fragebögen oder Kundenbefragungen mit Zufriedenheitsskalen. Vorteile dieser Verfahren sind Repräsentativität, Vergleichbarkeit mit Vergangenheitswerten oder bei wiederholter Durchführung Zeitvergleiche. Nachteilig gegenüber ereignisorientierten Verfahren ist die fehlende Transparenz, welche Ursachen und Gründe den jeweiligen Bewertungen der einzelnen Qualitätsmerkmale zugrunde liegen.[207]

Kotler und *Keller* führen weitere Verfahren an, die der Untersuchung von Kundenzufriedenheit dienen. Dazu gehören Abwanderungsraten und Zufriedenheitsindizes. Als Beispiel für einen Kundenzufriedenheitsindex stellen sie den American Customer Satisfaction Index (ACSI) vor, der die von Kunden wahrgenommene Zufriedenheit mit verschiedenen Firmen, Branchen oder Wirtschaftsbereichen widerspiegelt.[208] Auch in Deutschland werden Kundenzufriedenheitsindizes eingesetzt, sie sind auch bekannt als Kundenbarometer oder Kundenmonitor. Sie geben eine Kenngröße wieder, die den Stand und die Entwicklung der Kundenzufriedenheit, beispielsweise für ein Unternehmen zeigt. Auf diesem Weg kann sich das Unternehmen im Zeitverlauf oder mit anderen Unternehmen vergleichen.[209] Generell gibt es international diverse Kundenzu-

[204] Vgl. STAUSS, B./ SEIDEL, W. (2007), S. 62.
[205] Vgl. BIDMON, S. (2004), S. 190 f.
[206] Vgl. RAAB, G./ UNGER, A./ UNGER, F. (2009), S. 407.
[207] Vgl. STAUSS, B./ SEIDEL, W. (2007), S. 60 f.
[208] Vgl. KOTLER, P./ KELLER, K. L. (2006), S. 146.
[209] Vgl. TÖPFER, A. (2008b), S. 339 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

friedenheitsindizes. Dabei ist das seit 1989 existierende Schwedische Kundenzufriedenheitsbarometer der älteste nationale Kundenzufriedenheitsindex.[210] Außerdem sehr bekannt ist der Europäische Kundenzufriedenheitsindex, der unter anderem von der European Foundation of Quality Management (EFQM) gegründet wurde. Neben den genannten Indizes existieren auch in anderen Ländern nationale Kundenbarometer.[211]

Kundenzufriedenheitsanalysen stellen ein wichtiges strategisches Instrument für Unternehmen dar. Dies ist besonders bedingt durch die zuvor gezeigte Wirkungskette, durch die der Einfluss von Kundenzufriedenheit auf den ökonomischen Kundenerfolg unterstellt wird. Darüber hinaus hat hohe Kundenzufriedenheit positive Auswirkungen auf das Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsverhalten sowie Cross-Buying-Potenziale von Kunden.[212] Generell ist Kundenzufriedenheit dadurch häufig integrierter Bestandteil mehrdimensionaler Methoden.

4.2.5 Analyse der Kundenloyalität

Die im vorhergehenden Punkt vorgestellte Wirkungskette demonstriert die Verbindung zwischen Kundenzufriedenheit und ökonomischem Erfolg. Als weiteres verbindendes Element fungiert in der Kette auch Kundenloyalität. Durch Kundenloyalität wird in der nächsten Stufe Kundenbindung und dann anschließend ökonomischer Erfolg erzeugt. Dieser in der Wirkungskette gezeigte Zusammenhang zwischen den einzelnen Elementen ist nicht automatisiert und eindimensional, jedoch gibt es durchaus einen in empirischen Studien nachgewiesenen positiven Zusammenhang.[213] Auch in einer neueren Studie wurde die positive Korrelation von Kundenloyalität und Customer Value noch einmal unterstrichen. Dabei wurde festgestellt, dass Kundenloyalität durchaus ein Langzeitindikator von Kundenprofitabilität ist.[214] In diesem Kontext zeigen empirische Studien aus

[210] Vgl. DAHNKE, S./ REINER, G. (2001), S. 40.
[211] Vgl. GRIGOROUDIS, E./ NIKOLOPOULOU, G./ ZOPOUNIDIS, C. (2008), S. 444 f.
[212] Vgl. GRUCA, T. S./ REGO, L. L. (2005), S. 115.
[213] Vgl. TÖPFER, A. (2008a), S. 81;
vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 129 f.
[214] Vgl. ZHANG, J. Q./ DIXIT, A./ FRIEDMANN, R. (2010), S. 135.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

den USA, dass eine um fünf Prozent reduzierte Kundenabwanderung langfristig zu einer Gewinnsteigerung pro Kunde von bis zu 85% führen kann.[215]
Über die Wirkungskette hinaus gibt es noch eine alternative Sichtweise zur Auslösung von Kundenloyalität. *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* erläutern dahingehend alternativ zur Kundenzufriedenheit den Aufbau von Vertrauen und Commitment als mehr zukunftsgerichtete Auslöser und Wirkungselemente zur Generierung von Kundenloyalität.[216] Unter Vertrauen fallen die Punkte wahrgenommene Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit des Anbieterunternehmens gegenüber dem Kunden sowie die untergeordneten Kriterien Zuverlässigkeit und Fachkompetenz. Commitment drückt dagegen die innere Verpflichtung und die innere Verbundenheit aus. Die innere Verpflichtung ergibt sich als moralische Verpflichtung und stellt den Zustand des „Sichfestgelegt-Gefühls“ dar. Der zweite Baustein zum Commitment, die innere Verbundenheit, wird definiert durch gemeinsame Zielvorstellungen als Folge eines gegenseitigen Lernprozesses.[217]
An dieser Stelle soll der, wenn auch nicht immer direkt lineare, Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität unterstellt werden. *Töpfer* definiert dementsprechend Kundenloyalität als Bereitschaft von Kunden, die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens in Zukunft wieder zu kaufen und dem Unternehmen damit treu zu bleiben. Diese Bereitschaft fußt auf der durch Kundenzufriedenheit entstandenen positiven Einstellung des Kunden zum Unternehmen. Im nächsten Wirkungsschritt folgt dann die Kundenbindung in Form der Verwirklichung der Wieder-Kaufabsicht.[218] *Kirchgeorg* ergänzt neben der möglichen Auswirkung auf Wieder- und Zusatzkäufe darüber hinaus, dass durch Kunden, die sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, ein positiver Effekt auf das Weiterempfehlungsverhalten und die Identifikation des Kunden mit dem Anbieter entstehen kann.[219] Zusammengefasst wird durch Kundenloyalität die Wechselbereitschaft des Kunden zu anderen Anbietern gesenkt, die Geschäftsbeziehung zum bestehenden Unternehmen bewusst und gewollt weiterge-

[215] Vgl. REICHHELD, F./ SASSER, W. E. (1991), S. 110.
[216] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 135.
[217] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 127 f.
[218] Vgl. TÖPFER, A. (2008a), S. 81 f.
[219] Vgl. KIRCHGEORG, M./ LORBEER, A. (2004), S. 448 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

führt und eine positive Einstellung entwickelt.[220] Dieser Prozess kann dann zu ökonomischem Erfolg führen.
Ergänzend wird in Bezug auf Kundenloyalität noch die Unterteilung zwischen „wahrer“ und „falscher“ Loyalität vorgenommen. „Wahre“ Kundenloyalität wurde bereits vorhergehend erläutert. Schlüsselfaktoren sind Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment. Bei „falscher“ Kundenloyalität sind Kaufentscheidungen dagegen durch den günstigsten Preis, die geringsten Kosten, schnelle Informationssuche oder Lieferzeiten, staatliche Einflussnahme oder aus Mangel an Alternativen gefällt worden. Die genannten Schlüsselfaktoren „wahrer“ Kundenloyalität spielen hier keine oder nur eine nachgelagerte Rolle.[221]
Die in der Wirkungskette aus Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung entstehende ökonomische Wirkung, die bisher nur allgemein als ökonomischer Erfolg beschrieben wurde, gliedert sich in umsatz-, kosten- und stabilitätsbezogene Komponenten. Umsatzbezogen gehören zum ökonomischen Erfolg vermehrte Transaktionen durch zunehmende Käufe des Kunden, geringere Preissensibilität und Weiterempfehlungen des Kunden.[222] Die zunehmenden Käufe werden durch die stärkere Konzentration von Käufen des Kunden beim betreffenden anbietenden Unternehmen sowie auch durch Cross-Buying ausgelöst.[223] Der kostenbezogene Vorteil setzt sich ebenfalls aus verschiedenen Positionen zusammen. Neben geringeren Informations- und Koordinationskosten werden Einsparungen durch angepasste Marketingmaßnahmen sowie Effizienzverbesserungen erzielt. Zu den stabilitätsbezogenen Vorteilen zählen geringere Absatzschwankungen sowie eine höhere Toleranz im Fall von schwankender Leistungsqualität.[224] Alle drei der aufgeführten Komponenten führen zu ökonomischem Erfolg, sie erhöhen basierend auf den Annahmen der zuvor gezeigten Wirkungskette den Customer Value für das Unternehmen.[225]
Zur Analyse der Kundenloyalität wird als eine Methode die Kundenloyalitätsleiter eingesetzt. Sie ist im erweiterten Sinne als Kundenstatusanalyse zu sehen und beschreibt den Kundenentwicklungsweg ausgehend vom Kunden ohne Kennt-

[220] Vgl. HIPPNER, H. (2006), S. 32.
[221] Vgl. REINECKE, S./ DITTRICH, S. (2006), S. 313 f.
[222] Vgl. CONZE, O. (2007), S. 23.
[223] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 130.
[224] Vgl. CONZE, O. (2007), S. 23 f.
[225] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 31.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nisse über das anbietende Unternehmen und die Produkte bis hin zum Stammkunden.[226] Bei der Kundenloyalitätsleiter werden Kunden, abhängig von ihrem jeweiligen Status, bestimmten Stufen zugeordnet. Die Stufen reichen vom potenziellen, interessierten Abnehmer bis zum Stammkunden mit regelmäßigen Transaktionen.[227] In der Theorie existieren verschiedene Ausprägungen der Loyalitätsleiter. Stellvertretend soll die von *Kreutzer* vorgestellte Variante erläutert werden. Er klassifiziert zuerst sehr detailliert potenzielle sowie interessierte Kunden und ordnet sie Stufen der Leiter zu. Die jeweilige Klassifizierung richtet sich nach der Stärke des Kaufinteresses und der Ausprägung der Kaufwahrscheinlichkeit. Im weiteren Verlauf der Kundenloyalitätsleiter unterscheidet er bei tatsächlichen Kunden zwischen Erstkauf-, Folgekauf- und Top-Kunden. Allen genannten Stufen ordnet er unterschiedliche Maßnahmen, Informations- und Betreuungsbedarfe zu. Damit unterstützt die Loyalitätsleiter das Interessenten- und das Kundenmanagement.[228]

Neben der Kundenloyalitätsleiter als Methode ist auch die Berechnung von Kundenloyalitätswerten wichtig. Sie bietet einen Ansatz zur Quantifizierung von Kundenloyalität. Der Loyalitätswert soll hier als der „zukünftig durch Intensivierung der Geschäftsbeziehung im bisherigen Produktbereich (Basissortiment) verursachte zusätzliche Wertbeitrag eines Kunden“ definiert werden.[229] Bei der Berechnung von Loyalitätswerten wird unterstellt, dass Änderungen der Kundenloyalität Effekte auf Absätze beziehungsweise Umsätze des Anbieters haben.[230] Die Auswirkungen können durch höhere Kaufmengen pro Transaktion oder mehr Transaktionen pro Periode erzeugt werden. Bei der Berechnung von Loyalitätswerten werden sowohl die Erlösseite mit Preisen und Mengen als auch die kundenbezogene Kostenseite berücksichtigt.[231] Der Kundenloyalitätswert stellt eine Möglichkeit dar, die Auswirkungen beziehungsweise Effekte von loyalitätsbezogenen Zahlungen des Anbieters auf zukünftige Wertbeiträge des Kunden zu messen. Damit werden Entwicklungspotenziale von Kunden transparent gemacht.

---

[226] Vgl. WIRTZ, B. W. (2005), S. 232.
[227] Vgl. HOFBAUER, G./ HELLWIG, C. (2009), S. 140.
[228] Vgl. KREUTZER, R. T. (2009), S. 55.
[229] BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 50.
[230] Vgl. WEBER, J./ LISSAUTZKI, M. (2005), S. 315.
[231] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 50 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ergänzend können, analog zur kennzahlenbezogenen Messung von Kundenbindung, ausgewählte Kennzahlen auch auf die Operationalisierung von Kundenloyalität übertragen werden. Dabei wird zwischen bisherigen Messgrößen (ex-post) zur Kundenloyalität und Indikatoren mit Zukunftsbezug (ex-ante) unterschieden. Ex-post-Kennzahlen, die den Kundenloyalitätsgrad messen, sind zum Beispiel Umsätze, Kundendeckungsbeiträge, Betreuungskosten, Wiederholungskaufraten oder Abwanderungsraten. Ex-ante-Indikatoren können die Dauer der Kundenbeziehung, Kontakthäufigkeiten, Cross-Buying- oder Cross-Selling-Absichten, Preissensibilitäten oder Weiterempfehlungsraten sein.[232]
Die geschilderten Methoden und Kennzahlen zur Darstellung und Messung von Kundenloyalität bieten dem Unternehmen die Möglichkeit, kundenbezogene Maßnahmen zielgerichtet und optimal anzuwenden. Kundenloyalität wird als Ausgangsbasis zu ökonomischem Kundenerfolg gesehen. Sie ist zudem eine wichtige zukunftsorientierte Komponente zur ganzheitlichen Kundenbewertung. Aus diesem Grund hat sie einen wesentlichen Stellenwert als eindimensionale Methode zur Kundenbewertung und damit verknüpft auch im Kundencontrolling.

4.3 Mehrdimensionale Methoden

4.3.1 Kennzahlensysteme

Im vorhergehenden Abschnitt wurden Methoden des Kundencontrolling vorgestellt, die eine einzelne ausgewählte Dimension behandeln. Hier spielten unter anderem Dimensionen wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Zufriedenheit oder Loyalität eines Kunden eine Rolle. Im Rahmen der mehrdimensionalen Methoden werden dagegen mehrere Dimensionen fokussiert. Sie werden in der Regel in bestimmten Verfahren miteinander verbunden, um noch belastbarere und fundiertere Kundenanalysen zur ermöglichen. Insgesamt werden im Folgenden unterschiedliche mehrdimensionale Methoden vorgestellt. Einleitend sollen Kennzahlensysteme und damit verbunden Kennzahlen als Basis solcher Systeme als mehrdimensionale Ansätze beschrieben werden.
Kennzahlen können als quantitative Daten definiert werden, die über komplexe und zahlenmäßig abbildbare Sachverhalte verdichtet, schnell und prägnant in-

[232] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 294.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

formieren.[233] Grundsätzlich werden Kennzahlen durch drei Merkmale ausgezeichnet: den Informationscharakter, die Quantifizierbarkeit und die spezifische Form der Information.[234] Der Informationscharakter zeichnet sich durch den Bezug zur relevanten Problemstellung aus, die Quantifizierbarkeit durch die Abbildbarkeit der Problemstellung auf metrischen Skalen und die spezifische Form durch die verdichtete, einfach verständliche und zeitnahe Gestaltung der Information.[235]

Die mathematisch-logische Perspektive unterscheidet zwischen absoluten und relativen Kennzahlen. Absolute Kennzahlen können Umsätze sein, relative Kennzahlen der Umsatz pro Kunde. Letztere bilden eine Relation zwischen zwei absoluten Kennzahlen. Des Weiteren wird auf Grundlage der zeitlichen Perspektive zwischen zeitraum- und zeitpunktbezogenen Kennzahlen unterschieden. Die inhaltliche Perspektive differenziert zwischen Verhältnissen von Kennzahlen untereinander, zeitlichen Entwicklungen der durch Kennzahlen untersuchten Informationen oder Hierarchien bei Kennzahlen.[236] In der Praxis treten Kennzahlen üblicherweise in der Form von Verhältniszahlen statt als absolute Zahlen auf. Verhältniszahlen können noch weiter in Gliederungszahlen (Verhältnis eines Anteils an einer Größe), Beziehungszahlen (Verhältnis zweier verschiedenartiger Größen) und Indexzahlen (Verhältnis zweier gleichartiger Merkmale) gegliedert werden.[237] Auch ist eine Unterteilung in ergebnis-, prozess- und potenzialbezogene Kennzahlen möglich.[238]

Die Aufgaben von Kennzahlen sind weitreichend. Neben der Informationsfunktion übernehmen Kennzahlen Überwachungs- und Führungsfunktionen. In diesem Zusammenhang unterstützen sie bei der Operationalisierung von Zielen und prüfen gleichermaßen die Zielerreichung. Hierbei sind vor allem Zeit- und Soll-Ist-Vergleiche zu nennen. Weiter sind auch unternehmensübergreifende Vergleiche, zum Beispiel Betriebs- oder Branchenvergleiche relevant. Kennzahlen haben darüber hinaus eine Anregungsfunktion, da Veränderungen und Auffäl-

[233] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 173.
[234] Vgl. REICHMANN, T. (2006), S. 19.
[235] Vgl. OSSADNIK, W. (2003), S. 261.
[236] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008), S. 798.
[237] Vgl. PREIßLER, P. R. (2008), S. 14.
[238] Vgl. HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 238.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ligkeiten durch sie aufgedeckt werden und gegebenenfalls entsprechende Handlungen nach sich ziehen.[239]

Grundsätzlich sind Kennzahlen in allen betrieblichen Funktionen anzutreffen und erhalten in der Regel erst durch die genannten Zeit- oder Soll-Ist-Vergleiche Aussagekraft. Dennoch ist der Aussagewert einzelner Kennzahlen begrenzt und häufig nicht ausreichend, weshalb eine integrative Erfassung einzelner Kennzahlen in einem Kennzahlensystem notwendig ist. Kennzahlensysteme werden im weiteren Verlauf als zweckorientierte Gliederung mehrerer in Beziehung zueinander stehender Kennzahlen verstanden. Dabei soll die Beziehung durch eine logische und/ oder rechnerische Verknüpfung der Kennzahlen gewährleistet sein.[240]

Kennzahlensysteme werden bereits lange in der Praxis verwendet, das bekannteste traditionelle System ist das DuPont-Kennzahlensystem von 1919, das in Abbildung 8 vorgestellt wird. Zwischen den Kennzahlen des Systems besteht eine hohe Abhängigkeit. Sie stehen in logischer und rechnerischer Verknüpfung zueinander. Ziel des Kennzahlensystems ist die Gewinnmaximierung, weshalb an der Spitze der Kennzahlenpyramide der Return on Investment steht.[241] Aus diesem Grund sind durchgängig alle Kennzahlen darauf ausgerichtet, in anschließend aggregierter Form zur Berechnung des Return on Investment beizutragen, eine Kennzahl die die Gesamtkapitalrentabilität, das heißt das Verhältnis des Gewinns aus der unternehmerischen Tätigkeit zum eingesetzten Gesamtkapital wiedergibt.[242]

[239] Vgl. REINECKE, S. (2004), S. 71.
[240] Vgl. REINECKE, S./ JANZ, S. (2007), S. 346., vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 186.
[241] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 188.
[242] Vgl. KUß, A. (2006), S. 53; vgl. HUTZSCHENREUTER, T. (2009), S. 98.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

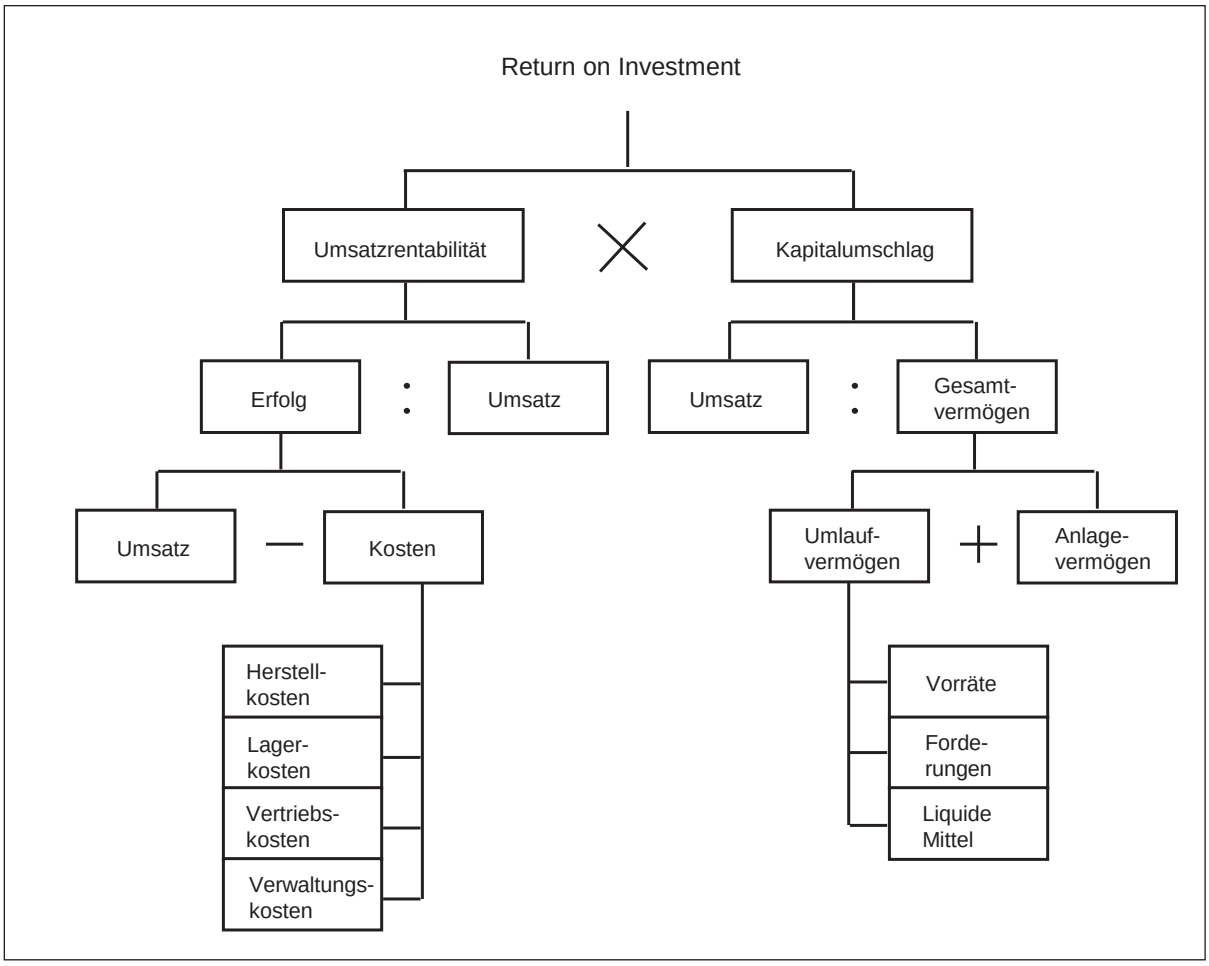

Abbildung 8: Das DuPont-Kennzahlensystem[243]

Das DuPont-Kennzahlensystem ist vornehmlich auf finanzielle, vergangenheitsbezogene und quantitative Größen ausgerichtet. Die Ausgewogenheit der Kennzahlen ist dabei sehr eingeschränkt.

Moderne Kennzahlensysteme zeichnen sich dagegen durch Zukunftsausrichtung, Mehrdimensionalität und vorlaufende Indikatoren bzw. Leistungstreiber aus. Dazu gehört auch die Einbeziehung messbarer qualitativer Größen.

Ein bekanntes Beispiel für ein modernes und ausgewogenes Kennzahlensystem ist das in Abbildung 9 gezeigte Konzept der Balanced Scorecard. Die Balanced Scorecard ist ein Instrument zur Unternehmensführung. Auf ihrer Grundlage ist es möglich, die Lücke zwischen Strategieentwicklung, ihrer Formulierung und der Umsetzung der Strategie zu schließen.[244] Dazu werden unternehmerische Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen vier Perspektiven zugeordnet.

[243] In Anlehnung an DAVIS, T. C. (1950), S. 7.
[244] Vgl. HORVÁTH, P. (2001), S. 264.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Neben der finanziellen Perspektive, die auch in anderen Kennzahlensystemen berücksichtigt wird, integriert die Balanced Scorecard zusätzlich die durch eine Ursache-Wirkungskette verbundenen Kunden-, Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektiven. [245] Alle Perspektiven werden in ausgewogener Form auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet.[246] Durch die Einbeziehung zusätzlicher Perspektiven wurde jedoch nicht einfach die Vielfalt der Kennzahlen erweitert, sondern die Konzentration auf alle strategisch wichtigen Größen verfolgt.[247]

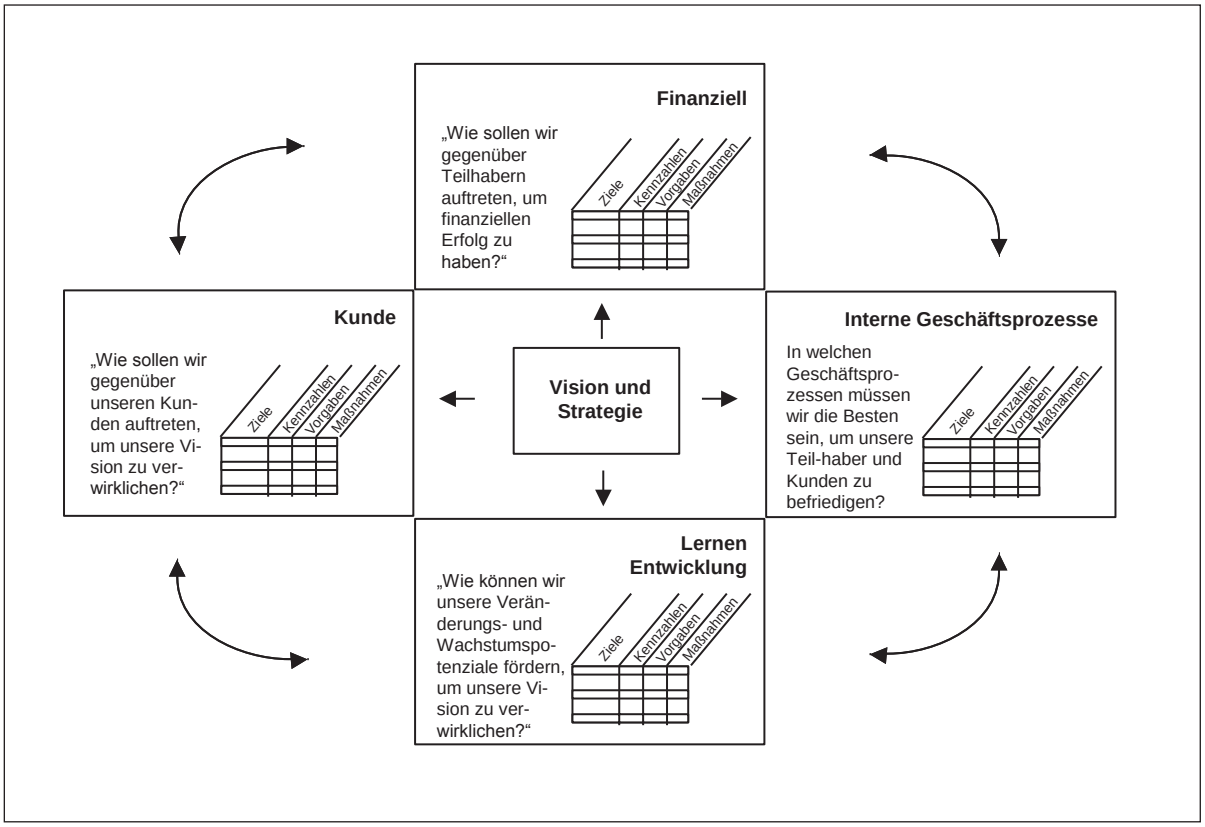

Abbildung 9: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard[248]

Die finanzielle Perspektive zeigt, welchen Beitrag die formulierte Strategie zur Ergebnisverbesserung liefert. Hier kommen in erster Linie Rentabilitätskennzahlen wie die Eigen- oder Gesamtkapitalrentabilität zum Einsatz. Die Kundenperspektive nimmt Bezug auf den Kunden- und Marktbereich, zum Beispiel in Form von Marktanteilen oder Wiederkaufsraten. Die dritte Perspektive ist die

[245] Vgl. KIRCHGEORG, M. (2004), S. 382.
[246] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 190.
[247] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 47.
[248] In Anlehnung an KAPLAN, R. S./ NORTON, D. P. (1997), S. 9 und KAPLAN, R. S./ NORTON, D. P. (1996), S. 44.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Prozessperspektive. Sie behandelt Prozesse, die zur Erreichung der Ziele der Finanz- und Kundenperspektive notwendig sind. Dabei werden Inhalte wie interne Kundenorientierung oder Synergien reflektiert. Die Lern- und Entwicklungsperspektive als vierte Perspektive bezieht sich auf die erforderliche Infrastruktur, die zur Zielerreichung der drei anderen Perspektiven notwendig ist. Hauptsächlich werden in diesem Zusammenhang Mitarbeiter fokussiert.[249] Die Beschreibung der vier Perspektiven skizziert im Wesentlichen die Ursache-Wirkungskette, die ausgehend von der Lern- und Entwicklungsperspektive auf die interne Prozessperspektive wirkt. Kernpunkte hierbei sind Prozessqualität und Prozessdurchlaufzeit. Darauf basiert dann die Kundenperspektive, die verbunden mit den drei anderen Perspektiven in die finanzielle Perspektive mündet.[250]

Das durch die Balanced Scorecard aufgebaute Zielsystem integriert die strategische und operative Ebene gleichermaßen, so dass Strategien formuliert und geeignete Maßnahmen und Größen zur Umsetzung festgelegt werden können. Hiermit verbunden werden aus der Vision und Strategie des Unternehmens Ziele und Kennzahlen abgeleitet, das heißt Strategien in quantifizierbare Ziele und Kennzahlen übertragen.[251] Mit der Balanced Scorecard gelingt somit die Integration und Verschmelzung von strategischem und operativem Controlling innerhalb eines Systems. Strategien des Unternehmens lassen sich damit auch im operativen Bereich messen. Neben vergangenheitsorientierten Daten finden auch zukunftsorientierte Daten gleichermaßen Berücksichtigung.

In der Literatur existieren verschiedene Anwendungsbereiche von Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Dies gilt ebenfalls für das Marketingcontrolling und damit verbunden auch für das Kundencontrolling. Kennzahlen können in diesem Anwendungsbereich auf einzelne Kunden oder in Form aggregierter Daten auf mehrere Kunden bezogen sein. Im Fokus stehen vor allem Kennzahlen basierend auf Deckungsbeitragsrechnungen, aber auch operationalisierte nichtmonetäre oder qualitative Informationen mit strategischem Charakter. Grund-

[249] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 190 f.
[250] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 47.
[251] Vgl. KÜPPER, H. U. (2001), S. 367.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sätzlich existieren verschiedene Vorschläge zur Systematisierung der Kennzahlen und darauf aufbauend von Kennzahlensystemen.[252]

In Anlehnung an die Systematisierung von Vertriebskennzahlen nach *Palloks-Kahlen* sollen kundenbezogene Kennzahlen nachfolgend in drei Analysebereiche aufgeteilt werden. Diese Bereiche sind

- Strukturanalysen,
- Abweichungsanalysen,
- Lageanalysen und -prognosen.[253]

Die Klassifizierung basiert auf der von *Reichmann* 1997 vorgenommenen Darstellung eines Kennzahlensystems, in der ebenfalls nach drei Analysenbereichen unterschieden wird. Auch danach werden Struktur- und Lageanalysen als zwei Bereiche ausgemacht, der dritte Analysebereich wird als Wirtschaftlichkeitsanalyse definiert. Dieser Bereich stimmt inhaltlich mit dem nach *Palloks-Kahlen* benannten Bereich der Abweichungsanalysen überein.[254]

Kundenstrukturkennzahlen geben dem Unternehmen strategische Hinweise auf Schwachstellen und Risiken in der Kundenstruktur, ermöglichen Aussagen zur Potenzialausschöpfung des Unternehmens und fokussieren die Effizienz von Vertriebsstrukturen.[255] Sie beschäftigen sich zum Beispiel mit Umsatzstrukturanalysen, wie der Beleuchtung von Umsatzanteilen von Kunden und Kundengruppen am Gesamtumsatz des Unternehmens. Ein weiteres Beispiel von Kennzahlen zur Kundenstruktur sind Verhältniskennzahlen, wie der Anteil von Neukunden an den Gesamtkunden.[256]

Nach *Becker* und *Winkelmann* sind Kennzahlen zur Analyse der Kundenstruktur in vier Untersuchungsbereiche unterteilbar. Der erste Bereich ist rein strukturbezogen und beleuchtet Verhältniskennzahlen wie das Verhältnis von Neu- zu Altkunden, Deckungsbeiträge und Akquisitionskosten pro Kunde oder Kundensegment sowie den Anteil von Zahlungsausfällen an den Gesamtzahlungen. Der nächste Untersuchungsbereich konzentriert sich auf kundenbezogene Umsatzkennzahlen, wie den Umsatz der Neukunden im Verhältnis zum Umsatz der Altkunden, durchschnittliche Kundenumsätze pro Kundensegment oder Auf-

[252] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 309.
[253] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 289 f.
[254] Vgl. REICHMANN, T. (2001), S. 403.
[255] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 132 f.
[256] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 273.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tragsbestände eines Kunden im Verhältnis zum Gesamtauftragsbestand. Der dritte Bereich fokussiert den kundenbezogenen Erschließungsgrad durch die Relation von eigenen Kunden zu potenziellen Kunden. Im letzten Untersuchungsbereich wird die Penetrationsrate durch das Verhältnis von Wiederholungskäufern zu potenziellen Nachfragern untersucht.[257]

Im Bereich der Abweichungs- oder Wirtschaftlichkeitsanalysen stehen nach *Palloks-Kahlen* Kennzahlen zur Planung und Kontrolle von Absatzsegmenten, der Vertriebsorganisation und von Vertriebsaktivitäten im Vordergrund. Dabei werden deckungsbeitragsbezogene Input- und Output-Relationen betrachtet.[258] Mit Bezug auf den Kunden gehören dazu beispielsweise die Verhältnisse von Kundendeckungsbeitrag zu kundenspezifischer Investitionssumme oder von Kundendeckungsbeitrag zum mit dem Kunden getätigten Umsatz.[259] *Link* und *Kramm* ergänzen als weitere Kennzahlen dieses Bereichs den Customer Lifetime Value sowie Rentabilitäten von kundenbezogenen Kampagnen. Darüber hinaus fallen Verhältniskennzahlen wie Kampagnengewinn zu Kampagneninvestition oder auch Umsatzsteigerungs- und Deckungsbeitragssteigerungsraten durch Kundenaktivitäten in diesen Bereich.[260]

Der dritte Analysebereich befasst sich mit Lageanalysen und -prognosen. Zeitreihen decken dabei Änderungen und Entwicklungen auf. Außerdem unterstützen Indikatoren die Lageprognose.[261] In diesen Bereich fallen beispielsweise Kennzahlen zu Umsatzentwicklungen von Kunden.[262] Verbunden hiermit ergab die Untersuchung der Universität Essen von *Schröder* und *Schettgen* im Einzelhandel, dass in der Praxis vor allem umsatz- und absatzbezogene Kennzahlen zum Einsatz kommen. Insbesondere der Umsatz pro Kunde wird, gefolgt von der Kaufhäufigkeit je Kunde und dem Verhältnis von Kundenumsatz zu Kundeninvestition, in den meisten der befragten Unternehmen als Kennzahl angewandt.[263]

[257] Vgl. BECKER, J./ WINKELMANN, A. (2006), S. 253.
[258] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 289.
[259] Vgl. KÖHLER, R. (2003), S. 403.
[260] Vgl. LINK, J./ KRAMM, F. (2006), S. 562 f.
[261] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 289.
[262] Vgl. SCHNEIDER, N. C. (2006), S. 88.
[263] Vgl. SCHRÖDER, H./ SCHETTGEN, G. (2002), S. 16.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kennzahlen unterliegen auch im Kundencontrolling bestimmten Anforderungen, um aussagekräftig zu sein. Sie müssen sowohl Input als auch Output fokussieren und durch Beziehungskennzahlen in Relation setzen. Auch dürfen einzelne Kennzahlen nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen zu einem Kennzahlensystem zusammen geführt werden. Das Kennzahlensystem muss quantitative und qualitative Größen integrieren und sollte durch Verknüpfung zu einem Effizienzwert als Spitzenkennzahl führen. Darüber hinaus müssen vergleichbare Referenzzeitpunkte in Bezug auf die Erhebung der Kennzahlen bestimmt werden, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten.[264]

Die Eignung von kundenbezogenen Kennzahlen und Kennzahlensystemen ist abhängig von der jeweiligen Zielsetzung. Danach muss auch die Auswahl entsprechender Messgrößen erfolgen. In ausgewählten Bereichen wie zur Kundenstrukturanalyse bieten sie dem Unternehmen eine wichtige strategische Managementhilfe, zum Beispiel zur Planung und Kontrolle.[265] Auch die Anwendung von Kennzahlen im kundenwertorientierten Vertriebsmanagement stellt eine fundierte Informationsfunktion dar. Dabei werden Kennzahlen auf drei Ebenen des Kundenmanagements eingesetzt, auf der Potenzialebene, der Selektionsebene und auf der Kooperationsebene. Auf der ersten Ebene, der Potenzialebene, stehen Kundendeckungsbeiträge und Strukturkennzahlen im Vordergrund. Sie analysieren, mit welchen Kunden welche Potenziale bestehen. Auf der Selektionsebene wird geprüft, welche Kunden attraktiv sind, um mit ihnen langfristige Kundenbeziehungen auf- und auszubauen. Auf der dritten Ebene, der sogenannten Kooperationsebene, wird die Kundenbindung analysiert. Dabei kommen Customer-Lifetime-Value-Ansätze zum Einsatz, um die langfristige Profitabilität der Kundenbeziehung festzustellen.[266]

Bei der Anwendung kundenbezogener Kennzahlen müssen Grenzen berücksichtigt werden, da bei ihrer Interpretation große Freiheitsgrade existieren. Häufig sind zusätzliche qualitative Informationen zur Interpretation und Ableitung von Handlungsempfehlungen notwendig, da Kennzahlen keine beschreibenden Begleitinformationen bereitstellen. Auch durch die Einbettung von Kennzahlen in Kennzahlensysteme liegen nicht immer alle benötigten Informationen vor. Mög-

[264] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 274.
[265] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 309.
[266] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 299 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

liche weitere Grenzen sind die schon angesprochene isolierte Kennzahlenanwendung, die fehlerhafte Gewinnung der zugrunde liegenden Basisinformationen oder die nicht korrekte Anwendung von Kennzahlen. Alle genannten Punkte können zu falschen Interpretationen führen.[267]
Zusammenfassend kann dennoch festgehalten werden, dass Kennzahlen als Bestandteile von Kennzahlensystemen eine strategisch wichtige Methode im Kundencontrolling darstellen. Wesentliche Vorteile sind die Mehrdimensionalität durch die Einbeziehung unterschiedlicher inhaltlicher Sachverhalte und damit verbunden von quantitativen und qualitativen Messgrößen. Außerdem ermöglichen Kennzahlen zeitraum- und organisationsbezogene Vergleiche.

4.3.2 Kundenportfolios

Ein weiterer Ansatz, der den Vorzug der Mehrdimensionalität bietet, ist die Analyse von Kunden durch Kundenportfolios. Durch die Methode werden Aspekte wie die Attraktivität des Kunden oder die eigene Position im Vergleich zum Wettbewerb untersucht. Der Gedanke hinter der Portfolioanalyse ist die Abbildung von Chancen und Risiken durch ein System von Bestimmungsfaktoren, welche nach Hauptdimensionen gruppiert werden. Daraus entsteht eine meist zweidimensionale Matrix.[268]
In der Regel kann das Unternehmen eine Dimension direkt beeinflussen, die andere Dimension ist marktorientiert und nur indirekt beeinflussbar. Durch die zweidimensionale Portfolio-Analyse werden einzelne Objekte, zum Beispiel Kunden, Wertpapiere oder Produkte nach ausgewählten Dimensionen durch eine interne Erfolgsgröße und eine externe Potenzialgröße analysiert und dementsprechend verschiedenen Feldern innerhalb der zweidimensionalen Portfolio-Matrix zugeordnet. Häufig wird dabei die Vier-Felder-Matrix angewandt. An der Ordinate und der Abszisse werden die Gesamtwerte der zugrunde gelegten Dimensionen abgetragen und somit die Feldzuordnung der Untersuchungsobjekte ermöglicht.[269] Die Zuordnung der einzelnen Objekte kann für die Gegenwart und für die Zukunft erfolgen, man spricht dann von Ist- oder Soll-Portfolios. Die Unterschiede zwischen beiden Portfolios zeigen die zukünftigen strategischen

[267] Vgl. HURTH, J. (2006), S. 879.
[268] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008), S. 265.
[269] Vgl. REICHMANN, T. (2001), S. 557.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Stoßrichtungen. Durch die Positionierung der Objekte zu den Feldern können drei wesentliche Erkenntnisse gewonnen werden. Erstens erlaubt die Gesamtbetrachtung des Portfolios, ob ein ausgewogener Zustand herrscht, zum Beispiel von gleichermaßen ertragreichen, risikoreichen, jungen und potenzialstarken strategischen Geschäftseinheiten oder Kunden. Zweitens stellt das Portfolio dar, welche Objekte Finanzmittel benötigen und welche Überschüsse erzielen. Dadurch wird ein Finanzmittelausgleich zwischen den gewählten Bezugsobjekten im Unternehmen erleichtert. Die dritte Erkenntnis bezieht sich auf die Empfehlung von Normstrategien.[270] Abhängig von der Position der Analyseobjekte existieren strategische Handlungsempfehlungen, die unter Berücksichtigung von Ressourcen und Wettbewerbssituation zur Erreichung der Soll-Situation und zur Ausgewogenheit des Portfolios führen sollen. Im weiteren Verlauf werden die noch allgemeinen Normstrategien dann in konkrete, an die jeweilige Situation angepasste, Strategien weiterentwickelt und notwendige Konsequenzen in Form von Maßnahmen im Unternehmen realisiert.[271]

Portfolio-Analysen stammen aus der Welt der Banken, in der sie die verschiedenen Wertpapiere im Portfolio der einzelnen Banken untersuchen.[272] Heute werden Portfolio-Analysen auch in anderen Unternehmensbereichen in vielen Ausprägungen eingesetzt, vor allem im Marketing- und Vertriebsbereich. Analysen durch Portfolios gehören zu den klassischen und am häufigsten angewandten Instrumenten im Marketingcontrolling. Im Mittelpunkt steht dabei die Aufgabe, vorhandene Ressourcen optimal auf strategische Geschäftseinheiten zu verteilen sowie die Verhältnisse dieser untereinander strategisch zu bestimmen.[273]

Einer der bekanntesten und weit verbreiteten Ansätze ist die Matrix der Boston Consulting Group (BCG), die in Abbildung 10 gezeigt wird.

[270] Vgl. HUNGENBERG, H./ WULF, T. (2007), S. 120.
[271] Vgl. BRUHN, M. (2007), S. 69 f.
[272] Vgl. MARKOWITZ, H. M. (1959), S. 3 ff.; vgl. REICHMANN, T. (2001), S. 556.
[273] Vgl. NIESCHLAG, R./ DICHTL, E./ HÖRSCHGEN, H. (2002), S. 118.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

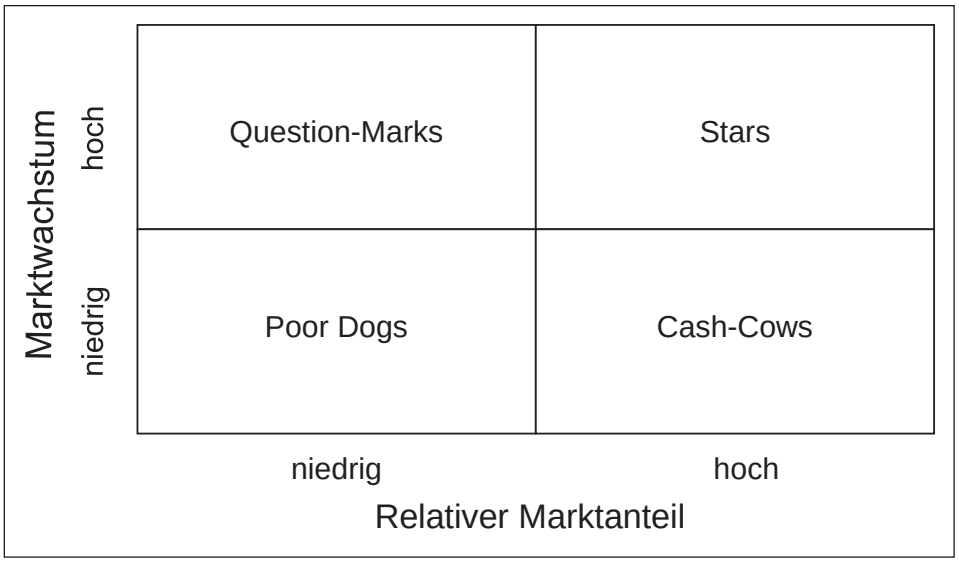

Abbildung 10: Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio[274]

In diesem Portfolio mit vier Feldern werden die Dimensionen Marktwachstum und relativer Marktanteil dargestellt. Das Marktwachstum spiegelt die Veränderung des Marktvolumens wider, der relative Marktanteil ist der wert- oder mengenmäßige Anteil des Unternehmens in Relation zum Marktanteil des wichtigsten Wettbewerbers oder zum durchschnittlichen Marktanteil der wichtigsten Wettbewerber.[275] Anhand dieser Dimensionen werden alle strategischen Geschäftseinheiten den Feldern der Matrix zugeordnet. Häufig werden die einzelnen Objekte als Kreise dargestellt, wobei der Durchmesser des Kreises am Umsatz oder Deckungsbeitrag des jeweiligen Objektes orientiert ist.[276] Die Felder differenzieren zwischen vier möglichen Klassifizierungen der strategischen Geschäftseinheiten. In der US-amerikanischen Terminologie werden diese als „Question-Marks“, „Stars“, „Poor Dogs“ und „Cash-Cows“ bezeichnet. Im Marketingbereich stehen die Bezeichnungen in Bezug auf Produkte für Nachwuchsprodukte, Star-Produkte, Problemprodukte und Cash-Produkte.[277]

Star-Produkte repräsentieren in der Matrix Produkte mit hohem Marktanteil und hohem Bedarf an finanziellen Mitteln, den sie in der Regel selber decken. Sie bewegen sich häufig auf schnell wachsenden Märkten. Cash-Produkte haben ebenfalls einen hohen Marktanteil, jedoch sind sie in Märkten mit niedrigerem Wachstum, zum Beispiel in gesättigten Märkten zu finden. Sie besitzen häufig

[274] In Anlehnung an KÜPPER, H. U. (2001), S. 88.
[275] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 143.
[276] Vgl. KUTZ, O. (2006), S. 24 f.
[277] Vgl. OLBRICH, R. (2006), S. 85 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die Marktführerschaft, generieren durch niedrige Kosten Stückkostengewinne und benötigen wenig Finanzmittel für Erhaltungsinvestitionen. Produkte mit niedrigem relativem Marktanteil, die jedoch in Märkten mit hohem Marktwachstum angesiedelt sind, gelten als Nachwuchsprodukte. Sie decken ihren Finanzbedarf nicht selber und müssen durch den Cash-Flow anderer Produkte subventioniert werden. Ihre zukünftige Entwicklung ist noch nicht eindeutig bestimmbar. Abschließend sind in der Matrix Problemprodukte enthalten, das heißt Produkte mit niedrigem relativem Marktanteil in Märkten mit wenig Marktwachstum. Sie beanspruchen häufig einen Finanzmittelbedarf zur Erhaltung ihrer Position, der höher ist als ihr eigener erzeugter Cash-Flow.[278]

Entsprechend der vier Felder im Portfolio existieren Normstrategien, die die möglichen zukünftigen Entwicklungen der strategischen Geschäftseinheiten aufzeigen.[279] Für Starprodukte wird als Normstrategie die Investition und für Problemprodukte die Desinvestition empfohlen, um die Cash Flow-Bilanz im Unternehmensportfolio zukünftig nicht weiter negativ zu beeinflussen. Für Nachwuchsprodukte, die sogenannten Question-Marks, ist die zukünftige Entwicklung ihrer Marktposition zu prognostizieren, da sie vorerst noch durch andere Geschäftsfelder subventioniert werden. Abhängig von den Zukunftsperspektiven werden durch die Normstrategien entweder die weitere Förderung durch Investitionen oder die mittelfristige Aufgabe durch Desinvestition angeraten. Cash-Produkte dienen durch ihre Zahlungsüberschüsse der Förderung anderer Geschäftsfelder. Durch das niedrige Marktwachstum sollten für sie lediglich notwendige Erhaltungsinvestitionen getätigt werden, um den Cash Flow für andere Aktivitäten abzuschöpfen.[280]

Zu den empfohlenen Normstrategien gibt es jedoch auch kritische Meinungen. So wurde unter anderem für Cash-Produkte festgestellt, dass diese Produkte häufig die führenden Marken des Unternehmens repräsentieren, die großen Schutz und nicht nur Erhaltungsinvestitionen benötigen. Im Falle einer zu intensiven Abschöpfung würden Cash-Produkte durch den Wettbewerb leicht an-

[278] Vgl. JUNG, H. (2007), S. 315 f.
[279] Vgl. PROCTOR, T. (2000), S. 27.
[280] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 144 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

greifbar werden.[281] Darüber hinaus bestehen noch andere Kritikpunkte, die im weiteren Verlauf noch angesprochen werden.

Differenzierter als die vorgestellte Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group ist die durch McKinsey & Company entwickelte Neun-Felder-Matrix. In der Neun-Felder-Matrix sind „Marktattraktivität" und „relative Wettbewerbsvorteile" als Hauptdimensionen bestimmt.[282] Grundsätzlich weist der Aufbau Parallelen zum Vier-Felder-Portfolio auf, jedoch werden auch andere, zusätzliche Kriterien zur Einteilung der Bezugsobjekte berücksichtigt. Die Marktattraktivität berücksichtigt neben dem Marktwachstum und der Marktgröße auch die Marktqualität. Hierzu gehören beispielsweise Aspekte wie die Rentabilität der Branche, Anzahl und Intensität der Nachfrager, Spielraum der Preisgestaltung, Markteintrittsbarrieren oder Substitutionsgefährdung. Die zweite Dimension, welche sich mit dem relativen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens befasst, ist, wie auch schon die Marktattraktivität, eine aggregierte Größe, die sich mit verschiedenen Kriterien in Relation zur Konkurrenz befasst. Zu diesen Kriterien sind Nachfragemacht, Innovationspotenzial, Kundenloyalität oder Distributionsmöglichkeiten zu zählen.[283] Analog zur Vier-Felder-Matrix werden auch bei diesem Portfolio die zugeordneten Objekte in der Matrix durch Kreise dargestellt. Die Kreisgröße repräsentiert dabei ebenfalls Umsatz oder Deckungsbeitrag.[284] Aufbauend auf der Portfolioanalyse erfolgt als Weiterentwicklung wie auch beim Vier-Felder-Portfolio das Portfoliomanagement, das auf der Ableitung und Empfehlung von Normstrategien basiert. Für strategische Geschäftsbereiche, deren Bewertung des relativen Wettbewerbsvorteils sowie der Marktattraktivität mittel bis hoch sind, bestehen Investitions- und Wachstumsstrategien, für Geschäftseinheiten mit mittlerer bis niedriger Beurteilung Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien. Für strategische Geschäftseinheiten in den mittleren Feldern müssen selektive Strategien abgeleitet werden.

Auch im Kundencontrolling kommen Portfolioansätze zum Einsatz.[285] Sie können in zwei Kategorien unterteilt werden. Auf der einen Seite gibt es Kundenportfolios mit Schwerpunkt auf der Profitabilität der Kunden. Sie konzentrieren

[281] Vgl. NUTTON, E. S. (2006), S. 46.
[282] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008), S. 267.
[283] Vgl. PEPELS, W. (2006a), S. 537 f.
[284] Vgl. JUNG, H. (2007), S. 321 f.
[285] Vgl. RYALS, L. (2008b), S. 175 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sich auf Kosten und Erlöse. Im Hinblick darauf ist ein Ziel des Kundenportfolios die Kundenanalyse hinsichtlich der Investitionswürdigkeit des Kunden.[286]Auf der anderen Seite befasst sich die zweite Kategorie der Kundenportfolios mit Kundenbeziehungen und damit verbundenen Faktoren.[287] Entsprechend der beiden Kategorien existieren unterschiedliche Ziele, die mit Kundenportfolios verfolgt werden. *Cornelsen* differenziert nach drei Zielen, die mit dem Einsatz von Kundenportfolioanalysen verbunden sind. Diese Ziele sind die Priorisierung von Kunden und Kundenbeziehungen, die Festlegung von Kundenstrategien mit Orientierung an den Normstrategien und die Ableitung operativer kundenbezogener Marketingmaßnahmen.[288] Als großer Vorteil von Kundenportfolios gegenüber anderen Kundenanalysen gilt dabei besonders die Möglichkeit zur Einbeziehung von Kundenpotenzialen. Damit sind nicht nur zusätzliche Umsatzpotenziale durch andere Produkte oder Dienstleistungen gemeint, auch mögliche Potenzialbarrieren oder -einschränkungen durch enge Verbindungen von Kunden zu Wettbewerbern können berücksichtigt werden.[289] *Reinecke* und *Keller* sprechen in diesem Zusammenhang von der Lokalisierung von Kundenerfolgspotenzialen, um Kundenbearbeitungsstrategien und Handlungsempfehlungen abzuleiten.[290]

Zu den ersten, die sich mit der Entwicklung von Kundenportfolios beschäftigten, gehörten *Cunningham* und *Homse*[291] sowie *Fiocca*.[292] In ihren Ansätzen berücksichtigen sie als Dimensionen das Umsatzvolumen, die Schwierigkeit, den Kunden beziehungsweise die Kundenbeziehung zu bearbeiten sowie die strategische Bedeutung des Kunden.

Fiocca betrachtet in seinem zweistufigen Ansatz im nächsten Schritt auch die Attraktivität und die Intensität der Kundenbeziehung. Die Kundenprofitabilität wurde bei diesen Ansätzen noch nicht berücksichtigt. Auch darauf aufbauende und weiterentwickelte Varianten von Kundenportfolios wiesen Defizite auf, zum

[286] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 146.
[287] Vgl. GELDERMAN, C. J. (2003), S. 53.
[288] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 157.
[289] Vgl. HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 232.
[290] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 265.
[291] Vgl. CUNNINGHAM, M. T./ HOMSE, E. (1982), S. 3 ff.
[292] Vgl. FIOCCA, R. (1982), S. 53 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Beispiel durch zu starke Subjektivität oder durch die fehlende Zukunftsbetrachtung von Kundenprofitabilität.[293]

In einem anderen Ansatz fokussieren *Dubinsky* und *Ingram* in ihrem Portfolio ausschließlich den Erfolgsbeitrag des Kunden. Eine Dimension des Portfolios klassifiziert Kunden dabei nach dem gegenwärtigen, die andere Dimension nach dem potenziellen Erfolgsbeitrag. Zum Erfolgsbeitrag gehören in diesem Zusammenhang primär quantitative Größen wie Deckungsbeitrag oder Umsatz, es lassen sich aber genauso auch erfolgsrelevante qualitative Größen einbinden.[294]

Ein sehr ähnlicher Ansatz ist das Profitabilitäts-Potenzial-Portfolio. Auch in diesem Fall werden die aktuelle Kundenprofitabilität und das zukünftige Kundendeckungsbeitragspotenzial als Dimensionen betrachtet.[295]

Deutlich wettbewerbsorientierter sind die Betrachtungen von *Dickson*[296] und *Schleppegrell*,[297] die das Konzept von *Lessing*[298] erweitert haben. *Dickson* wählte als Dimensionen für sein Kundenportfolio Kundenwachstum und den relativen Lieferanteil, *Schleppegrell* Kundenattraktivität und relative Wettbewerbsposition.[299] Dieses Kundenportfolio soll im Weiteren noch näher erläutert werden.

Entgegengesetzt zu diesen Modellen, die eine interne sowie eine externe Dimension behandeln, werden in der Praxis vielfach Modelle mit ausschließlich unternehmensinternen Dimensionen eingesetzt. Grundsätzlich entstehen durch die Auswahl der Dimensionen verschiedene Portfoliovarianten. Zu den drei überwiegend eingesetzten Dimensionen gehören laut einer Befragung unter 80 Unternehmen die Dimensionen Kundenzufriedenheit, Kundenwertpotenzial und Kundenbindung beziehungsweise -loyalität.[300]

Das auf *Schleppegrell* und *Lessing* zurückgehende Kundenportfolio ist aufgebaut auf dem von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelten Vier-Felder-Portfolio. Zur Bestimmung der Kunden im Portfolio werden, basierend auf der zweidimensionalen Darstellung, eine Dimension mit unternehmensexternen Gegebenheiten sowie eine Dimension mit unternehmensinternen Stärken

[293] Vgl. ANG, L./ TAYLOR, B. (2005), S. 299.
[294] Vgl. DUBINSKY, A. J./ INGRAM, T. N. (1984), S. 84.
[295] Vgl. SCHÄFER, M. (2005), S. 340 f.
[296] Vgl. DICKSON, P. R. (1983), S. 38.
[297] Vgl. SCHLEPPEGRELL, J. (1987), S. 32.
[298] Vgl. LESSING, R. (1982), S. 57.
[299] Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2002), S. 81 f.
[300] Vgl. SACKMANN, S./ KUNDISCH, D./ RUCH, M. (2008), S. 29.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und Schwächen gewählt. Die erste Dimension kommt durch die Kundenattraktivität zum Ausdruck, die zweite durch die eigene relative Wettbewerbsposition. Diese Dimension wird in anderen Ausführungen auch relative Lieferantenposition oder Position des eigenen Unternehmens beim Kunden genannt.[301]
Die Kundenattraktivität stellt dar, wie interessant der Kunde für das Unternehmen ist. Dieser Dimension liegen vergangene, gegenwärtige und zukünftige Bewertungskriterien zugrunde. Mögliche Kriterien sind Umsatz, Umsatzentwicklung, Deckungsbeitrag, Bonität, Preissensibilitäten und qualitative Aspekte wie Kooperationsverhalten und Loyalität. Die eigene Wettbewerbsposition als zweite Dimension weist die Position des Unternehmens beim Kunden im Vergleich zu Konkurrenten aus. Als Kriterien werden bei dieser Dimension zum Beispiel geografische Nähe, Lieferanteil des Kunden beim Unternehmen, Produktqualität, Firmenimage oder Reklamationsverhalten des Unternehmens aus Sicht des Kunden bewertet.[302] Für beide Dimensionen sind ausschließlich die Kriterien mit der höchsten Relevanz zu definieren. Um die Kompensation zwischen einzelnen Kriterien zu vermeiden, hat sich in der Praxis die Anwendung von drei bis fünf Kriterien pro Dimension als empfehlenswert herauskristallisiert.[303] In anderen Beispielen fließen jedoch auch durchaus mehr Kriterien zur Bewertung je Dimension ein, was ebenfalls sinnvoll sein kann. Die letztendliche Spezifikation der Anzahl und Auswahl der Kriterien ist unternehmensabhängig.
Die Operationalisierung der Kriterien erfolgt durch die Gewichtung und die anschließende Bewertung der Kriterien für den jeweiligen Kunden.[304] Derartige Bewertungsverfahren werden Scoring-Methoden genannt. Scoring-Methoden werden anhand der im Folgenden beschriebenen Vorgehensweise für Kundenportfolios angewandt. Basis ist die Auswahl relevanter Kundenkriterien aus Anbietersicht, die sowohl quantitativ als auch qualitativ sein können. Grundsätzlich ist, wie bereits erläutert, die Anwendung mehrerer Kriterien notwendig, um der Vielschichtigkeit der gewählten Dimensionen Rechnung zu tragen.[305] Den gewählten Kriterien werden entsprechend ihrer Bedeutung für das Unternehmen prozentuale Gewichtungsfaktoren zugeordnet, die in ihrer Summe 100% erge-

[301] Vgl. KÖHLER, R. (2003), S. 406.
[302] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 146.
[303] Vgl. HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 234.
[304] Vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 99.
[305] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 140.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ben müssen. Anschließend werden die Kunden anhand jedes einzelnen Kriteriums überprüft und Ihnen Punktwerte zugewiesen. Hierzu kann beispielsweise eine 3er-Skala eingesetzt werden, die zwischen den Ausprägungen „schlecht/ niedrig“ mit dem Punktwert 0, „neutral/ mittel“ mit dem Wert 1 und „gut/ hoch“ mit dem Punktwert 2 unterscheidet. Eine weitere Möglichkeit ist die Bewertung nach einer 5er-Skala, die von 1 für eine schlechte Bewertung bis 5 für eine gute Bewertung klassifiziert.[306] Durch die Multiplikation der Punktwerte der einzelnen Kriterien mit den jeweiligen Gewichtungen ergibt sich dann für jeden Kunden für beide Dimensionen eine Summe der gewichteten Punkte, die auch „Score“ genannt wird.[307] Basierend auf den gewichteten Punktsummen, die kundenspezifisch für beide Dimensionen ermittelt werden, können im nächsten Schritt die Positionen der Kunden im Kundenportfolio ermittelt und die Kunden entsprechend in die Portfoliofelder eingetragen werden.[308] Die Kunden werden analog zu den Produkten im Portfolio als Kreise dargestellt, wobei die Kreisgrößen der Kunden wahlweise Umsätzen oder Deckungsbeiträgen entsprechen. In diesem Fall sollten diese Merkmale jedoch nicht noch zusätzlich als Dimensionskriterien zur Bewertung der Kundenpositionen einbezogen werden.[309] Mit Parallelität zum vorhergehend dargestellten Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio existieren in dieser Variante des Kundenportfolios vier Kundenkategorien, die in der Theorie teilweise unterschiedlich benannt werden. In der folgenden Abbildung 11 werden diese mit Entwicklungs-, Star-, Problem- und Ertragskunden gekennzeichnet.

[306] Vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 97.
[307] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2006b), S. 17 f.
[308] Vgl. LINK, J. (2002), S. 551.
[309] Vgl. KÖHLER, R. (2003), S. 407.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 11: Kundenattraktivität-Lieferantenposition-Portfolio[310]

Das Feld der Entwicklungskunden steht üblicherweise für die Einstiegsposition von Kunden in die Kundenbeziehung. Diese Kunden gelten aus Anbietersicht als attraktive Kunden, mit denen jedoch in der Regel noch keine signifikanten Erfolge verzeichnet werden können. Die Lieferantenposition dieser Kunden muss ausgebaut werden, zum Beispiel durch das Angebot von nicht langfristig verbindlichen Anreizen. So sollen zum Beispiel kulante Rückgabemöglichkeiten, Anfangsrabatte oder Testmengen dem Kunden einen Anreiz geben, die Beziehung zum Anbieter auszubauen, ohne langfristig die Profitabilität der Geschäftsbeziehung zu belasten.[311] Grundsätzlich muss jedoch gewährleistet sein, dass geeignete Maßnahmen und Wachstumsstrategien die positive Entwicklung des Kunden für das Unternehmen zulassen. Andernfalls, beispielsweise bei zu starker Positionierung des Wettbewerbs beim Kunden, kann die Gefahr einer Ressourcenverschwendung bestehen.[312] Dem Idealverlauf und der Terminologie der Boston Consulting Group folgend entwickeln sich derartige Kunden im nächsten Schritt zu Starkunden.[313] Bei diesen Kunden hat das Unternehmen eine hohe Kundendurchdringung, das heißt eine starke relative Lieferantenposition. Daraus resultiert die Empfehlung einer Investitionsstrategie. In Starkunden soll-

[310] In Anlehnung an REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 266 und HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 235 f.
[311] Vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 97 f.
[312] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 140 f.
[313] Vgl. SCHIRMEISTER, R./ KREUZ, C. (2006), S. 320.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

te im Regelfall in Form von Kundenbindungsmaßnahmen investiert werden, um ihre Position zu halten oder bestenfalls auszubauen.[314]

Ertragskunden generieren die Finanzmittel, die für Investitionen in Entwicklungs- und Starkunden notwendig sind. Aus diesem Grund gilt als eine Normstrategie für Ertragskunden das Halten der derzeitigen Position durch notfalls geringe Erhaltungsinvestitionen.[315] Ertragskunden können sich im weiteren Verlauf zu Problemkunden entwickeln. Als Problemkunden gelten Kunden, die nur noch eine geringe Attraktivität für das Unternehmen darstellen und bei denen das anbietende Unternehmen nur noch eine niedrige relative Lieferantenposition hat. Für Problemkunden werden in den meisten Fällen Desinvestitionsstrategien und die Eliminierung aus dem Portfolio empfohlen.[316] Zwar erzielen einige Kunden in dieser Kategorie noch ausgeglichene Cash-Flow-Bilanzen, bei der Mehrzahl reichen die Umsatzrückflüsse jedoch kaum noch aus, um Erhaltungsinvestitionen zu decken. Neben den unzureichenden Umsatzrückflüssen binden sie außerdem Ressourcen, die wertvoller für andere Kunden genutzt werden können. Auf dieser Grundlage ist die Eliminierung der Kundenbeziehung häufig die einzig sinnvolle Lösung.[317]

Die aufgezeigten Normstrategien sind jedoch undifferenziert und theoretisch wenig begründet. Daher können sie nicht pauschal als Verhaltensweisen oder Strategien zur Kundenbearbeitung eingesetzt werden.[318] Sie geben nur die idealtypische Stoßrichtung der Strategien, der Ressourcenzuteilung sowie des erforderlichen Finanzmittelflusses innerhalb des Kundenportfolios wieder.[319]

Neben der Vier-Felder-Matrix kommen auch im Bereich der Kundenanalyse Neun-Felder-Portfolios zum Einsatz.[320] Häufig werden die gleichen Dimensionen wie beim Vier-Felder-Kundenportfolio angewandt, so zum Beispiel die Kundenattraktivität und die relative Lieferantenposition.[321] In diesem Zusammenhang ist das als grundlegend geltende Neun-Felder-Kundenportfolio von *Campbell* und *Cunningham* zu nennen. Es umfasst die Dimensionen Wachs-

[314] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 184.
[315] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 141.
[316] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 145.
[317] Vgl. KUTZ, O. (2006), S. 26.
[318] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2006b), S. 20.
[319] Vgl. HUNGENBERG, H./ WULF, T. (2007), S. 124.
[320] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 140.
[321] Vgl. BÖING, E./ BARZEN, D. (1992), S. 88.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tumsrate des Kunden und Wettbewerbsposition, wobei letztere den relativen Anteil des Unternehmens an den Bestellungen des Kunden wiedergibt.[322] Die Kategorisierung der Kunden durch die Bewertung anhand der gewählten Dimensionen ist beim Neun-Felder-Portfolio differenzierter, woraus feinere Strategieempfehlungen für die jeweiligen neun Felder resultieren. Diese detailliertere Kategorisierung ist Folge der größeren Anzahl definierter Kundensegmente.[323] Im Falle der Investitionswürdigkeit von Kunden wird demnach in die sechs Kategorien Starkunden, Entwicklungskunden, Mitnahmekunden, Perspektivkunden, Abschöpfungskunden und Verzichtskunden unterteilt.[324]

Auch bei Neun-Felder-Portfolios bietet sich die Einbeziehung einer dritten Dimension an. Dazu werden die Kunden, wie bereits vorher schon erläutert, im Portfolio als Kreise dargestellt. Die Kreisgröße entspricht dem Lieferumfang beziehungsweise dem Umsatz oder auch dem erzielten Deckungsbeitrag des Unternehmens mit dem Kunden.[325] Alternativ kann darüber hinaus eine dritte Dimension durch einen Kundenkubus oder ein sogenanntes Cube-Modell zur Kundenbeurteilung einfließen.[326] *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* stellen in dieser Beziehung einen Kundenkubus vor, der als Dimensionen das gegenwärtige Erfolgspotenzial, das zukünftige Erfolgspotenzial sowie den komplementären Wertbeitrag des Kunden integriert. Der komplementäre Wertbeitrag entspricht dabei dem Ressourcenpotenzial des Kunden, beispielsweise in Form von Referenz-, Synergie- oder Kooperationspotenzialen. Für jede Dimension innerhalb des Quaders existieren zwei Bewertungsmöglichkeiten. Anhand der jeweiligen Kundenbewertung der drei Dimensionen werden die Kunden in acht Kundensegmente eingeteilt, für die ebenfalls Normstrategien bestehen.[327]

Auch der Kundenwertraum von *Bauer*, *Stokburger* und *Hammerschmidt* positioniert Kunden anhand von drei Werttreibern in einem dadurch entstehenden dreidimensionalen Raum. Als Dimensionen fungieren der Umsatz, die Profitabilität und die Loyalität des Kunden. Der Kundenwertraum lässt sich dann eben-

[322] Vgl. CAMPBELL, N. C. G./ CUNNINGHAM, M. T. (1983), S. 377.
[323] Vgl. LINK, J./ HILDEBRAND, V. (1993), S. 51 f.
[324] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 173.
[325] Vgl. PLINKE, W. (1997), S. 144.
[326] Vgl. KÖHLER, R. (2003), S. 409.
[327] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 140.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

falls in acht Kundensegmente unterteilen, die je nach Segment die Attraktivität des Kunden charakterisieren.[328]

Abschließend ist als eine weitere Möglichkeit der Portfolioanalyse die Erstellung von mehrstufigen Kundenportfolios zu nennen. So können bei einer mehrstufigen Portfolioanalyse im ersten Schritt alle Distributionskanäle eines Unternehmens untersucht werden, beispielsweise Fachhändler, Großhandel, Verbände oder Exporteure. Anschließend wird, auch mit dem Ziel der Komplexitätsreduzierung, in der nächsten Stufe eine genauere Analyse einzelner Kanäle vorgenommen. Dabei werden zum Beispiel alle Fachhändler oder alle Fachhändler ab einer bestimmten Umsatzgröße in einem Kundenportfolio dargestellt.[329]

Campbell und *Cunningham* empfehlen ebenfalls ein mehrstufiges Vorgehen. In ihrem Modell analysieren sie im ersten Schritt die Lebenszyklusklassifikation der Kunden und im zweiten Schritt die Wettbewerbssituation. Erst danach folgt die Erstellung eines Portfolios, das die als wesentlich identifizierten Kunden beider Stufen beinhaltet.[330] Mehrstufige Modelle unterliegen jedoch der Kritik, dass durch die zusätzliche Zwischenselektion Intransparenz entstehen kann. Durch Fehleinschätzungen in den ersten Schritten können die später im endgültigen zur Strategieableitung genutzten Kundenportfolio dargestellten Handlungsalternativen gegebenenfalls unvollständig sein.[331]

Der Einsatz von Kundenportfolios ist mit Stärken und Schwächen verbunden. Vorteile sind die komprimierte Abschätzung der Investitionswürdigkeit von Kunden und damit die Definition einer Basis für die Ressourcennutzung im Unternehmen.[332] Besonders durch die Visualisierung sind Kundenportfolios leicht verständlich und kommunizierbar. Sie bieten eine fundierte Grundlage für weitergehende kundenbezogene Maßnahmen. Hierzu tragen auch empfohlene Normstrategien bei, die zwar nicht unreflektiert übernommen werden können, aber eine Orientierung zur Festlegung von Strategien und Maßnahmen sowie zur Ressourcenzuteilung geben. Dieser Punkt charakterisiert zugleich eine Schwäche von Portfolioanalysen. Diese besteht in der bereits angesprochenen Gefahr der pauschalen Ableitung von Normstrategien. Normstrategien sind nicht allge-

[328] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 334 ff.
[329] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 266.
[330] Vgl. CAMPBELL, N. C. G./ CUNNINGHAM, M. T. (1983), S. 372.
[331] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 143.
[332] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 173.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

meingültig und nicht auf jeden Kunden in jeder Situation übertragbar. Sie geben lediglich eine idealtypische Stoßrichtung an. In der Anwendung von Portfolioanalysen besteht durch sie die Gefahr, dass Strategieformulierungen stark vereinfacht, mechanisch und automatisiert erfolgen.[333]

Zu den Grenzen der Methode ist auch die zu starke Reduktion auf einige Erfolgsfaktoren zu zählen.[334] Durch die eingeschränkte Zahl an Dimensionen im Portfolio entsteht gegebenenfalls nur ein limitierter Blickwinkel. *Hahn* beschreibt diese Schwäche im Kontext der Vier-Felder-Portfolio-Analyse als eine vielfach zu starke Vergröberung der tatsächlichen Zusammenhänge.[335] Auch dadurch kann es ratsam sein, mehrere Portfoliodarstellungen mit unterschiedlichen Dimensionen zu erstellen und gegenüberzustellen. Erst dadurch ergibt sich ein breiterer Blick auf die untersuchten Kunden oder die Kundenstruktur, wodurch Maßnahmen gesicherter verabschiedet werden können.[336] Der breite Blick im Rahmen der Portfolioanalyse ist auch in Hinblick auf mögliche Interdependenzen zwischen Geschäftsfeldern eines Unternehmens notwendig. Durch Portfolios werden stellenweise Geschäftsfelder oder Kundengruppen isoliert voneinander analysiert. Wechselseitige Beziehungen oder Synergieeffekte bleiben dadurch unberücksichtigt. Hier wäre abermals die Anwendung von Normstrategien nachteilig. Ebenfalls berechtigt ist die Kritik an der Zielsetzung, den Finanzmittelfluss zwischen Finanzmittel generierenden und verbrauchenden Geschäftsfeldern im Portfolio auszugleichen, da der Zugang zu externen Finanzmitteln durch effizientere Kapitalmärkte immer leichter ist.[337]

Ein eher technischer Kritikpunkt besteht durch die Grenzen des Multifaktoren-Konzeptes. Die Bewertung und die Gewichtung von Einflussfaktoren, die die Positionierung der Kunden im Portfolio bestimmen, unterliegen einer subjektiven Bewertung. Darüber hinaus können wichtige Einzelinformationen durch die Aggregation nicht mehr hinreichend erkennbar sein.[338]

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kundenportfolios eine Möglichkeit zur Visualisierung und strategischen Segmentierung des Kundenstamms

[333] Vgl. HUNGENBERG, H./ WULF, T. (2007), S. 123 f.
[334] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 148.
[335] Vgl. HAHN, D. (2006), S. 240.
[336] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008), S. 175.
[337] Vgl. HUNGENBERG, H./ WULF, T. (2007), S. 124.
[338] Vgl. HAHN, D. (2006), S. 240.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bieten. Abhängig vom Portfoliotyp steht in der Regel die ausgewogene Gestaltung der Kundenstruktur im Mittelpunkt.[339] Dabei existieren für verschiedene Kundensegmente strategische Empfehlungen und Ziele. In diesem Zusammenhang gilt als ein generelles Ziel im Kundenportfolio, dass Starkunden den überwiegenden Teil der Unternehmensressourcen erhalten und Ertragskunden das Geschäft des Unternehmens finanziell sichern. Fragezeichenkunden oder Entwicklungskunden repräsentieren das Potenzial und die möglicherweise zukünftigen Starkunden des Unternehmens. Unternehmen ohne Entwicklungskunden haben daher kaum Wachstumspotenziale für die Zukunft. Aus diesem Grund muss dieses Segment im Portfolio ausreichend vertreten sein. Kunden mit Zuordnung zum Feld der Problem- oder Mitnahmekunden sollten nur dann im Portfolio verbleiben, wenn sie keine zu starke Ressourcenbindung beanspruchen und zur Fixkostendeckung beitragen.
Es ist des Weiteren erkennbar, dass Kundenportfolios eine potenzialbezogene Fokussierung bieten.[340] Durch die Darstellung der Kundenstrukturen oder Kundenbeziehungen lassen sich Potenziale lokalisieren und Handlungsempfehlungen ableiten. Zusätzlich wird durch die Anwendung mehrerer Kriterien neben der Abbildung der Kundenstruktur auch eine Kundenbewertung erzielt.[341] In diesem Kontext existieren Ansätze, bei denen statt einer ausgewogenen Kundenstruktur das Ziel der Konzentration auf deckungsbeitragsstarke Kunden definiert ist. Dabei wird angestrebt, schwerpunktmäßig Kunden mit hohen Deckungsbeiträgen und hohen Deckungsbeitragspotenzialen aufzubauen.[342]
Aufgrund der verschiedenen Kritikpunkte ist die Bedeutung von Portfolioanalysen in den letzten Jahren tendenziell rückläufig. Dennoch leisten sie nach wie vor einen Beitrag zur Strategieformulierung und -diskussion im Unternehmen. In diesem Zusammenhang soll das Portfolio als eine Hilfestellung betrachtet werden, die jedoch den Einsatz weiterer ergänzender Instrumente notwendig macht.[343]

[339] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 186.
[340] Vgl. HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 236 f.
[341] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 266.
[342] Vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 102.
[343] Vgl. HUNGENBERG, H./ WULF, T. (2007), S. 125.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.3.3 Scoring-Methoden

Zum Abschluss der Vorstellung mehrdimensionaler Methoden soll der Ansatz der Scoring-Methoden noch einmal eingehender beschrieben werden. Bereits im vorhergehenden Abschnitt zu Kundenportfolioanalysen wurde eine erste Einführung in die Bewertung gewichteter Kriterien durch Scoring-Modelle gegeben. Dabei wurde erläutert, dass Kunden durch Scoring-Methoden mittels Aggregation mehrerer Kriterien einen verdichteten Wert, einen sogenannten Score zugewiesen bekommen.

Grundsätzlich lassen sich mit Scoring-Modellen Kunden anhand quantitativer und ebenso auch qualitativer Größen bewerten. Dazu werden relevante Kriterien ausgesucht und jeweils abhängig von ihrer Bedeutung, an dieser Stelle für das anbietende Unternehmen, gewichtet. Durch die Vorgehensweise entscheiden die Gewichtungen, wie stark die einzelnen Kriterien die Gesamtbewertung der Kunden beeinflussen.[344] Im Anschluss werden die Kriterien kundenindividuell durch Punktzuweisungen bewertet, die dann mit der Gewichtung multipliziert und abschließend zu einem Kundengesamtwert addiert werden. Je höher der Gesamtwert, das heißt der Score, ist, desto attraktiver ist der Kunde für das Unternehmen einzustufen. In der Regel wird dabei die Einordnung des Kunden in Relation zum Gesamtindex berücksichtigt. Auf Basis der Bewertung und Einschätzung des Kunden im Verhältnis zu anderen Kunden lassen sich dann Marketingmaßnahmen in Abhängigkeit des ermittelten Scores ableiten.[345] Damit fungiert der Gesamtscoringwert beispielsweise als Entscheidungskriterium über Kundeninvestitionen. Auch können Schwellenwerte festgelegt werden, die Anhaltspunkte für die Entscheidung über Marketinginvestitionen bieten.[346]

Ein beispielhaftes Modell zur Ermittlung von Schlüsselkunden, in diesem Fall von Key Accounts, stammt von *Belz*, *Müllner* und *Zupancic*. Darin werden zwölf Kriterien definiert und mit einer Gewichtung von eins bis drei versehen. Jedem Kriterium wird dann kundenindividuell ein Erfüllungsgrad zugewiesen, der von eins bis zehn reicht. Anschließend folgen auch hier die Multiplikationen der Erfüllungsgrade mit den Gewichtungen sowie die schlussendliche Aufsummierung aller Punkte für den jeweiligen Kunden. In Abhängigkeit von der

[344] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 266 f.
[345] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 169 f.
[346] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 267.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Punktzahl werden die untersuchten Kunden in drei Kategorien unterteilt. Diese Kategorien unterscheiden nach Kunden mit hohem Potenzial als Key Account, mit mittlerem Potenzial und Kunden mit fragwürdigem Potenzial.[347]

Zu den bekanntesten Scoringmodellen gehört die RFM-Methodik, die ihren Ursprung im Versandhandel hat. RFM steht abkürzend für Recency, Frequency, Monetary.[348] Nach diesem Ansatz wird die Bewertung eines Kunden durch die zurückliegende Kürze des letzten Kaufs (Recency), die Häufigkeit von Bestellungen (Frequency) und die Größe des durchschnittlichen Umsatzes pro Auftrag (Monetary Value) bestimmt.[349] Alternativ wird auch die Abkürzung RMFR verwandt. Sie steht für Recency, Frequency, Monetary Ratio und hat die gleichen Inhalte.[350] RFM-Modelle greifen auf reale und vergangenheitsbezogene Kundendaten zu. Dabei spielt die Qualität der verwendeten Daten eine essentielle Rolle. Jedoch sind die notwendigen Daten für die Analyse nicht immer eindeutig zu bestimmen. So ist bei bereits länger bestehenden Kundenbeziehungen, zum Beispiel bei Telefonverträgen aus Sicht eines Telekommunikationsunternehmens, der Zeitpunkt der letzten Transaktion nicht sehr aussagekräftig, da der letzte zurückliegende Rechnungszeitpunkt häufig bei allen Kunden gleich ist. Daher bieten sich in einem solchen Fall die Verwendung des Zeitpunkts des letzten Tarifwechsels, des Vertragsabschlusses oder eines anderen kundenindividuellen Zeitpunktes an.[351]

Die Anwendung des RFM-Ansatzes wird durch *Reinecke* und *Keller* anhand einer allgemeinen Formel zur Berechnung eines RFM-Scores transparent. Dabei werden zur Ermittlung des gesamten Kundenscores die vier einzelnen Scores für die Bereiche Recency, Frequency, Monetary Ratio sowie des Bereichs der sonstigen Variablen addiert. Zu den sonstigen Variablen können unter anderem Kundenrücksendungen, das heißt Retouren, zählen.[352] Analog zu dieser Vorgehensweise wird in der folgenden Abbildung 12 ein von *Link* und *Hildebrand* stammendes Anwendungsbeispiel der RFM-Methode gezeigt.[353]

---

[347] Vgl. BELZ, C./ MÜLLNER, M./ ZUPANCIC, D. (2004), S. 200.
[348] Vgl. RYALS, L. (2008b), S. 70.
[349] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 267.
[350] Vgl. LINK, J./ HILDEBRAND, V. (1993), S. 48.
[351] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 239 ff.
[352] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 268.
[353] Vgl. LINK, J./ HILDEBRAND, V. (1993), S. 49.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Startwert	25 Punkte (Pkt.)					
Letztes Kaufdatum	bis 6 Monate +40 Pkt.	bis 9 Monate +25 Pkt.	bis 12 Monate +15 Pkt.	bis 18 Monate +5 Pkt.	bis 24 Monate -5 Pkt.	früher -15 Pkt.
Häufigkeit der Käufe in den letzten 18 Monaten	Zahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
Durchschnittlicher Umsatz der letzten drei Käufe	bis 50 Euro +5 Pkt.	bis 100 Euro +15 Pkt.	bis 200 Euro +25 Pkt.	bis 300 Euro +35 Pkt.	bis 400 Euro +40 Pkt.	> 400 Euro +45 Pkt.
Anzahl Retouren (kumuliert)	0 - 1 0 Pkt.	2 - 3 -5 Pkt.	4 - 6 -10 Pkt.	7 - 10 -20 Pkt.	11 - 15 -30 Pkt.	> 15 -40 Pkt.
Zahl der Werbesendungen seit dem letzten Kauf	Hauptkatalog je -12 Pkt.		Sonderkatalog je -6 Pkt.		Mailing je -2 Pkt.	

Abbildung 12: Scoring-Modell nach der RFM-Methode[354]

Das auf den Versandhandel spezialisierte Modell unterteilt sechs Ebenen, in denen Punkte zum Kundenscore addiert oder subtrahiert werden. Neben dem einheitlichen Startwert werden den Kunden abhängig vom letzten Kaufdatum, der Häufigkeit von Käufen, dem durchschnittlichen Umsatz der letzten Käufe, der Anzahl der Retouren sowie der Zahl der Werbesendungen seit dem letzten Kauf entsprechende Punkte zugesprochen oder abgezogen.

Neben der klassischen Form existieren noch weiterentwickelte Abwandlungen des RFM-Modells. Zu diesen gehören generische Kundenscoringmodelle wie das Generic Scoring Customer Model (GSC). Zwar fließen auch hier die genannten drei Komponenten Recency, Frequency und Monetary Value ein, jedoch gehen in diesem Modell die originären Werte der Kategorien in die Berechnung ein. Diese werden im nächsten Schritt multiplikativ zu einem gesamten GSC-Score verknüpft. In der Berechnung werden zusätzlich Gewichtungsparameter für die Variablen Recency und Monetary Value eingesetzt, was eine Anpassung an das jeweilige Unternehmen oder die Unternehmenssituation ermöglicht.[355]

Der RFM-Methode ist mit einigen Problemen verbunden. Zum einen wird vorausgesetzt, dass nur wenige Variablen den Wert einer Kundenbeziehung richtig wiedergeben. Im Regelfall sind dies mit der Bewertung der Recency, der Fre-

[354] In Anlehnung an LINK, J./ HILDEBRAND, V. (1993), S. 49.
[355] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 268.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

quency und dem Monetary Value drei Variablen. Darüber hinaus unterliegt die Operationalisierung der Variablen einer gewissen Willkür, zum Beispiel bei der Festlegung der einzelnen Zeitraumkategorien zur Beurteilung des Kunden nach dem letzten Kaufdatum. Gleiches gilt auch für die Definition der Punktwerte für die einzelnen Parameter, da auf diesem Weg Schwerpunkte und Gewichtungen in Bezug auf einzelne Kategorien gesetzt werden. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Kurzfristigkeit des Ansatzes. Langfristige Tendenzen bleiben weitgehend unberücksichtigt.[356] Dieser Punkt hängt auch mit der fehlenden Integration entsprechender qualitativer Parameter, zum Beispiel von Kundenpotenzialen zusammen. Dieser Umstand ist auch darauf zurückzuführen, dass das Modell im ursprünglichen Sinne für den Versandhandel konzipiert wurde. In anderen Scoring-Modellen, wie dem zuvor genannten Modell zur Selektion von Key-Accounts, werden dagegen durchaus auch qualitative, zukunftsorientierte Parameter angewandt.[357]

Im Allgemeinen bieten Scoring-Modelle einen Weg, durch Punktbewertungen quantitative und qualitative Größen zu einem quantitativen Wert zusammenzufassen. *Günter* spricht von der „Transformation qualitativer Aspekte in quantitative Werte.“[358] Scoring-Modelle sind flexibel in der Anzahl und im Typ der gewählten Variablen sowie in der Art der Skala. In diesem Punkt sind gleichsam nominale, metrische und ordinale Skalen möglich. Insgesamt lässt sich durch die Bandbreite der zur Verfügung stehenden Variablen Mehrdimensionalität erreichen, die anschließend zu einer gewichteten Gesamtbewertung von Kunden führt. Dieser Punkt ist die entscheidende Stärke von Scoring-Verfahren.[359]

Dennoch sind in diesem Zusammenhang auch kritische Aspekte zu nennen. Wie auch zuvor bereits für den speziellen Fall des RFM-Modells genannt, gilt für alle Scoring-Modelle die Schwierigkeit der Bestimmung, Operationalisierung und Gewichtung der einzusetzenden Parameter. Hier besteht generell das Ziel der objektiven Bewertung und systematischen Verdichtung, was fallweise jedoch durch Willkür und subjektive Entscheidungen verfehlt oder nur unzureichend erreicht wird. In der Literatur wird von einer produzierten Scheinge-

[356] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 151 ff.; vgl. HIPPNER, H./ WILDE, K. D. (2002), S. 22 f.
[357] Vgl. BELZ, C./ MÜLLNER, M./ ZUPANCIC, D. (2004), S. 200.
[358] GÜNTER, B. (2006), S. 246.
[359] Vgl. KRAFFT, M./ RUTSATZ, U. (2006), S. 280.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nauigkeit gesprochen, die gegebenenfalls über subjektive Einflüsse hinweg täuscht.[360] *Link* und *Weiser* betonen jedoch, dass im Laufe der Zeit durch gewonnene Erkenntnisse zunehmend verbesserte Objektivität erzielt werden kann. Dies gilt besonders für die Definition und kontinuierliche Anpassung der Gewichtungen der Parameter.[361] Ähnlich argumentiert *Plinke*, der durch die zusätzliche, spätere Aufnahme weiterer Kriterien eine Verfeinerung und Objektivität des Modells anstrebt.[362]

Eine weitere Einschränkung von Scoring-Modellen ist die unterstellte Unabhängigkeit der gewählten Kriterien. *Kleinaltenkamp* gibt an, dass eine Vielzahl der Merkmale miteinander korreliert und es dadurch zu Verzerrungen kommen kann. Als Beispiel führt er den Betreuungsaufwand eines Kunden an. Dieser könnte bei einem intensiven Kunden sowohl im Innen- wie auch im Außendienst hoch bewertet werden. Dadurch wird der Betreuungsaufwand durch eine quasi doppelte Verrechnung insgesamt bei der Kundenbewertung überschätzt.[363]

Trotz der angesprochenen Kritikpunkte gelten Scoring-Methoden als ein erfolgversprechender Weg zur Kundenbewertung. Ein elementarer Vorteil ist die Verbindung mit anderen mehrdimensionalen Methoden zur Kundenbewertung. Ein möglicher Ansatz ist die bereits beschriebene Nutzung des Verfahrens verknüpft mit dem Einsatz von Kundenportfolios. Auf diesem Weg können auch Potenzialgrößen und nicht-ökonomische Größen der Kundenbeziehung bewertet werden und in das Portfolio einfließen.[364]

4.4 Zusammenfassung zu den Ansätzen im Kundencontrolling

Im Rahmen der theoretischen Einführung wurden die wesentlichen Ziele und Funktionen des Kundencontrolling definiert. Zusammenfassend ist dies, mit Bezug auf die von *Schmöller* und *Burgartz* gegebene Definition zum Kundencontrolling, die Sicherstellung der koordinierten Informationsversorgung zur Unterstützung des Kundenmanagements, um die Profitabilität kundenbezogener Unternehmensaktivitäten zu optimieren. In diesen Kontext fallen auch die Pla-

[360] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 268 f.
[361] Vgl. LINK, J./ WEISER, C. (2006), S. 171.
[362] Vgl. PLINKE, W. (1997), S. 144.
[363] Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2011), S. 132.
[364] Vgl. KRAFFT, M./ RUTSATZ, U. (2006), S. 281.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nungs- und Kontrollfunktion als Führungsteilsysteme des Kundencontrolling.[365] Kundencontrolling hat die Aufgabe, eine rationale Unternehmensführung und Entscheidungsfindung herzustellen.[366]

Grundsätzlich kann im Kundencontrolling zwischen zwei Betrachtungsebenen unterteilt werden, dem strategischen und dem operativen Kundencontrolling. Wichtigste Unterscheidungsmerkmale der beiden Ebenen sind der zeitliche Bezug und der Zielinhalt. Während das strategische Kundencontrolling eher langfristig und extern orientiert ist, beschäftigt sich das operative Kundencontrolling mit kurz- bis mittelfristigen Zeiträumen sowie in erster Linie internen Größen. Das strategische Kundencontrolling gibt den Rahmen für das operative Kundencontrolling vor, dessen Aufgabe wiederum die Umsetzung der strategischen Ziele und Vorgaben ist. Beiden Betrachtungsebenen können typische Instrumente zugeordnet werden, die die Erfüllung der Aufgaben unterstützen. Sie unterscheiden sich durch die Art der verarbeiteten Informationen sowie den zeitlichen Bezugsrahmen.

Darüber hinaus wurden Gemeinsamkeiten und Schnittstellen zwischen Kundencontrolling und Customer Relationship Management erläutert. Generell wurde festgestellt, dass durch Customer Relationship Management primär Kundenbeziehung und Kundenbindung behandelt werden, während sich das Kundencontrolling überwiegend mit dem Kundenmanagement unter Rentabilitätsgesichtspunkten beschäftigt. Profitabilitäts- und Optimierungsziele in Bezug auf Kunden und Kundenstrukturen stehen im Vordergrund. Hervorzuheben ist der Bereich des Analytischen Customer Relationship Management, der teilweise die Datenbasis für das Kundencontrolling bereitstellt. Hier besteht die intensivste inhaltliche Verbindung und Überschneidung zum Kundencontrolling.

Im weiteren Verlauf der Einführung in die theoretischen Grundlagen des Kundencontrolling wurden die Begriffe Customer Value und Customer Equity erläutert. Dabei wurde unterstrichen, dass der Kundenwert und damit die Kundenbewertung eine besondere Rolle im Kundencontrolling spielt. Es wurde außerdem verdeutlicht, dass nicht nur quantitative Faktoren in die Kundenbewertung einfließen dürfen, sondern genauso auch qualitative Aspekte bei der Bestimmung des Customer Value berücksichtigt werden müssen. Abschließend wurde festge-

[365] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 13.
[366] Vgl. WEBER, J./ SCHÄFFER, U. (2008a), S. 42 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

halten, dass der Gesamtwert aller Kundenwerte dem Kundenstammwert entspricht, der auch Customer Equity genannt wird.
Nach der grundlegenden theoretischen Einführung wurden die wesentlichen Methoden des Kundencontrolling vorgestellt. Hierbei gab es diverse Möglichkeiten, relevante Methoden in Kategorien zu unterteilen. Für die vorliegende Arbeit wurde die Unterscheidung in ein- und mehrdimensionale Ansätze gewählt. Im Rahmen der eindimensionalen Methoden, die sich ausschließlich mit einer inhaltlichen Dimension beschäftigen, wurden die Kundenerfolgsrechnung, die ABC-Analyse, die Berechnung des Customer Lifetime Value, die Kundenzufriedenheits- sowie die Kundenloyalitätsanalyse skizziert. Neben Erläuterungen zur Zielsetzung und Vorgehensweise wurden auch Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden aufgeführt. Generell konnte festgestellt werden, dass eindimensionale Methoden nicht als alleinige Analyseinstrumente ausreichend sind und weitere Informationen, insbesondere zur ganzheitlichen Kundenbewertung notwendig sind. Diese Lücke wird durch mehrdimensionale Methoden geschlossen, die im darauffolgenden Abschnitt behandelt wurden. Schwerpunkte bei der Vorstellung mehrdimensionaler Verfahren bildeten der Einsatz von Kennzahlensystemen im Kundencontrolling, Kundenanalysen durch Portfolios und Scoring-Modelle. Diese Methoden wurden der Anforderung gerecht, Mehrdimensionalität durch qualitative und quantitative Einflussfaktoren zu gewährleisten. Dennoch wurden auch hierzu Kritikpunkte beleuchtet.
Ein besonderes Augenmerk galt abschließend dem Customer Lifetime Value. Diese Methode wurde im Zuge der theoretischen Grundlagen als eindimensionaler Ansatz klassifiziert. Mit Bezug zur bereits vorhergehenden Erläuterung zum Customer Value gilt dies jedoch nur für den direkten Customer Value. Besonders durch die zusätzliche Einbeziehung qualitativer Gesichtspunkte, zum Beispiel durch bestimmte Kundenpotenziale, wird die Bestimmung des Customer Value und dadurch die Kundenbewertung mehrdimensional. Dieser Punkt soll im weiteren Verlauf der Arbeit noch eingehender behandelt werden.
Aufbauend auf der theoretischen Sicht soll im Folgenden zunächst der Entwicklungsstand des Kundencontrolling und der Kundenbewertung in der Unternehmenspraxis untersucht werden. Hierbei soll vor allem analysiert werden, ob die in der Theorie definierten Ziele auch in der Praxis verfolgt und umgesetzt werden können. In diesem Zusammenhang sollen auch die Ursachen für mögliche

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis erörtert werden. Basierend auf der praktischen Untersuchung werden dann offene Punkte bestimmt, die im nächsten Schritt weitergehend diskutiert werden sollen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5 Empirisches Forschungsdesign

5.1 Untersuchungen zum Kundencontrolling in der Praxis

In bereits existierenden empirischen Untersuchungen zum Thema Kundencontrolling wurden Unternehmen überwiegend schriftlich befragt, weshalb schriftliche Befragungen als vorherrschende Forschungsmethode bezeichnet werden können. Diese Forschungen dienen vielen Artikeln und Aufsätzen als Datengrundlage. Beispielhaft sind die bereits zuvor beschriebenen empirischen Analysen von *Schmöller*[367] zum Kundencontrolling in der Elektroindustrie und von *Schröder* und *Schettgen*[368] im stationären Bekleidungseinzelhandel zu nennen. Sie stellen branchenbezogene Untersuchungen dar. Eine branchenübergreifende Untersuchung ist dagegen die in der Schweiz durchgeführte Befragung von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz.*[369]

In der Untersuchung von *Schmöller* wurden aus einem Adressenpool per Zufallsauswahl 1.000 Unternehmen der Elektroindustrie selektiert. Diese wurden dann während eines viermonatigen Befragungszeitraums zur schriftlichen Beantwortung von Fragen zum Kundencontrolling aufgefordert. Die Befragung zielte dabei auf Geschäftskunden ab. Nach Ausschluss von Fragebögen mit inkonsistenten Antworten lagen der Untersuchung 31 auswertbare Fragebögen zugrunde. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 3,1%.

Als ein Grund für die geringe Anzahl auswertbarer Fragebögen wurde eine teilweise Ablehnung der Studie vermutet, die auf den häufig fehlenden Einsatz von Kundencontrolling in Unternehmen zurückgeführt wurde. Die Zufallsauswahl der Unternehmen spricht für die Repräsentativität der Studie, der geringe Stichprobenumfang grenzt jedoch die Verallgemeinerung der Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit ein.[370]

Ähnlich ist die Vorgehensweise von *Schröder* und *Schettgen* bei der empirischen Untersuchung zum Kundencontrolling im stationären Einzel- und Ver-

[367] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 214 – 301.
[368] Vgl. SCHRÖDER, H./ SCHETTGEN, G. (2002), S. 1 – 21.
[369] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 142 f.
[370] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 216 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sandhandel. Auch hier wurden Unternehmen, in diesem Fall des deutschen Bekleidungshandels, angeschrieben und mit neun geschlossenen Fragen befragt. Der Rücklauf der Befragung ist mit 37 Unternehmen vergleichbar mit der Untersuchung von *Schmöller*, jedoch ist die Rücklaufquote der Untersuchung mit 44,0% deutlich höher.
Eine weitere, im Themenfeld angewandte Forschungsmethode ist der Einsatz von Fallstudien in Unternehmen. *Preißner* diskutiert zum Beispiel die Kundenwertermittlung am Beispiel der Feri AG, einem Finanzdienstleister, der sich unter anderem auf das Rating von Kunden spezialisiert hat.[371]

5.2 Ziele der Untersuchung

Ziel der Untersuchung dieser Arbeit ist die Analyse des Entwicklungsstands von Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis. Im Rahmen der Primärforschung sollen Ziele und Anforderungen erörtert werden, die Unternehmen im Zusammenhang mit dem Controlling und der Bewertung von Kunden haben.
Ein weiteres Forschungsziel ist die Analyse von Zusammenhängen zwischen den Zielen, die Unternehmen durch den Einsatz von Kundencontrolling verfolgen, den vorliegenden Kundeninformationen und den eingesetzten Methoden. Im nächsten Schritt sollen auch mögliche Gründe für den fehlenden oder unzureichenden Einsatz von Kundencontrolling in der Praxis sowie Anforderungen von Unternehmen an das Kundencontrolling und die Kundenbewertung bestimmt werden.
Als Grundlage der Untersuchung dienen die folgenden, in der Ausgangssituation der Arbeit noch ungeprüften Annahmen, die sich auf die aktuelle Situation von Kundencontrolling in der Praxis beziehen.

- Unternehmen verfügen über qualitativ mangelhafte Informationen über ihre Kunden beziehungsweise haben Informationsdefizite durch nicht vorliegende Informationen,
- Risiken und Potenziale von Kunden sowie in der Kundenstruktur werden durch die Praxis nicht oder nur unvollständig analysiert,
- die verfügbaren Methoden des Kundencontrolling werden kaum oder nur in begrenztem Umfang genutzt,

[371] Vgl. PREIßNER, A. (2003), S. 18.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Unternehmen fällen kundenbezogene Entscheidungen häufig auf unfundierter Informationsbasis,
- der Einsatz von Unternehmensressourcen beim Kunden ist in der Praxis oft nicht zielorientiert und wenig effizient
- und kundenbezogene Ziele, zum Beispiel zur Entwicklung und Potenzialausschöpfung von Kunden, werden in der Praxis suboptimal verfolgt.

Zentrale Annahme dabei ist somit, dass Unternehmen heute noch immer deutliche Informationsdefizite in Bezug auf Kundenstruktur, Kundenwert und Kundenbeziehung haben und in der Folge unzureichend fundierte kundenbezogene Entscheidungen treffen. Daraus resultieren die fehlerhafte Zuordnung unternehmerischer Ressourcen und das Nichterkennen von Risiken oder Potenzialen bei Kunden.

Als Grund für diese Informationsdefizite wird der weiterhin fehlende oder noch immer nicht ausgereifte Einsatz von Kundencontrolling in Unternehmen angenommen. Dadurch ist die effiziente Verfolgung von Kundenzielen nicht optimiert. Diese Annahmen sollen im Rahmen einer Situationsanalyse auf Gültigkeit untersucht werden.

Zusammenfassend sollen die folgenden Fragestellungen untersucht werden.

- Welche Kundeninformationen liegen den Unternehmen vor und welche dieser Informationen werden als besonders relevant erachtet?
- Wie wird der Kenntnisstand der Unternehmen in Bezug auf grundlegende Teilbereiche des Kundencontrolling beurteilt (Kundenwert, Kundenstruktur, Kundenpotenziale etc.)?
- In welchen Bereichen des Unternehmens wird Kundencontrolling eingesetzt?
- Welche Instrumente und Methoden werden eingesetzt?
- Welche Ziele werden durch Kundencontrolling in den Unternehmen verfolgt?
- Welche Gründe werden für den fehlenden Einsatz von Kundencontrolling gesehen?
- Welche Anforderungen muss Kundencontrolling aus Sicht der Praxis erfüllen?

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.3 Auswahl der Forschungsmethode

Auch die eigene Forschung wurde, vergleichbar zu bisherigen Forschungen im Themenfeld Kundencontrolling, in Form geschlossener oder halbgeschlossener Fragen mittels Fragebögen durchgeführt. Grundsätzlich ist das Forschungsvorhaben somit quantitativ. Die Entscheidung für eine quantitative Untersuchung ist in erster Linie darauf zurück zu führen, dass mittels einer quantitativen Befragung die Gültigkeit im Vorfeld definierter Annahmen intersubjektiv prüfbar ist.[372] Dies trifft für die vorliegende Arbeit zu, da auch hier im Vorfeld Annahmen aufgestellt worden sind. Diese Vorgehensweise entspricht der Ansicht von *Mayring*,[373] der im Rahmen seines Vorstudienmodells skizziert, dass qualitative Methoden überwiegend Hypothesen generierend, quantitative Methoden dagegen Hypothesen testend sind.[374] Da im vorliegenden Fall bereits Annahmen und Beobachtungen existierten, welche in der Untersuchung geprüft werden sollten, wurde eine quantitative Methode zur Prüfung der Beobachtungen als adäquat erachtet. Darüber hinaus konnten die aufgestellten Annahmen in Bezug auf Kundencontrolling anhand einer größeren Stichprobe objektiv überprüft werden. Objektiv heißt in diesem Zusammenhang, dass alle befragten Unternehmen die gleichen Inhalte, Fragen und Wortlaute erhielten und dass durch standardisierte Fragebögen eine maximale Vergleichbarkeit innerhalb der Erhebung angestrebt wurde. Neben der Standardisierung ließ die größere Stichprobe belastbarere Rückschlüsse durch die Befragungsergebnisse auf die Grundgesamtheit zu.[375]

Die im Vorfeld der Untersuchung bereits aufgestellten Annahmen zum Kundencontrolling resultieren aus Erkenntnissen aus der Sekundärforschung, praktischen Erfahrungen und Ableitungen aus bereits existierenden Studien zum Kundencontrolling. Daher wurden diese Annahmen als realistisch, nicht jedoch als ausreichend untersucht beurteilt. Sie sollten auf Basis einer größeren Stichprobe auf allgemeine Gültigkeit geprüft werden.

Zwar wären durch Mittel der qualitativen Forschung, beispielsweise durch Tiefeninterviews, eventuell noch weitere Aspekte zum Thema Kundencontrolling in Unternehmen erkennbar geworden, jedoch ging es im Forschungsteil der vorlie-

[372] Vgl. RAITHEL, J. (2008), S. 8.
[373] Vgl. MAYRING, P. (2008), S. 20 – 22.
[374] Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 281.
[375] Vgl. KELLE, U. (2008), S. 34 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

genden Arbeit überwiegend um eine Ist-Analyse der aktuell vorhandenen Theorien und Instrumente sowie um die Gültigkeitsprüfung bestehender Annahmen. Der Forschungsteil der Arbeit sollte als Basis des konzeptionellen Teils der Arbeit dienen. Aus diesen Gründen wurde ein explorativer Forschungsansatz als weniger zielführend für das Vorhaben angesehen. Die quantitative Analyse ermöglichte eine höhere Zielorientierung durch Messung der Akzeptanz und der gegenwärtigen Einsatzintensität von Kundencontrolling in der Praxis. Des Weiteren war es nur mittels einer quantitativen Erhebung möglich, durch größere Stichproben branchenübergreifend zu forschen und ein hohes Messniveau zu realisieren.[376]

Für eine quantitative Forschung sprachen auch, neben dem Vorteil einer größeren Stichprobe, welche repräsentativere Rückschlüsse auf Einsatz und Anforderungen von Kundencontrolling im Vergleich zur qualitativen Forschung bietet, dass durch den Einsatz von Fragebögen zusätzlich eine regionale Unabhängigkeit vom Befragten erzielbar war.

5.4 Vorgehensweise bei der Anwendung der Forschungsmethode

Schwerpunkt der Forschung ist eine einmalig durchgeführte, quantitative Querschnittstudie in Form einer schriftlichen Befragung. Einmalig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass es keine Wiederholungsuntersuchung nach einem definierten Zeitabstand zur ersten Untersuchung gibt. Im Rahmen der Befragung wurde eine Grundgesamtheit von 2.251 Unternehmen erreicht, die in erster Linie Produkte und Dienstleistungen an Geschäftskunden vertreiben. Die Unternehmen wurden branchenübergreifend gewählt, um ein branchenübergreifendes, möglichst breites Spektrum darzustellen. Um Verzerrungen durch branchenbedingte Eigenheiten und Unterschiede zu vermeiden, wurde die Möglichkeit einer isolierten Untersuchung der einzelnen, grundlegenden Wirtschaftszweige Industrie, Dienstleistungen, Handel und Finanzdienstleistungen offen gehalten. Die Zuordnung der befragten Unternehmen anhand der jeweiligen Branchen zu den genannten Wirtschaftszweigen wurde nach der folgenden, in Tabelle 2 abgebildeten, Einteilung vorgenommen.

[376] Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 272.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Industrie	Automobilzulieferer, Baugewerbe, Bauzulieferer, Chemie, Elektrotechnik/ Elektronik, Energie/ Öl, Ernährungsgewerbe, Landwirtschaft, Machinenbau, Medizintechnik, Pharma, Textil/ Bekleidung, Verlag/ Druck und andere Medien
Dienstleistungen	Beratende Dienstleistungen, Spedition/ Transport/ Logistik, Telekommunikation, Tourismus/ Gastgewerbe
Handel	Einzelhandel, Großhandel
Finanzen	Finanzdienstleistungen

Tabelle 2: Untersuchte Wirtschaftszweige

Der Endkunde wurde im Rahmen der Befragung nur nachrangig fokussiert, da sich die Befragung vor allem auf Geschäfts- beziehungsweise Händlerkunden konzentrierte. Die Adressen wurden neben Unternehmensverzeichnissen vor allem über Internetrecherche und hier insbesondere über die webbasierte Plattform XING erhoben.[377] XING ist ein internetbasiertes, soziales Netzwerk, das in Form einer Kontaktdatenbank überwiegend der Verwaltung geschäftlicher Kontakte dient.[378] Auf diesem Weg konnten gezielt und individuell Personen in ihrer Funktion als Mitarbeiter von Unternehmen angesprochen werden, die sich in der Praxis mit Kundencontrolling befassen. Im Rahmen der Befragung wurde darum gebeten, Angaben zu Umsatzgröße oder Branchenzugehörigkeit des Unternehmens zu machen, um aussagekräftige Auswertungen für unterschiedliche Unternehmensgrößen zu erreichen. Der ursprünglich gewünschte Rücklauf von 225 auswertbaren Fragebögen, das entspricht einer Rücklaufquote von etwa 10,0%, wurde mit 325 Fragebögen weit übertroffen. Die realisierte Rücklaufquote lag damit bei 14,4%. Von den insgesamt 325 auswertbaren Fragebögen wurden 71 Fragebögen durch Mitarbeiter von Unternehmen im Ausland beantwortet, was einem Anteil internationaler Fragebögen von 21,8% entsprach.

Der weitaus höhere Rücklauf im Vergleich zu anderen bisher vorliegenden Untersuchungen ist vermutlich durch die Kontaktierung der befragten Unternehmen über die Internetplattform XING zu begründen. Hierdurch war es möglich, Personen zielgerichtet anzusprechen. Alle für die Untersuchung in Frage kommenden Personen wurden im ersten Schritt angeschrieben und gefragt, ob sie an der Befragung teilnehmen möchten. Damit konnte sichergestellt werden, dass der Fragebogen nur an Personen gesandt wurde, die im Vorfeld ihr Einverständnis

[377] Die Internetplattform ist über die Webseite www.xing.com erreichbar (Stand 02.08.2011).
[378] Vgl. LUTZ, A./ RUMOHR, J. (2008), S. 8.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zur Teilnahme erklärt hatten. Diese Vorgehensweise hatte den deutlichen Vorteil, dass Streuverluste bei Fragebögen vermieden werden konnten und die Befragten der Untersuchung eine konkrete und real existierende Person zuordnen konnten. Auf diesem Weg wurde die Anonymität einer herkömmlichen Befragung per Fragebogen umgangen und die Befragung personifiziert, was das Vertrauensverhältnis der Befragten förderte. Ein weiterer Vorteil war die Zusage, allen Befragten auf Wunsch die Ergebnisse der Forschung nach Fertigstellung zur Verfügung zu stellen. Dieses Angebot wurde von 69,8% der befragten Unternehmen angenommen.

Ein nächster wesentlicher Vorzug der Adress- und Ansprechpartnersuche über die Plattform XING war die Möglichkeit, Adressen von Unternehmen im Ausland zu erhalten, um die Befragung international auszuweiten. Hierzu wurden deutschsprachige Personen kontaktiert, die im Ausland arbeiteten und sich mit dem Thema Kundencontrolling beschäftigten. Grundsätzlich enthielt der Fragebogen geschlossene oder halbgeschlossene Fragen.[379] Als Programm zur Auswertung der Fragebögen wurde die Software SPSS ausgewählt, da dadurch die bestmöglichen Auswertungsmöglichkeiten zu erwarten waren. SPSS ist eine Statistik-Software zu Analyse von Daten, die ein breites Spektrum statistischer Werkzeuge, Instrumente und Auswertungsmöglichkeiten bietet.[380]

Die nachfolgende Tabelle 3 fasst das Forschungsdesign der durchgeführten quantitativen Forschung zusammen.

[379] Der Fragebogen befindet sich im Anhang.
[380] Vgl. ECKSTEIN, P. P. (2008), S. 42.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Erhebungsmethode	Hypothesenprüfende Untersuchung in Form von Fragebögen
Auswertungsmethode	quantitativ-statistisch
Auswertungssoftware	SPSS 17.0
Auswahl der Stichprobe	
- Zielgruppe	Geschäftskunden / B2B-Kunden
- Stichprobenkonstruktion	branchen- und länderübergreifende Zufallsauswahl
- Stichprobe	Versand von 2.251 Fragebögen. Geplanter Rücklauf 10%, realisierter Rücklauf 14,4% (325 Fragebögen).
Zeitplanung	Einmalige Querschnittsstudie (Juni - November 2009). Pretest Mai 2009.
Anzahl Fragen	13
Fragenart	geschlossen oder halbgeschlossen

Tabelle 3: Forschungsdesign

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

6.1 Grundmerkmale

6.1.1 Unternehmens- und Branchenmerkmale

Insgesamt wurden im Rahmen der Befragung 2.251 Fragebögen verschickt. Die Kontaktierung der Ansprechpartner erfolgte in Einzelfällen über die allgemeinen E-Mailadressen der Unternehmen sowie im Wesentlichen über die Internetplattform XING. So konnte, wie bereits ausgeführt, eine zielorientierte Ansprache relevanter Unternehmen sowie eine vergleichsweise hohe Rücklaufquote bei der Befragung realisiert werden. Die über XING kontaktierten Ansprechpartner gliederten sich nach den in Tabelle 4 beschriebenen Funktionen und Verantwortungsbereichen sowie wie folgend gezeigt nach In- und Ausland.

Deutschland	Verkauf und Vertrieb	24,2%	82,1%
	Vertriebs- und Kundencontrolling	23,7%	
	Vertriebssteuerung	21,3%	
	Key Account Management	12,9%	
International	Key Account Management	11,1%	17,9%
	Vertriebs- und Kundencontrolling	6,8%	

Tabelle 4: Befragte Ansprechpartner nach Funktionen

Die kontaktierten Personen waren fast ausnahmslos leitende Angestellte der genannten Funktionsbereiche, zum Beispiel Vertriebs- oder Controllingleiter. 17,9% der befragten Personen repräsentierten Unternehmen im Ausland. Schwerpunkte waren vor allem USA und Großbritannien. Aus diesen Ländern wurden 206 Personen über XING kontaktiert, die somit der Grundgesamtheit der internationalen Fragebögen entsprachen.

Insgesamt wurden, ausgehend von einer Grundgesamtheit von 2.251 Anfragen, 334 Fragebögen zurück gesandt, wovon jedoch 9 Fragebögen nicht auswertbar waren. Dies lag vor allem an der mangelhaften Beantwortung der Fragen. In den nicht auswertbaren Fragebögen wurden Teilbereiche des Fragebogens ausgelassen oder viele Fragen unvollständig beantwortet. Daraus resultierte anschließend

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

eine Gesamtzahl von 325 Fragebögen, die in die Auswertung aufgenommen werden konnten.

In Bezug auf die Unternehmensgröße wurde versucht, Unternehmen jeder Größenordnung in die Befragung mit einzubeziehen. Dadurch sollten Unterschiede zwischen größeren und kleineren Unternehmen im Zusammenhang mit Kundencontrolling aufgezeigt werden. Hintergrund war die Vermutung, dass größere Unternehmen aufgrund der höheren Mitarbeiterzahl und der damit in der Regel verbundenen Aufgabenspezialisierung das Thema Kundencontrolling professioneller behandeln. Diese Vermutung wurde im Vorfeld auch dadurch gestützt, dass für kleinere Unternehmen deutlich weniger leitende Angestellte ausfindig gemacht werden konnten, die sich speziell mit Kunden-, Marketing- oder Vertriebscontrolling befassen. Kundencontrolling wird in diesen Unternehmen in vielen Fällen innerhalb eines thematisch verwandten Funktionsbereichs, zum Beispiel dem Vertrieb, Marketing oder Finanzbereich, als erweiterte Aufgabe behandelt. Grundsätzlich sollten innerhalb der Untersuchung daher besonders größere Unternehmen mit jährlichen Umsätzen über 500 Mio. Euro und über 2.000 Mitarbeitern fokussiert werden. Der Rücklauf der Fragebögen stellte sich in Bezug auf den Umsatz der befragten Unternehmen wie in Abbildung 13 dar.

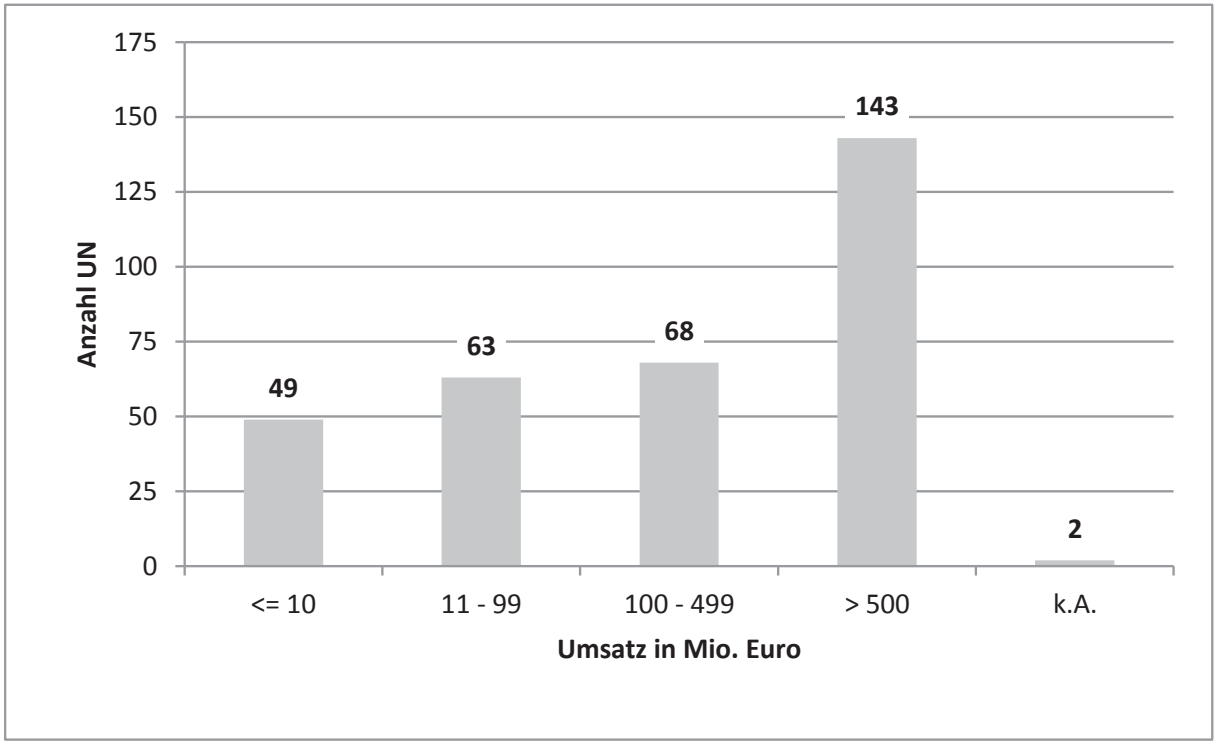

Abbildung 13: Unternehmen nach Umsatzgröße

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 13 spiegelt das erreichte Ziel wider, insbesondere größere Unternehmen in die Befragung einzubeziehen, da hier größere Professionalität in Verbindung mit Kundencontrolling erwartet wurde. Zwei der befragten Unternehmen haben, vermutlich aus Gründen der Geheimhaltung, keinen Umsatz angegeben.
Auch bezogen auf die Mitarbeiterzahl konnte das Ziel der Konzentration auf größere Unternehmen realisiert werden, wie die folgende Tabelle 5 zeigt. 55,7% der auswertbaren Fragebögen stammten von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, davon 35,7% von Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern.

Mitarbeiter	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
<= 100	60	18,5	18,5
101 - 500	78	24,0	42,5
501 - 2000	65	20,0	62,5
>= 2001	116	35,7	98,2
k.A.	6	1,8	100,0
Gesamt	**325**	**100,0**	

Tabelle 5: Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl

Anhand der in Tabelle 2 gezeigten Gliederung nach Wirtschaftszweigen ergab sich für die befragten Unternehmen die in Abbildung 14 präsentierte Verteilung.

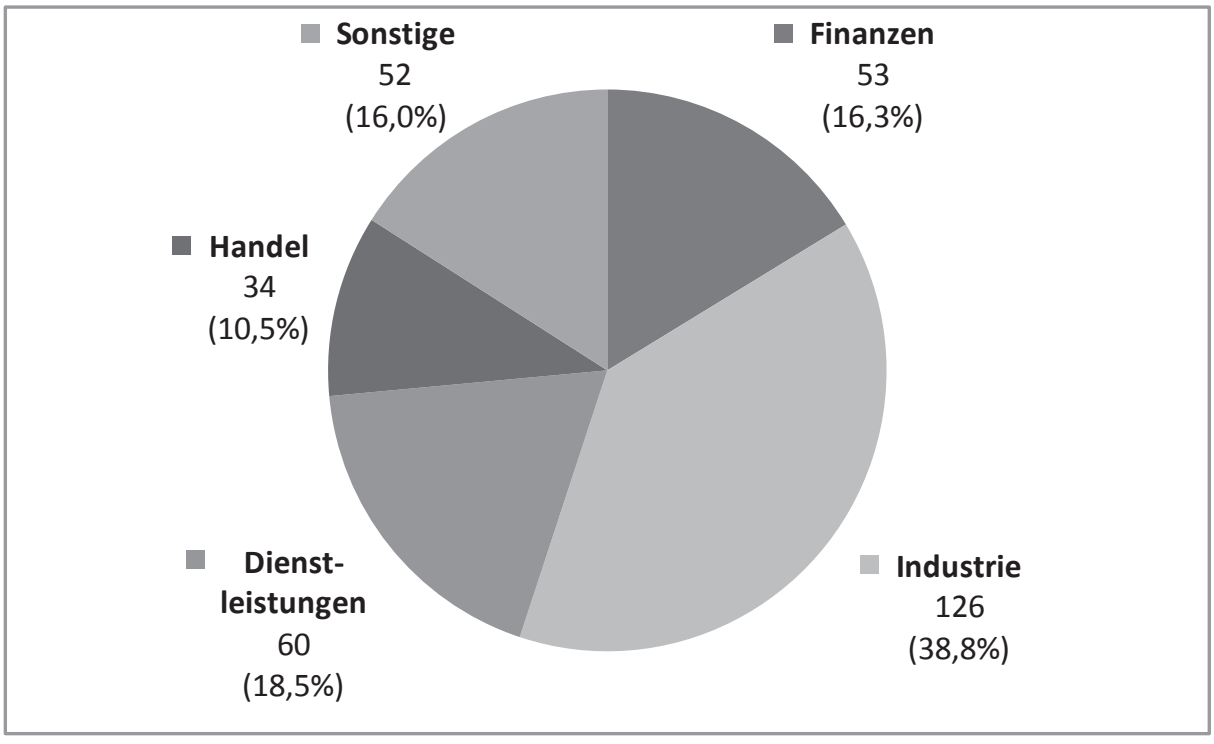

Abbildung 14: Befragte Unternehmen nach Wirtschaftszweigen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Auffällig ist dabei besonders der mit 16,0% nicht unwesentliche Anteil der Unternehmen, die sich der Kategorie „Sonstige“ zuordneten. In einer anschließenden Analyse dieser Fragebögen wurde sichtbar, dass besonders Dienstleistungsunternehmen der Informationstechnologie sowie Industrieunternehmen mit speziellen Tätigkeitsfeldern, beispielsweise aus dem Bereich Umwelttechnik, diese Kategorisierung gewählt hatten.

Eine dazu passende, ähnliche Kategorisierung ist die Aufteilung nach Wirtschaftszweigen nach dem Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaft (Eurostat) mit Sitz in Luxemburg.[381] In der Tabelle 6 sind die prozentualen Anteile der Bereiche an der gesamten Bruttowertschöpfung zu Herstellungspreisen in Deutschland im Jahr 2007 laut Eurostat angegeben. In der Spalte daneben ist der prozentuale Anteil der Fragebögen an den sechs Wirtschaftszweigen aufgeführt. Basis ist dabei die Gesamtzahl mit 325 ausgewerteten Fragebögen. In Bezug auf diese Gesamtzahl wird in der Tabelle das prozentuale Verhältnis der jeweiligen zum Wirtschaftszweig zugeordneten Fragebögen ausgewiesen. Die ursprünglich der Rubrik „Sonstige“ zugeordneten 52 Unternehmen aus der Befragung wurden dabei anhand der jeweiligen Tätigkeit nachträglich den sechs Wirtschaftszweigen zugeordnet.

Anteil der Wirtschaftszweige an …	**… der deutschen Wertschöpfung zu Herstellungspreisen**	**… der Anzahl der Fragebögen der empir. Untersuchung**	**Abw. in %-Punkten**
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0,9%	0,6%	-0,3%
Industrie	26,4%	38,5%	12,1%
Baugewerbe	4,0%	5,5%	1,5%
Handel, Transport und Nachrichtenübermittlung	17,6%	20,0%	2,4%
Unternehmensbezogene & Finanzdienstleistungen	29,2%	16,9%	-12,3%
Sonstige Dienstleistungen	21,9%	18,5%	-3,4%

Tabelle 6: Verteilung der Fragebögen nach Wirtschaftszweigen[382]

Tabelle 6 zeigt bei fast allen Wirtschaftszweigen eine hohe Vergleichbarkeit der prozentualen Anteile. Lediglich der Anteil der an der Befragung beteiligten Industrieunternehmen ist höher, während der Wirtschaftszweig der unternehmensbezogenen Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen im Rahmen der Befragung weniger häufig vertreten ist. Diese Abweichung ist jedoch vertretbar, da hier die prozentualen Anteile der Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung

[381] Vgl. EUROSTAT (2009), S. 12.
[382] Vgl. EUROSTAT (2009), S. 77.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

mit den prozentualen Anteilen an der Anzahl ausgewerteter Fragebögen an den Wirtschaftszweigen verglichen werden. Ein Vergleich der prozentualen Anteile anhand der Umsätze der befragten Unternehmen würde voraussichtlich zu einem anderen Ergebnis führen. Dies ist auch deshalb zu vermuten, da insbesondere der vergleichsweise umsatzstarke Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen unterproportional in der Befragung repräsentiert ist. Dies trifft im besonderen Maße für Banken zu. Die Verteilung der Fragebögen im Vergleich zur Verteilung der Bruttowertschöpfung in Deutschland ist demnach nicht absolut deckungsgleich, jedoch weist die Verteilung der untersuchten Fragebögen Parallelen hierzu auf und kann als Orientierungsgröße herangezogen werden. Das Ziel des geschilderten Vergleichs der prozentualen Anteile ist die Prüfung, ob die Verteilung der Rückläufe des Fragebogens auf Wirtschaftszweige annäherungsweise repräsentativ für die Gesamtwirtschaft ist, um eine branchenübergreifende Untersuchung zu ermöglichen.

Aufgrund der, im Vergleich zu bisherigen Untersuchungen zum Kundencontrolling, großen Stichprobe und der teilweise ähnlichen prozentualen Verteilung der auswertbaren Fragebögen auf die Wirtschaftszweige im Vergleich zur Bruttowertschöpfung in Deutschland kann die vorliegende Untersuchung durchaus als aussagekräftig bezeichnet werden. Diese Annahme wird dadurch unterstrichen, dass die Unternehmen per Zufallsauswahl ausgewählt und die Fragebögen fast ausnahmslos durch leitende, qualifizierte Personen mit hoher Affinität zum Bereich Kundencontrolling beantwortet wurden. Die Zufallsauswahl wurde getroffen, in dem bei XING nach potenziellen Ansprechpartnern mittels Funktion der Ansprechpartner im Unternehmen gesucht wurde. So wurde beispielsweise anhand des Stichwortes „Kundencontrolling“ nach Personen gesucht. Das Ergebnis der Stichwortsuche ergab eine Liste von Personen, die in Unternehmen verschiedener Branchen und Größenklassen tätig waren.

Als möglicherweise kritischer Punkt an der empirischen Vorgehensweise muss in diesem Zusammenhang jedoch angeführt werden, dass alle Unternehmen und Ansprechpartner über das Internet kontaktiert wurden. Damit besteht bei einer Vielzahl der Personen, die einen Fragebogen ausgefüllt haben, eine gewisse Affinität zum Internet und damit auch zu modernen Informationstechnologien.

Dieser Punkt kann auf der einen Seite als kritisch angesehen und ausgelegt werden, da somit überwiegend zukunftsorientiertere Unternehmen sowie Mitarbei-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ter, die neuen Medien gegenüber aufgeschlossener sind, in die Untersuchung einbezogen wurden. Auf der anderen Seite gilt dieser Punkt jedoch für alle befragten Unternehmen gleichermaßen, weshalb zwischen den befragten Unternehmen keine Verzerrungen unterstellt werden. Zudem kommen im Fragebogen keine Fragen vor, bei denen neue Informationstechnologien im besonderen Fokus stehen. Insgesamt wird dieser Aspekt daher nicht als kritisch eingeschätzt und für die Interpretation der Untersuchung werden keine Einschränkungen vermutet.

6.1.2 Kundenmerkmale

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf den Geschäftskunden der Unternehmen. Dies sind in der Regel Wieder- oder Weiterverkäufer. In der empirischen Untersuchung nannten 45,2% der befragten Unternehmen zusätzlich zum Geschäftskunden den Endkunden als Kunden ihres Unternehmens. Dies traf zum Beispiel bei Konsumgüterherstellern zu. Genauso kennzeichneten 23,1% der Unternehmen eigene Vertriebsgesellschaften und 44,0% den Großhandel als Kunden ihres Unternehmens. Diese Sicht ist damit zu begründen, dass viele der befragten Unternehmen auch indirekte Kunden als Kunden ihrer Produkte und Dienstleistungen betrachten. Sie erweitern damit die Kundendefinition, so dass beispielsweise der Endkunde ebenfalls als Kunde des Unternehmens gesehen wird, auch wenn dieser nicht direkt beim jeweiligen Unternehmen Einkäufe tätigt. Des Weiteren gibt es Unternehmen, abhängig von der jeweiligen Vertriebs-, Marketing- und Geschäftspolitik, die sowohl an Wiederverkäufer als auch an Endverbraucher verkaufen.

Neben den geschilderten Auswahlmöglichkeiten, wer Kunde des Unternehmens ist, markierten 5,5% der Unternehmen die Rubrik „Sonstige“. Im dazugehörigen Antwortfeld wurde diese Auswahl dann weiter spezifiziert. In den meisten Fällen gehörten dazu öffentliche Einrichtungen wie Stadtwerke oder Kommunen, sowie, speziell im Finanzbereich, Makler oder Agenturen. Diese können jedoch auch als Geschäftskunden betrachtet werden, da die eingekaufte Leistung in der Regel erst frühestens im daran anschließenden Schritt an den Endkunden veräußert wird.

Weiterhin nahmen die befragten Unternehmen Stellung zur ihrer Kundenbetreuung. In diesem Zusammenhang wurde untersucht, wie die Unternehmen ihre

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kunden betreuen. Als standardisierte Auswahlmöglichkeiten wurden der Außendienstmitarbeiter, das Telefon, die Post sowie die Betreuung im Unternehmen angeboten. Auch hier gab es die Option, die Kategorie „Sonstige“ zu wählen und diese gegebenenfalls näher zu erläutern. Grundsätzlich bestand bereits im Vorfeld der Befragung Einigkeit darüber, dass die meisten Unternehmen mehrere Wege zur Betreuung ihrer Kunden nutzen. Diese Vermutung bestätigte sich im Zuge der Befragung, wie in Abbildung 15 zu erkennen ist.

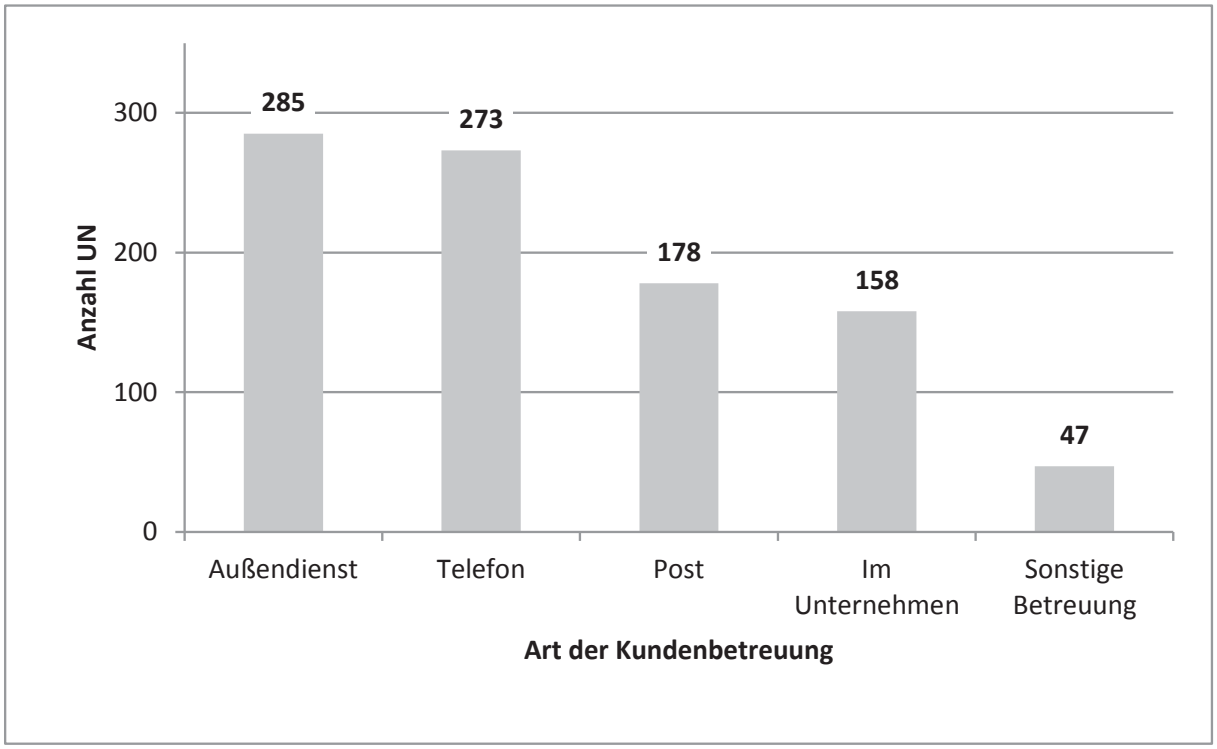

Abbildung 15: Arten der Kundenbetreuung

Die Auswertung der Fragebögen verdeutlichte, dass 285 der befragten Unternehmen (87,7%) ihre Kunden durch Außendienstmitarbeiter und 273 (84,0%), voraussichtlich als ergänzende Art der Betreuung, per Telefon betreuen. Nur etwas mehr als die Hälfte wählten als Weg der Kundenbetreuung den Postweg, noch weniger Unternehmen betreuen ihre Kunden im eigenen Unternehmen. Die Betreuung im Unternehmen bezog sich insbesondere auf Industrieunternehmen, die Ausstellungen oder Hausmessen als weiteren Weg der Kundenbetreuung nutzen. 47 (14,8%) der befragten Unternehmen gaben an, sonstige Betreuungskanäle zu nutzen. In diesem Zusammenhang spielten besonders das Internet und damit verbunden E-Mails, soweit sie nicht schon als eine Form der Post zum Postweg gezählt wurden, oder webbasierte Kundenplattformen eine wichtige

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Rolle. Darüber hinaus wurde das Key Account Management als weiterer wichtiger Betreuungsweg genannt.
Besonders durch dieses Beispiel wird die Überschneidung der einzelnen Kommunikationswege und Betreuungsarten deutlich. Das Key Account Management wird als eine Art der Kundenbetreuung gesehen, obwohl es genauso beziehungsweise zusätzlich andere Kommunikationsmittel wie das Telefon nutzt. Aus diesem Grund dürfen die einzelnen Wege der Kundenbetreuung nicht losgelöst betrachtet werden, in der Regel werden für einen Kunden mehrere Mittel eingesetzt.

6.1.3 Organisatorische Merkmale

Das Themenfeld Kundencontrolling ist aufgrund seiner vielseitigen Funktionen mit verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen verbunden. Dadurch bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, Kundencontrolling in die Unternehmensorganisation einzuordnen. Basierend auf der Frage, welchen Bereichen Kundencontrolling in den befragten Unternehmen zugeordnet ist, ergab sich die nachstehende, in Abbildung 16 gezeigte Auswertung. Dabei ist anzumerken, dass die Kategorien der organisatorischen Einordnung nicht überschneidungsfrei sind und Mehrfach-Nennungen möglich sind. Ziel der Abfrage war jedoch keine eindeutige, überschneidungsfreie Angabe der befragten Unternehmen zur Einordnung. Vielmehr sollte ein Überblick erarbeitet werden, in welchen Unternehmensbereichen Kundencontrolling zum Einsatz kommt. Die genannten Unternehmensbereiche sind als organisatorische Einheiten im Unternehmen zu sehen. So ist beispielsweise mit der Angabe „Vertriebscontrolling“ die Abteilung Vertriebscontrolling gemeint.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

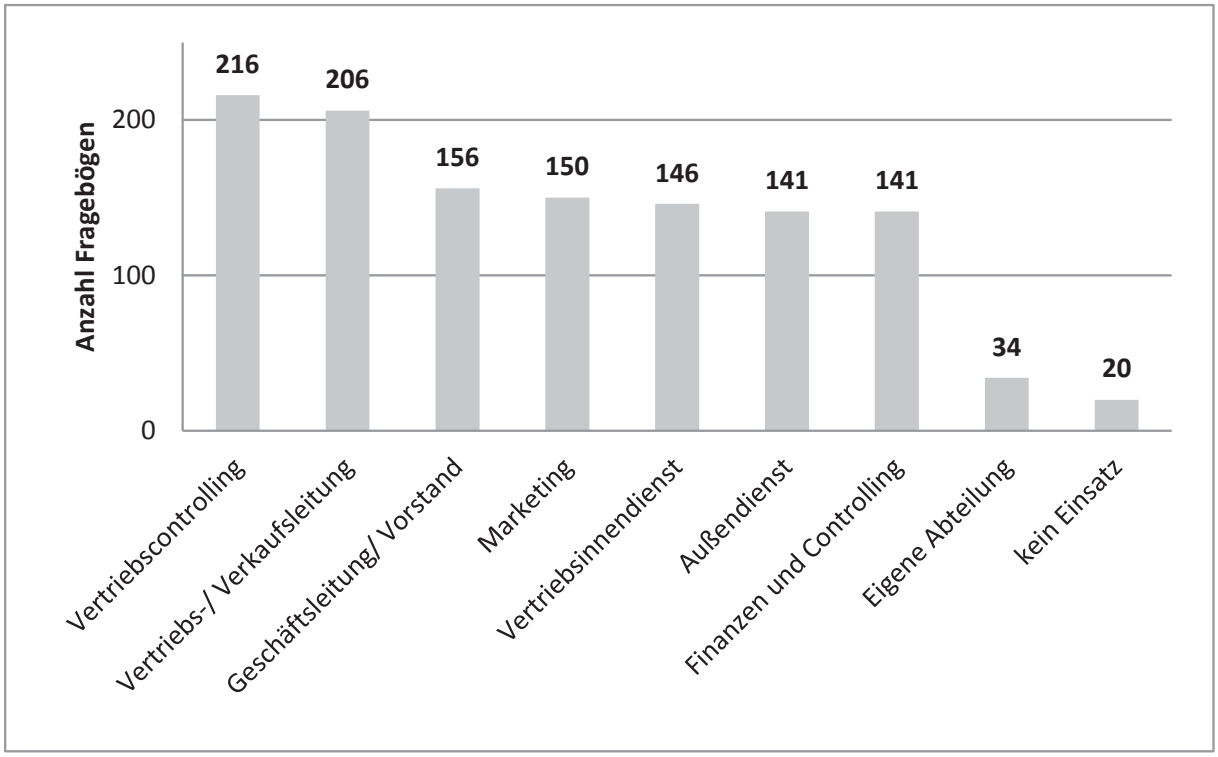

Abbildung 16: Organisatorische Einordnung von Kundencontrolling

Danach wird sichtbar, dass eine besonders starke Einbettung von Kundencontrolling in den Vertriebsbereich existiert. Diese zeichnet sich vor allem durch die häufig genannte Zuordnung zum Vertriebscontrolling sowie zur Verkaufsleitung aus. Diese beiden Formen der organisatorischen Einordnung heben sich durch ihre Häufigkeit deutlich von anderen Möglichkeiten ab. Dennoch spielen auch die Zuordnungen zur Geschäftsleitung und zum Marketing eine wichtige Rolle. An dieser Stelle ist zu vermerken, dass die Zuordnung des Kundencontrolling zur Geschäftsleitung, anders als im Vorfeld vermutet wurde, nicht nur für kleinere Unternehmen zutrifft, sie gilt für alle Unternehmensgrößen und betont die Funktion von Kundencontrolling als Managementhilfe.

Eine eigene Abteilung, die sich ausschließlich mit Kundencontrolling befasst, kommt in der Praxis nur selten vor. Diese Spezialisierung nehmen insbesondere große Unternehmen vor. 70,6% der Unternehmen mit eigener Abteilung für den Bereich Kundencontrolling erzielen einen Jahresumsatz über 500 Mio. Euro. Ebenfalls selten wurde die Kategorie gewählt, dass kein Einsatz von Kundencontrolling im Unternehmen erfolgt. Hier besteht die Annahme, dass die Funktionen des Kundencontrolling ohne gesonderte organisatorische Systematik von anderen Funktionsbereichen im Unternehmen übernommen werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zur Unterstützung des Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis dienen verschiedene Softwareprodukte. Die Verwendungshäufigkeit der jeweiligen Produkte wird nachstehend in Abbildung 17 präsentiert. Es ist dabei deutlich zu erkennen, dass im Rahmen der Befragung im Vergleich zu anderen Produkten das Programm Microsoft Excel die häufigste Verwendung findet.

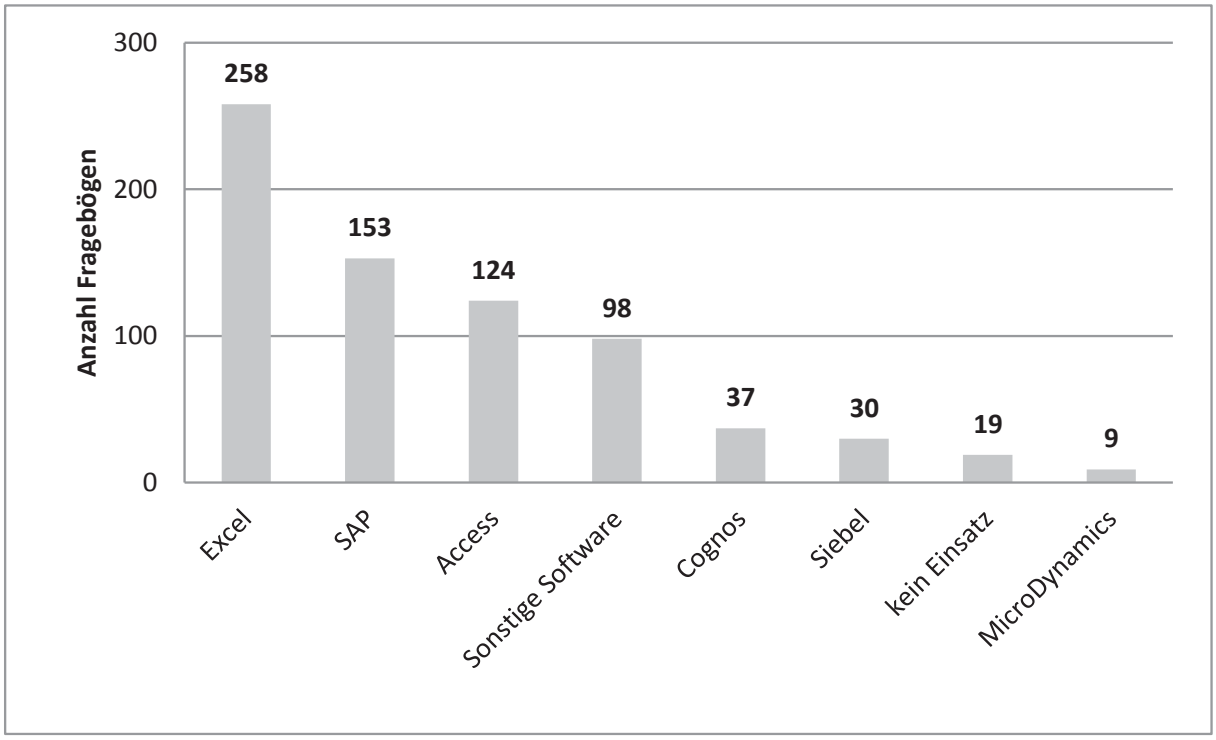

Abbildung 17: Software zur Unterstützung von Kundencontrolling

Danach ist anzunehmen, dass die meisten der befragten Unternehmen selbst entwickelte Berichte in Excel oder Access für das Kundencontrolling nutzen.[383] Sie greifen vermutlich nicht auf professionelle Softwareprodukte für das Kundencontrolling zurück, zum Beispiel Lösungen der Unternehmen SAP oder Cognos.[384]

Zu erwähnen ist ergänzend der Einsatz weiterer, in der Rubrik „Sonstige Software“ genannter Software. Hier wurden neben konzerneigenen Produkten vor allem Softwareunterstützungen der Unternehmen Salesforce.com, SAS oder Oracle mit der Software Hyperion angegeben. Diese Produkte waren bei der Er-

[383] Excel und Access sind Programme des Unternehmens Microsoft zur Datenverarbeitung.

[384] Das Unternehmen SAP wird hier stellvertretend genannt, da es unterschiedliche Softwareprodukte zur Unterstützung von Kundencontrolling anbietet, zum Beispiel das Programm Business Objects. Das zu IBM gehörende Unternehmen Cognos bietet ebenfalls verschiedene Lösungen zur Unterstützung von Kundencontrolling an.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

stellung des Fragebogens zwar auch bekannt, wurden jedoch mit dem Ziel der Verschlankung des Fragebogens nicht gesondert als Antwortmöglichkeiten aufgenommen.

6.2 Inhaltliche Auswertung

6.2.1 Ziele des Kundencontrolling

Die geschilderten Grundmerkmale spiegeln die Rahmenbedingungen der Befragung wider. Besonders die Unternehmens- und Branchenmerkmale sind wichtig, um die inhaltlichen Erkenntnisse der Untersuchung richtig interpretieren zu können. Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit werden die inhaltlichen Kernbereiche des Kundencontrolling in Verbindung mit der Befragung analysiert. Dazu gehört einleitend die Prüfung der Ziele, die die befragten Unternehmen mit Kundencontrolling verfolgen.

Im nächsten Schritt werden die in den Unternehmen vorhandenen Kundeninformationen beleuchtet sowie die eingesetzten Methoden und Instrumente untersucht. Darauf aufbauend folgt die Fragestellung, welche Anforderungen der Praxis an das Kundencontrolling bestehen und welche Gründe für den fehlenden praktischen Einsatz von Kundencontrolling durch die Unternehmen vermutet werden. Besonders der letzte Untersuchungspunkt dient der Überprüfung der im Vorfeld der Forschung aufgestellten Annahmen, dass Kundencontrolling bis heute nur eingeschränkt und nicht optimal angewandt wird.

Basis der empirischen Untersuchung ist die Analyse, welche Ziele in der Praxis durch den Einsatz von Kundencontrolling verfolgt werden. Diese Analyse ist besonders wichtig, da alle weiteren Maßnahmen und Instrumente darauf zugeschnitten sein müssen. Damit bilden die Ziele die Grundlage und Ausgangsbasis des Kundencontrolling. Im Rahmen der Befragung wurden den Unternehmen die am häufigsten angenommenen Ziele als Auswahlmöglichkeit vorgeschlagen.[385] Hierzu gehören

- Außendienststeuerung,
- Plan-Ist-Kontrolle von Kundenzielen,
- nachhaltige Kundenbeziehungen,
- Kundenwertmaximierung,

[385] Vgl. Fragebogen im Anhang.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Erkennung von Potenzialkunden,
- Marketingsteuerung
- und Informationsversorgung.

Auch hier ist anzumerken, dass die dargestellten Ziele nicht vollständig überschneidungsfrei sind. Zusätzlich zu den vorgeschlagenen Zielen gab es auch die Möglichkeit, weitere Ziele schriftlich in den Fragebogen einzutragen, um eventuell nicht aufgeführte Ziele ebenfalls erfassen zu können. Neben der Analyse, welche Ziele mit Kundencontrolling verbunden werden, war auch deren Bedeutung für die Unternehmen wichtig. Daher wurde für alle vorgeschlagenen Ziele eine endpunktbenannte Skala zu ihrer Bewertung aufgeführt.[386] Auf dieser sollten die befragten Unternehmen ihre Ziele auf einer Skala von 1 bis 6 bewerten. Dabei entsprach der 1 eine hohe Übereinstimmung des Unternehmens mit dem Ziel, der 6 dagegen eine sehr geringe Übereinstimmung. Diese beiden Bewertungspunkte repräsentieren die beiden benannten Endpunkte der Skala. Diese Art der Skala wurde zum einen aufgrund der Parallelität zum Schulnotensystem gewählt, zum anderen, um eine neutrale Bewertung genau in der Mitte der Bewertungsskala zu vermeiden.[387] Alternativ zur Bewertung der Ziele anhand der Skala hatten die befragten Unternehmen die Möglichkeit, das vorgeschlagene Ziel als nicht relevant für das Unternehmen zu kennzeichnen.

[386] Vgl. PORST, R. (2009), S. 76 f.
[387] Vgl. MOOSBRUGGER, H./ KELAVA, A. (2008), S. 53 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

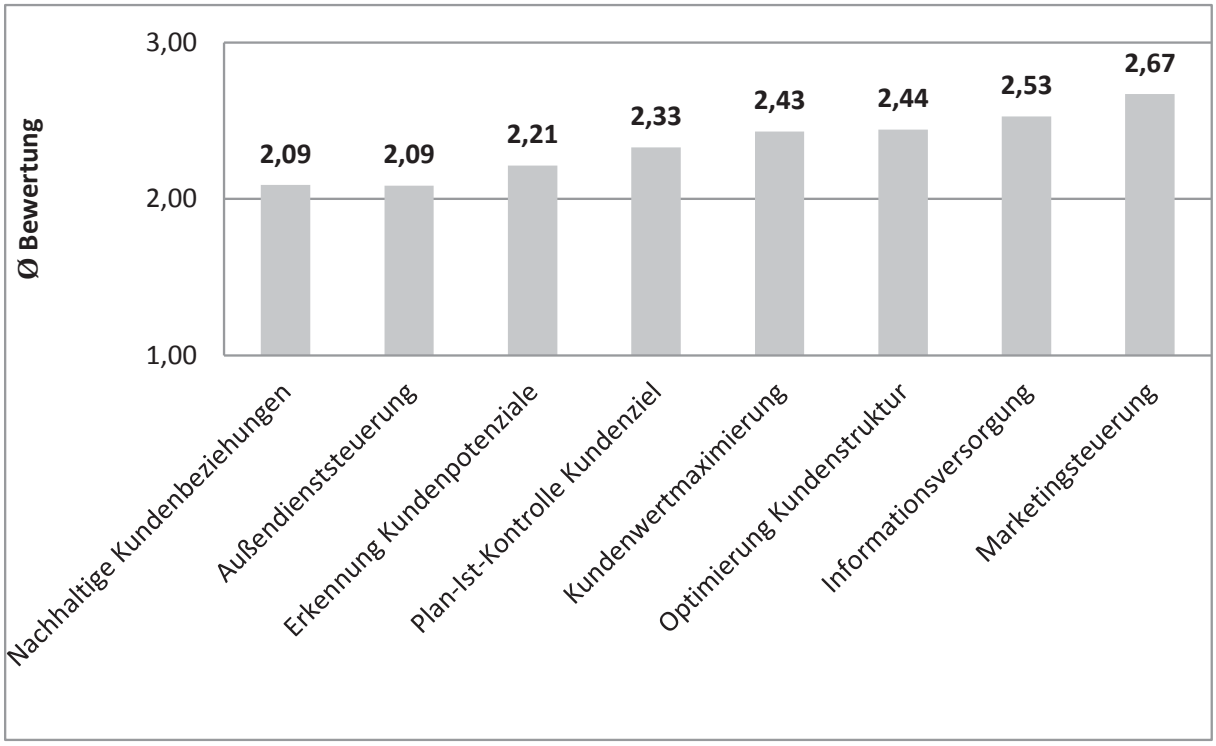

Abbildung 18: Ziele des Kundencontrolling

Die Abbildung 18 zeigt, dass alle Ziele im Bereich zwischen zwei und drei bewertet wurden. Dennoch gibt es nicht unwesentliche Abweichungen zwischen den einzelnen Zielen. Ausgehend von einer durchschnittlichen Bewertung von 2,35 können die vorgeschlagenen Ziele in zwei Gruppen mit jeweils vier Zielen unterteilt werden. Die eine Gruppe beinhaltet die vier überdurchschnittlich und am wichtigsten bewerteten Ziele, bei denen die befragten Unternehmen eine hohe Übereinstimmung mit ihren Zielen sehen. Die andere Gruppe enthält die vier unterdurchschnittlich bewerteten Ziele, die aus Sicht der befragten Unternehmen als weniger wichtig erachtet wurden.

In diesem Zusammenhang soll noch einmal die zuvor zitierte Definition von *Schmöller* und *Burgartz* untersucht werden, die die wesentlichen Funktionen und Zielsetzungen von Kundencontrolling festlegt. Diese stellt besonders die Informationsversorgung zur Unterstützung des Kundenmanagements in den Vordergrund, um Planung, Steuerung und Kontrolle kundenbezogener Aktivitäten zu unterstützen. Als weitere Ziele sollen Gewinn und Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen optimiert werden.[388] Zusammengefasst sind nach dieser Definition vier Funktionen und Ziele dominant und richtungsweisend für das

[388] Vgl. BURGARTZ, T. (2005), S. 757; vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 13.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kundencontrolling. Diese sind die Informationsversorgung, die Unterstützung kundenbezogener Aktivitäten, die Profitabilität sowie die Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen. Der Vergleich dieser vier Aspekte nach der theoretischen Definition mit den vier höchstbewerteten Zielen laut Befragung gibt jedoch Anlass zur Vermutung, dass eine teilweise Diskrepanz beziehungsweise Differenz zwischen den Zielen des Kundencontrolling laut Theorie auf der einen und laut Praxis auf der anderen Seite bestehen könnte.

Die Differenz bezieht sich vor allem auf Kundenwertmaximierung, Informationsversorgung und Marketingsteuerung. Während sich das Ziel der Nachhaltigkeit auch in der Befragung als Hauptziel wiederfindet und damit eine Übereinstimmung mit der Definition vorliegt, wird unter anderem die Kundenwertmaximierung, die das Ziel der Profitabilität laut Definition repräsentiert, in der Befragung in der Gruppe der weniger wichtigen Ziele aufgeführt. Dies trifft auch auf das Ziel der Marketingsteuerung zu, das nach der Definition als Teilziel des Kundencontrolling in Bezug auf die Unterstützung kundenbezogener Aktivitäten gesehen wird. Der Marketingsteuerung wird von allen vorgeschlagenen Zielen die geringste Bedeutung in der Praxis zugewiesen. Auch die Außendienststeuerung dient als Teilziel der Unterstützung kundenbezogener Maßnahmen. Die Außendienststeuerung ist jedoch, anders als die Marketingsteuerung, passend zur Definition von den befragten Unternehmen ebenfalls als eines der wichtigsten Ziele des Kundencontrolling klassifiziert worden. Besondere Beachtung muss abschließend der Informationsversorgung gewidmet werden. In Folge der Definition ist die Informationsversorgung ein Kernelement des Kundencontrolling. Nach Auswertung der Fragebögen wird ihr jedoch eine nachrangige Bedeutung beigemessen. Dies ist dann vertretbar, wenn die Informationsversorgung nicht als Ziel, sondern als Funktion zur Erreichung anderer Ziele gesehen wird. Sie dient damit der Unterstützung der als überdurchschnittlich wichtig bewerteten Ziele, zum Beispiel als Grundlage der Außendienststeuerung oder der Erkennung von Kundenpotenzialen. Grundsätzlich besteht die Differenz zwischen Theorie und Praxis demnach nur für die beiden Ziele Kundenwertmaximierung und Marketingsteuerung, da diese von der Praxis als weniger wichtig eingeordnet wurden.

Festzuhalten ist weiterhin, dass in der Gruppe der als am wichtigsten eingeschätzten Ziele zwei strategische und zwei operative Ziele vertreten sind.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dadurch ist zu erkennen, dass sich die Ziele des Kundencontrolling auf beide Betrachtungsebenen beziehen. Zu den strategischen Zielen zählen die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung und die Potenzialerkennung von Kunden, zu den operativen Zielen die Außendienststeuerung sowie die Plan-Ist-Kontrolle kundenbezogener Ziele.
Als wichtigstes Ziel wurde das Ziel der nachhaltigen Kundenbeziehung klassifiziert. Damit unterstreichen die befragten Unternehmen dieses, bereits in der Definition geforderte, essentielle Ziel. Die befragten Unternehmen verdeutlichen mit ihrer Beantwortung, wie wichtig langfristige Kundenbeziehungen für das Unternehmen sind, um nachhaltiges Wachstum zu generieren. Kurz- und mittelfristige Kundenwertmaximierung wird dagegen in der Zielhierarchie deutlich nach hinten versetzt. Dies wird durch die Bewertung des Ziels der Kundenwertmaximierung bestätigt.
International betrachtet ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier existiert auf Basis der Angaben aus den Fragebögen eine weitgehend gleiche Bewertung der Ziele des Kundencontrolling. Jedoch bewerten die international befragten Unternehmen das Ziel der Außendienststeuerung als noch wichtiger. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,89 ist die Außendienststeuerung das Hauptziel mit deutlichem Abstand zum zweitplatzierten Ziel, der nachhaltigen Kundenbeziehung mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,17. Kleinere Abweichungen in der Zielsetzung existieren bei der Analyse der Ziele des Kundencontrolling nach Größenklassen. So ist für größere Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 500 Mio. Euro die Außendienststeuerung das wichtigste Ziel, gefolgt von nachhaltigen Kundenbeziehungen. Dieser Punkt kann damit begründet werden, dass größere Unternehmen häufig einen deutlich professioneller organisierten Außendienststrukt als kleine Unternehmen haben. Eine Auffälligkeit bei kleineren Unternehmen ist dagegen die Bewertung der Kundenwertmaximierung. Dieses Ziel spielt bei kleineren Unternehmen mit Jahresumsätzen unter 100 Mio. Euro eine deutlich wichtigere Rolle als bei größeren Unternehmen. Ansonsten stehen bei großen und kleinen Unternehmen die gleichen Ziele im Vordergrund. Gleiches gilt für die branchenspezifische Betrachtung der Zielbewertungen. Für die Automobilindustrie ist vor allem die Außendienststeuerung durch Kundencontrolling wichtig, danach folgt jedoch auch hier die Erreichung nachhaltiger Kundenbeziehungen als zweitwichtigstes Ziel. Einzig für die Fi-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nanzdienstleister ist zu vermerken, dass die Außendienststeuerung nur eine untergeordnete Rolle spielt. Für sie ist die Erkennung von Kundenpotenzialen deutlich wichtiger.

6.2.2 Bewertung von Kundeninformationen und Kenntnisstand

In enger Verbindung mit den jeweiligen Zielen des Kundencontrolling sollte daran anschließend die praktische Anwendung von Kundencontrolling analysiert werden. Dazu gehört einleitend die Untersuchung, welche kundenspezifischen Informationen den befragten Unternehmen vorliegen und wie diese die Relevanz der Informationen für ihr Unternehmen und damit verbunden für das Kundencontrolling einschätzen. Dieser Teil der Erhebung ist bedeutsam, da kundenspezifische Informationen die Grundlage für den daran gekoppelten Einsatz entsprechender Methoden bilden. Darüber hinaus lassen sich aus der bewerteten Relevanz der Kundeninformationen inhaltliche Schwerpunkte aus Sicht der Unternehmen identifizieren. Es wird deutlich, welche Themen im Kundencontrolling für die befragten Unternehmen besonders wichtig sind. Im Idealfall liegt eine Übereinstimmung zwischen der bewerteten Relevanz der jeweiligen Informationen und der Bewertung der Ziele im Zusammenhang mit Kundencontrolling vor. Das heißt, dass zum Beispiel solche Informationen, die zur Verfolgung des Ziels einer nachhaltigen Kundenbeziehung oder dem Ziel der Außendienststeuerung dienen, als besonders relevant erachtet werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

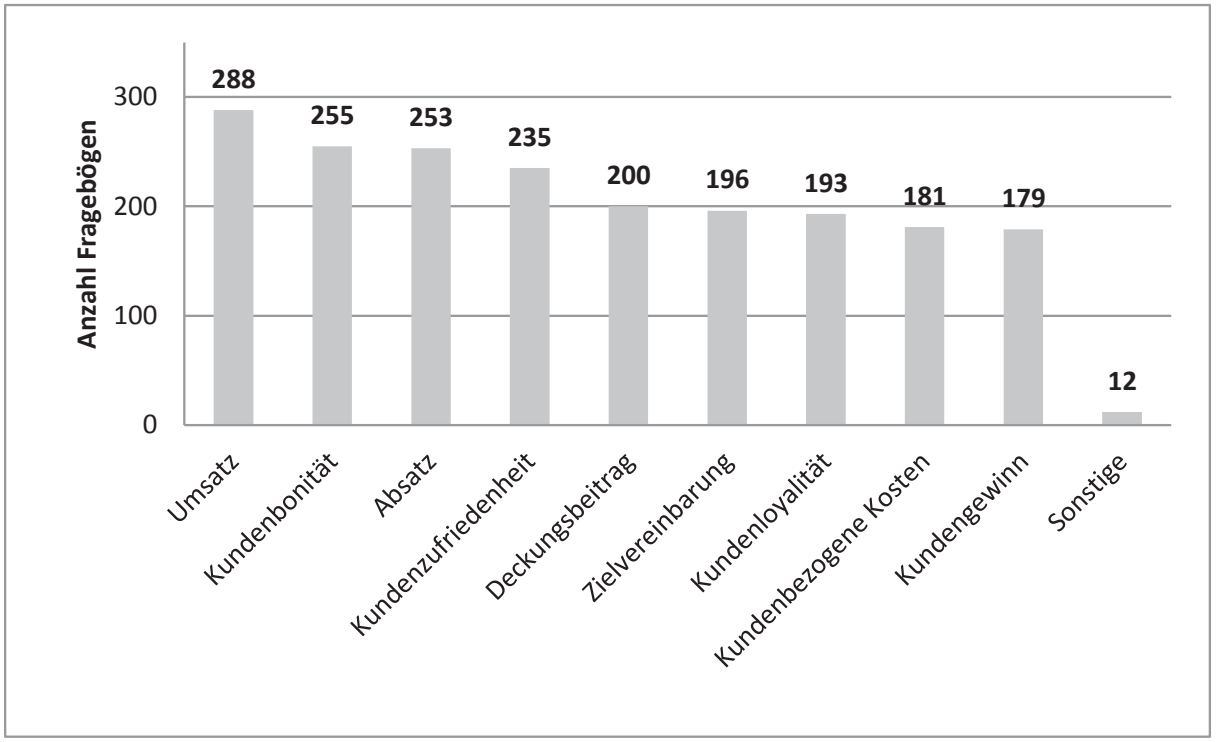

Abbildung 19: Vorliegende Kundeninformationen

Abbildung 19 zeigt, dass bei 288 Unternehmen (88,6% der befragten Unternehmen) der Umsatz, den das Unternehmen mit seinen Kunden erzielt, als Information vorliegt. Darauf folgen mit 255 Nennungen die Kundenbonität und mit 253 Nennungen der Absatz als vorhandene Kundeninformationen. Die vielfachen Nennungen von Absatz und Umsatz wurden bereits im Vorfeld vermutet, da sie einfach zu ermitteln und in den meisten Fällen schnell verfügbare Größen für Unternehmen sind.

Auch die Bonität als weitere Kundeninformation unter den drei meistverfügbaren Informationsarten ist nachvollziehbar, da diese Information gerade in der gegenwärtigen Wirtschaftssituation, geprägt durch die Banken- und Wirtschaftskrise, nicht nur für Banken und Versicherungen eine wichtige Rolle spielt. Unternehmen aller Branchen holen häufiger im Zuge einer Geschäftsbeziehung Bonitätsinformationen bei Wirtschaftsauskunfteien ein. Ebenso haben auf diese Information Erfahrungswerte einen Einfluss, da Unternehmen im Zeitverlauf der Kundenbeziehung Informationen über Zahlungsverhalten, Mahnungen oder Forderungsausfälle von Kunden sammeln können.

Die im nächsten Schritt untersuchte Relevanz der vorliegenden Kundeninformationen zeigte stellenweise ähnliche Tendenzen. Kundeninformationen, die nicht oder weniger häufig vorliegen, wurde eine in der Regel geringere Wichtigkeit

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

beigemessen. Dies trifft vor allem auf Kundenloyalität, Kundengewinn, Zielvereinbarungen mit Kunden und kundenbezogene Kosten zu. Auch bei dieser Frage wurde das Schulnotensystem als Skala zur Bewertung der Informationen genutzt. Entsprechend bedeutete die Bewertung einer Kategorie beziehungsweise einer Informationsart mit 1, dass die Information hohe Priorität für das Unternehmen aufweist, die Bewertung mit einer 6 dagegen stand für eine sehr niedrige Priorität der Information über den Kunden aus Unternehmenssicht.

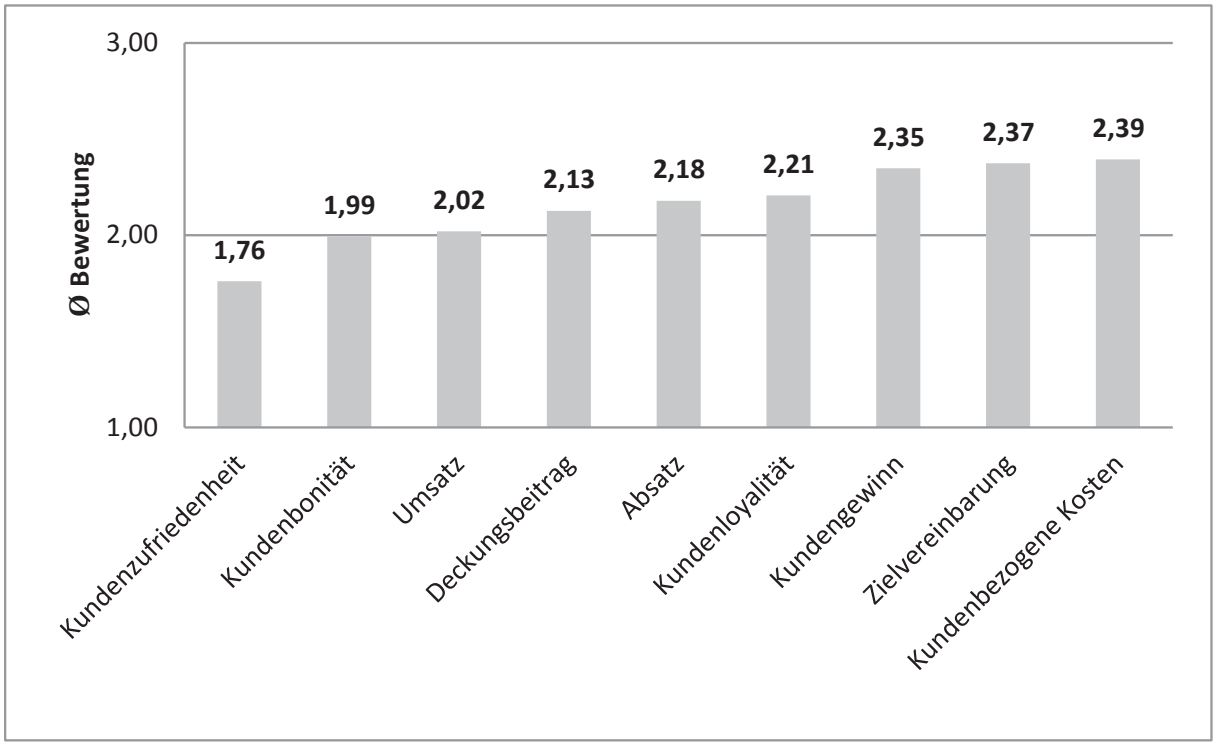

Abbildung 20: Bewertung der Relevanz von Kundeninformationen

Abbildung 20 zeigt, dass die Kenntnis der Kundenzufriedenheit als wichtigste Information über den Kunden eingeschätzt wird. Dies entspricht dem Ziel der nachhaltigen Kundenbeziehung, da Zufriedenheit beim Kunden die vielleicht wichtigste Voraussetzung einer nachhaltigen Kundenbeziehung ist. Diese Vermutung wird durch die in Abbildung 7 gezeigte Wirkungskette unterstrichen, bei der aus Kundenzufriedenheit in den nächsten Stufen die Entstehung von Kundenloyalität, Kundenbindung und ökonomischem Erfolg unterstellt wird.

Ähnlich kann auch die vorliegende Einordnung der Bonität als zweitwichtigste Information interpretiert werden. Auch die ausreichende Kundenbonität ist wichtiger Bestandteil einer langfristigen und profitablen Kundenbeziehung. In diesem Kontext ist jedoch die eher unterdurchschnittliche Bewertung der Kun-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

denloyalität überraschend, da auch sie als Einflussgröße von Nachhaltigkeit gesehen werden kann. Möglich ist in diesem Zusammenhang auch, dass die befragten Unternehmen Kundenloyalität als Folge von Kundenzufriedenheit eingeordnet haben und diese Information daher dort zuordnen.[389] Dennoch muss auch für Kundenloyalität wie schon zuvor für Kundenzufriedenheit die zuvor dargestellte Wirkungskette genannt werden, welche beide Aspekte als miteinander verknüpfte Elemente zu Voraussetzungen nachhaltiger und ökonomisch erfolgreicher Kundenbeziehungen macht.

Auffällig ist erneut die nachrangige Bewertung von Kundeninformationen mit direktem Bezug zur Kundenprofitabilität. Dazu gehört insbesondere die quantitative Information des Kundengewinns, das heißt der Gewinn, den das Unternehmen mit dem Kunden erzielt. Damit eng verbunden sind auch die kundenbezogenen Kosten. Diese Erkenntnis deckt sich mit der unterdurchschnittlichen Einordnung des Ziels der Kundenwertmaximierung. Auch die Kundendeckungsbeitragsrechnung als thematisch verwandte, kundenbezogene Informationsquelle wurde lediglich als viertwichtigste Kundeninformation klassifiziert. Daneben wird auch deutlich, dass der Umsatz in der Praxis noch immer als wesentliche Größe, in der Wichtigkeit noch vor dem Kundengewinn oder vor Kundendeckungsbeiträgen, bewertet wird. Die nach wie vor vorherrschende Umsatzorientierung kommt dadurch zur Geltung.

Die Relevanz der Kundenbonität ist erneut auch vor dem Hintergrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise zu sehen, in der solvente Kunden mit zuverlässigem Zahlungsverhalten eine zunehmend wichtige Rolle spielen.[390] Darüber hinaus wurde Bonität system- und branchenbedingt vor allem im Bereich der Finanzdienstleistungen als essentielle Kundeninformation definiert.

In Verbindung mit den vorliegenden Kundeninformationen wurde anhand des Fragebogens weiter untersucht, wie die befragten Unternehmen ihren eigenen Kenntnisstand über ausgewählte Bereiche und Größen des Kundencontrolling einschätzen. Diese Frage zielte neben der reinen Analyse von Defiziten in Bezug auf wesentliche, kundenbezogene Aspekte auch auf die Kontrolle ab, wie effizient die vorliegenden Kundeninformationen von den Unternehmen genutzt

[389] Vgl. HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K./ PECHLANER, H./ ROTHENBERGER, S. (2004), S. 5 ff.
[390] Vgl. CREDITREFORM (2009), S. 37 – 39.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werden. Des Weiteren hatte die Frage auch die Funktion einer Plausibilitätsprüfung zu den bereits gegebenen Antworten im Fragebogen. Durch die beispielsweise hohe Verfügbarkeit und Relevanz von Umsatzinformationen über Kunden muss folglich auch der Kenntnisstand in diesem Bereich überdurchschnittlich sein. Durch diesen Ansatz konnten getätigte Antworten mittels der Frage auf Stichhaltigkeit geprüft werden.

Für die Untersuchung des Kenntnisstands wurden qualitative und quantitative Größen ausgewählt. Hierzu gehörten die Kenntnisse des Unternehmens in Bezug auf die Kundenstruktur, auf Absatz und Umsatz, Kundendeckungsbeiträge, Kundenzufriedenheit, Kundenpotenziale und Kundenloyalität.

Zusammenfassend ergab sich in Bezug auf die abgefragten Punkte nach Auswertung der Fragebögen die folgende, in Abbildung 21 dargestellte Bewertung. Erneut wurde bei dieser Frage die Skala von 1 bis 6 als Bewertungsskala gewählt, um zum einen die Wiedererkennung der Skala von anderen vorher gestellten Fragen gewährleisten zu können und zum anderen, um erneut den Bekanntheitsgrad des Schulnotensystems zu nutzen.

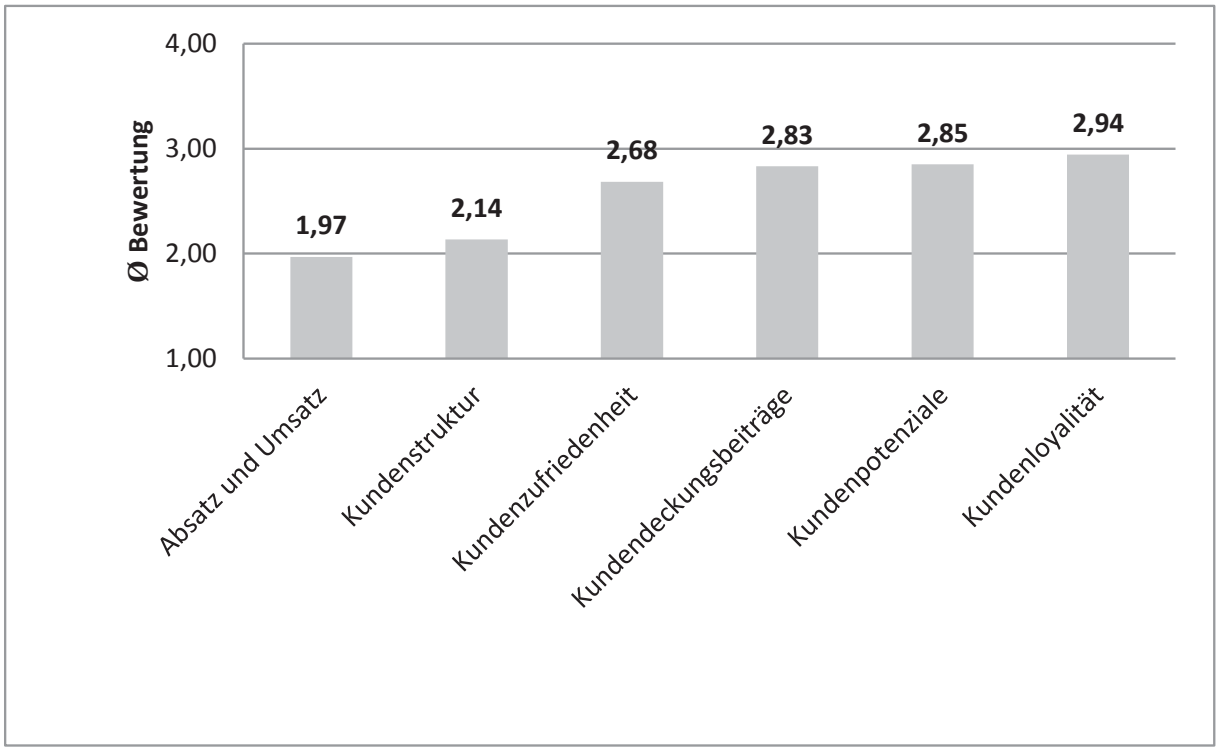

Abbildung 21: Kenntnisstand der Unternehmen zum Kundencontrolling

Die Auswertung des Kenntnisstands der befragten Unternehmen unterstreicht die Plausibilität bereits untersuchter Aspekte in anderen Fragen, wie denen zu

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

vorliegenden Kundeninformationen oder zur Bewertung der Kundeninformationen. So zählten Absätze und Umsätze beispielsweise zu den am häufigsten vorliegenden Informationen. Diese Angabe deckt sich auch mit der Bewertung des Kenntnisstands zu diesen beiden Größen. In 317 der 325 Fragebögen gaben Unternehmen an, Kenntnisse über Absätze und Umsätze ihrer Kunden zu besitzen. Von diesen 317 Unternehmen stuften nur 30 Unternehmen ihre Kenntnisse mit ausreichend oder schlechter ein, das heißt mit einer Bewertung zwischen 4 und 6. Auch die Auswertung des Kenntnisstands zur Kundenzufriedenheit passt zum Ergebnis der Frage zu den vorliegenden Kundeninformationen. Danach liegen nicht allen befragten Unternehmen, trotz der Klassifizierung als wichtigste Kundeninformation, Informationen zur Kundenzufriedenheit vor.

Ähnlich zu sehen sind die nur unterdurchschnittlichen Kenntnisse über Kundendeckungsbeiträge. Damit in Verbindung steht die Erkenntnis, dass lediglich 291 der 325 Unternehmen überhaupt Kenntnisse zu Kundendeckungsbeiträgen haben. In diesem Fall kann jedoch aufgrund der nicht sehr hohen Relevanz der Kundendeckungsbeiträge für die befragten Unternehmen davon ausgegangen werden, dass viele Unternehmen keine Deckungsbeiträge für Kunden berechnen. Diese Vermutung wird auch dadurch gestützt, dass 10,5% aller befragten Unternehmen die ebenfalls zur Auswahl stehende Kategorie „unbekannt“ in Bezug auf Kundendeckungsbeiträge gewählt haben. Für keinen anderen zur Auswahl stehenden Punkt wurde ein vergleichbar hoher Wert, der im erweiterten Sinne die Unkenntnis der Unternehmen zu einem inhaltlichen Aspekt wiedergibt, erreicht.[391]

Im Rahmen dieser Frage liegen bewusst Überschneidungen zwischen den sechs abgefragten Kenntnissen vor. Dies ist vor allem für die Frage nach dem Kenntnisstand der Kundenstruktur relevant. Die Kundenstruktur eines Unternehmens kann nach vielfachen Bezugsgrößen dargestellt werden, unter anderem auch nach Absätzen und Umsätzen oder nach Kundenpotenzialen. In der vorliegenden Befragung wurde die Kundenstruktur, ähnlich wie Absätze und Umsätze, als überdurchschnittlich bekannt bewertet, Kundenpotenziale dagegen als deutlich

[391] 5,2% der Unternehmen gaben an, dass sie keine Kenntnisse über die Loyalität ihrer Kunden haben. In Bezug auf die Kundenstruktur gaben 0,9% an, keine Kenntnisse zu haben, bezogen auf Absatz und Umsatz 2,5%, auf Kundenzufriedenheit 2,2% und auf Kundenpotenziale ebenfalls 2,2%.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

unbekannter klassifiziert. Demnach ist davon auszugehen, dass die Kundenstruktur nur anhand einfacher und quantitativer Kriterien bekannt ist. Qualitative Kriterien werden, soweit in diesem Zusammenhang die Vermutung, nur unzureichend bei Kundenstrukturanalysen berücksichtigt. Trotz der Überschneidungen wurden alle sechs Kenntnisarten einzeln aufgeführt, um möglichst detaillierte Erkenntnisse zu jeder zu erzielen.
Weiter ist zu vermerken, dass einige Kenntnisse, die als Voraussetzung zur Gestaltung einer nachhaltigen Kundenbeziehung notwendig sind, bei den Unternehmen nicht oder nur unzureichend vorhanden sind. Dazu gehören Kenntnisse über Kundenpotenziale, Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit ist noch gesondert hervorzuheben, da diese Information von den Unternehmen als wichtigste Kundeninformation gesehen wird. Dies ist insofern bemerkenswert, da nachhaltige Kundenbeziehungen als Hauptziel in Verbindung mit Kundencontrolling genannt wurden.
Abschließend kann festgehalten werden, dass die vorliegenden Informationen die Unternehmen nur suboptimal bei der Verfolgung ihrer definierten Ziele unterstützen. Darüber hinaus liegen die Informationen, denen die höchste Relevanz zugeordnet wird, bei weitem nicht allen Unternehmen vor.

6.2.3 Eingesetzte Instrumente

Zur Erfüllung der benannten Ziele des Kundencontrolling kommen in den befragten Unternehmen verschiedene Instrumente zum Einsatz. Dazu gehören sowohl strategische als auch operative Methoden. Um zu untersuchen, welche Instrumente in welcher Intensität beziehungsweise mit welcher Häufigkeit angewandt werden und ob diese adäquat zur Zielverfolgung sind, wurde der Einsatz von Methoden in der Befragung geprüft. Zu diesem Anlass wurde eine Auswahl verschiedener Instrumente angeboten, die von den Unternehmen als praktisch eingesetzte Methoden ausgewählt werden konnten. Zusätzlich bestand über ein Textfeld im Fragebogen die Möglichkeit, weitere genutzte Instrumente zu nennen.[392] Die Auswertung der Fragen ergab das in Abbildung 22 gezeigte Bild.

[392] Vgl. Fragebogen im Anhang.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

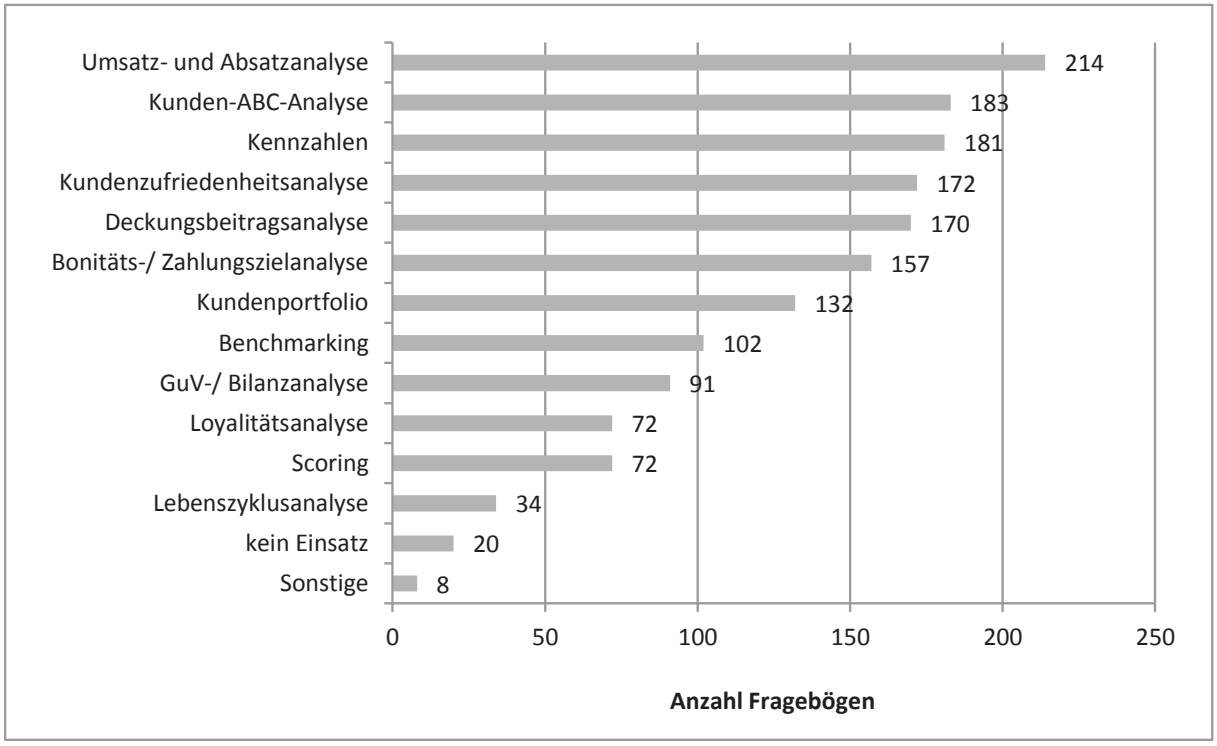

Abbildung 22: Eingesetzte Instrumente der befragten Unternehmen

Entsprechend der Untersuchung zu vorliegenden Kundeninformationen sowie zur Bewertung der eigenen Kenntnisstände bestätigt auch diese Analyse, dass der Fokus auf Absatz- und Umsatzgrößen vorherrschend ist. Dazu gehört neben der reinen Umsatzanalyse, die von 65,8% der Unternehmen genutzt wird, auch die ABC-Analyse mit einem Nutzungsgrad von 56,3%, die in vielen Fällen auch umsatzbasiert ist. Es ist ebenfalls davon auszugehen, dass der hier allgemein gebrauchte und nicht weiter spezifizierte Begriff der Kennzahl auch umsatz- und absatzbezogen angewandt wird. Damit wird deutlich, dass in erster Linie quantitative und überwiegend operative Methoden bei der Einsatzhäufigkeit dominieren. Darüber hinaus sind die am häufigsten eingesetzten Methoden eindimensional und fokussieren damit nur eine inhaltliche Dimension. In der Regel sind dies die genannten Absätze und Umsätze. Dies ist im Wesentlichen auf die einfache und schnelle Anwendung, auch in Bezug auf die dafür notwendige Datenerhebung, zurückzuführen.

In Verbindung mit dem Einsatz quantitativer Instrumente ist durch die Auswertung erneut sichtbar geworden, dass Deckungsbeitragsanalysen nur eine nachgelagerte Bedeutung im Vergleich zu Umsatz- und Absatzanalysen zukommt. Dementsprechend sind die an anderer Stelle im Fragebogen gemachten Angaben

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

über den nur durchschnittlichen Kenntnisstand über Deckungsbeiträge somit nachvollziehbar.

Im Rahmen der Einsatzhäufigkeit qualitativer Instrumente ist die Kundenzufriedenheitsanalyse das vorherrschende Instrument. Dies deckt sich mit der vorhergehenden Einordnung, dass Kundenzufriedenheit als wichtigste Kundeninformation gilt. Der dennoch nicht durchgängige Einsatz von Kundenzufriedenheitsanalysen in den befragten Unternehmen bestätigt zudem die Einschätzung, dass der Kenntnisstand über Kundenzufriedenheit nicht in der Form ausgeprägt ist, wie beispielsweise der Kenntnisstand über Absätze und Umsätze. Andere qualitative Analysen wie Kundenportfolio- oder Loyalitätsanalysen werden, trotz ihrer erheblichen Verbindung zum Ziel der nachhaltigen Kundenbeziehung, nur stellenweise angewandt.

In diesem Kontext sind auch Kundenlebenszyklusanalysen zu nennen. Sie sind, wie im Rahmen der theoretischen Grundlagen beschrieben, ein klassisches Instrument, um Kundenbeziehungen optimal und nachhaltig zu begleiten und zu gestalten.[393] Dies entspricht dem primären Ziel des Kundencontrolling der befragten Unternehmen. Dennoch ist der Einsatz in der Praxis sehr selten, die Kundenlebenszyklusanalyse findet von allen innerhalb des Fragebogens vorgeschlagenen Instrumenten die geringste Einsatzhäufigkeit. Lediglich 10,5% der Unternehmen wenden Lebenszyklusanalysen als Methode im Kundencontrolling an.

Zusätzlich zu den im Fragebogen vorgeschlagenen Instrumenten wurden noch weitere Instrumente genannt, die im Kundencontrolling genutzt werden. Hierzu gehören vor allem geografische Instrumente, die zum Beispiel der Außendienststeuerung dienen. Auch die Berechnung von Deckungsbeiträgen pro Kunde pro Auftrag wurde angegeben, die besonders bei größeren Projekten wichtig ist. Des Weiteren kommen kundenbezogene SWOT-Analysen zum Einsatz, um für einzelne Kunden Chancen und Risiken zu beleuchten. Dieser Punkt spielt gerade bei Groß- und Schlüsselkunden eine wesentliche Rolle, da hier der Aufwand der Analyse in der Regel immer in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum Nutzen steht.

[393] Vgl. MEFFERT, H./ BRUHN, M. (2006), S. 77 f.; vgl. ROTHENBERGER, S. (2003), S. 470 f.; vgl. WINKELMANN, P. (2010), S. 326 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Untersuchung der eingesetzten Instrumente zeigte im Hinblick auf die Größe der befragten Unternehmen leichte Unterschiede. So wurde erkennbar, dass komplexere Instrumente, beispielsweise Lebenszyklusanalysen oder Portfolioanalysen überwiegend von großen und im Inland ansässigen Unternehmen angewandt werden. Hierzu kann vermutet werden, größere Unternehmen häufig spezialisierte Fachbereiche haben, die sich mit derartigen Analysen befassen. Dieser Punkt gilt zum Beispiel Abteilungen, die sich auf Kundencontrolling spezialisiert haben. Auffällig war darüber hinaus die Erkenntnis, dass Kundenzufriedenheitsanalysen im Ausland wichtiger als im Inland sind. Während sie im Ausland als zweitwichtigstes Instrument klassifiziert wurden, rangieren sie im Inland lediglich auf dem fünften Platz. Branchenbezogen konnten keine großen Besonderheiten festgestellt werden. Lediglich der Finanzbereich fiel durch eine andere Reihenfolge bei der Priorisierung der Instrumente auf. So wurden hier Kundenzufriedenheitsanalysen und danach die Portfolioanalyse als wichtigste Instrumente bewertet. Branchenübergreifend stehen dagegen mehr die absatz- und umsatzbasierten Instrumente im Fokus.

6.2.4 Anforderungen an das Kundencontrolling

Nach der Untersuchung der Ist-Situation zu vorliegenden Informationen, Kenntnisständen und Methoden in der Unternehmenspraxis wurden im nächsten Schritt die Anforderungen der Unternehmen an das Kundencontrolling als Managementhilfe beleuchtet. Dazu gehörte im Vorfeld auch die Analyse von möglichen Gründen für den teilweise noch fehlenden Einsatz von Kundencontrolling in Unternehmen.

Zur Analyse dieser Gründe wurden im Fragebogen sechs mögliche Gründe vorgegeben, die von den Unternehmen ausgewählt werden konnten. Auf diesem Weg sollten die Unternehmen ihre Annahmen schildern, welche Gründe aus ihrer Sicht eine Rolle spielen könnten. Mehrfachnennungen waren ebenso wie ergänzende Anmerkungen zu weiteren Gründen möglich.

Die Frage wurde bewusst so gestellt, dass die Unternehmen lediglich Annahmen äußern mussten. Damit wurde sichergestellt, dass sowohl aktuell vorhandene sowie auch eventuell vom einzelnen Unternehmen bereits gelöste Probleme aufgeführt wurden. Darüber hinaus ermöglichte die Art der Fragestellung eine Los-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lösung der Frage vom befragten Unternehmen, so dass kein Unternehmen sich direkt nach Schwächen oder Defiziten befragt fühlen musste.

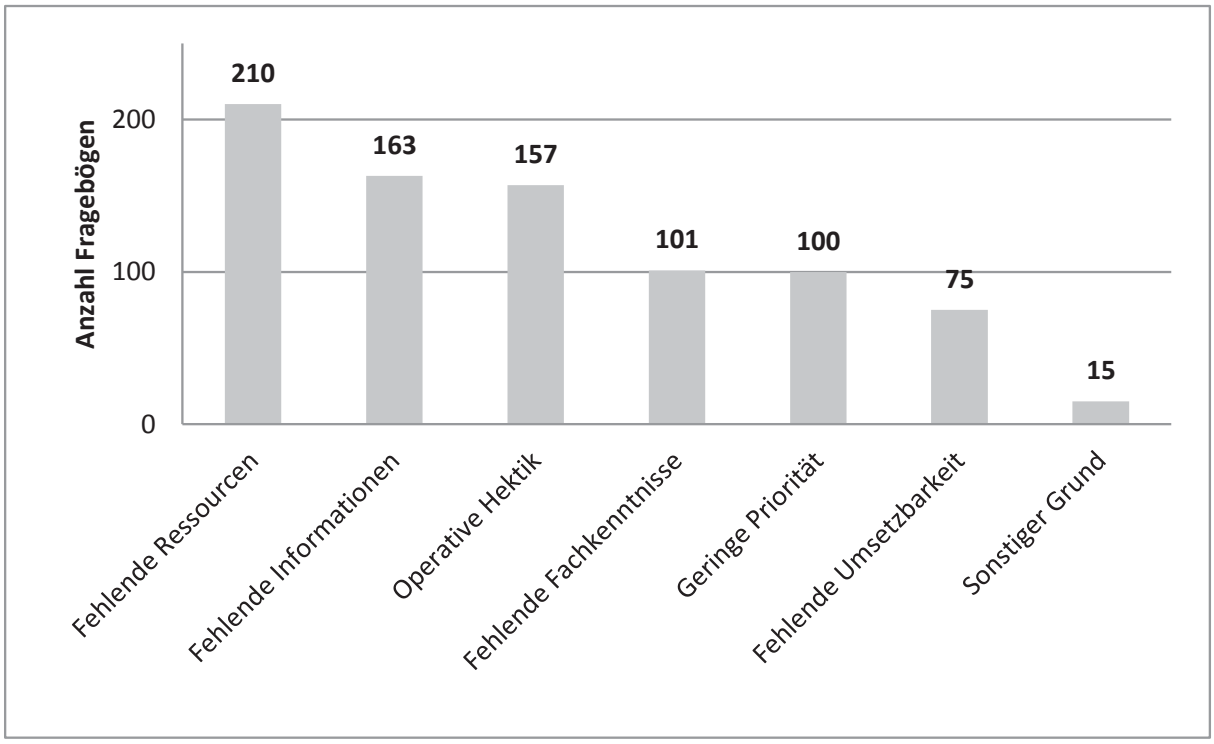

Abbildung 23: Gründe für fehlenden Einsatz

Das Ergebnis der Befragung in Abbildung 23 macht deutlich, dass vor allem fehlende Ressourcen als Grund für den fehlenden Einsatz von Kundencontrolling angegeben wurden. 210 der befragten Unternehmen (64,6%) gaben diesen Grund für den fehlenden Einsatz an. Diese fehlenden Ressourcen beziehen sich in erster Linie auf personelle Ressourcen, die sich mit dem Thema Kundencontrolling befassen. Darüber hinaus sind jedoch auch finanzielle und zeitliche Ressourcen nennenswert. Besonders Engpässe in Bezug auf zeitliche Ressourcen wurden durch die ebenfalls häufig als Grund angegebene operative Hektik noch einmal unterstrichen.

Die Befragung zeigte an dieser Stelle auch, dass die Priorität von Kundencontrolling für manche Unternehmen noch nicht ausreichend ist, um diese Ressourcen freizugeben. Explizit genannt wurde der Punkt der fehlenden Priorität zwar nur von 100 Unternehmen (30,8%), jedoch ist dieser Aspekt auch mit anderen Gründen eng verbunden. Im Rahmen der Kategorie für sonstige Gründe wurde der Aspekt der Priorität ebenfalls indirekt durch die befragten Unternehmen angeführt. So wurde schwerpunktmäßig das Aufwand-Nutzen-Verhältnis von

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kundencontrolling durch einige Unternehmen in Frage gestellt, was ebenfalls in Verbindung mit der Priorität zu sehen ist.
Als zweitwichtigster Grund für den fehlenden Einsatz wurden fehlende Informationen über Kunden angegeben. Dies lässt Rückschlüsse auf den teilweise nicht richtigen oder nicht vorhandenen Einsatz entsprechender Methoden zu, da generell der Mehrzahl der Unternehmen die notwendigen Kundeninformationen vorliegen. Dies konnte durch die Untersuchung der vorliegenden Kundeninformationen gezeigt werden. Mit dieser Frage wurden jedoch genauso auch Informationsdefizite mancher Unternehmen ausgemacht, insbesondere zu qualitativen und strategischen Kundeninformationen.
Als weiterer Grund wurden von 101 befragten Unternehmen fehlende Fachkenntnisse angeführt. Dieser Punkt spiegelt die noch unzureichenden Kenntnisse über das Themenfeld wider. Hervorzuheben sind dabei vor allem die komplexeren Methoden, wie Scoring-Methoden oder Lebenszyklus- und Loyalitäts-Analysen. In diesem Zusammenhang ist auch die in 75 Fragebögen als Grund genannte fehlende Umsetzbarkeit zu nennen. Dadurch wird demonstriert, dass in der Praxis stellenweise die Vorgehensweise und Professionalität zur richtigen Anwendung fehlt.
Durch die Möglichkeit, im Fragebogen eigene Gründe zu nennen, wurden noch weitere Ansatzpunkte deutlich. Hierzu gehört der technische Grund, dass Automatisierungen und Programmunterstützungen nur schwierig umsetzbar sind. Dies trifft auch insofern zu, dass Unternehmen häufig Probleme bei der Integration von Kundencontrolling in bestehende Managementsysteme im Unternehmen sehen. Zusätzlich werden auch mehrfach die entstehenden Kosten für entsprechende Software sowie auch die Informationserhebung für das Kundencontrolling als Hindernisse genannt, die vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen den Einsatz hemmen.
Neben technischen Gründen wurden weiter auch Akzeptanzprobleme angegeben. Diese wurden in Bezug auf die Entscheidungsgremien im Unternehmen sowie in Bezug auf spezielle Funktionen im Unternehmen genannt. Die fehlende Akzeptanz in den Entscheidungsgremien kann darauf zurück zu führen sein, dass die wesentlichen Vorteile von Kundencontrolling noch nicht transparent genug sind und die Aufwand-Nutzen-Relation negativ bewertet wird. Das Akzeptanzproblem einzelner Funktionen im Unternehmen wird dadurch begründet,

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dass zum einen fehlende fachübergreifende Kooperationsbereitschaft besteht und zum anderen von einzelnen Unternehmensbereichen Machtverlust befürchtet wird. Dieser Grund wurde speziell in Verbindung mit dem Außendienst angeführt, da dieser sich aufgrund von Befürchtungen vor zu starker Kontrolle durch Kundencontrolling dem Themengebiet gegenüber sperrt.
Aufbauend auf den Gründen, die gegen den Einsatz von Kundencontrolling sprechen, wurden im nächsten Schritt die Anforderungen der Praxis an das Kundencontrolling analysiert. Auch hier wurden im Vorfeld mögliche Anforderungen vorgegeben, die von den Unternehmen, gegebenenfalls durch Mehrfachnennungen, ausgewählt werden konnten. Weiterhin bestand erneut die Möglichkeit, eigene Punkte zu benennen. Nach der Auswertung der Fragebögen zeigte sich das in der nachstehenden Abbildung 24 vorgestellte Bild, das sowohl für internationale als auch für nationale Unternehmen gleich aussah.

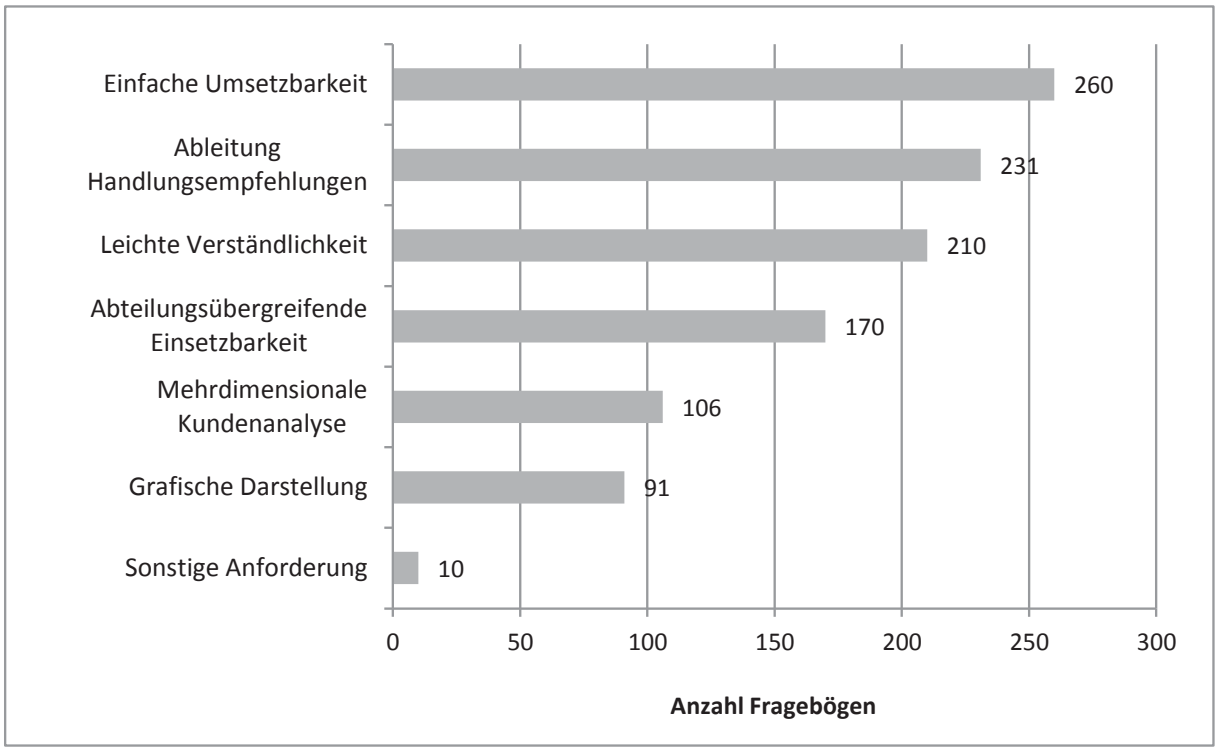

Abbildung 24: Anforderungen an das Kundencontrolling

Durch die Analyse konnte festgestellt werden, dass die einfache Umsetzbarkeit von Kundencontrolling von 80,0% der befragten Unternehmen als wichtigste Anforderung der Praxis gesehen wird. Dieser Anforderung sind eine Vielzahl gemachter Feststellungen der Untersuchung zuzuordnen. Dazu gehört, dass Unternehmen vorzugsweise einfache Informationen sowie einfach anwendbare Me-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

thoden, zum Beispiel Umsatz- oder Absatzanalysen nutzen. Komplexere Ansätze, die auch auf qualitativen Informationen aufbauen, werden aufgrund fehlender Ressourcen und fehlender Fachkenntnisse nicht oder deutlich weniger häufig angewandt. Ihnen wird nicht die notwendige Priorität zugeordnet. Dem Punkt der einfachen Umsetzbarkeit wird weiterer Nachdruck durch die drittwichtigste Anforderung, der leichten Verständlichkeit, verliehen. Auch dadurch wird unterstrichen, dass Unternehmen bevorzugt einfach gehaltene Ansätze in der Praxis einsetzen.

Die zweitwichtigste Anforderung ist die Möglichkeit zur Ableitung von Handlungsempfehlungen. Damit kommt die grundlegende Forderung zum Ausdruck, dass Kundencontrolling nicht zu einem theoretischen „Datenfriedhof“ werden darf, der kaum Rückschlüsse für die Praxis zulässt. An die jeweiligen Methoden müssen Handlungsempfehlungen geknüpft sein. So müssen zum Beispiel durch Kundenstrukturanalysen Handlungsempfehlungen für die zukünftige Kundenbearbeitung ableitbar sein. Dieser Aspekt macht noch einmal den Widerstand einiger Unternehmen deutlich, komplexere Ansätze des Kundencontrolling in der Praxis einzuführen und zu nutzen. Sie befürchten nicht im Verhältnis stehende Kosten, zusätzliche Prozesse sowie weiteren Verwaltungsaufwand. Dagegen erwarten sie nur wenige Vorteile für das Unternehmen.

Zusätzlich zu den bereits durch den Fragebogen vorgegebenen Anforderungen wurden von den Befragten auch zu dieser Frage weiterführende Angaben gemacht, die weitere Anforderungen der Praxis an das Kundencontrolling enthielten. Hierbei wurden bereits erwähnte Punkte noch einmal betont, beispielsweise die Vermeidung einer nicht aussagekräftigen Datensammlung, eine effiziente Umsetzung in der Praxis, eine möglichst hohe Automatisierung und Schnelligkeit bei der Bereitstellung managementrelevanter Informationen sowie die Vermeidung zu hoher Kosten. Damit in Verbindung wurde als Anforderung definiert, dass die Möglichkeit bestehen muss, sowohl auf der Kosten- als auch auf der Marketingseite Potenziale aufzuzeigen. Auch eine für alle wahrnehmbare Mehrwertgenerierung muss sichtbar werden. Darüber hinaus gab es weiter die Anforderung, dass Kundencontrolling Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen im Unternehmen haben muss, stellvertretend wird hier der Finanzbereich genannt. Dadurch sollen Redundanzen vermieden und Synergien genutzt werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bei der Betrachtung der Anforderungen in Verbindung mit der Unternehmensgröße wurde deutlich, dass vor allem für große Unternehmen die Ableitung von Handlungsempfehlungen wichtig ist. Je kleiner die befragten Unternehmen waren, desto wichtiger war dagegen die einfache Umsetzbarkeit entsprechender Ansätze des Kundencontrolling. Dieser Punkt hängt vermutlich auch mit den Fachkenntnissen zusammen, die in größeren Unternehmen seltener als in kleinen Unternehmen als möglicher Grund für den fehlenden Einsatz von Kundencontrolling angegeben wurden. Branchenbezogen konnten keine Besonderheiten in der Analyse ausgemacht werden. Nennenswert ist an dieser Stelle lediglich die Bewertung durch Unternehmens des Beratungsbereiches, die die leichte Verständlichkeit von Ansätzen im Kundencontrolling als deutlich wichtiger erachten als befragte Unternehmen anderer Branchen.

6.3 Zusammenfassung

Durch die Untersuchung konnte der Entwicklungsstand des Kundencontrolling branchenübergreifend in 325, überwiegend größeren Unternehmen untersucht werden. 17,9% waren Unternehmen aus dem Ausland.[394] Im Fokus der Untersuchung standen die Geschäftskunden der befragten Unternehmen. Als Basis der Untersuchung dienten die im Vorfeld aufgestellten Annahmen und Beobachtungen zum Einsatz von Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis, die durch geschlossene oder halbgeschlossene Fragen mittels eines Fragebogens geprüft und hinterfragt werden sollten.

Im ersten Schritt wurden grundsätzliche Merkmale und Parameter der Befragung untersucht. Hierzu gehörte die Prüfung, welchen Branchen die befragten Unternehmen angehören, wer Kunde dieser Unternehmen ist und wie diese Kunden durch die Unternehmen betreut werden. Es wurde deutlich, dass die vorwiegende Betreuung durch den Außendienst erfolgt und zusätzlich weitere Betreuungswege wie Telefon und Internet genutzt werden. In der anschließenden Untersuchung organisatorischer Merkmale stellte sich heraus, dass Kundencontrolling in erster Linie dem Vertriebscontrolling oder der Vertriebs- und Verkaufsleitung zugeordnet wird, was die vertriebsunterstützende Rolle des Kundencontrolling unterstreicht. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die

[394] 64,9% der befragten Unternehmen erreichen einen Jahresumsatz > 100 Mio. Euro, 44,0% davon > 500 Mio. Euro. Darunter fallen 22 der 30 im DAX vertretenden Unternehmen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

meisten der befragten Unternehmen Excel und damit vermutlich überwiegend selbst erstellte Berichte und Auswertungen als Softwareunterstützung nutzen.
Die anschließende inhaltliche Auswertung der Untersuchung befasste sich zuerst mit den Zielsetzungen der Unternehmen, die durch Kundencontrolling verfolgt wurden. Dabei wurden acht Ziele vorgegeben sowie die Möglichkeit zur Nennung weiterer, ergänzender Ziele geboten. Als oberste Ziele wurden die Erreichung nachhaltiger Kundenbeziehungen sowie die Steuerung des Außendienstes genannt. Durch das letztere Ziel wurde erneut die Vertriebsorientierung des Kundencontrolling betont. Die Klassifizierung der nachhaltigen Kundenbeziehung als branchenübergreifend wichtigstes Ziel unterstrich dagegen die Zukunftsorientierung sowie die Einbeziehung qualitativer Aspekte in das Kundencontrolling. Hier besteht eine enge Verbindung zum drittwichtigsten Ziel, der Erkennung von Kundenpotenzialen. Auch hier spielen zukunftsbezogene und qualitative Aspekte eine grundlegende Rolle. Die Wichtigkeit des Ziels der Nachhaltigkeit im Kundencontrolling bestätigt in diesem Punkt auch die von *Schmöller* und *Burgartz* formulierte Definition, die die Optimierung von Gewinn und Nachhaltigkeit bei Kundenbeziehungen als die wesentlichen Ziele des Kundencontrolling nennt.[395] Das Ziel der Gewinnoptimierung wurde von den befragten Unternehmen jedoch als nachrangig erachtet. So wurde die Kundenwertmaximierung lediglich als fünftwichtigstes der acht im Fragebogen aufgeführten Ziele gesehen. Noch auffälliger war die unterdurchschnittliche Bewertung der Marketingsteuerung als Ziel des Kundencontrolling. Sie hat nur eine untergeordnete Rolle inne und wird durch die Unternehmen als Ziel mit der geringsten Wichtigkeit bewertet. Im Hinblick auf Unternehmensgrößen und Branchen konnten keine wesentlichen Unterschiede bei der Bewertung der Ziele festgestellt werden. Bemerkenswert ist lediglich, dass größere Unternehmen, insbesondere mit Zuordnung zur Automobilindustrie, das Ziel der Außendienststeuerung noch leicht vor dem Ziel der nachhaltigen Kundenbeziehungen als das wichtigste Ziel bewerteten. In kleineren Unternehmen spielte dagegen die Kundenwertmaximierung eine wichtigere Rolle als in großen Unternehmen. Branchenbezogen wurde darüber hinaus erkennbar, dass aus Sicht der Finanzdienst-

[395] Vgl. BURGARTZ, T. (2005), S. 757; vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 13.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

leister die Erkennung von Kundenpotenzialen als Ziel wichtig war, die Außendienststeuerung dagegen nur eine untergeordnete Rolle spielte.
Nach der Analyse der Ziele folgte die Untersuchung der vorliegenden Kundeninformationen und des Kenntnisstands der Unternehmen über ausgewählte Teilbereiche des Kundencontrolling. Hierbei stellte sich heraus, dass den befragten Unternehmen vor allem quantitative Informationen wie zu Umsatz oder Absatz der Kunden vorliegen. Wichtige qualitative Informationen wie zu Kundenzufriedenheit oder -loyalität lagen dagegen weniger häufig vor. Gleiches galt für die quantitativen Kundendeckungsbeiträge, die ebenfalls deutlich weniger in den Unternehmen vorlagen. Diese Einschätzung wurde durch die Prüfung des Kenntnisstands der Unternehmen in Bezug auf Kundencontrolling unterstrichen. Auch hier schätzten die Unternehmen ihren Kenntnisstand über Absätze und Umsätze am besten ein, Kenntnisse über Kundenpotenziale oder Kundenloyalität wurden dagegen als am schlechtesten eingeschätzt. Hier liegt ein Widerspruch zur vorhergehenden Einordnung der Ziele vor, da gerade Aspekte wie Kundenpotenziale zur Erfüllung der am wichtigsten eingestuften Ziele notwendig und wichtig sind.
Eine erste Erklärung ergab sich im darauf folgenden Schritt der Untersuchung, der sich auf den Einsatz der Methoden in den befragten Unternehmen konzentrierte. Dabei traten eindimensionale Instrumente in den Vordergrund, die sich in erster Linie mit quantitativen und in der Regel weniger zukunftsorientierten Informationen beschäftigen. Dazu zählten unter anderem Umsatzanalysen, ABC-Analysen und Kennzahlen. Zukunftsorientierte und mehrdimensionale Ansätze, die Kundenpotenziale beleuchten oder der Analyse der Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen dienen, wurden deutlich seltener eingesetzt. Dies traf beispielsweise auch auf Kundenportfolioanalysen und besonders auf Kundenlebenszyklusanalysen zu. Damit verbunden fehlt in der Praxis häufig auch die Bestimmung des ganzheitlichen Kundenwertes, der sowohl den direkten quantitativen Wert des Kunden in Form des Customer Lifetime Value als auch den indirekten qualitativen Kundenwert zusammenführt. In Bezug auf die Größen der befragten Unternehmen wurde deutlich, dass komplexere Instrumente wie Lebenszyklusanalysen und Portfolioanalysen überwiegend von großen Unternehmen angewandt werden. Branchenbezogen konnten keine Unterschiede identifiziert werden. So wurden branchenübergreifend sehr ähnliche Bewertungen ab-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gegeben. Eine Ausnahme bildete der Finanzbereich, der nach Kundenzufriedenheitsanalysen die Portfolioanalysen als wichtigste Instrumente bewertete.
Generell erklärt sich durch den seltenen Einsatz zukunftsbezogener und qualitativer Instrumente der zu einem großen Teil unzureichende Kenntnisstand der Unternehmen über diese Teilbereiche des Kundencontrolling. Ebenso wird erneut der Widerspruch bestätigt, dass das aktive Handeln der befragten Unternehmen in Bezug auf Kundencontrolling nicht den definierten Zielsetzungen entspricht. Dieser Punkt wird durch den nicht zielorientierten Einsatz der Methoden hervorgehoben.
Zur weiteren Verfolgung dieser Problematik diente die anschließende Untersuchung möglicher Gründe für den fehlenden Einsatz von Kundencontrolling in der Praxis sowie die Analyse der bestehenden Anforderungen der Praxis an das Kundencontrolling. Als Hauptgrund gaben die Unternehmen dabei fehlende Ressourcen an. Diese Antwort erklärt, warum die Mehrzahl der Unternehmen einfache und schnell anzuwendende Instrumente nutzt. Als weitere wichtige Gründe wurden fehlende Informationen sowie operative Hektik angegeben, wobei auch der letztgenannte Aspekt den Einsatz einfacher Instrumente erklärt.
In der abschließenden Untersuchung der Anforderungen an das Kundencontrolling wird dieser Punkt bestätigt, da als wichtigster Punkt eine einfache Umsetzbarkeit genannt wird. Dieser Aspekt wird zusätzlich durch eine leichte Verständlichkeit als drittwichtigste Anforderung bekräftigt. Zweitwichtigste Anforderung ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Dieser Aspekt bezieht sich vor allem auf die eingesetzten Methoden im Kundencontrolling, da diese der Anforderung entsprechen und diese umsetzen müssen. Auffällig war im Zusammenhang mit der Bewertung der Anforderungen, dass vor allem größere Unternehmen die Ableitung von Handlungsempfehlungen als wichtigste Anforderung einstuften. Dagegen war die einfache Umsetzbarkeit besonders für kleinere Unternehmen wichtig.

6.4 Herausforderungen und weitere Vorgehensweise

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Untersuchung lassen sich verschiedene Herausforderungen an ein zielorientiertes, zukunftsfähiges Kundencontrolling ableiten. Hierbei spielt der geschilderte Widerspruch zwischen der Zielsetzung, die Unternehmen durch Kundencontrolling verfolgen, auf der einen Seite und

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

der nicht optimalen, praktischen Umsetzung von Kundencontrolling auf der anderen Seite eine wichtige Rolle. Ebenso sind auch die aus der Untersuchung hervorgehenden Anforderungen der Unternehmenspraxis zu berücksichtigen. Formal gesehen besteht die Herausforderung daher darin, dass unter Berücksichtigung der empirischen Erkenntnisse die ermittelten Ziele, die Umsetzung und die Anforderungen aufeinander abzustimmen sind. Auf diesem Weg soll der praktische Einsatz von Kundencontrolling weiter entwickelt und gefördert werden. Diese formale Herausforderung muss in einem nächsten Schritt auf die inhaltliche Ebene übertragen werden. Insgesamt lässt sich durch die Forschungsergebnisse eine durch mehrere Parameter beeinflusste Herausforderung skizzieren. Bei dieser stehen die folgenden Einflussfaktoren im Vordergrund.

- Nachhaltigkeit,
- Außendienststeuerung,
- Einbeziehung von Kundenpotenzialen,
- Ökonomischer Erfolg,
- Mehrdimensionalität und Zukunftsbezug sowie
- Transparenz.

Als wichtigstes Ziel definieren die befragten Unternehmen die Erreichung nachhaltiger Kundenbeziehungen. Damit ist Nachhaltigkeit im ökonomischen Sinn gemeint. Abgeleitet von diesem Ziel ist die zukünftige Herausforderung die Beantwortung der Frage, wie Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen durch die Unterstützung von Kundencontrolling erreicht und abgebildet werden kann.
Neben der Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen zählen auch die Außendienststeuerung und die Erkennung von Kundenpotenzialen zu den wichtigsten Zielen. Im weiteren Verlauf soll jedoch die Außendienststeuerung nachrangig behandelt werden. Dies ist dadurch zu begründen, dass die Analyse nachhaltiger Kundenbeziehungen die Basis der Außendienststeuerung ist. Das heißt, die Außendienststeuerung und die damit verbundenen Maßnahmen erfolgen in der Regel erst im anschließenden Schritt, aufbauend auf den Ergebnissen der Kundenbeziehungsanalysen. Dabei ist die Außendienststeuerung abhängig von Situation, Potenzial und Beurteilung der jeweiligen Kundenbeziehung. Das weitere, zu den drei wichtigsten Zielen gehörende Ziel, die Erkennung von Kundenpotenzialen, kann dem strategischen Ziel der nachhaltigen Kundenbeziehung untergeordnet werden. Das Ziel wird als Teilbereich zur Bestimmung nachhaltiger

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kundenbeziehungen behandelt, da Kundenpotenziale Grundlage einer fundierten Analyse von Kundenbeziehungen sind.

Grundsätzlich ist das Ziel der nachhaltigen Kundenbeziehung keineswegs neu. Nachhaltige Kundenbeziehungen gelten schon länger, nicht nur im Kundencontrolling, als elementare Herausforderung im Marketing. In diesem Zusammenhang definiert *Grönroos* 1989: „Marketing is to establish, develop and commercialise long-term customer-relationships.“[396] Grundsätzlich werden Kundenbeziehungen als nachhaltig bezeichnet, wenn sie nicht auf eine kurzfristige Maximierung, sondern auf längerfristigen Wertzuwachs abzielen.[397] Voraussetzung einer nachhaltigen Kundenbeziehung ist ein entsprechender Kenntnisstand über den oder die jeweiligen Kunden. Dieser wird durch die Bereitstellung und Kommunikation ausgesuchter, zukunfts- sowie zielorientierter Kundeninformationen erreicht. Die Erlangung entsprechender Informationen ist an den Einsatz richtiger Methoden geknüpft, die die Erreichung der definierten Zielsetzungen der Unternehmen unterstützen.

Anhand von Tabelle 7 soll in einem ersten Schritt dargestellt werden, welche der im Fragebogen aufgeführten Methoden generell das Ziel einer nachhaltigen Kundenbeziehung behandeln. Die Kennzeichnung durch ein „x“ sagt aus, dass die entsprechende Methode die Verfolgung des Ziels besonders unterstützt. Die vorgenommene Zuordnung basiert auf den ausgeführten theoretischen Grundlagen. Kriterien der Klassifikation waren die Zukunftsfähigkeit der Methode sowie die Möglichkeit zur Einbindung qualitativer Parameter.

[396] GRÖNROOS, C. (1989), S. 57.
[397] Vgl. BELZ, C./ BIEGER, T. (2006), S. 32.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Instrumente \ Ziele	Nachhaltige Kundenbeziehungen
Umsatz- und Absatzanalyse	
Kunden-ABC-Analyse	
Kundenzufriedenheitsanalyse	**x**
Customer Lifetime Value	**x**
Bonitäts-/ Zahlungszielanalyse	
Kundenportfolio	**x**
Benchmarking	
GuV-/ Bilanzanalyse	
Scoring	**x**
Loyalitätsanalyse	**x**
Lebenszyklusanalyse	**x**

Tabelle 7: Nachhaltige Kundenbeziehungen und Methoden

Die Tabelle zeigt, dass nur wenige Instrumente die Verfolgung der Zielsetzung unterstützen. Dazu gehören Kundenzufriedenheitsanalysen, Kundenportfolios, Scoring-Modelle, Customer Lifetime Value-, Loyalitäts- und Lebenszyklusanalysen. Die übrigen Methoden eignen sich zur Unterstützung nur eingeschränkt. Damit sind die sechs genannten Methoden bei der Verfolgung nachhaltiger Kundenbeziehungen hervorzuheben. Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass einige Ansätze nur selten zum Einsatz kommen. Diese Erkenntnis deckt sich auch mit anderen Untersuchungen, bei denen ebenfalls die geringe Einsatzhäufigkeit entsprechender Instrumente, beispielsweise von Kundenlebenszyklusanalysen, festgestellt wurde.[398] Dadurch wird noch einmal der in der Praxis existierende Widerspruch zwischen eingesetzten Instrumenten und den verfolgten Zielen unterstrichen sowie der Handlungsbedarf aufgezeigt. Zur Überbrückung dieses Zielkonflikts sind Ansätze wichtig, die das Thema Nachhaltigkeit in besonderer Weise behandeln. Im idealen Fall schließen sie möglichst viele Facetten und Inhalte der in der Tabelle relevanten Methoden ein.

In diesem Zusammenhang rückt das wertorientierte Kundenmanagement in den Vordergrund. Dazu gehört die Analyse des ganzheitlichen Kundenwertes bezie-

[398] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2004), S. 461.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

hungsweise des Customer Value.[399] Hierzu wurde bereits im Rahmen der theoretischen Grundlagen zum Kundencontrolling eine Erläuterung gegeben. Grundsätzlich ist in dieser Hinsicht nicht allein die zeitpunktbezogene und quantitative Betrachtung des Kundenwertes zu sehen. Der ganzheitliche Kundenwert integriert vielmehr ausgewählte quantitative und qualitative Bausteine, die dann zum sogenannten ganzheitlichen Kundenwert zusammengefügt werden. Ein Baustein ist der quantitative errechnete Wert, den der Kunde über seinen gesamten Lebenszyklus für das Unternehmen erbringt. Dieser Wert entspricht dem bereits zuvor vorgestellten Customer Lifetime Value, der durch Abzinsungen den errechneten Gegenwartswert des Kunden wiedergibt.[400] Die Summe aller Customer Lifetime Values eines Unternehmens entspricht wiederum dem als Customer Equity bezeichneten Kundenstammwert.[401] Zusätzlich tragen qualitative Bausteine zur Ermittlung des ganzheitlichen Customer Value bei. Hierzu zählen die Potenziale des Kunden aus Sicht des Unternehmens, zum Beispiel Markt- und Ressourcenpotenziale. Wie bereits erläutert, gehören zu den Marktpotenzialen Ertrags- und Entwicklungspotenziale des Kunden, zu den Ressourcenpotenzialen werden Referenz- und Kooperationspotenziale des Kunden zugeordnet.[402] Diese Potenziale gehen als qualitative Bausteine ebenfalls über den gesamten Kundenlebenszyklus betrachtet in quantifizierter Form in den Kundenwert ein.

Zusätzlich zum Kundenwert aus Sicht des anbietenden Unternehmens ist innerhalb des wertorientierten Kundenmanagements auch der Wert der Unternehmensleistung aus Sicht des Kunden, das heißt der vom Kunden wahrgenommene Nutzen zu berücksichtigen. Dieser Ansatz, der von der Perspektive des Kunden ausgeht, ist bisher weniger häufig untersucht worden. Dominanter ist nach wie vor die Betrachtungsweise des Kundenwertes aus der Perspektive des Anbieters. Zur Optimierung des Customer Value müssen jedoch möglichst beide Betrachtungsebenen fokussiert und zu einem ambivalenten Konstrukt zusammengefasst werden.[403] Aus der Sicht des anbietenden Unternehmens geht es in erster Linie darum, die profitablen und attraktiven Kunden für das Unternehmen zu identifi-

[399] Vgl. BELZ, C. (2005), S. 327.
[400] Vgl. BRUHN, M. (2008), S. 411.
[401] Vgl. WIESEL, T./ SKIERA, B. (2007), S. 709.
[402] Vgl. BELZ, C. (2005), S. 327.
[403] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004), S. 669.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zieren und entsprechend ihrer Potenziale zu fördern. Die andere Betrachtungsebene des Customer Value, die sich auf die Unternehmensleistung aus Sicht des Kunden konzentriert, behandelt primär das Leistungsmanagement des Unternehmens und befasst sich mit der Diagnose wahrgenommener Vorteile des Anbieters aus der Perspektive des Kunden. Hier spielen unterschiedliche Vorteile eine Rolle, stellvertretend sollen an dieser Stelle Emotions-, Qualitäts-, Wirtschaftlichkeits- und Innovationsvorteile genannt werden.[404] Aufgabe ist die Selektion und anschließende Kommunikation der maßgeblichen Vorteile für den Kunden, die dann der Generierung einer nachhaltigen Kundenbeziehung dienen.
Als Methoden des wertorientierten Kundenmanagements sind vor allem Analysen des Kundenlebenszyklus sowie des Customer Value wichtig. Die Lebenszyklusanalyse eines Kunden besitzt strategischen Charakter und ist dem Kundenwertmanagement zuzuordnen. Sie ermöglicht die Zuordnung und Durchführung von Kundenmaßnahmen in jeder Phase des Lebenszyklus. Ergänzend sind Kundenportfolios zu nennen. Abhängig von der Auswahl der Dimensionen können in ihnen sowohl die Perspektive des Anbieters als auch die Perspektive des Kunden vereint werden. Damit sind Kundenportfolios ein geeignetes Instrument, beide Seiten des Customer Value abzubilden.
Zukünftige Aufgabe des Kundencontrolling ist es, die Realisierung nachhaltiger Kundenbeziehungen durch Kundenwertmanagement zu unterstützen. In diesem Zusammenhang müssen entsprechende Ansätze entwickelt werden, die den Nachhaltigkeitsgedanken aus ökonomischer Sicht behandeln. Eine Option ist die Weiterentwicklung des Modells des Customer Value zu einem ganzheitlichen Konzept, bei dem neben dem quantitativen Kundenwert auch qualitative Kundenpotenziale aus Sicht des Anbieters einfließen. Darüber hinaus ist als weitere Dimension auch der Nutzen oder Vorteil, den das Unternehmen dem Kunden bietet und den der Kunde aus der Geschäftsbeziehung gewinnt, zu beleuchten. Damit rückt die nachhaltige und profitable Steigerung von Kundenwerten durch die Optimierung des Kunden- und Leistungsmanagements in den Mittelpunkt. Durch die vorliegende Untersuchung wurde die aktuelle Situation von Kundencontrolling branchenübergreifend in der Praxis analysiert. Es konnten die wesentlichen Ziele und Anforderungen festgestellt werden, die Unternehmen durch

[404] Vgl. BELZ, C. (2005), S. 329.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

den Einsatz von Kundencontrolling verfolgen. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass die in der Unternehmenspraxis eingesetzten Methoden nur unzureichend der Verfolgung der als am wichtigsten erachteten Ziele dienen. Diese Erkenntnis wurde damit begründet, dass Unternehmen vor allem einfach anzuwendende, zeitsparende und leicht verständliche Instrumente einsetzen. Auch qualitative Informationen werden im Kundencontrolling bisher wenig berücksichtigt.

Daraus resultiert, insbesondere in Bezug auf die als wichtigste Ziele definierten Aspekte, der wesentliche Handlungsbedarf. Von den befragten Unternehmen wurden nachhaltige Kundenbeziehungen als wichtigstes Ziel des Kundencontrolling deklariert. Das heißt, dass zukünftig alle Methoden und Maßnahmen primär diese Zielerreichung unterstützen müssen. Zur Lösung dieser Problemstellung wurde als ein potenzieller Ansatz das Modell des integrativen Customer Value angeführt.

Der Customer Value integriert neben dem quantitativen und dem qualitativen Wert des Kunden für das Unternehmen auch den Wert der Unternehmensleistung für den Kunden, das heißt den Vorteil, den das Unternehmen für den Kunden bietet. Daraus entsteht das Erfordernis eines wertorientierten Kundenmanagements. Damit verbunden und dem Kundenwertmanagement vorgeschaltet ist eine wertorientierte Kundensegmentierung erforderlich, um die Attraktivität und Profitabilität von Kunden identifizieren und fördern zu können. Die Attraktivität von Kunden orientiert sich dabei an quantitativen Faktoren und qualitativen Potenzialen, wie Markt- und Ressourcenpotenzialen. Hierbei spielt der ökonomische Nachhaltigkeitsgedanke eine entscheidende Rolle, da der Kundenwert über den gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehung zum Anbieter betrachtet wird. Die andere Seite des Konstrukts des Customer Value konzentriert sich auf den erwähnten, vom Kunden wahrgenommenen Nutzen. Darauf basierend ist es notwendig, das Leistungsmanagement des Unternehmens dahingehend anzupassen, dass der Kunde einen Nutzen oder bestenfalls eine Nutzensteigerung durch die Kundenbeziehung wahrnimmt, die in der Folge zur Steigerung des Kundenwertes führt. Damit einhergehend wird das definierte Ziel der ökonomischen Nachhaltigkeit erreicht.

Durch die Primärforschung und die daran anknüpfende Interpretation der Ergebnisse konnten die Ziele der Praxis in Verbindung mit dem zu entwickelnden

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Modell festgelegt werden. Darüber hinaus ist es auch notwendig, sich mit den grundsätzlichen Anforderungen der Unternehmenspraxis an das Modell zu beschäftigen. Zu den drei wichtigsten Anforderungen gehören die einfache Umsetzbarkeit des Modells, die Möglichkeit zur Ableitung von Handlungsempfehlungen anhand des Modells sowie eine leichte Verständlichkeit.
Die einfache Umsetzbarkeit spielt für die befragten Unternehmen vor allem vor dem Hintergrund des aufzuwendenden Ressourceneinsatzes eine wichtige Rolle. Hier besteht die Anforderung, ein wirtschaftliches Verhältnis von Ressourceneinsatz bei der Umsetzung zum erzielbaren Nutzen zu erreichen. Das bedeutet auch, je umfangreicher und komplexer der Ansatz in der Umsetzung ist, desto wertvoller muss das Modell für den Anwender sein. Die Ableitung von Handlungsempfehlungen als zweite Anforderung ist als essentiell zu bewerten. Die Ergebnisse, die durch die Anwendung des Modells erzielt werden, müssen das Unternehmen bei der wertorientierten Kundenbearbeitung unterstützen. Dieser Punkt soll im Rahmen von praktischen Anwendungsmöglichkeiten später noch weiter beleuchtet werden. Die dritte Anforderung, die leichte Verständlichkeit des Ansatzes, ist ebenfalls als zwingend notwendig zu klassifizieren, da davon die Akzeptanz in der Praxis abhängt. Die Ergebnisse, die der Anwender durch das Modell erhält, müssen einfach nachvollziehbar und transparent sein. Damit wird deutlich, dass das im Folgenden zu entwickelnde Modell des integrativen Customer Value zusätzlich bestimmte Anforderungen berücksichtigen muss. Bei Nicht- oder nur Teilerfüllung dieser Anforderungen muss ein umso höherer Mehrnutzen zur Kompensation der negativ wahrgenommenen Abweichung von den Anforderungen realisiert werden, um zum Beispiel eine nicht einfache Umsetzbarkeit durch andere, noch größere Vorteile für den Anwender auszugleichen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

7 Das Modell des integrativen Customer Value

7.1 Grundlagen zum integrativen Customer Value

Der Begriff des Customer Value ist in der Theorie nicht eindeutig definiert. Ein erster Einblick hierzu wurde bereits in Kapitel 3.6 gegeben. Abhängig vom Kontext können sowohl der Wert des Kunden aus Sicht des Anbieters sowie auch der Wert aus Nachfragersicht gemeint sein.[405] Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass beide Sichten innerhalb eines integrativen Customer Value zusammengefasst werden. Dieser Ansatz wird im weiteren Verlauf verfolgt.

Das Konzept des integrativen Customer Value berücksichtigt beide Perspektiven, die gemeinsam ein ambivalentes Konstrukt bilden. Die erste Perspektive beschäftigt sich mit dem Wert, den der Kunde für den Anbieter besitzt. Der Kundenwert aus dieser Sicht wird auch Customer (Lifetime) Value genannt. Diese Perspektive integriert sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren zur Kundenbewertung, die fallweise auch mehrperiodisch einfließen.[406] Diese Faktoren werden in der Literatur auch Potenziale oder Determinanten genannt. *Bunk* unterscheidet in diesem Sinne zwischen herkömmlichen Determinanten zur Kundenbewertung wie Umsatz oder Deckungsbeitrag und zukunftsorientierten Determinanten wie Innovations-, Referenz- oder Cross-Selling-Potenzialen.[407] In einer anderen Unterteilung wird zwischen Marktpotenzialen des Kunden und seinen Ressourcenpotenzialen unterschieden.[408]

Die zweite Perspektive geht von der Sicht des Kunden aus. Sie behandelt den Wert des Anbieters aus Sicht des Kunden. Hierbei steht der Nutzen im Mittelpunkt, den ein Kunde durch die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten hat. In diesem Zusammenhang wird auch von Kundenvorteilen gesprochen.

Belz definiert den Kundenvorteil als „wahrgenommenen Nutzen und Mehrnutzen des Kunden in der Zusammenarbeit und für die Leistung eines gewählten

[405] Vgl. VOGEL, V. (2006), S. 14.
[406] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004), S. 669.
[407] Vgl. BUNK, B. (2003), S. 27.
[408] Vgl. BELZ, C. (2005), S. 327.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anbieters.“[409] Der Wert des Unternehmens aus Sicht des Anbieters wird auch als Customer (Perceived) Value bezeichnet. *Matzler* sieht den Kundenwert aus Sicht des Kunden als Diskrepanz zwischen wahrgenommenem Nutzen und wahrgenommenem Aufwand im Vergleich zur Konkurrenz.[410] An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass die Begriffe Nutzen und Aufwand in diesem Zusammenhang nicht deckungsgleich mit den Definitionen der Rechnungsgrößen in Kapitel 3.8 sind. Diese Situation wird in den nachfolgenden Ausführungen noch vermehrt auftreten, da die Begrifflichkeiten in der hierzu vorliegenden Literatur nicht einheitlich verwendet werden und sich nicht immer an die standardisierten Definitionen des Rechnungswesens halten. So zählen an dieser Stelle zum Nutzen und zum Aufwand vielmehr die durch den Kunden wahrgenommenen Vor- und Nachteile, die als Diskrepanz den Kundenwert aus Kundensicht ausmachen. Damit spiegelt der Customer Value nach dieser Definition den Nettonutzen wider, der dem Kunden insgesamt nach Abzug des Aufwands von der vom Anbieter bezogenen Leistung entstanden ist.[411] Man spricht auch von einem subjektiven Abgleich des für den Kunden relevanten quantitativen sowie qualitativen Aufwands und des Nutzens. Auf dieser Basis geht der Kunde im Regelfall dann eine Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter mit dem höchsten Nettonutzen ein. Dieser Nettonutzen entspricht dem Kundenwert aus Nachfragersicht.[412]

Zwischen den beiden Perspektiven existieren wechselseitige Zusammenhänge. Nachvollziehbar ist zum Beispiel, dass Kunden mit hoch wahrgenommenem Nettonutzen, der durch den Bezug von Leistungen bei einem Anbieter entstanden ist, zufrieden und loyal gegenüber dem Anbieter eingestellt sind. Sie reagieren weniger preiselastisch und fragen bestenfalls in der Folge größere Kaufmengen nach, was wiederum anschließend einen weiter steigenden Kundenwert auf der Anbieterseite generiert.

Eggert führt in diesem Kontext aus, dass eine hohe Verbundenheit positiven Einfluss auf die Stabilität der Geschäftsbeziehung und das Weiterempfehlungsverhalten hat. Des Weiteren führt sie zu nachlassender Wechselabsicht des Kun-

[409] BELZ, C. (2005), S. 329.
[410] Vgl. MATZLER, K. (2002), S. 290.
[411] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004), S. 670.
[412] Vgl. MEYER, A./ KANTSPERGER, R./ SCHAFFER, M. (2006), S. 74.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

den.[413] *Cornelsen* unterstreicht diese geschilderten, durch hohe Kundenwerte entstandenen Wirkungszusammenhänge. Zu den weiteren Effekten zählt er neben Weiterempfehlungen auch positive Auswirkungen auf das Cross-Selling-Verhalten des Kunden. Grundsätzlich ist es für ihn umgekehrt genauso verständlich, dass ein Anbieter versucht, den Kunden mit aus seiner Sicht hohem Kundenwert einen hohen Nettonutzen zu verschaffen. *Cornelsen* sieht es quasi als Verpflichtung, dass der Anbieter die sogenannten „value drivers" des Kunden nachhaltig bedient und damit den Kundennettonutzen aus Kundensicht steigert.[414] Auch *Slater* bestärkt diese Einschätzung, in dem die Schaffung des nachfragerseitigen Customer Value als Hauptziel des Anbieters bestimmt wird. Die Generierung des Customer Value wird als Grund für die Sicherung von Existenz und Erfolg des Anbieters und als Kernziel aller Unternehmensaktivitäten gesehen.[415] Generell ist anzumerken, dass die Steigerung des nachfragerseitigen Kundenwertes dem Anbieter in der Regel nur als Mittel zum Zweck dient. Auf diesem Weg soll die Erreichung vorökonomischer und ökonomischer Ziele unterstützt werden. Dazu gehören zum Beispiel höhere Kundenzufriedenheit, steigendes Wachstum, Gewinnerzielung oder die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Mitbewerbern.[416]

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass im idealen Fall durch steigende Customer Values sowohl Nachfrager als auch Anbieter einen Wertzuwachs erfahren. Dieser Fall kann dann als „Win-Win-Partnerschaft" bezeichnet werden. Diese wird nach *Freiling* dann erreicht, wenn sowohl Anbieter als auch Nachfrager aus ihrer Sicht neue Wertpotenziale generieren und damit den Customer Value steigern können.[417] Dieser Zustand ist die Zielsetzung des integrativen Customer Value. Im Mittelpunkt steht damit die Optimierung der Kunden-Lieferanten-Beziehung vor dem Hintergrund beider Perspektiven. Dieses Ziel ist durch ein wertorientiertes Kundenmanagement zu erreichen, das nachfolgend als integratives Customer Value Management bezeichnet wird.

Auch *Winkelmann* bekräftigt dieses Erfordernis. Er spricht vor dem Hintergrund der Kundenbewertung von zwei untrennbaren Sichten. Auf der einen Seite ist

[413] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 44.
[414] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 294.
[415] Vgl. SLATER, S. F. (1997), S. 166.
[416] Vgl. VOGEL, V. (2006), S. 13.
[417] Vgl. FREILING, J. (2006), S. 98 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dies die konventionelle Kundenwertstrategie aus der Anbietersicht. Basis der Strategie ist der Wertbeitrag des Kunden, der in der Folge über den Ressourceneinsatz und die Betreuungsprioritäten beim Anbieter entscheidet. Das bedeutet, dass im herkömmlichen Sinne Umsätze und Deckungsbeiträge sowie qualitative Potenziale des Kunden über Kontakthäufigkeit, Konditionen oder Investitionen beim Kunden entscheiden. Auf der anderen Seite hebt er die zweite Sicht, das Customer-Value-Management, hervor. Dem unterliegt die Annahme, dass durch Wertgenerierung beim Kunden ein höherer Kundenwert aus Anbietersicht und ein höherer Shareholder Value erzielt werden kann. Im einzelnen meint *Winkelmann* damit, dass ein hoher Customer Value aus Kundensicht, Prozessverbesserungen und Prozessintegration sowie Problemlösungen für den Kunden zu höherer Kundenbindung, zu Folge- und Zusatzgeschäften, erhöhten Lieferanteilen und sonstigen Mehrwerten führen. Dieser Wirkungskette schreibt er die Erkenntnis zu, dass der Nutzen des Kunden der Chance des Anbieters entspricht. Demnach müssen beide Sichten im Rahmen eines integrativen Kundenmanagements vereint werden, das er ebenfalls als aktives und wertorientiertes Kundenmanagement bezeichnet.[418]

Daran anknüpfend beschreiben *Kießling* und *Zanger* übereinstimmend als grundlegende Anforderung, dass aus Sicht des Anbieters ein Kundenmanagementmodell notwendig ist. Dieses verbindet Unternehmensaktivitäten zur Beeinflussung des nachfragerseitigen Kundenwertes mit Kundenwertbetrachtungen aus der Perspektive des Anbieters.[419] In einem solchen Kundenmanagementmodell muss neben den Bedürfnissen des Kunden gleichzeitig die Attraktivität der Kunden berücksichtigt werden.[420] Im weiteren Verlauf der Arbeit wird noch intensiver auf mögliche Ansätze und Anwendungsbereiche eines wertorientierten Kundenmanagement eingegangen.

7.2 Der integrative Ansatz

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, wird zwischen den beiden koexistierenden Perspektiven des Customer Value, welche auch als Kundenwertkonstrukte benannt werden, ein sachlogischer Zusammenhang unterstellt. Die zuvor dar-

[418] Vgl. WINKELMANN, P. (2004), S. 34.
[419] Vgl. KIEßLING, T./ ZANGER, C. (2009), S. 142 f.
[420] Vgl. BELZ, C./ BIEGER, T. (2006), S. 127.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gestellte, positive gegenseitige Beeinflussung der Kundenwertkonstrukte wird von *Cornelsen* durch einen Kundenwertkreislauf beschrieben.[421] Der in Abbildung 25 gezeigte Kreislauf skizziert dieses Wirkmodell, das durch die gegenseitige Beeinflussung der Konstrukte entsteht.

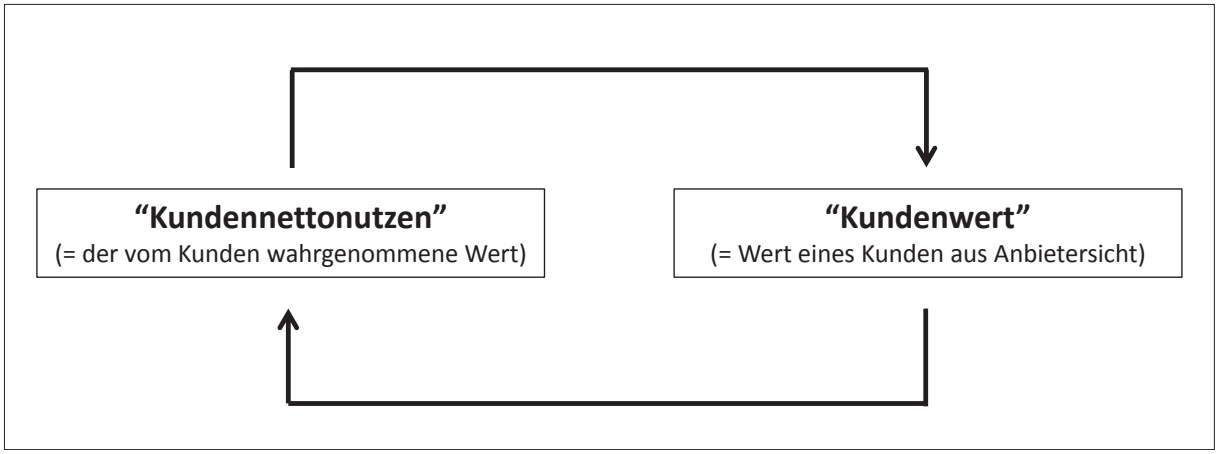

Abbildung 25: Kundenwertkreislauf[422]

Auch *Eggert* spricht von einer positiven Rückkopplung zwischen den beiden Konstrukten des Customer Value. Er untersucht diesen Punkt jedoch auch kritisch vor dem Hintergrund einer mikroökonomischen Modellbetrachtung. Dadurch ist festzustellen, dass der Kundennettonutzen im volkswirtschaftlichen Sinne im konkurrierenden Verhältnis zum Kundenwert aus Sicht des Anbieters steht. Diese Feststellung basiert jedoch auf einem feststehenden Wertbetrag zwischen Anbieter und Nachfrager. Damit ist gemeint, dass bei einem anbieterseitig erhöhten Marktpreis der realisierbare Nettonutzen des Kunden abnimmt, während der Wertzuwachs für den Anbieter durch den Austausch mit diesem Kunden steigt. Damit stehen nach diesem Modell aus der Volkswirtschaftslehre Kundennettonutzen und Kundenwert aus Anbietersicht in einem konkurrierenden Verhältnis.[423] Dies gilt allerdings nicht für den Customer Value in Verbindung mit dem Beziehungsmarketing. In diesem Fall gilt entgegen dem mikroökonomischen Modell, dass sich der realisierbare Wertgewinn zwischen Anbieter und Nachfrager durch kooperatives Verhalten weiter steigern lässt.[424] Auf dieser Grundlage ist der zuvor angesprochene Wertzuwachs für sowohl den An-

[421] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 294.
[422] In Anlehnung an CORNELSEN, J. (2000), S. 294.
[423] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 52 f.
[424] Vgl. ANDERSON, J. C./ NARUS, J. A. (1999), S. 95.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bieter als auch für den Nachfrager als durchaus realistisch und plausibel zu beurteilen.[425] Im Folgenden soll dieser Ansatz daher gültig sein.

In Verbindung mit dem integrativen Ansatz ist im nächsten Schritt noch das Ziel der ganzheitlichen Betrachtung des Kundenwertes zu behandeln. *Cornelsen* definiert die Ganzheitlichkeit als „den Versuch, sämtliche ‚Effekte' eines Kunden, die – je nach Zeitbezug – auf den Anbieter eingewirkt haben, einwirken bzw. einwirken werden, zu identifizieren und zu monetarisieren".[426] Dabei spielen sowohl quantitative und monetäre Kriterien sowie qualitative Kriterien eine Rolle. Zu den quantitativen Kriterien gehören zum Beispiel Kundenerfolg und Umsatz. Die qualitativen Wirkungsfaktoren sind nach *Cornelsen* die Referenz-, Informations- und Cross-Selling-Werte des Kunden. Diese müssen jedoch zunächst quantifiziert werden, ehe sie zu einem ganzheitlichen Kundenwert verrechnet und zusammengefasst werden können.[427]

Ähnlich demonstrieren *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz*, dass zur ganzheitlichen Betrachtung ökonomische und quantitative Kriterien allein nicht ausreichend sind. Insbesondere zum Zweck der Zukunftsbetrachtung und Prognosefähigkeit von Kundenbeziehungen müssen weitere Potenzialgrößen herangezogen werden. Diese können in Markt- und Ressourcenpotenziale unterteilt werden. Dadurch werden gleichermaßen der gegenwärtige Erfolgsbeitrag des Kunden sowie das zukünftige Potenzial des Kunden, das als Entwicklungspotenzial benannt wird, analysiert.[428]

Es ist demnach zu erkennen, dass zur ganzheitlichen Betrachtung des Customer Value aus Anbietersicht verschiedene quantitative und qualitative sowie vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogene Faktoren berücksichtigt werden müssen. Diese Parameter lassen erst dann in der Gesamtbetrachtung eine vollständige und ganzheitliche Kundenbewertung zu.

Gleiches gilt für den Customer Value aus Sicht des Kunden. Auch hier müssen mit dem Ziel einer ganzheitlichen Sicht auf den Customer (Perceived) Value alle relevanten Einflussfaktoren aus Sicht des Kunden integriert werden. Wie im Vorfeld beschrieben, entspricht der Customer Value aus Kundensicht dem

[425] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 282 ff.
[426] CORNELSEN, J. (2000), S. 169.
[427] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 46 f.
[428] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 131 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wahrgenommenen Nettonutzen, den ein Kunde durch den Austausch mit einem Anbieter im Rahmen einer freiwilligen Geschäftsbeziehung erzielt. Die Wahrnehmung bezieht sich auf die Zeit vor und nach dem Austausch. *Eggert* bezeichnet die Wahrnehmung daher als sowohl ex ante als auch ex post.[429] Der Nettonutzen, der sich als Ergebnis des Abgleichs der Nutzensumme und der Aufwandssumme definiert, impliziert ebenfalls unterschiedliche quantitative und qualitative Faktoren. *Kotler* und *Bliemel* ordnen der Nutzensumme in ihrer Konzeption des Nettonutzens Aspekte wie den direkten Produktnutzen, den Nutzen aus begleitenden Dienstleistungen sowie den Nutzen, den der Kunde durch die Reputation des Anbieters erfährt, zu. Zur Aufwandsumme zählen Punkte wie der monetäre und zeitliche Aufwand oder der psychische Aufwand des Kunden.[430] Die Aufzählung möglicher Einflussfaktoren auf Nutzen- und Aufwandssumme zeigt, dass sowohl psychische als auch soziale und ökonomische Parameter in die Bestimmung des Nettonutzens aus Kundensicht einzubeziehen sind.

Abschließend kann festgehalten werden, dass bestimmte inhaltliche Anforderungen zur ganzheitlichen Bestimmung des Customer Value sowohl aus Anbieter- als auch aus Kundensicht erfüllt werden müssen. Ganzheitlichkeit wird an dieser Stelle noch auf das Gesamtkonstrukt des integrativen Customer Value erweitert. Es ist nicht ausreichend, nur die Anbieter- oder die Kundenseite des Customer Value zu betrachten. Beide Seiten müssen für sich analysiert und daraufhin in ein Gesamtbild integriert werden. Dann erst kann der Customer Value als integrativ und ganzheitlich bezeichnet werden.

Im Folgenden werden die Einflussfaktoren und Kriterien beider Perspektiven genauer untersucht. Im ersten Schritt folgt die Behandlung der Anbieterperspektive. Daran anschließend wird im zweiten Schritt die Kundenperspektive fokussiert.

7.3 Aktueller Forschungsstand zum integrativen Customer Value

In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass dem integrativen Customer Value in der Literatur bisher nur nachrangig Beachtung geschenkt wurde. Vielmehr steht bis heute nur der Kundenwert aus Sicht des anbietenden

[429] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 48.
[430] Vgl. KOTLER, P./ BLIEMEL, F. (2001), S. 48.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unternehmens im Fokus. In diesem Kontext sind bereits einige Untersuchungen durchgeführt und Artikel verfasst worden. An dieser Stelle sollen fünf wichtige Forschungsarbeiten genannt werden. Dazu gehört

- die Habilitationsschrift von *Mödritscher* zum Thema Customer Value Controlling mit Schwerpunkt auf der dynamisierten Kundenbewertung,[431]
- die Untersuchung von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz*, die empirische Befunde zur Kundenwertanalyse in der Praxis liefert,[432]
- des Weiteren sind die Dissertationen von *Schmöller*,[433] *Stüker*[434] und *Friedrichs-Schmidt*[435] zu nennen, die ebenfalls aus der Sicht des Unternehmens den Kundenwert oder die Kundenbeziehung analysieren.

Neben den aufgezählten Untersuchungen ist der Customer Value aus Anbietersicht häufig Thema in Fachartikeln oder Sammelbänden. Beispielhaft dafür sind die Artikel von *Venkatesan* und *Kumar*[436] oder von *Schröder* und *Wall*.[437] Im Zusammenhang mit Sammelbänden sind vor allem die Werke von *Belz* und *Bieger*,[438] von *Bauer, Stokburger* und *Hammerschmidt*,[439] von *Hinterhuber* und *Matzler*,[440] von *Reinecke* und *Tomczak*[441] sowie das Werk von *Günter* und *Helm*[442] als besonders umfangreiche Informationsquelle zum Thema Kundenwert anzuführen.

Entgegen der zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten zum Customer Value aus Anbietersicht wird die Perspektive aus Sicht des Kunden deutlich weniger behandelt. Darüber hinaus steht die integrierte Sicht beider Perspektiven noch seltener im Fokus. Die nachfolgende Tabelle 8 stellt einige Werke vor, die sich mit dem Kundenwert aus Anbieter- und aus Kundensicht beschäftigen.

---

[431] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008).
[432] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006).
[433] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001).
[434] Vgl. STÜKER, D. (2008).
[435] Vgl. FRIEDERICHS-SCHMIDT, S. (2006).
[436] Vgl. VENKATESAN, R./ KUMAR, V. (2004).
[437] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004).
[438] Vgl. BELZ, C./ BIEGER, T. (2006).
[439] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006).
[440] Vgl. HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K. (2009).
[441] Vgl. REINECKE, S./ TOMCZAK, T. (2006).
[442] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2006a).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Autor	Werke/ Artikel	Publikation
Belz, Christian/ Bieger, Thomas	Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile	2006
Burmann, Christoph/ Hundacker, Stefan	Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings	2003
Eggert, Andreas	Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration	2006
Meyer, Anton/ Kantsperger, Roland/ Schaffer, Marion	Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung	2006
Töpfer, Armin/ Seeringer, Christian	Entwicklungsstufen des Customer-Value-Konzeptes und Berechnungsverfahren zur Steuerung des Kundenwertes	2008
Weinstein, Art	Superior Customer Value - Strategies for Winning and Retaining Customers	2012

Tabelle 8: Forschungsstand zum integrativen Customer Value

Der integrative Customer Value wird sowohl in der deutschen wie auch in der internationalen Literatur behandelt. Stellvertretend für internationale Quellen wurden das aktuelle Werk von *Weinstein*[443] in Tabelle 8 aufgenommen, da es zu einem großen Teil die Erkenntnisse und Auffassungen von anderen internationalen Autoren wie beispielsweise *Kumar*[444] oder *Day* und *Moorman*.[445] bündelt.

Grundsätzlich konnte im Rahmen der Literaturrecherche festgestellt werden, dass die deutschen und die untersuchten internationalen, in erster Linie aus dem angelsächsischen Raum stammenden Quellen über einen vergleichbaren Stand der Wissenschaft verfügen. Im Folgenden sollen die Schwerpunkte der in Tabelle 8 aufgeführten wissenschaftlichen Beiträge näher erläutert werden. Abschließend soll auch gezeigt werden, wie ausgewählte Arbeiten zum Aufbau dieser Arbeit beitragen.

Die in der Tabelle aufgeführte Monographie von *Belz* und *Bieger* konzentriert sich nach der Erläuterung des Customer Value aus Anbieter- und Kundensicht vor allem auf die Themen Kundenverhalten und Kundenvorteile. Damit rückt in erster Linie die Sicht des Kunden in den Vordergrund. In Verbindung mit diesem Punkt werden zum einen Leistungssysteme vorgestellt, durch die integrierte, angebotsorientierte Lösungen für Kundengruppen entwickelt werden. Sie erfolgen ausgehend vom Unternehmen und konzentrieren sich auf die Fragestel-

[443] Vgl. WEINSTEIN, A. (2012).
[444] Vgl. KUMAR, V. (2008).
[445] Vgl. DAY, G./ MOORMAN, C. (2010).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lung, was ein Unternehmen für Kunden leisten muss, um erfolgreich zu sein. Zum anderen werden Kundensysteme diskutiert, die ausgehend von den Bedürfnissen und Anforderungen des Kunden Kundenlösungen schaffen und damit Kundennutzen erzeugen. Leistungs- und Kundensysteme münden zusammen in den Leistungsansatz des Unternehmens. Darüber hinaus stellen *Belz* und *Bieger* den Communication- und Community-Ansatz vor. Hintergrund des Ansatzes ist, dass Märkte und Kunden immer häufiger einer Eigendynamik, nicht zuletzt durch Kommunikation, unterliegen. Unternehmen müssen diese antizipieren und sich an entstehenden Lösungen und Entwicklungen beteiligen.[446] In ihrem Werk präsentieren *Belz* und *Bieger* Managementansätze für den Leistungs- sowie den Communication- und Community-Ansatz und stellen Anwendungsfelder vor. Damit befasst sich das Werk primär mit dem Customer Value aus Sicht des Kunden. Zudem wird unterstrichen, welche Auswirkungen ein positiver Kundenwert aus Kundensicht auf den Kundenwert aus Anbietersicht und letztendlich auf den Unternehmenserfolg hat. Eine integrative Sichtweise beider Perspektiven in einem Modell wird jedoch nicht vorgenommen.

Der Artikel von *Meyer*, *Kantsperger* und *Schaffer* beschäftigt sich ebenfalls nicht mit einer integrativen Sichtweise. Ziel der Ausführungen ist die Bestimmung des Einflusses von Kunden und Kundenbeziehungen auf heutige Unternehmenswerte. In diesem Zusammenhang wird festgestellt, welche Einflüsse die Kundenorientierung eines Unternehmens auf den Wert einer Kundenbeziehung aus der Anbieter- und aus der Kundenperspektive hat. Insgesamt wird Kundenorientierung als Erfolgsfaktor eines Unternehmens deklariert und der Wert der Kundenbeziehung als zentrale Größe im Beziehungsmanagement ausgemacht. Beide Sichtweisen werden ausführlich beleuchtet und im Rahmen der Kundenperspektive werden die verschiedenen Nutzenkomponenten von Kunden durch eine Kundenbeziehung transparent gemacht. Eine anschließende Integration beider Sichten wird nicht weiter vorgenommen, jedoch wird diese integrierte Sichtweise explizit als weiterer Forschungsbedarf gesehen.[447]

Einen Schritt weiter gehen dagegen die Ausführungen von *Töpfer* und *Seeringer*. Die beiden Autoren stellen eingangs ein- und mehrdimensionale sowie dynamische Ansätze zur Kundenbewertung aus Anbietersicht vor. Zu den dynami-

[446] Vgl. BELZ, C./ BIEGER, T. (2006), S. 21 f.
[447] Vgl. MEYER, A./ KANTSPERGER, R./ SCHAFFER, M. (2006), S. 77.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schen Ansätzen gehört zum Beispiel der Customer Lifetime Value eines Kunden. Daran anschließend wird in Verbindung mit dem wertorientierten Marketing der Wirkungsverbund zwischen dem Value for the Customer, das heißt dem Kundenwert aus Kundensicht, sowie dem Value of the Customer, der dem Kundenwert aus Anbietersicht entspricht, behandelt. Dabei wird unter anderem eine Kundenwertmatrix skizziert, die verschiedene Konstellationen in Bezug auf die beiden Sichtweisen des Customer Value integriert. Innerhalb der Matrix werden vier potenzielle Möglichkeiten einer Kundenbeziehung aufgezeigt, je nachdem, wie hoch oder niedrig der Customer Value aus Anbietersicht beziehungsweise aus Kundensicht ist. Der weitere Verlauf des Artikels widmet sich verstärkt dem Marketingmanagement. Marketing wird in diesem Kontext als Investition gesehen und dementsprechend wird ein Zusammenhang zwischen beiden Sichten des Customer Value sowie eine Vorgehensweise beschrieben, wie der Return on Marketing Investment und der kundenwertorientierte Prozess im Marketing-Management effektiver und effizienter gestaltet werden können.[448]
Der Beitrag von *Töpfer* und *Seeringer* bietet eine wertvolle Grundlage bei der Untersuchung der Wirkungszusammenhänge zwischen den Perspektiven des Customer Value. Im besonderen Fokus steht dabei der kundenwertorientierte Marketingprozess und dessen optimierte Gestaltung aus Sicht des Unternehmens. Dieser Punkt wird im späteren Verlauf noch eingehender thematisiert
Auch *Eggert* beleuchtet in seinem Artikel zuerst theoretisch die beiden Perspektiven des Customer Value. Nach der Erörterung der Anbieterperspektive befasst er sich mit der Kundenperspektive, bei der er unter anderem die konzeptionellen Unterschiede zwischen Kundennettonutzen und Kundenzufriedenheit verdeutlicht. Daran anschließend werden Zusammenhänge zwischen den beiden Kundenwertkonstrukten untersucht und neben dem Kundennettonutzen noch weitere Einflussfaktoren, die Grund für die Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung sind und den Kundenwert aus Anbietersicht determinieren, bestimmt. Im nächsten Schritt wird ein Modell vorgestellt, das eine integrative Sicht beider Perspektiven des Kundenwertes enthält. Dabei geht es vor allem um die gegenseitige Beeinflussung der beiden Sichten.[449]

[448] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 255 ff.
[449] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 53 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Eggert unterstreicht in seinem Artikel sachlogische Zusammenhänge zwischen Customer Value aus Anbieter- und aus Kundensicht. Schwerpunkt der Ausführungen ist die Bestimmung weiterer, über den Kundennettonutzen hinausgehender Determinanten des Kundenwertes. Die integrative Bestimmung des Kundenwertes wird nicht abschließend vorgenommen, jedoch wird an dieser Stelle ein erforderlicher Forschungsbedarf festgestellt. Dieser wird insbesondere bei der Absicherung der vermuteten Wirkungszusammenhänge sowie in Bezug auf ein integratives Kundenwertmanagement gesehen.[450]

Weinstein konzentriert sich in seiner Monographie auf die Bestandteile einer wertorientierten Kundenstrategie, durch die der Customer Value aus Sicht des Kunden gesteigert werden soll. *Weinstein* spricht dabei von der Forderung nach der kundenwertsteigernden Organisation.[451] Als die vier wesentlichen Einflussfaktoren der Kundenwertstrategie, sowohl hinsichtlich der Gewinnung von Neukunden als auch im Hinblick auf Bestandskunden, werden das Image des Anbieters, der Preis, die Qualität und der Service des Anbieters für den Kunden beschrieben. In diesem Kontext werden zudem Ansätze erläutert, wie die kundenseitige Wahrnehmung der vier Faktoren bewertet werden kann, um die Kundenwertstrategie zielorientiert anzupassen. Aufbauend auf der Kundenwertstrategie werden von *Weinstein* Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Relationship Marketing zur Steigerung des Customer Value beitragen kann. In diesem Zusammenhang wird auch der Einfluss von Kundenloyalität auf den Kundenwert untersucht. Abschließend werden Wege vorgestellt, wie die Effektivität der kundenwertsteigernden Maßnahmen beurteilt werden kann. Hierzu gehören beispielsweise der Customer Lifetime Value oder die Kundenabwanderungsrate.

Für das Werk von *Weinstein* ist festzuhalten, dass durch die Kundenwertstrategie ein möglicher Ansatz zur Generierung von Customer Value beim Kunden beschrieben wird. Darüber hinaus wird auch thematisiert, wie der Erfolg der Maßnahmen überprüft werden kann. Dennoch wird auch dabei eine integrierende Sicht ausgelassen. Ähnliches gilt auch für andere internationale Arbeiten, wie für den wertorientierten Strategieansatz von *Day* und *Moorman*. Auch sie stellen ein Konzept vor, wie der Customer Value aus Kundensicht verbessert und der Customer Value aus Anbietersicht durch die Zusammenarbeit mit ausgewählten

[450] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 56.
[451] Vgl. WEINSTEIN, A. (2012), S. 14.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kunden gesteigert werden kann. Danach soll der Anbieter vier Ziele verfolgen: Zum einen soll der Anbieter für einen bestimmten Bereich, zum Beispiel in Bezug auf die Qualität, den Service oder den Preis, die langfristige Vorherrschaft vor anderen Anbietern anstreben und dadurch führend bei der Steigerung des Customer Value aus Kundensicht werden. Zum anderen sollen kontinuierlich Innovationen entwickelt werden, die zu weiteren Wertsteigerungen beim Kunden führen, unter anderem durch technologische Innovationen, logistische Lösungen, oder zusätzliche Produktausstattungen. Als drittes Ziel sollen die profitablen und loyalen Kunden ausgewählt und die Geschäftsbeziehung mit diesen Kunden optimiert werden. Das vierte Ziel befasst sich mit dem Image des Anbieters. Danach soll der Anbieter das Image und die Marke des Unternehmens nachhaltig stärken, um Kunden für das Unternehmen zu gewinnen oder an das Unternehmen zu binden.[452] Der Ansatz von *Day* und *Moorman* beinhaltet demnach ebenfalls eine Reihe wichtiger Aspekte zur Steigerung des Customer Value aus Anbieter- und Kundensicht, eine integrative Sicht bleibt jedoch auch hier aus.

Zusammenfassend ist bei der Analyse des aktuellen Forschungsstands zu erkennen, dass in der Literatur bereits erste Ansätze verfolgt wurden, beide Perspektiven des Customer Value in einem Modell zu integrieren. Diese wurden allerdings bislang nicht durchgängig realisiert. Vor allem die Bestrebungen von *Töpfer* und *Seeringer* sowie von *Eggert* bilden dafür jedoch eine Grundlage. Auch auf Basis dieser Konzeptionen soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein Modell entwickelt werden, bei dem beide Sichtweisen gleichermaßen berücksichtigt und ein integrativer Customer Value bestimmt wird. Entsprechend der dann vorliegenden Ergebnisse sollen ausgewählte Ansätze demonstriert werden, wie ein integratives Customer Value Management für bestimmte Anwendungsbereiche aufgebaut werden kann. Die erhaltenen Erkenntnisse bieten eine Grundlage, wie Kundenbeziehungen durch den Customer Value gesteuert werden können und wie dadurch eine geeignete und kundenwertorientierte Ressourcenallokation möglich ist.

[452] Vgl. DAY, G./ MOORMAN, C. (2010), S. 29 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8 Der Customer Value aus Anbietersicht

8.1 Kundenpotenziale als Bestimmungsfaktoren

Im vorherigen Abschnitt wurde beschrieben, dass der Customer Value aus der Sicht des Anbieters anhand von Potenzialen, genauer Kundenerfolgspotenzialen, bestimmt wird. Dabei ist der Potenzialbegriff nicht ausschließlich zukunftsbezogen zu verstehen, bestehende Potenziale des Kunden zählen gleichbedeutend dazu. Vor diesem Hintergrund gilt es, Potenziale in der Zukunft zu erschließen und aufzubauen und genauso Potenziale der Gegenwart auszubauen und zu nutzen.[453] Darüber hinaus reichen, wie oben beschrieben, zur ganzheitlichen Bewertung von Kunden ökonomische und quantitative Kriterien nicht aus. Dies ist darauf zurück zu führen, dass Kunden zusätzlich über Wertkomponenten verfügen, die ökonomisch und monetär nicht abbildbar sind. Diese Komponenten sind vor allem zum vorökonomischen Bereich zu zählen, der bereits vorhergehend in der Arbeit beschrieben wurde. Komponenten des vorökonomischen Bereichs haben zwar keinen direkten Einfluss auf den Erfolgsbeitrag des Kunden, sind aber grundlegende indirekte Einflussfaktoren und Voraussetzungen für ökonomischen Erfolg. Sie müssen zur Bestimmung des Customer Value erst in quantitative Werte transformiert werden.

Zur ganzheitlichen Bestimmung des Customer Value können die Kundenerfolgspotenziale nach *Rudolf-Sipötz* in zwei Hauptkategorien eingeteilt werden, das Marktpotenzial und das Ressourcenpotenzial.[454] Die erste Hauptkategorie befasst sich mit dem Marktpotenzial, bei dem die ökonomische Bedeutung des Kunden im Mittelpunkt steht. Unter das Marktpotenzial fallen Potenziale des Kunden mit direkten Wertbeiträgen für das Unternehmen. Generell gehören hierzu alle Erträge, die durch die Kundenbeziehung gegenwärtig und zukünftig erzielt werden können. *Rudolf-Sipötz* und *Tomczak* definieren das Marktpotenzial als den „Verkaufserfolg, den ein Kunde gegenwärtig oder zukünftig als Abnehmer von Leistungen im Rahmen seiner Geschäftsbeziehung dem Unterneh-

[453] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 130 f.
[454] Vgl. RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2001), S. 95.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

men verschafft."[455] Das Marktpotenzial wird in vier Potenziale untergliedert, die als Teilbereiche oder auch Bausteine Wirkung auf das Marktpotenzial des Kunden haben. Dies sind die Ertrags-, Entwicklungs-, Loyalitäts- und Cross-Buying-Potenziale des Kunden.[456]

Die zweite Hauptkategorie beinhaltet das Ressourcenpotenzial. Während das Marktpotenzial vor allem quantitative und direkte Wertbeiträge des Kunden umfasst, sollen über das Ressourcenpotenzial die indirekten Wertbeiträge des Kunden berücksichtigt werden. Damit repräsentiert die zweite Hauptkategorie, das Ressourcenpotenzial, die Potenziale des vorökonomischen Bereiches, die dem Anbieter durch den Kunden geboten werden. Grundsätzlich fallen darunter sowohl die aktiven wie auch die passiven Ressourcen des Kunden. Das Ressourcenpotenzial wird weiter in die Teilbereiche Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotenzial unterteilt.[457] Genauso wie die vier Teilbereiche des Marktpotenzials werden auch diese Potenziale nachfolgend noch genauer erläutert.

Insgesamt beeinflussen alle beschriebenen Kundenpotenziale als Bestimmungsfaktoren den ganzheitlichen Customer Value aus der Anbieterperspektive. In Abbildung 26 werden die angesprochenen Kundenpotenziale, unterteilt in die beiden Hauptkategorien, grafisch dargestellt.

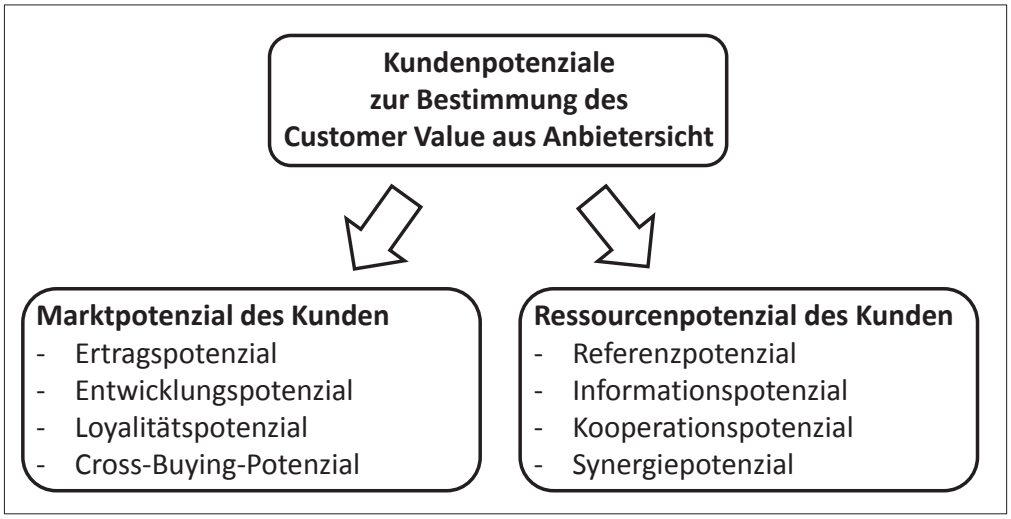

Abbildung 26: Kundenpotenziale zur Bestimmung des Customer Value[458]

[455] RUDOLF-SIPÖTZ, E./ TOMCZAK, T. (2001), S. 18.
[456] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2007), S. 84.
[457] Vgl. GÜNTHER, T./ EHNERT, M. (2009), S. 68 f.
[458] In Anlehnung an TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 132.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die vorgenommene Einteilung des Kundenpotenzials in Markt- und Ressourcenpotenziale ist nur eine Möglichkeit, wie die Bestimmungsfaktoren des Customer Value aus der Perspektive des Anbieters eingeordnet werden können. In der Literatur existieren darüber hinaus noch andere Ansätze, wie die Potenziale des Kunden gegliedert werden können. Ein ähnlicher Ansatz zur vorgestellten Strukturierung ist die Gliederung der Potenziale in drei Bereiche. Diese sind das Ist-Potenzial, das Ressourcenpotenzial sowie das Zukunftspotenzial eines Kunden. Nach dieser Einteilung steht das Ist-Potenzial für bestehende Wertbeiträge beziehungsweise bestehendes Marktpotenzial eines Kunden. In diesem Bereich spielen besonders quantitative Faktoren wie Umsatzhöhen oder Deckungsbeiträge zurückliegender Perioden eine vorherrschende Rolle. Weiter werden auch die Faktoren Zahlungsverhalten, Bonität, Preissensibilität und Betreuungsintensität miteinbezogen.[459] Der zweite Bereich beschäftigt sich mit dem Ressourcenpotenzial des Kunden. Dieser Einflussbereich auf den Customer Value ist deckungsgleich mit den Inhalten des Ressourcenpotenzials nach Abbildung 26. Demnach gehören auch nach dieser Einteilung Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotenzial des Kunden zum Ressourcenpotenzial. Der dritte Teilbereich gibt das Zukunftspotenzial des Kunden wieder.
Damit wird der Unterschied zur Einteilung des Kundenpotenzials nach Abbildung 26 deutlich. Während bei der letztgenannten Einteilung sowohl das Ist- als auch das Zukunftspotenzial des Kunden einer Hauptkategorie, der Kategorie Marktpotenzial untergeordnet sind, erfolgt hier eine Aufteilung. Nach dieser Gliederung fallen unter den Punkt Zukunftspotenzial alle zukünftigen Wertbeiträge des Kunden. Dazu gehören zukünftige Deckungsbeiträge, der Loyalitätswert, der Cross-Selling-Wert und das Entwicklungspotenzial des Kunden aus Sicht des anbietenden Unternehmens.[460] Es ist zu erkennen, dass summarisch gesehen inhaltlich keine Unterschiede zwischen den beiden vorgestellten Gliederungen des Kundenpotenzials existieren. Einzige Abweichung der letztgenannten Strukturierung der Potenziale ist die Zweiteilung des Marktpotenzials in die Bereiche gegenwärtiges und zukünftiges Potenzial.
Eine weitere, inhaltlich ähnliche Einteilung der Bestimmungsfaktoren des Customer Value aus Anbietersicht wählt *Cornelsen*. Auch er weist darauf hin,

[459] Vgl. MENGEN, A./ METTLER, A. (2008), S. 31 f.
[460] Vgl. MENGEN, A./ METTLER, A. (2008), S. 34 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dass zusätzlich zu Aktivitäten, die originär auf den Kunden zurückführbar sind, indirekte Transaktionen in die Kundenwert-Ermittlung einzubeziehen sind. Dementsprechend sieht er direkte geschäftliche Transaktionen auf der einen Seite und auf der anderen Seite Aktivitäten, die indirekt zu weiteren Transaktionen führen. Zu den direkten Faktoren gehören Umsatz, Kundenerfolg und Cross-Selling-Werte, zu den indirekten und vorökonomischen Bestimmungsfaktoren Referenz- und Informationswerte.[461]

Diese Aufteilung der Faktoren mit Einfluss auf den Kundenwert zeigt ebenfalls Ähnlichkeiten zur bereits dargestellten Gliederung der Einflussfaktoren nach *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz*. Denn auch nach *Cornelsen* werden die Potenziale des Kunden in zwei Kategorien unterteilt. Die erste Kategorie befasst sich in Analogie zu *Rudolf-Sipötz* und *Tomczak* mit dem Marktpotenzial des Kunden, die zweite Kategorie mit dem Ressourcenpotenzial. Diese Kategorisierung ist in ähnlicher Form auch an anderen Stellen in der Literatur zu finden. Vorherrschend ist die Aufteilung in monetäre und quantitative sowie in nicht-monetäre und qualitative Einflussfaktoren auf den Kundenwert. Stellvertretend sollen die Aufteilungen von *Rieker* und *Strippel*[462] sowie *Gelbrich* und *Wünschmann*[463] genannt werden.

Auch der von *Venkatesan* und *Kumar* vorgestellte Ansatz, den Customer Value aus Anbietersicht zu bewerten, integriert eine Vielzahl der bereits angesprochenen Kundenpotenziale. Jedoch werden die von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* berücksichtigten Ressourcenpotenziale nur wenig oder überhaupt nicht berücksichtigt. Vielmehr orientiert sich der Ansatz an quantitativen, zukünftigen Einflussfaktoren auf den Customer Value. Abbildung 27 zeigt das von ihnen verwendete Modell.

[461] Vgl. CORNELSEN, J. (2006), S. 190 f.
[462] Vgl. RIEKER, S. A./ STRIPPEL, K. (2006), S. 736.
[463] Vgl. GELBRICH, K./ WÜNSCHMANN, S. (2006), S. 589.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

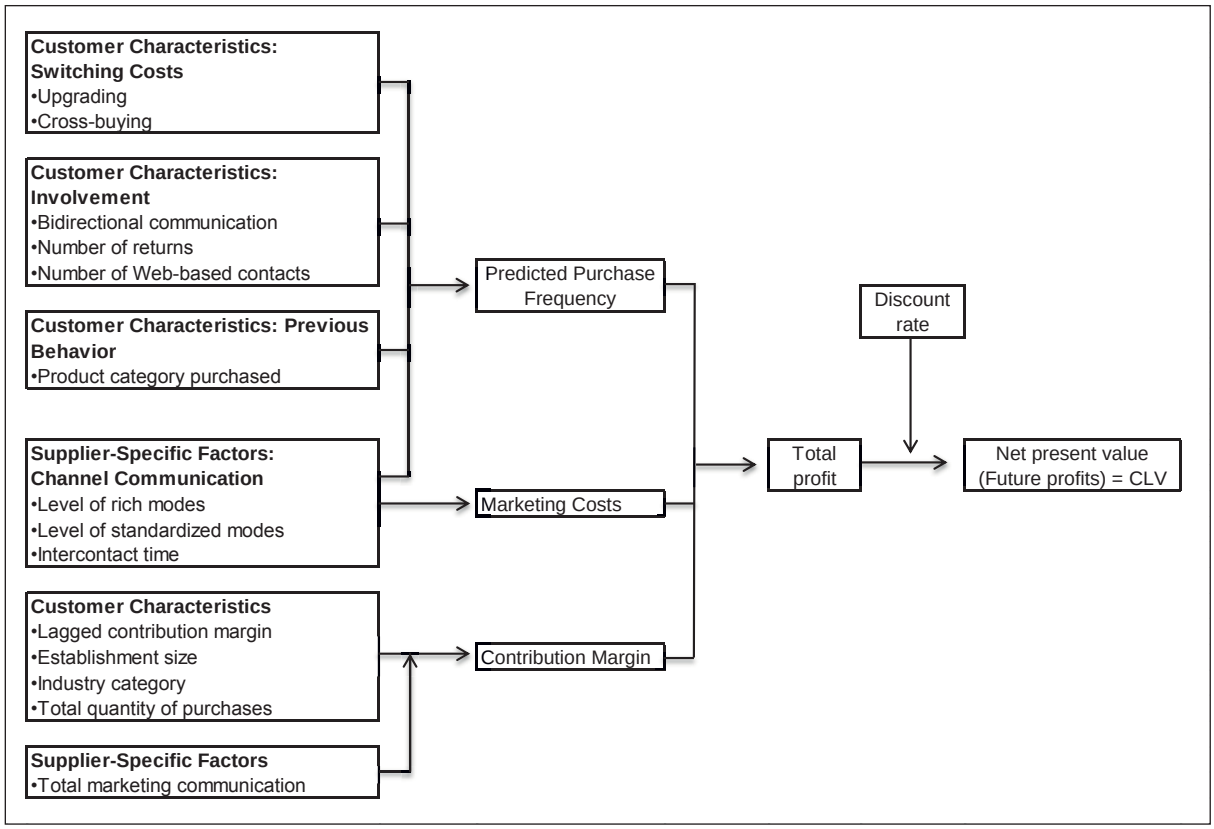

Abbildung 27: Conceptual Framework for Measuring and Using CLV[464]

Das Modell konzentriert sich in Bezug auf die Berechnung des Customer Lifetime Value im Wesentlichen auf drei Einflussfaktoren, die voraussichtliche Kauffrequenz, Marketingkosten und Deckungsbeitrag. Alle drei Kategorien schließen Bestimmungsfaktoren ein, die auch in den zuvor beschriebenen Modellen enthalten waren. So wird auch nach *Venkatesan* und *Kumar* die Kauffrequenz durch Cross-Buying-Verhalten oder Loyalität beeinflusst. Darüber hinaus bestimmen auch kundenbezogene Marketingkosten und der Deckungsbeitrag den Customer Value aus Anbietersicht. Aufgrund der fehlenden Einbeziehung qualitativer Potenziale, zum Beispiel von Referenz-, Informations-, oder Kooperationspotenzialen, wird dieser Ansatz als Modell nicht weiter berücksichtigt. Dennoch fließt eine Vielzahl der aufgeführten Bestimmungsfaktoren auch in das für die Arbeit gewählte Modell ein.

Insgesamt soll für die vorliegende Arbeit, auch aufgrund der inhaltlichen Überschneidungen der verschiedenen gezeigten Anordnungen und Aufteilungen der Bestimmungsfaktoren, die Gliederung von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* weiter vertieft werden. Anhand dieser Struktur werden im Folgenden die Potenziale

[464] In Anlehnung an VENKATESAN, R./ KUMAR, V. (2004), S. 110.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

näher untersucht. Bevor auf die einzelnen Kundenpotenziale eingegangen wird, soll jedoch im nächsten Schritt zunächst der Unterschied zwischen operativer und strategischer Kundenbewertung erläutert werden.

8.2 Operative und strategische Kundenbewertung

Die Bewertung von Kundenbeziehungen aus Anbietersicht setzt die Bewertung von ökonomischen und vorökonomischen Faktoren voraus. Damit verbunden werden sowohl das Marktpotenzial des Kunden sowie auch das Ressourcenpotenzial des Kunden untersucht. Beide Ebenen beinhalten gegenwärtige und zukünftige Potenziale von Kunden. Ein alternativer Ansatz dazu ist die zweistufige Bewertung von Kunden anhand gegenwärtiger Faktoren auf der einen Ebene und erwarteter zukünftiger Faktoren auf der anderen Ebene. Dieser Bewertungsprozess wird in Abbildung 28 dargestellt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

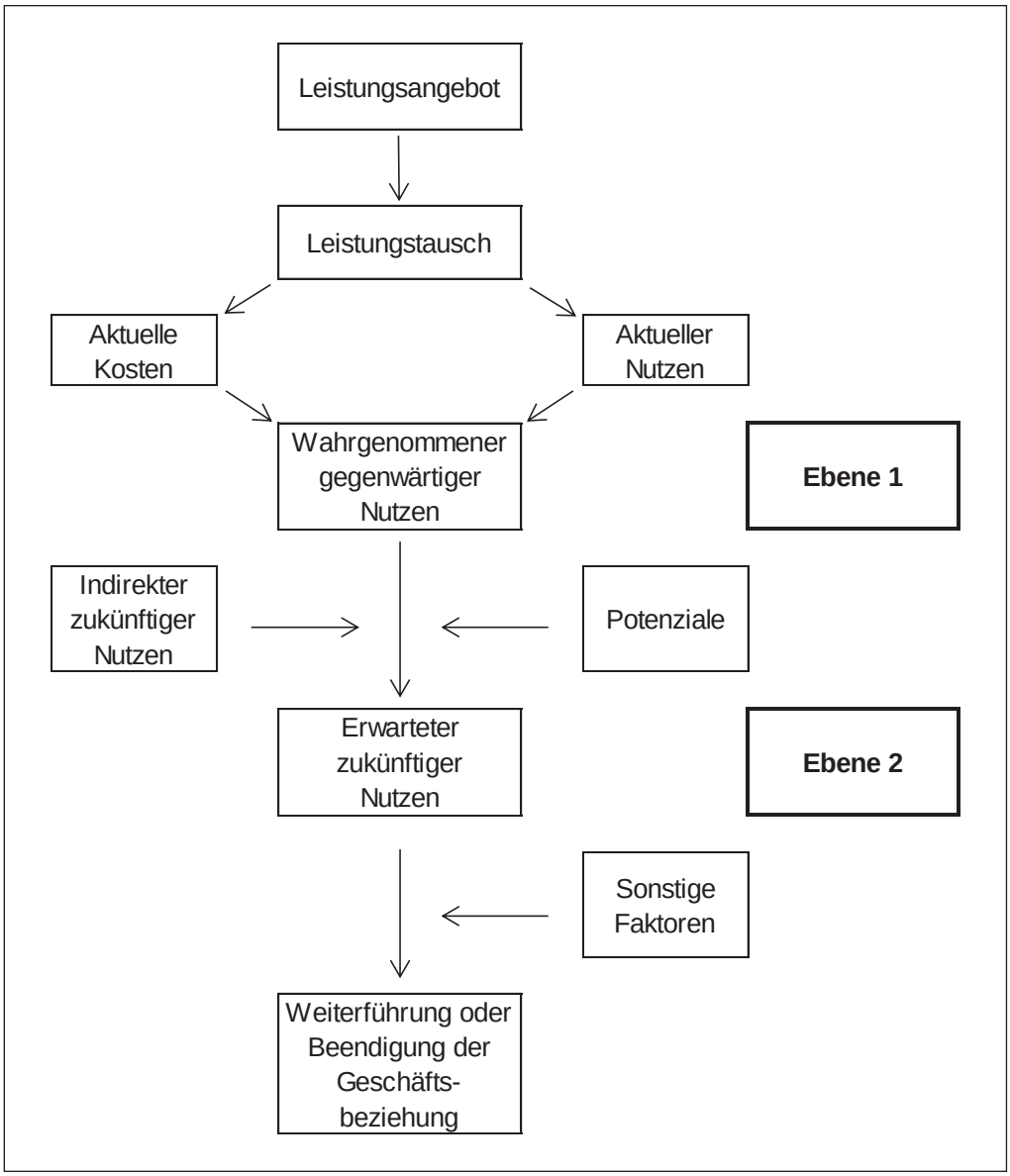

Abbildung 28: Kundenbewertung aus Anbietersicht[465]

Der abgebildete Bewertungsprozess zielt insgesamt und nach Einbeziehung aller Faktoren auf die Entscheidung ab, ob eine Geschäftsbeziehung in einem positiven Nutzen-Kosten-Verhältnis steht und ob sie, darauf basierend, weitergeführt oder beendet werden sollte. Abbildung 28 zeigt die beiden angesprochenen Ebenen mit Fokus auf aktuellen und zukünftigen Potenzialen sowie zusätzlich noch eine dritte Ebene, die sonstige Faktoren berücksichtigt. Diese Ebene wird jedoch im weiteren Verlauf nicht thematisiert, da hier unbegrenzt viele und auch sehr individuelle Aspekte eine Rolle spielen können. Mögliche Aspekte sind Verbundeffekte zwischen Anbieter und Kunde oder Abhängigkeiten durch Liefer-

[465] In Anlehnung an FISCHER, T. M./ SCHMÖLLER, P. (2006), S. 488.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

oder Kapazitätsengpässe. In diesen sonstigen Fällen kann trotz negativem Kosten-Nutzen-Verhältnis eine Fortführung der Kundenbeziehung notwendig sein.
Intensiver diskutiert werden sollen dagegen die Einflussfaktoren der ersten und zweiten Ebene. Alle Faktoren, die im Rahmen der ersten Ebene zu berücksichtigen sind, werden im Zuge der operativen Kundenbewertung behandelt. Die operative Bewertung von Kundenbeziehungen fokussiert dabei aktuelle oder vergangene Kundenerfolge und greift instrumentell vor allem auf Kundenprofitabilitätsrechnungen zurück. In diese Rechnungen werden Kundenerlöse und Kundenkosten eingeschlossen.[466] Typische Ansätze zur operativen Bewertung sind damit Kundenerfolgsrechnungen.
Dem gegenüber steht die strategische Kundenbewertung, die sich mit zukünftigen und indirekten Erfolgspotenzialen beschäftigt. Das zukünftige Erfolgspotenzial beleuchtet in quantitativer Hinsicht die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen aus Anbietersicht in der Zukunft, welche als Zahlungsströme abgebildet und analog zur Investitionsrechnung diskontiert werden sollen. Damit wird der monetäre Kapitalwert des Kunden errechnet. Des Weiteren fließen neben den potenziellen Zahlungsströmen noch andere Faktoren, das heißt zukünftige Erfolgspotenziale, in die strategische Kundenbewertung ein. Zu diesen zählen Entwicklungspotenziale des Kunden, wie zum Beispiel die Stellung des Kunden im Markt in Relation zum Wettbewerb oder die generellen Zukunftsaussichten des Marktes, in dem der Kunde tätig ist. Weiter gehört zu den Erfolgspotenzialen auch das Cross-Selling-Potenzial des Kunden, das direkten Einfluss auf die zukünftigen Zahlungsströme hat. Zusätzlich werden das Kooperationspotenzial und das Synergiepotenzial als weitere Erfolgspotenziale in die strategische Kundenbewertung aufgenommen. Neben den bereits genannten zukünftigen Erfolgspotenzialen existieren noch indirekte Potenziale eines Kunden. In diesem Zusammenhang sind in erster Linie Innovations-, Referenz- und Informationspotenziale relevant.[467] Auch diese Potenziale beeinflussen den zukünftig erwarteten Nettonutzen, den ein Kunde einem Unternehmen bietet.
Die Berücksichtigung beider Ebenen, der Ebene der operativen Kundenbewertung sowie der strategischen Ebene, lässt dann durch den in Abbildung 28 gezeigten Prozess eine Einschätzung zum gegenwärtigen und zukünftigen Netto-

[466] Vgl. REINECKE, S./ KELLER, J. (2006), S. 261 f.
[467] Vgl. FISCHER, F. M./ SCHMÖLLER, P. (2006), S. 488 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nutzen der Kundenbeziehung zu. Diese Einschätzung berücksichtigt alle Ebenen gleichermaßen. Der demonstrierte mehrstufige Bewertungsprozess überschneidet sich inhaltlich mit dem in Abbildung 26 gezeigten Ansatz von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz*. Wesentlicher Unterschied ist die Zuordnung der Einflussfaktoren vor dem Hintergrund der zeitlichen Perspektive. Während der Ansatz von *Fischer* und *Schmöller* die zeitliche Sichtweise in eine aktuelle Betrachtungsebene sowie eine zukünftige Ebene gliedert, spielen beim Ansatz von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* eher inhaltliche Aspekte eine Rolle für die Systematisierung. Danach werden die Bestimmungsfaktoren in die Kategorien Markpotenzial und Ressourcenpotenzial eingeteilt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird diese Unterteilung der Potenziale zur Bewertung und Bestimmung des anbieterseitigen Customer Value übernommen.

8.3 Marktpotenzial

8.3.1 Ertragspotenzial

Nach der Aufteilung von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* behandelt die erste Kategorie, wie in Abbildung 26 dargestellt, das Marktpotenzial des Kunden. Dem Marktpotenzial sind, wie bereits zuvor angesprochen, weitere Potenziale mit direkten und häufig quantitativen Wertbeiträgen untergeordnet. Im Einzelnen gehören dazu das Ertragspotenzial, das Entwicklungspotenzial, das Loyalitätspotenzial und das Cross-Buying-Potenzial. Diese Potenziale werden nachfolgend genauer erläutert.

Das Ertragspotenzial ist einer der Hauptfaktoren zur Beurteilung des Marktpotenzials eines Kunden. *Günther* und *Ehnert* beschreiben das Ertragspotenzial als monetären Beitrag eines Kunden zum Unternehmenserfolg. Dieser Wertbeitrag ist ein direkter Beitrag und kann zum Beispiel Umsatz oder Deckungsbeitrag des Kunden sein.[468] Der Umsatz gehört dabei zu den einfachsten Kennzahlen, das Ertragspotenzial eines Kunden zu messen. Grundsätzlich können bei der Betrachtung des Ertragspotenzials eines Kunden sowohl Einzahlungen in der Vergangenheit sowie erwartete Zahlungen in der Zukunft berücksichtigt werden. Analysen in Bezug auf Zahlungen beziehungsweise Umsätze und Erträge in der Zukunft lassen Rückschlüsse auf

[468] Vgl. GÜNTHER, T./ EHNERT, M. (2009), S. 68.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die Art der zukünftigen Zusammenarbeit mit einem Kunden zu. Diese werden jedoch im noch folgenden Abschnitt zum kundenspezifischen Entwicklungspotenzial weiter fokussiert. Aus diesem Grund sehen *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* das Ertragspotenzial, das in ihren Augen die Rentabilität des Kunden widerspiegelt, ausschließlich in Verbindung mit vergangenen oder gegenwärtigen Beiträgen des Kunden zum Unternehmenserfolg.[469]

Neben der genannten Rentabilitätsbetrachtung lässt auch die Interpretation der Umsatzsituation Rückschlüsse auf das Ertragspotenzial des Kunden zu. So ermöglicht der Umsatz des Kunden Auswertungen wie die Berechnung des sogenannten „Share-of-wallet".[470] Diese Berechnung drückt aus, welchen wertmäßigen Anteil ein Anbieter an den Gesamtausgaben eines Kunden in einer bestimmten Produktgruppe hat. Damit lassen sich Umsatzpotenziale des Anbieters beim Kunden ableiten.[471] Des Weiteren kann der monetäre Stellenwert des Anbieters im Zeitverlauf betrachtet werden. So wird deutlich, ob der Anbieter aus zeitlicher Sicht an Bedeutung gewonnen oder verloren hat.

Zur Bestimmung des Ertragspotenzials kommt in der Praxis häufig die Kundenerfolgsrechnung zum Einsatz. Sie umfasst, wie vorhergehend schon beschrieben, als statische Methode die Gegenüberstellung der kundenspezifischen Erlöse und Kosten. Die Kundenerfolgsrechnung enthält in der Regel verschiedene Deckungsbeitragsstufen. So werden zuerst die direkt zurechenbaren Einzelkosten vom Umsatz des Kunden subtrahiert. Zu diesen Einzelkosten sind unter anderem kundenbezogene Marketingkosten zu zählen.

Im nächsten Schritt wird dieser errechnete Deckungsbeitrag durch kundenübergreifende Kosten, welche dem Kunden nach einem Schlüssel zugeordnet wurden, gemindert. Hierzu gehören beispielsweise kundenübergreifende Werbe- oder Verwaltungskosten. An dieser Stelle soll noch einmal die bereits beschriebene Schwierigkeit der verursachungsgerechten Zuordnung von Kosten zu Kunden genannt werden. Diese Zuordnung ist jedoch wichtig, um kundenspezifische Bewertungen in Bezug auf Vollkosten zu ermöglichen. Auf Basis der Kundenerfolgsrechnung können dann die

[469] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 133.
[470] Vgl. RUST, R. T./ ZEITHAML, V. A./ LEMON, K. N. (2000), S. 38 f.
[471] Vgl. WEBER, J./ LISSAUTZKI, M. (2008), S. 314.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Deckungsbeiträge eines Kunden sowie auch die Deckungsbeitragsrentabilitäten zur Bewertung des Ertragspotenzials bestimmt werden.
Die Kundenerfolgs- oder Kundendeckungsbeitragsrechnung ermöglicht im Allgemeinen die Einbeziehung vergangener, gegenwärtiger sowie zukünftiger Größen. Gerade in Verbindung mit der Untersuchung von Potenzialen spielen zukünftige Größen eine wichtige Rolle. Eine intensivere Untersuchung zukünftiger Entwicklungen wird jedoch, wie bereits erwähnt, nachfolgend im Zusammenhang mit dem Entwicklungspotenzial eines Kunden genauer behandelt. Des Weiteren ist es möglich, die Kundenerfolgsrechnung für einzelne Kunden, ausgewählte Kundengruppen, -segmente oder den gesamten Kundenstamm durchzuführen. Die Clusterung ist dabei abhängig von der gewünschten Auswertung.
Neben der reinen Betrachtung von Rentabilitäten und Deckungsbeiträgen durch die Kundenerfolgsrechnung fließen noch weitere Aspekte in das Ertragspotenzial des Kunden ein. Hierzu gehören das Zahlungsverhalten, die Bonität sowie die Preissensibilität des Kunden. Unter Zahlungsverhalten wird das Einhalten der vereinbarten Zahlungsziele verstanden, während die Bonität des Kunden das Ausfallrisiko der Forderungen beschreibt. Diese beiden Faktoren drücken in Kombination das Ziel aus, dass Liquidität vor Rentabilität geht. Die Preissensibilität spiegelt die Preishöhe wider, die beim Kunden in Relation zu anderen Kunden realisiert werden kann. Indikatoren dafür sind beispielsweise Rabatthöhen. Bei Kunden, die im Verhältnis weniger preissensibel sind, lassen sich in der Regel bessere Preise erzielen.[472]
Diese weiteren drei genannten Einflussfaktoren sind zwar im Vergleich zu den Ergebnissen der Kundenerfolgsrechnung weniger wichtig, dennoch können sie im Rahmen einer umfänglichen Analyse des Kundenertragspotenzials sinnvoll sein und zusätzlich berücksichtigt werden. Dieser Punkt trifft insbesondere bei neuen Kunden zu, da für diese eine Bonitätsprüfung wichtig sein kann.

8.3.2 Entwicklungspotenzial

In direkter Beziehung zum Ertragspotenzial steht das Entwicklungspotenzial des Kunden. Das Entwicklungspotenzial zeichnet sich im Vergleich zum Ertragspotenzial, welches nur vergangene und gegenwärtige Erträge bewertet, durch die

[472] Vgl. MENGEN, A./ METTLER, A. (2008), S. 32.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zukunfts- und Wachstumsorientierung aus. Für die Berechnung des Customer Value aus Anbietersicht ist dieses Potenzial von wesentlicher Bedeutung, da die zukünftig erwarteten Deckungsbeiträge des Kunden im Mittelpunkt stehen. So kann es beispielsweise unter Umständen sein, dass Kunden mit gegenwärtig negativen Deckungsbeiträgen in der Zukunft positive Deckungsbeiträge erwirtschaften und damit insgesamt gewinnbringend für das anbietende Unternehmen sind. Grundsätzlich beleuchtet das Entwicklungspotenzial jedoch nicht nur das Deckungsbeitragspotenzial, sondern konzentriert sich auf die Gesamtentwicklung und das Wachstum des Kunden.[473]

Zur Bestimmung des Entwicklungspotenzials werden dynamische Methoden eingesetzt. Dabei stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Diese können inhaltlich in Methoden mit Bezug zur Kundenerfolgsrechnung, in Potenzialanalysen, Gewinnmodelle und Kennzahlen unterteilt werden. Im Folgenden sollen zwei Methoden mit Bezug zur Kundenerfolgsrechnung behandelt werden: Auf der einen Seite das Kundenlebenszykluskonzept und auf der anderen Seite eine Vertiefung zum Konzept des Customer Lifetime Value.[474]

Bei der Betrachtung des Kundenlebenszyklus wird angenommen, dass Kunden im Verlauf einer Beziehung zu einem anbietenden Unternehmen Lebensphasen durchlaufen. Diese Lebensphasen werden modellabhängig unterschiedlich benannt. Grundsätzlich bestehen jedoch modellübergreifend inhaltliche Überschneidungen. Im Allgemeinen entwickelt sich jeder Kunden im Zeitverlauf idealtypisch vom Interessenten zum Neukunden, dann zum Bestandskunden, anschließend zum labilen Kunden und abschließend zum verlorenen Kunden. Nach dem Lebenszykluskonzept besitzt der Kunde während dieser Phasen unterschiedliche Rentabilität für den Anbieter.[475] In einer weiteren Sichtweise, die auf *Dwyer, Schurr* und *Os* aus dem Jahr 1987 zurückgeht, wird die Kundenbeziehung ebenfalls in bestimmte Phasen unterteilt. Dabei werden auch bei diesem Phasenkonzept idealtypische Verläufe der spezifischen Kundenumsätze und -deckungsbeiträge unterstellt. In der folgenden Abbildung 29 wird der Verlauf der Phasen dargestellt.

[473] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 133.
[474] Vgl. FRIEDERICHS-SCHMIDT, S. (2006), S. 74.
[475] Vgl. SCHUMACHER, J./ MEYER, M. (2004), S. 34 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

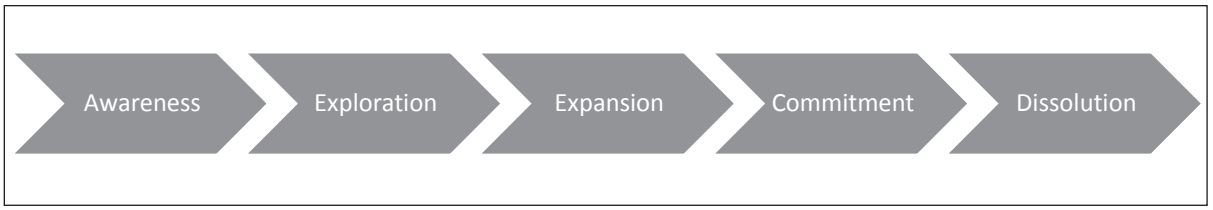

Abbildung 29: Phasenkonzept der Kundenbeziehung[476]

In der ersten Phase nehmen Kunde und Anbieter Kenntnis voneinander. Jedoch findet hier nur Informationsaustausch zwischen beiden statt und es kommt noch nicht zum Geschäftsabschluss. Dadurch entstehen dem Anbieter in dieser Phase der Kundenbeziehung nur Kosten, Umsätze werden noch nicht erzielt. In der zweiten Phase, die auch Erkundungsphase genannt wird, werden erste Käufe in begrenztem Umfang getätigt. Auf diesem Weg werden erstmals Umsätze generiert, denen in der Regel jedoch hohe kundenspezifische Kosten, zum Beispiel für eine zu diesem Zeitpunkt noch intensive Betreuung gegenüberstehen. Die dritte Phase des Lebenszykluskonzeptes spiegelt die Expansions- und Wachstumsphase wider. In diesem Abschnitt der Kundenbeziehung werden steigende Umsätze mit dem Kunden und zeitgleich sinkende Kosten durch geringeren kundenbezogenen Aufwand erreicht. In dieser Phase hat sich die Kundenbeziehung eingespielt. In der daran anschließenden Commitment- beziehungsweise Bindungsphase werden die höchsten Deckungsbeiträge erzielt. Die Umsätze können in dieser Phase gegenüber der vorherigen Kundenbeziehungsphase noch weiter ausgebaut werden, beispielsweise durch Cross-Selling-Effekte. Parallel können Kostensenkungspotenziale in Bezug auf den Kunden weiter realisiert werden. Die letzte Phase des gezeigten Lebenszyklus entspricht der Lösungsphase der Kundenbeziehung. Die Umsätze mit dem Kunden sinken, bis die Geschäftsbeziehung aufgelöst wird.[477]

Das zuvor in Abbildung 29 gezeigte Phasenkonzept der Kundenbeziehung kann in Analogie zum Produktlebenszyklus weiterentwickelt und auf den Kundenlebenszyklus übertragen werden. Im Mittelpunkt steht dabei eine grafische Zyklusdarstellung, bei der die Kundenbeziehung im Zeitverlauf und in Verbindung mit einem Indikator für die Beziehungsintensität abgebildet wird. Indikatoren können ökonomische Größen wie kundenspezifische Umsätze oder Deckungsbeiträge sein.

[476] Vgl. DWYER, F. R./ SCHURR, P. H./ OH, S. (1987), S. 15 f.
[477] Vgl. STAUSS, B. (2006), S. 429.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Der in Abbildung 30 skizzierte Lebenszyklus beinhaltet allgemein den Kundenwert als Kenngröße für die Beziehungsintensität der Kundenbeziehung. Genauso besteht auch die Möglichkeit, psychologische und verhaltensbezogene Indikatoren anzuwenden.[478] Beispiele dafür sind Kundenzufriedenheit, Kooperations- und Weiterempfehlungsverhalten oder auch Kaufverhalten des Kunden. Die endgültige Entscheidung, welche Größe herangezogen werden soll, unterliegt vor allem der gewünschten Sichtweise auf die Kundenbeziehung. Dabei müssen kritische Gesichtspunkte bei der Auswahl beleuchtet werden. *Diller* kritisiert zum Beispiel die Verwendung von ökonomischen Größen wie Umsätzen und Deckungsbeiträgen, da sie von anderen Faktoren wie der Konjunktursituation oder Entwicklungen der Produkttechnik beeinflusst werden können. Um derartige Einflüsse und Überlagerungen zu vermeiden, wird der Einsatz von Größen mit Bezug zur Kundenbindung empfohlen. Zur Vermeidung dieser Verzerrungen kann es ebenso sinnvoll sein, mehrere Indikatoren aus verschiedenen inhaltlichen Bereichen zu verwenden.[479]

Der in Abbildung 30 gezeigte idealtypische Lebenszyklus von Kundenbeziehungen zeigt einen Ansatz mit differenzierten Phaseneinteilungen. Zudem unterscheidet er sich von anderen Modellen durch die berücksichtigte Möglichkeit, dass auch nach der Auflösung der Geschäftsbeziehung die Beziehung erneut aufgenommen werden kann.

[478] Vgl. BRUHN, M. (2001), S. 46.
[479] Vgl. DILLER, H. (2001), S. 865.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

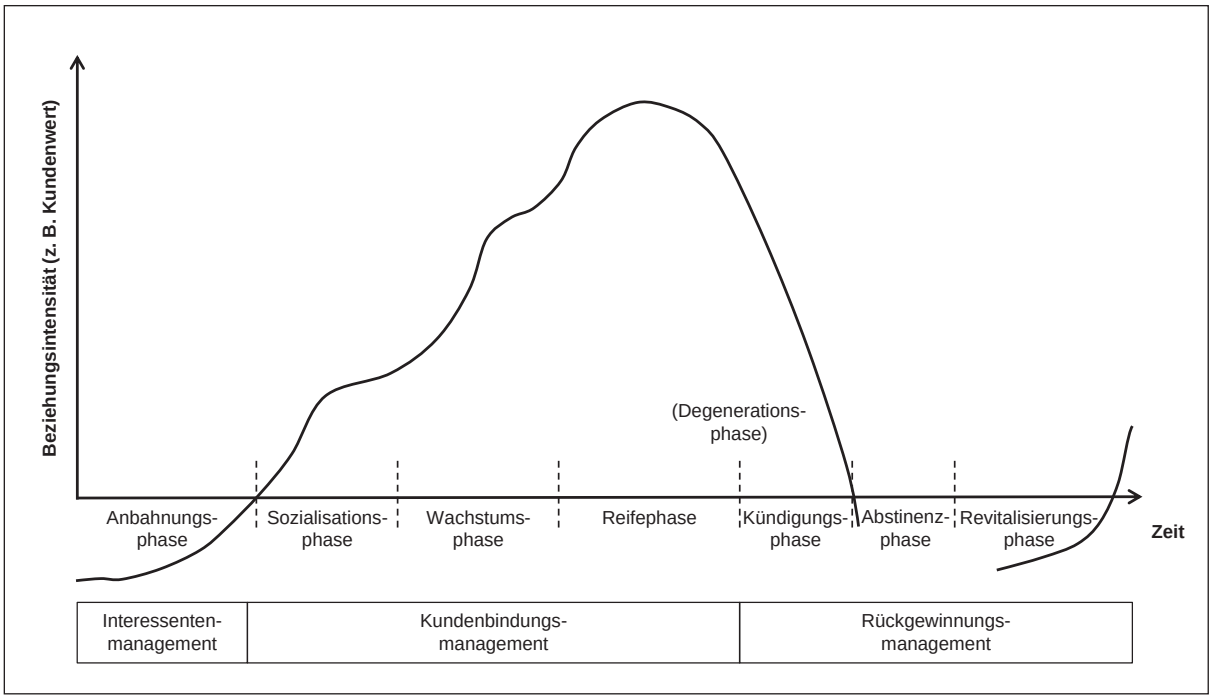

Abbildung 30: Lebenszyklus von Kundenbeziehungen[480]

Die Entwicklung des Kunden im Zeitverlauf des Lebenszyklus ist verbunden mit dem Customer Lifetime Value des Kunden. Während das Lebenszykluskonzept die Ein- und Auszahlungen periodengerecht gegenüber stellt und grafisch aufzeigt, werden bei der Berechnung des Customer Lifetime Value die Ein- und Auszahlungen für die gesamte Beziehungsdauer betrachtet. Aus diesem Grund spricht man auch vom bereits zuvor genannten Kundenlebenszeitwert sowie in Bezug auf die Summe aller Kundenlebenszeitwerte der aktuellen Kunden vom Kundenstammwert.[481] Die an dieser Stelle als allgemein bezeichneten Einzahlungen während der Beziehungsdauer setzen sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Die Einzahlungen können, basierend auf der bereits zuvor beschriebenen Systematik des Kundenwertes nach *Hippner*, in die Kategorien Basisvolumen, Wachstumspotenzial und Kostensenkungspotenzial eingeteilt werden.[482] Zusammen ergeben die genannten Punkte das Transaktionspotenzial des Kunden und fließen in die Berechnung des Customer Lifetime Value ein.

Im Allgemeinen sind zwei Arten der Berechnung des Customer Lifetime Value möglich. Auf der einen Seite steht der Potential Customer Lifetime Value, der analog zur Kundendeckungsbeitragsrechnung gesehen werden kann. Dabei wer-

[480] In Anlehnung an STAUSS, B. (2000), S. 16.
[481] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008), S. 247.
[482] Vgl. HIPPNER, H. (2006), S. 25.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

den die Zahlungsströme undiskontiert addiert und der potenzielle Gewinn über den Betrachtungszeitraum wird ausgewiesen. Auf der anderen Seite existiert der Present Customer Lifetime Value, die verbreitetere Form des Customer Lifetime Value.[483] In diesem Fall wird bei der Berechnung die Kapitalwertmethode angewandt und die erwarteten Ein- und Auszahlungen werden anhand eines Kalkulationszinsfußes diskontiert.[484] Die Grundidee ist damit, die Geschäftsbeziehung mit einem Kunden wie bei der dynamischen Wirtschaftlichkeitsrechnung als Investition für das Unternehmen anzusehen.[485]

Unter den Einzahlungen werden alle Zahlungen verstanden, die das Unternehmen von einem Kunden erhält. Dementsprechend beinhalten auch die Auszahlungen alle Zahlungen an den Kunden, die ihm zuzuordnen sind. Beide Zahlungsströme werden diskontiert und somit behandelt, als seien sie zum Anfangszeitpunkt der Kundenbeziehung zahlungswirksam gewesen.[486] Der Abzinsungsfaktor, mit dem die Ein- und Auszahlungen diskontiert werden, ergibt sich entweder aus der Rentabilität, die durch eine Ersatzinvestition erreicht werden könnte, oder wird durch eine vorgegebene Rentabilität festgelegt. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, den Kalkulationszinssatz mit einem Risikoaufschlag für die Unsicherheit einer Kundenbeziehung zu erhöhen.[487] In der vereinfachten Form kann die Ermittlung des Customer Lifetime Value wie in Abbildung 31 zusammengefasst werden.

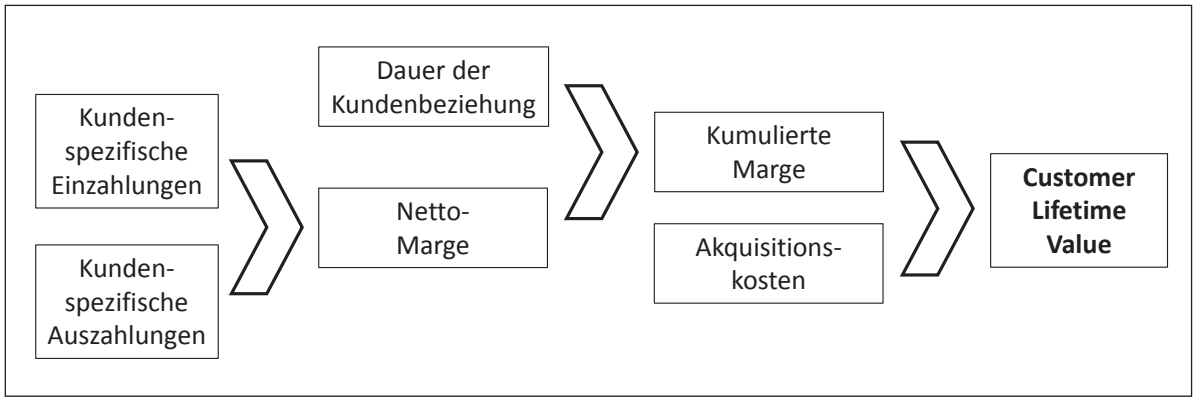

Abbildung 31: Ermittlung des Customer Lifetime Value[488]

[483] Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2011), S. 124 f.
[484] Vgl. VENKATESAN, R./ KUMAR, V. (2004), S. 108.
[485] Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2011), S. 124.
[486] Vgl. RYALS, L. (2008b), S. 83.
[487] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 185.
[488] In Anlehnung an HALFMANN, M./ RENNHAK, C. (2006), S. 21.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.3.3 Cross-Buying-Potenzial

In unmittelbarer Verbindung mit den erwarteten Einzahlungen, die in den Customer Lifetime Value einfließen, steht das Cross-Buying-Potenzial des Kunden. Hintergrund dieses Potenzials ist die mögliche Ausweitung der Kundenbeziehung durch gesteigerte Leistungsnutzung. Konkret drückt das Cross-Buying-Potenzial das Ausmaß aus, in dem Nachfrager weitere Produkte oder auch Dienstleistungen eines Anbieters beziehen könnten.[489] Zu den weiteren Produkten und Dienstleistungen sind zusätzliche Transaktionen zu zählen, die zum Beispiel inhaltlich von den bisherigen Geschäften mit dem Kunden unabhängig sind und andere Geschäftsbereiche des Anbieters betreffen. An dieser Stelle wird für diese Geschäfte eine positive Beziehung zwischen zusätzlichen, durch Cross-Buying erbrachten Leistungen und der dadurch erzielten Profitabilität unterstellt. Darüber hinaus wird Cross-Buying hier als eigenständiges und unabhängiges Potenzial mit Einfluss auf den Customer Value definiert. In der Literatur existieren genauso auch Ansätze, bei denen das Cross-Buying als direkte und abhängige Folge der Kundenloyalität zu sehen ist.[490] Diese Verknüpfung wird auch in der vorliegenden Arbeit als wichtige Begründung für Cross-Buying angesehen, jedoch sind Cross-Buying-Aktivitäten durchaus auch auf andere Gründe aus Sicht des Nachfragers zurückzuführen. Hierzu gehören beispielsweise die Bündelung von Lieferungen oder bessere Bestellkonditionen beim Anbieter. Dennoch ist die angesprochene Verbindung zur Loyalität gut nachvollziehbar, da besonders durch ausgeprägte Kundenloyalität größere Cross-Buying-Potenziale erzielbar sind.

Im Zusammenhang mit dem Cross-Buying-Potenzial wird häufig auch das Cross-Selling-Potenzial genannt. Letzteres kann als anbieterseitige Perspektive des Cross-Buying-Potenzials gesehen werden, es ergibt sich aus dem Bedarf, den ein Anbieter bei einem Nachfrager ebenfalls zusätzlich befriedigen kann.[491] Dabei kann es sich zum einen um die Bedarfslücke des Kunden, das heißt um noch nicht befriedigte Bedarfe sowie um die Verdrängung von Wettbewerbern handeln. Grundsätzlich stehen nicht Substitutionsgüter, sondern zusätzliche oder

[489] Vgl. HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K./ PECHLANER, H./ ROTHENBERGER, S. (2004), S. 22.
[490] Vgl. REINARTZ, W./ THOMAS, J. S./ BASCOUL, G. (2008), S. 16.
[491] Vgl. TEWES, M. (2003), S. 88.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

komplementäre Produkte im Mittelpunkt.[492] Cross-Selling-Maßnahmen des Anbieters sollen zur Abnahme zusätzlicher Produkte durch den Kunden, das heißt zum Cross-Buying führen. Damit bezeichnet das Cross-Selling-Potenzial die Anbieterperspektive und das Cross-Buying-Potenzial steht für die Kundenperspektive.[493] In direkter Verbindung mit dem Cross-Selling-Potenzial, das das Umsatzsteigerungspotenzial bei einem Kunden durch Erweiterung der bestehenden Geschäftsbeziehung mittels zusätzlicher Produkte beschreibt, steht das Up-Selling-Potenzial eines Kunden. Darunter wird die Möglichkeit verstanden, dem Kunden höherwertige Produkte oder Dienstleistungen als ursprünglich gewünscht zu verkaufen, um Gewinnsteigerungen zu erreichen.[494]
Im Nachfolgenden wird einheitlich der Begriff Cross-Buying-Potenzial angewandt. Dazu werden auch die Up-Selling-Potenziale gezählt, da sie auch die Kaufmengen und -häufigkeiten beeinflussen. Ein Anstieg dieser Potenziale wirkt sich im Allgemeinen positiv auf den Customer Value auf.[495]

8.3.4 Loyalitätspotenzial

Im vorhergehenden Abschnitt zum Cross-Buying-Potenzial wurde deutlich, dass eine enge Verbindung zur Loyalität des Kunden besteht. Im Allgemeinen wird die Loyalität eines Kunden als freiwillige Bindung an einen Anbieter, Lieferanten, eine Einkaufsstätte, eine Marke oder ein Produkt verstanden. *Winkelmann* bezeichnet Kundenloyalität als Königsform der Kundenbindung.[496] Mit spezieller Verbindung zum Kundenwert drückt das Loyalitätspotenzial eines Kunden aus, ob ein Kunde künftige Bedarfe weiterhin bei einem ihm bekannten Anbieter nachfragen und abnehmen wird. *Rudolf-Sipötz* definiert Loyalität entsprechend als „Affinität des Kunden zur Kontinuität in der Beziehung mit einem Anbieter“.[497] Auch *Oliver* sieht Loyalität ähnlich als „deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service“.[498] Im Folgenden soll Kundenloyalität als Wahrscheinlichkeit verstanden werden, mit der ein Kunde auf Basis

[492] Vgl. MENGEN, A./ METTLER, A. (2008), S. 35.
[493] Vgl. PAPENHOFF, H. (2009), S. 34.
[494] Vgl. KOLLMANNN, T. (2007), S. 72.
[495] Vgl. VENKATESAN, R./ KUMAR, V. (2004), S. 121.
[496] Vgl. WINKELMANN, P. (2010), S. 41.
[497] RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2001), S. 104.
[498] OLIVER, R. L. (1997), S. 392.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

von Erfahrungen mit vergangenen Käufen einen bestimmten Anbieter wiederholt für Käufe auswählt.[499]

Zu unterstreichen ist im Zusammenhang mit Kundenloyalität die Freiwilligkeit des Kunden. Zufällige Wiederkäufe oder Wiederholungskäufe von Kunden aus Mangel an Alternativen werden der Loyalität eines Kunden nicht zugeordnet.[500]

Im Fokus des Loyalitätspotenzials steht die emotionale Bindung eines Kunden an einen Anbieter, die auf Kundenzufriedenheit und Vertrauen basiert. Daraus entsteht die Erwartung, dass sich zukünftige Geschäfte ergeben.[501] Damit verknüpft können die für die Zukunft erwarteten Vorteile in drei Kategorien unterteilt werden. Danach resultieren aus Kundenloyalität umsatzbezogene, kostenbezogene sowie stabilitätsbezogene Vorteile.[502]

Im Rahmen der umsatzbezogenen Vorteile wird angenommen, dass loyale Kunden mehr kaufen, eine geringere Preissensibilität aufweisen und durch Weiterempfehlungen neue Kunden anwerben. Die kostenbezogenen Vorteile umfassen niedrigere Informations- und Koordinationskosten, von denen im Laufe einer längeren Geschäftsbeziehung auszugehen ist. Auch können Marketingmaßnahmen gezielter eingesetzt werden.[503]

In diesem Zusammenhang ist zu vermerken, dass Neuakquisition von Kunden ohnehin deutlich kostenintensiver ist, als bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden.[504] Die dritte Kategorie der Vorteile, die durch Kundenloyalität erreicht wird, beinhaltet stabilitätsbezogene Vorteile. Darunter fallen Aspekte wie die Reduktion von Absatzschwankungen und -risiken bei loyalen Kunden aus der Sicht des Anbieters sowie eine höhere Toleranz bei Schwankungen der gebotenen Qualität.[505]

Es wird deutlich, dass Kundenloyalität, im englischsprachigen Raum als customer retention oder customer loyalty bezeichnet, den Kundenwert aus Sicht des Anbieters durch verschiedene Parameter positiv beeinflusst. *Pfeifer* und *Farris* unterstreichen in diesem Zusammenhang die Kernaussage, dass bereits eine ge-

[499] Vgl. ZHANG, J. Q./ DIXIT, A./ FRIEDMANN, R. (2010), S. 128.
[500] Vgl. MENGEN, A./ METTLER, A. (2008), S. 35.
[501] Vgl. GÜNTHER, T./ EHNERT, M. (2009), S. 68.
[502] Vgl. HOMBURG, C./ KROHMER, H. (2003), S. 422.
[503] Vgl. CONZE, O. (2007), S. 23 f.
[504] Vgl. HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K./ PECHLANER, H./ ROTHENBERGER, S. (2004), S. 4; vgl. CLARK, P. (2007), S. 14.
[505] Vgl. CONZE, O. (2007), S. 23 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ringe Steigerung der Kundenloyalität eine verhältnismäßig große Auswirkung auf den Gewinn des Unternehmens hat.[506]

Ergänzend zu der in Abbildung 7 dargestellten Wirkungskette der Kundenzufriedenheit, die bereits die grundsätzliche Auswirkung von Kundenzufriedenheit und -loyalität auf den ökonomischen Erfolg skizziert, beschreibt die nachfolgende Abbildung 32 noch eingehender den Zusammenhang zwischen Kundenloyalität und Kundenwert.

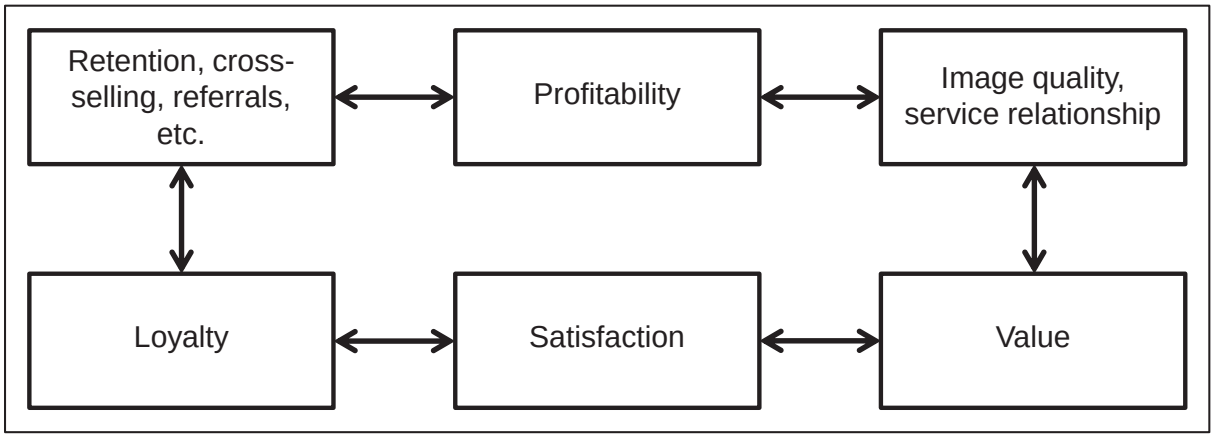

Abbildung 32: The loyalty and profitability chain[507]

Das Loyalitätspotenzial eines Kunden wird häufig durch die Kundenzufriedenheit bestimmt, obwohl hier kein zwingender oder linearer Zusammenhang besteht. Ein weiterer möglicher Indikator ist die Teilnahme an Kundenbindungsprogrammen. Darüber hinaus lässt sich das Loyalitätspotenzial auch anhand der vergangenen Wechselbereitschaft eines Kunden zwischen Anbietern oder zwischen bestimmten Marken sowie durch die Mitarbeit an Marketing-Aktivitäten wie Kunden-werben-Kunden-Aktionen sowie die Integration in Produktentwicklungen ableiten.[508]

Zusammenfassend ist erkennbar, dass die Loyalität des Kunden ein bestimmender Faktor für den Kundenwert ist. Durch diesen wird angegeben, ob ein Kunde auch in Zukunft weiter Transaktionen mit einem Anbieter vornehmen, das heißt Käufe tätigen wird. Damit ist das Loyalitätspotenzial ein grundlegender Faktor mit Einfluss auf das Marktpotenzial eines Kunden aus Sicht des Anbieters.

[506] Vgl. PFEIFER, P. E./ FARRIS, P. W. (2004), S. 20.
[507] In Anlehnung an CLARK, P. (2007), S. 16.
[508] Vgl. GELBRICH, K./ WÜNSCHMANN, S. (2006), S. 594 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.4 Ressourcenpotenzial

8.4.1 Referenzpotenzial

Die bisher vorgestellten vier Potenziale, das Ertrags-, das Entwicklungs-, das Cross-Buying- sowie das Loyaltitätspotenzial gelten mit Bezug zur Abbildung 26 als Bestimmungsfaktoren mit Einfluss auf das Marktpotenzial des Kunden. Neben dem Marktpotenzial ist aus Anbietersicht auch das Ressourcenpotenzial eines Kunden zu bewerten. Darunter fallen die indirekten Beiträge eines Kunden zum Unternehmenserfolg.[509] Als beeinflussende Bestimmungsfaktoren des Ressourcenpotenzials werden im Folgenden das Referenz-, das Informations-, das Kooperations- und das Synergiepotenzial eines Kunden erläutert.

Kaufentscheidungen von Kunden entstehen häufig durch Weiterempfehlungen, Mund-zu-Mund-Propaganda, in der englischen Literatur „word of mouth“ genannt, sowie durch Lernprozesse und Beobachtungen. Diese Erfahrungen und Beeinflussungen können sowohl positive wie auch negative Auswirkungen auf Kaufentscheidungen haben.[510] In diesem Zusammenhang gilt als eine wichtige Einflussgröße auf das Ressourcenpotenzial das Referenzpotenzial. Damit wird die Fähigkeit eines bestehenden Kunden verbunden, potenzielle Kunden in seinem Netzwerk mit Informationen zu erreichen und zu beeinflussen.[511]

Das Referenzpotenzial eines Kunden kann auf der einen Seite in das aktive Referenzpotenzial und auf der anderen Seite in das passive Referenzpotenzial unterteilt werden. Das aktive Referenzpotenzial drückt aus, wie viele potenzielle Kunden ein bestehender Stammkunde in einem bestimmten Zeitraum durch seine Weiterempfehlungen, sein Einflussvermögen auf potenzielle Kunden, seine Kontakthäufigkeit und -intensität sowie die Größe seines Beziehungsnetzwerkes erreichen kann.[512] Das passive Referenzpotenzial spiegelt dagegen die Ausstrahlungswirkung eines bestehenden Kunden wider.[513] Hier spielen, entgegen den direkten, ausdrücklichen Weiterempfehlungen im Zusammenhang mit dem aktiven Referenzpotenzial Aspekte wie eine hohe Reputation oder die Kompetenz

[509] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 135.
[510] Vgl. KUMAR, V./ PETERSEN, J. A./ LEONE, R. P. (2010), S. 1.
[511] Vgl. CORNELSEN, J. (2006), S. 197.
[512] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 181.
[513] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 135.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

des bestehenden Kunden eine Rolle. Dadurch werden Kaufentscheidungen von potenziellen Kunden indirekt beeinflusst.[514]

Grundsätzlich ist die Bestimmung des Referenzpotenzials schwierig und für individuelle Kunden durch den hohen Erhebungsaufwand aufwendig. Zu den einfacheren Methoden gehört der von *Diller* vorgeschlagene Weg, aus der Anzahl und dem durchschnittlichen Kundenerfolg der durch einen bestehenden Kunden mittels Weiterempfehlungen gewonnenen Neukunden, einen sogenannten Referenzwert zu bilden.[515] Die Anzahl der neu gewonnen Kunden bleibt oftmals im Verborgenen, kann jedoch beispielsweise durch Kunden-werben-Kunden-Aktionen offengelegt werden. Dadurch können dann sowohl Neukunden gewonnen sowie das Weiterempfehlungsverhalten bestehender Kunden untersucht werden.[516]

Zusätzlich zur Bestimmung nach *Diller* lässt sich das Referenzpotenzial noch um das sogenannte Referenzvolumen erweitern. Die beiden Einflussgrößen, Referenzpotenzial und Referenzvolumen ergeben dann in Summe den Referenzwert eines Kunden. Das Referenzvolumen besteht dabei zum einen aus der Referenzrate und zum anderen aus dem Kaufvolumen. Ersteres stellt die Einflussstärke dar, die Referenzen auf die Kaufentscheidung haben. Damit ist gemeint, dass die Referenzrate den Einfluss von Referenzen im Kontext aller Informationsaktivitäten wiedergibt, die im Vorfeld der Kaufentscheidung eine Rolle spielen. Informationsaktivitäten können beispielsweise durch Prospekte, das Internet und durch Fernsehwerbung erfolgen.[517] Diese, als Referenzrate bezeichnete Größe, wird dann mit dem durchschnittlichen Kaufvolumen multipliziert und ergibt das Referenzvolumen.[518]

Das Referenzpotenzial hängt insgesamt von zwei Faktoren ab. Einerseits sind es die Eigenschaften des Referenzgebers. Dieser Aspekt wurde bereits vorhergehend im Zusammenhang mit der Ausstrahlungskraft und der Glaubwürdigkeit des bestehenden Kunden angesprochen. Dazu kommen andererseits noch zusätzlich die Eigenschaften des betreffenden Produkts oder der betreffenden Dienst-

[514] Vgl. STAHL, H. K./ HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K./ VON DEN EICHEN, S. A. F. (2009), S. 260.
[515] Vgl. DILLER, H. (2002), S. 310.
[516] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 181.
[517] Vgl. CORNELSEN, J. (2006), S. 197.
[518] Vgl. MEYER, M./ SHAFFU, N. (2007), S. 32.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

leistung. Dieser Punkt soll jedoch bei der Messung des Referenzpotenzials nachrangig sein, da vor allem das Referenzpotenzial in Bezug auf den bestehenden Kunden betrachtet wird.[519]

In einer anderen Aufteilung skizziert Cornelsen drei Faktoren, die das Referenzpotenzial beeinflussen. Diese sind das soziale Netz des Kunden, die Meinungsführerschaft und die Kundenzufriedenheit. Das soziale Netz, welches dem aktiven Referenzpotenzial zuzuordnen ist, drückt aus, mit wie vielen Personen und in welcher Häufigkeit der Kunde in seinem Umfeld über das Leistungsangebot des Anbieters kommuniziert. Im Rahmen der Meinungsführerschaft wird die Möglichkeit des Kunden untersucht, Gesprächspartner zu beeinflussen. Nach *Cornelsen* setzt sich die Meinungsführerschaft aus Fachwissen und Persönlichkeit zusammen.[520]

Meinungsführerschaft kann sowohl das aktive sowie auch das passive Referenzpotenzial betreffen. Der dritte Faktor, die Kundenzufriedenheit, zeigt auf, in welche Richtung und in welchem Ausmaß der Referenzgeber seine Gesprächspartner beeinflusst.[521]

Die nachfolgende Abbildung 33 demonstriert noch einmal die genannten Einflussfaktoren auf das Referenzpotenzial sowie den Zusammenhang zwischen Referenzpotenzial, Referenzvolumen und Referenzwert.

[519] Vgl. RICKARDS, R. C. (2009), S. 13.
[520] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 202.
[521] Vgl. MEYER, M./ SHAFFU, N. (2007), S. 32.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

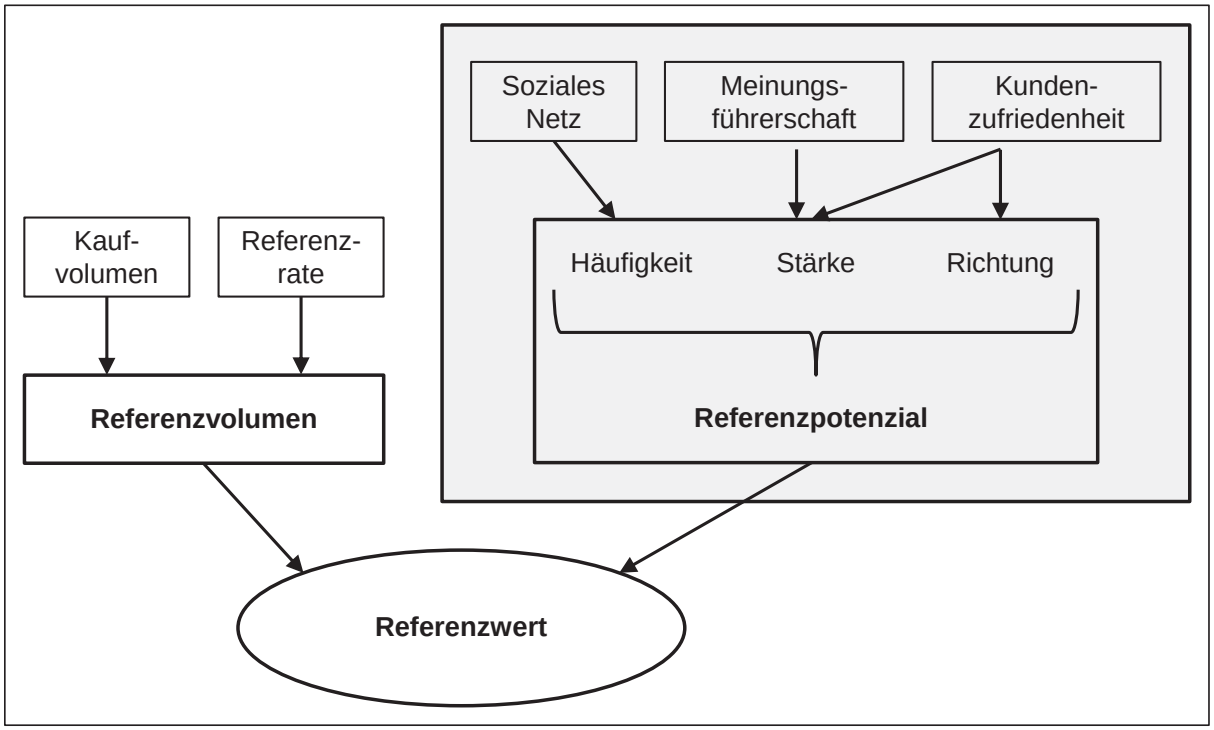

Abbildung 33: Referenzpotenzial im Referenzwertmodell[522]

Es ist generell festzuhalten, dass durch das Nutzen von Referenzpotenzialen bei bestehenden Kunden reduzierte Akquisitionskosten für neue Kunden erreicht werden können und damit kundenübergreifend ein höherer Kundenwert aus Anbietersicht erzielt werden kann.[523] Bestehende Kunden stellen wertvolle Quellen dar, neue Kunden zu gewinnen. In diesem Zusammenhang werden von vielen Unternehmen Weiterempfehlungsprogramme genutzt, um neue Kunden zu akquirieren.[524] Damit hat das Referenzpotenzial einen indirekten und in der Regel positiven Einfluss auf den Kundenwert, da zusätzliche Umsätze durch neue Kunden bei verhältnismäßig geringen Akquisitionskosten generiert werden können.

8.4.2 Informationspotenzial

Ein weiterer Bestimmungsfaktor des Ressourcenpotenzials ist das Informationspotenzial des Kunden. Das Informationspotenzial wird alternativ in der Literatur auch als Lernpotenzial bezeichnet.[525] Diesem Potenzial sind alle operativen und strategischen Informationen zuzuordnen, die ein Kunde einem Anbieter in einem

[522] In Anlehnung an CORNELSEN, J. (2000), S. 199.
[523] Vgl. RYALS, L. (2008a), S. 851.
[524] Vgl. MALTHOUSE, E./ MULHERN, F. (2007), S. 83.
[525] Vgl. STAHL, H. K./ MATZLER, K./ HINTERHUBER, H. H. (2006), S. 428 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bestimmten Zeitraum zufließen lässt und die vom Anbieter, zum Beispiel zur Prozessverbesserung, verwertet und genutzt werden können.[526] Zu den Informationen zählen unter anderem Hinweise auf Produktmängel und Leistungsdefizite, Anregungen zu Produkten und Dienstleistungen des Anbieters, Verbesserungsvorschläge oder Informationen zu Markt-, Branchen-, Konjunktur- oder Konkurrenzentwicklungen.[527]

Die aufgezählten Informationen können dem Anbieter im Laufe einer Geschäftsbeziehung mit wiederholten Transaktionen explizit oder implizit Hinweise auf Verbesserungspotenziale geben.[528] Durch objektive Äußerungen des Kunden werden Impulse für Produktentwicklungen gegeben, weshalb das Informationspotenzial von *Plinke* auch als Innovationspotenzial bezeichnet wird.[529] Anbieter oder Hersteller entwickeln verstärkt Produkte gemeinsam mit ihren Kunden. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der Lead-User zu nennen, welche die Einflussgrößen auf das Informationspotenzial besonders beeinflussen.[530] Abbildung 34 zeigt die Einflussgrößen vor diesem Hintergrund.

[526] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 136.
[527] Vgl. STAHL, H. K./ HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K./ VON DEN EICHEN, S. A. F. (2009), S. 260.
[528] Vgl. HERRMANN, A./ FÜRDERER, R. (1997), S. 363.
[529] Vgl. PLINKE, W. (1997), S. 123.
[530] Vgl. GELBRICH, K./ WÜNSCHMANN, S. (2006), S. 594 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

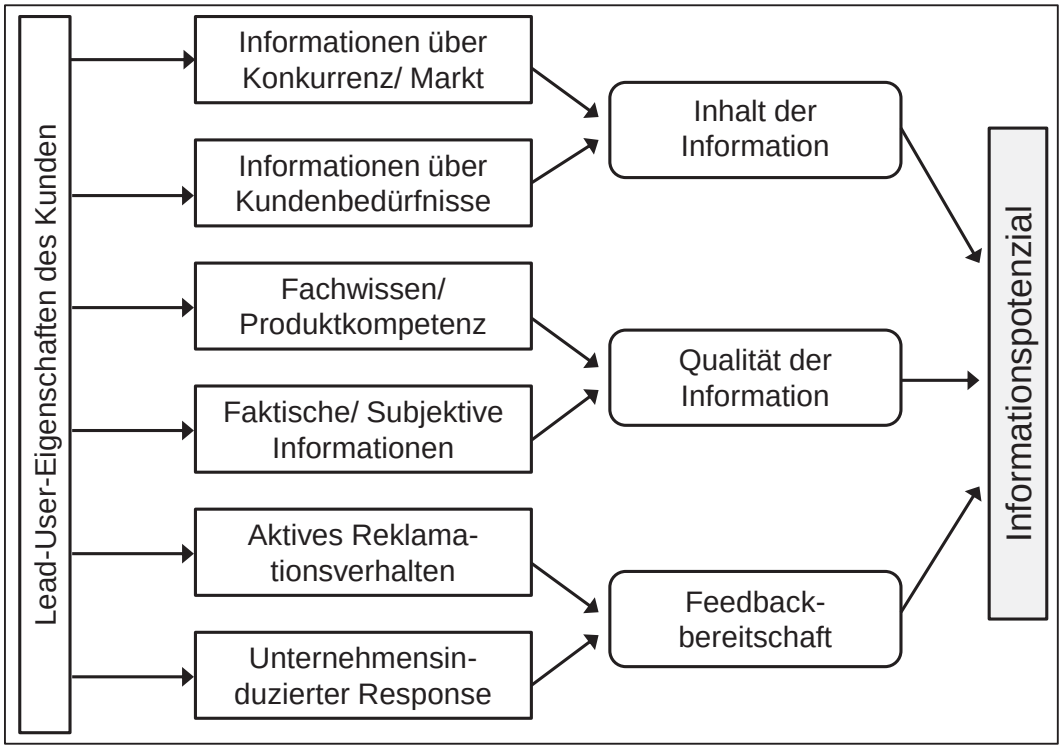

Abbildung 34: Einflussgrößen auf das Informationspotenzial[531]

Aus den beschriebenen gemeinsamen Entwicklungen entsteht dann für Anbieter und Nachfrager eine Win-Win-Partnerschaft. Derartige Kunden verfügen über ein besonders hohes Informationspotenzial. Neben objektiven Informationen sind darüber hinaus auch die subjektiven beziehungsweise emotional gefärbten Informationen, wie Beschwerden über Mängel, für den Anbieter wichtig.

Das Informationspotenzial trägt ebenfalls indirekt zur Steigerung von Kundenwerten und im weiteren Verlauf zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens bei. Anders als das Referenzpotenzial, das zum Beispiel zu reduzierten Akquisitionskosten führt, werden durch das Informationspotenzial der Kunden die Wettbewerbsfähigkeit, Effektivität und Effizienz des Unternehmens sowie von Prozessen gesteigert.[532] *Bunk* ergänzt als weiteren Nutzen, der durch ein hohes Informationspotenzial entsteht, dass der Aufbau einer Innovationsführerschaft verfolgt werden kann, die Kundenbindung und Wertschöpfung erhöht und das Produkt- und Leistungsangebot erweitert werden können.[533]

Zu den Möglichkeiten, diese Informationen von Kunden zu erhalten, zählen Kundenbefragungen, Marketinginformationssysteme, Informationen des Be-

[531] In Anlehnung an RUDOLF-SIPÖTZ, E./ TOMCZAK, T. (2001), S. 48.
[532] Vgl. RYALS, L. (2008a), S. 851.
[533] Vgl. BUNK, B. (2003), S. 27.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schwerdemanagement und mit Kunden durchgeführte Workshops oder Gruppendiskussionen. Dementsprechend fließen in die Bewertung des Informationspotenzials eines Kunden die Informations- und Feedbackbereitschaft, sowie Umfang, Inhalt und Qualität der Informationen ein.[534]
Des Weiteren werden in der Praxis Informationspotenziale durch Systempartnerschaften oder Innovationszirkel genutzt.[535] Ein weiterer Ansatz das Informationspotenzial eines Kunden zu bestimmen, ist der monetäre Vergleich der Situation mit und ohne Berücksichtigung der erhaltenen und verwerteten Informationen des Kunden.[536] So können Erkenntnisse eines Workshops mit einem Kunden zu anbieterseitigen Kosteneinsparungen oder Umsatzzuwächsen führen.

8.4.3 Kooperationspotenzial

In Verbindung mit dem Informationspotenzial wurden bereits Schnittstellen beleuchtet, bei denen Kunde und Anbieter gemeinsam an Prozess- oder Leistungsverbesserungen arbeiten. Ein Beispiel ist die zuvor beschriebene Win-Win-Partnerschaft durch die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Lead-User. Ein weiterer indirekter Bestimmungsfaktor des Kundenwertes aus Anbietersicht, der die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbieter noch stärker fokussiert und dahingehend noch einen Schritt weiter geht, ist das Kooperationspotenzial eines Kunden. Das Kooperationspotenzial, stellenweise auch Integrationspotenzial genannt, spiegelt unter anderem die Bereitschaft des Kunden wider, eigene Produktionsfaktoren für einen begrenzten Zeitraum in den Dispositionsbereich des mit ihm kooperierenden Anbieters zu bringen. Hierzu kann auch die Einbringung von Mitarbeitern gehören, die dem Anbieter für einen begrenzten Zeitraum zur Verfügung gestellt werden.[537] Zum Kooperationspotenzial lassen sich sämtliche Synergien und Wertsteigerungspotenziale zuordnen, die durch die Zusammenarbeit und Integration der Wertschöpfungsketten von Kunde und Anbieter entstehen und realisiert werden können.[538] Zur Zusammenarbeit gehören Know-How-Transfers oder auch Impulse für Produkt- oder Prozessinnovationen im

[534] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 136 f.
[535] Vgl. BUNK, B. (2003), S. 27.
[536] Vgl. STAHL, H. K./ HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K./ VON DEN EICHEN, S. A. F. (2009), S. 260.
[537] Vgl. KRONIMUS, A./ RUDOLF, M./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2003), S. 524.
[538] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 137.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Rahmen einer konkreten und gegebenenfalls sogar vertraglich vereinbarten Zusammenarbeit.[539]

Insgesamt wird das Kooperationspotenzial von drei Determinanten beeinflusst, dem Integrationsgrad sowie der Fähigkeit und der Bereitschaft des Kunden zur Kooperation. Der Integrationsgrad hängt von der Intensität der Integration und der Anzahl der Prozesse ab. Die Fähigkeit wird dagegen durch Parameter wie die fachliche Kompetenz oder die technische Ausstattung definiert. In die dritte Determinante, die Bereitschaft, fließen Aspekte wie die Kooperationsaffinität oder die Art, Qualität und Anzahl der Aktivitäten sowie das Involvement ein.[540] In der folgenden Abbildung 35 wird der Einfluss der drei beschriebenen Determinanten auf das Kooperationspotenzial vorgestellt.

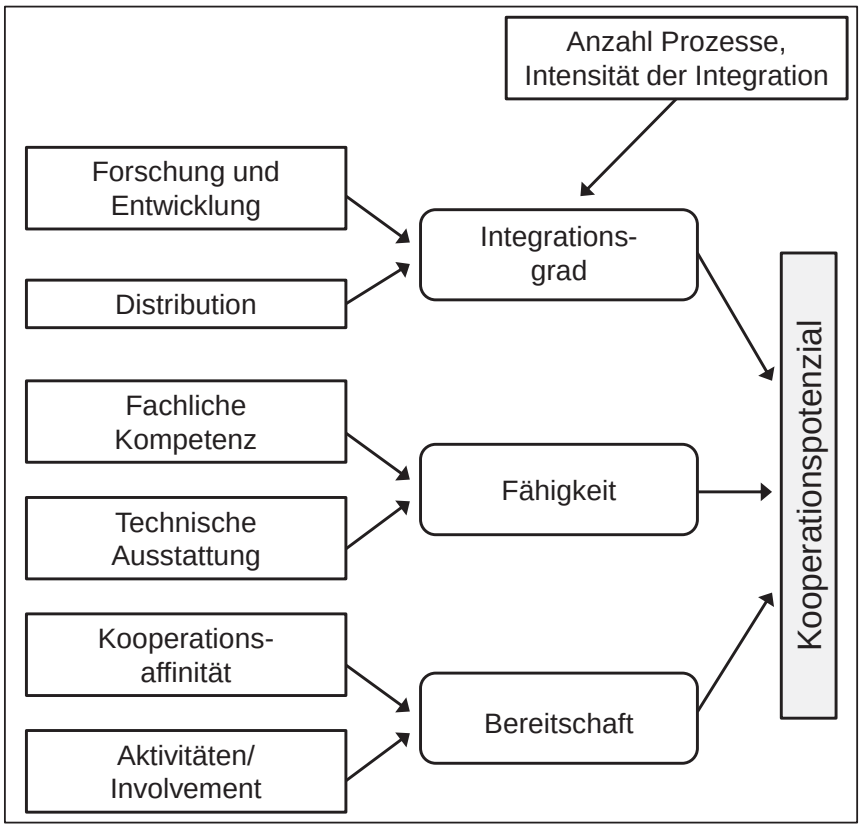

Abbildung 35: Einflussgrößen auf das Kooperationspotenzial[541]

Zusammenfassend fallen unter das Kooperationspotenzial alle Werttreiber, die aus der Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen dem Nachfrager und dem

[539] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 176.
[540] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 124 f.
[541] In Anlehnung an RUDOLF-SIPÖTZ, E./ TOMCZAK, T. (2001), S. 47.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

anbietenden Unternehmen entstehen.[542] Besondere Bedeutung kommt dabei Kooperationen im B2B-Bereich zu, da Nachfrager und Anbieter häufig am Leistungsprozess gleichzeitig beteiligt sind. Im Extremfall findet der Leistungsprozess nicht ohne den Kunden statt.[543] Die Anwendungsfelder der Kooperation befinden sich entlang der Wertschöpfungskette und können unter anderem die Bereiche Forschung und Entwicklung, Produktion, Logistik, den Organisations- und den Marketingbereich betreffen. Dabei kommt auch der Austausch materieller Ressourcen zum Tragen, während beim vorhergehend beschriebenen Informationspotenzial hauptsächlich Informationsströme vorherrschen. Grundsätzlich ist zu bemerken, dass der Anbieter dem Kunden zur Ausschöpfung des Kooperationspotenzials aufzeigen muss, wie und wann er sich mit seinen Faktoren in die Wertschöpfung integrieren kann.[544]
Die abschließende Beurteilung des Kooperationspotenzials kann, wie auch schon beim Informationspotenzial, durch die Gegenüberstellung des Nutzens aus der Realisierung der Potenziale aus Sicht des Anbieters mit den dafür angefallenen Kosten für die Umsetzung transparent gemacht werden.[545]

8.4.4 Synergiepotenzial

Die bereits in Verbindung mit dem Kooperationspotenzial angesprochenen Synergien bezogen sich bisher ausschließlich auf externe Synergiemöglichkeiten. Dazu gehören primär Aspekte wie Qualität, Zeit und Kosten, bei denen durch die Zusammenarbeit mit dem Kunden Verbesserungen erreicht wurden. Darüber hinaus existiert als ein weiterer Bestimmungsfaktor des Ressourcenpotenzials zusätzlich noch das interne Synergiepotenzial des Kunden.
Das Synergiepotenzial eines Kunden beinhaltet Verbundwirkungen eines Kunden im Kundenstamm, die durch aktive oder passive Wechselwirkungen ausgelöst und nicht den vorhergehend beschriebenen Potenzialen zuzuordnen sind.[546] Ein klassisches Beispiel dafür sind die sogenannten Economies of Scale oder Skalenerträge, die mittels Rationalisierung durch Größenvorteile entstehen. Diese größenbedingten Kostenvorteile können beispielsweise entstehen, wenn durch

[542] Vgl. LEUßER, W./ HIPPNER, H./ WILDE, K. D. (2011), S. 28.
[543] Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (1996), S. 15.
[544] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 137 f.
[545] Vgl. BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 57.
[546] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 177.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

größere Beschaffungsmengen Preisnachlässe erzielt oder Prozessvereinfachungen realisiert werden können.[547] Die Möglichkeiten der Kostensenkung betreffen generell verschiedene Unternehmensbereiche wie die Fertigung oder den Absatzbereich. In diesem Zusammenhang stellt ein hoher Umsatzanteil eines Kunden am Gesamtumsatz des Unternehmens in der Regel einen wichtigen Indikator für großes Synergiepotenzial dar.[548] Dagegen sinkt das Synergiepotenzial eines Einzelkunden mit steigender Gesamtkundenzahl des Anbieters, da sich dadurch häufig die Umsatzanteile einzelner Kunden anteilig am Gesamtumsatz reduzieren und zunehmend kundenindividuelle Lösungen wichtig sein können. Auch das Marktumfeld ist für das Synergiepotenzial entscheidend, da in manchen Märkten weniger Großkunden mit Synergiepotenzial vorhanden sind.[549]
Grundsätzlich werden die Auswirkungen von Synergiepotenzialen beziehungsweise Verbundwirkungen von Kunden auf den Unternehmenserfolg, auch wenn die Effekte nicht immer offensichtlich sind, von Unternehmen als verhältnismäßig hoch eingeschätzt. So schätzten befragte Unternehmen in einer Untersuchung den Beitrag realisierter Synergiepotenziale auf den Erfolg des Unternehmens mit zehn Prozent ein.[550]

8.5 Zusammenführung der Kundenpotenziale aus Anbietersicht

Die erläuterten Markt- und Ressourcenpotenziale fungieren als Bestimmungsfaktoren des Customer Value aus Sicht des Anbieters. Insgesamt repräsentieren sie das Kundenwertkonstrukt aus Sicht des Anbieters, wozu eine Zusammenführung der Bestimmungsfaktoren erfolgen muss. Innerhalb der Zusammenführung fungieren die einzelnen Potenziale dann als Teilwerte beziehungsweise Bausteine des Customer Value. Ein Ansatz einer möglichen Zusammenführung der Teilwerte wird in der folgenden Abbildung 36 vorgestellt.

[547] Vgl. SCHRÖDER, H. (2005), S. 48.
[548] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 138.
[549] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 177.
[550] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 138.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

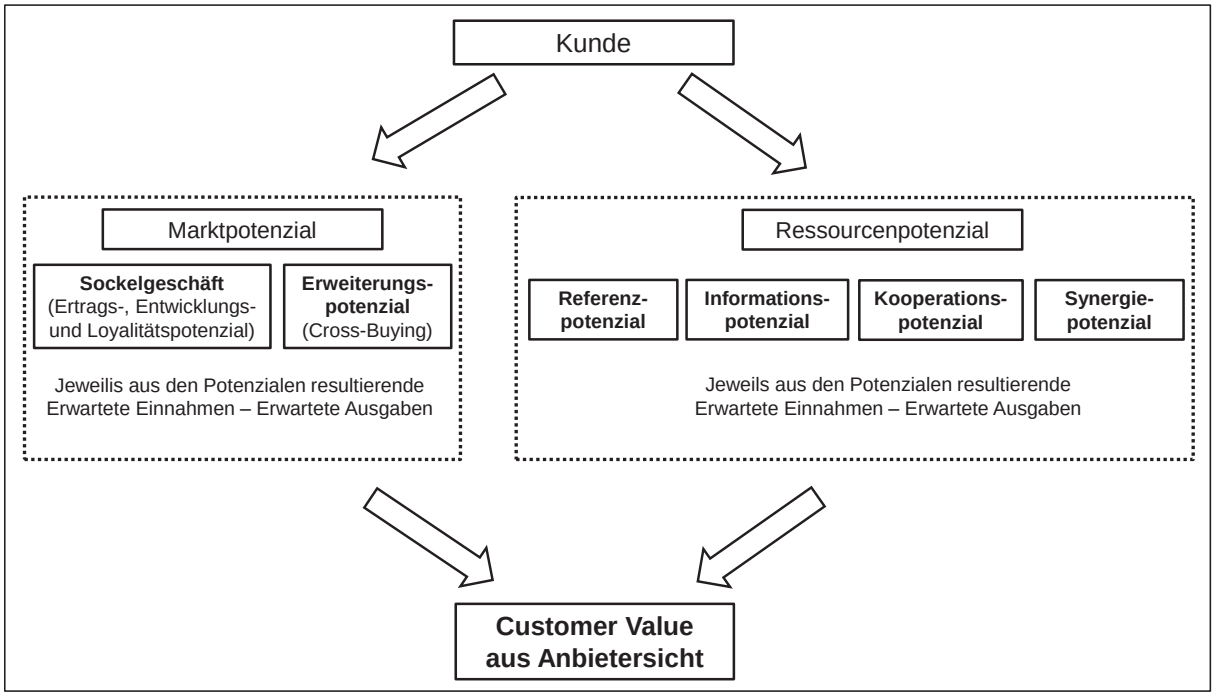

Abbildung 36: Bestimmung des Customer Value aus Anbietersicht[551]

Die gezeigte Zusammenführung der Teilwerte basiert auf der schon zuvor demonstrierten Berechnung des Customer Lifetime Value, die die zukünftigen Zahlungsströme des Kunden einbezieht. Wesentlicher Unterschied ist jedoch die Erweiterung der Berechnung um zusätzliche qualitative Faktoren, unter anderem um die Bestimmungsfaktoren des Ressourcenpotenzials.

Im Einzelnen verfolgt die Berechnung den Ansatz, dass für alle Kundenpotenziale bestimmt wird, welche Auswirkung sie auf die zukünftigen Einnahmen- und Ausgaben des Anbieters haben. In Summe ergibt sich dann ein Customer Value, der durch monetäre und quantitative sowie qualitative Größen beeinflusst wird. Erforderlich ist bei dieser Vorgehensweise die vorherige Überführung der qualitativen Bestimmungsfaktoren in monetäre Teilwerte. Dieser Punkt wird im Folgenden genauer behandelt und anhand von Beispielen gezeigt. Hervorzuheben ist dabei Kapitel 10.2.2. In diesem wird die Bewertung von verschiedenen qualitativen Potenzialen vorgestellt. Aufgrund der teilweise schwierigen Datenerhebung und Quantifizierung, insbesondere der qualitativen Kundenpotenziale, müssen teilweise subjektive Annahmen getroffen werden.

Eine Alternative zur abgebildeten Berechnung ist die Bestimmung des Customer Value aus der Perspektive des Anbieters durch Scoring-Modelle. Jedoch spielt

[551] In Anlehnung an STAHL, H. K./ HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K./ VON DEN EICHEN, S. A. F. (2009), S. 261.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

auch bei dieser Vorgehensweise Subjektivität eine erhebliche Rolle, da unter anderem Gewichtungsfaktoren festgelegt werden müssen.[552] Ein beispielhafter Aufbau eines Scoring-Modells zur Kundenbewertung wird von *Plinke* präsentiert. Dabei wird wie schon zuvor im Rahmen der theoretischen Grundlagen zu den Scoring-Methoden beschrieben verfahren. Im ersten Schritt werden die maßgeblichen Beurteilungskriterien des Kundenwertes ausgewählt. Anschließend wird die Gewichtung dieser Kriterien gemäß ihrer Bedeutung für das Unternehmen vorgenommen. Im Anschluss an die Gewichtung werden Punktwerte für alle Kriterien verteilt, die dann mit den Gewichtungen multipliziert werden. Schlussendlich ergibt sich aus der Addition der Punktwerte der Gesamtscore des Kunden.[553] Dieser entspricht dem Customer Value aus Anbietersicht.

Die Herausforderung ist auch bei der Arbeit mit Scoring-Modellen, zusätzlich zur subjektiven Gewichtung der Kriterien, die Datenerhebung. Nur auf Basis von sorgfältig erhobenen und konsistenten Daten kann eine aussagekräftige Verteilung der Punktwerte auf die Kriterien erfolgen. Weiter gilt es auch die übrigen, bereits im Vorfeld angesprochenen Kritikpunkte und Einschränkungen bei Scoring-Methoden zu berücksichtigen.

Eine weitere Alternative zur Kundenwertanalyse ist die Anwendung von Kundenportfolios. Sie bieten ebenfalls die Möglichkeit, alle quantitativen und qualitativen Kundenpotenziale in eine Methode einzubeziehen und gemeinsam zu behandeln.[554] Die genaue Arbeitsweise von Kundenportfolios wurde bereits vorhergehend diskutiert.

[552] Vgl. FRANZ, K.-P. (2006), S. 450.
[553] Vgl. PLINKE, W. (1997), S. 142.
[554] Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2011), S. 132 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

9 Der Customer Value aus Nachfragersicht

9.1 Das Konzept des Kundennettonutzens

9.1.1 Grundlagen zum Konzept

Nach der Behandlung des Customer Value aus der Perspektive des Anbieters wird im Folgenden der Kundenwert aus der Nachfragersicht untersucht. Diesem Bereich wurde, wie bereits in den Ausführungen zum aktuellen Forschungsstand angesprochen, im Zusammenhang mit Kundenwerten bisher vergleichsweise weniger Beachtung als der Anbietersicht geschenkt. In Verbindung mit dem Customer Value aus Nachfragersicht rückt das Modell zum Kundenwertkreislauf in den Vordergrund, das in Abbildung 25 dargestellt wurde. Dabei wurde der Kundennettonutzen, der dem wahrgenommen Wert der Kundenbeziehung entspricht, als die wesentliche Einflussgröße auf den Kundenwert deklariert. Durch den Kundenwertkreislauf von *Cornelsen* wird unterstrichen, dass ein hoher Customer Value aus Nachfragersicht, der primär durch den Kundennettonutzen geprägt wird, zu höheren Kaufmengen und Umsätzen führen kann. Darüber hinaus können daraus positive Auswirkungen auf beispielsweise die Cross-Selling-Neigung oder das Weiterempfehlungsverhalten entstehen.[555]

Nach *Kotler* und *Bliemel* ist das Leitkonzept des Marketing der freiwillige Austausch zwischen geschäftsfähigen Marktteilnehmern.[556] Dieser freiwillige Austausch kommt zustande, wenn die beteiligten Marktteilnehmer einen Wertgewinn erzielen können. In der Regel wählen die Käufer dabei immer das Angebot mit dem für sie höchsten Wertgewinn, das heißt, bei dem der Kundenwert für sie größtmöglich ist. In diesem Zusammenhang kann der Kundenwert aus Nachfragersicht als ein Abgleich von Nutzen- und Aufwandssumme gesehen werden, der im Rahmen des Austauschs vom Kunden wahrgenommen wird.[557] Diese Auffassung wird auch von *Szmigin* und *Bourne* durch die anschließende Aussage geteilt: „from a consumer's point of view, the value of a relationship is

[555] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 294.
[556] Vgl. KOTLER, P./ BLIEMEL, F. (2001), S. 5.
[557] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 48.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

measured by the benefits gained, less the costs incurred, compared with the alternatives available."[558] Alternativ wird in der Literatur auch von Customer Benefit und Customer Sacrifice gesprochen. Dabei steht Customer Benefit für die „Get-Komponente", das heißt den Nutzen eines Angebots für den Kunden, und Customer Sacrifice für die „Give-Komponente", die den Aufwand des Kunden widerspiegelt. Inhaltlich entsprechen die Komponenten der Nutzen- beziehungsweise der Aufwandssumme.[559]

Der Kunde vollzieht einen subjektiven Vergleichsprozess zwischen dem erwarteten Nutzen und den aufzuwendenden Mitteln. Dazu werden alle monetären und nicht-monetären Aufwendungen mit dem erzielbaren Gesamtnutzen, der für den Kunden relevant und bewertbar ist, verglichen.[560] *Zeithaml* definiert den Kundennettonutzen daher als „customer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given."[561] Auf Basis des Vergleichs geht der Kunde anschließend die Geschäftsbeziehung ein, die ihm den höchsten Nettonutzen bietet.[562] Insgesamt wird dieses Konstrukt daher als wahrgenommener oder erwarteter Nettonutzen bezeichnet.[563]

Der Kundennettonutzen, der in der Literatur ebenfalls als Kundenvorteil bezeichnet wird, kann auch als Schnittmenge des Leistungsangebots des Anbieters sowie der Bedürfnisse des Kunden verstanden werden.[564] Diese Schnittmenge liegt außerhalb des Leistungsangebots von Mitbewerbern. Die nachfolgende Skizzierung der Schnittmengen in Abbildung 37 in Anlehnung an *Weinhold* verdeutlicht diesen Sachverhalt.

[558] SZMIGIN, I./ BOURNE, H. (1998), S. 550.
[559] Vgl. SEERINGER, C. (2011), S. 73.
[560] Vgl. DAY, G./ MOORMAN, C. (2010), S. 15.
[561] ZEITHAML, V. A. (1988), S. 14.
[562] Vgl. MEYER, A./ KANTSPERGER, R./ SCHAFFER, M. (2006), S. 74.
[563] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 48.
[564] Vgl. KIEßLING, T./ ZANGER, C. (2009), S. 142.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

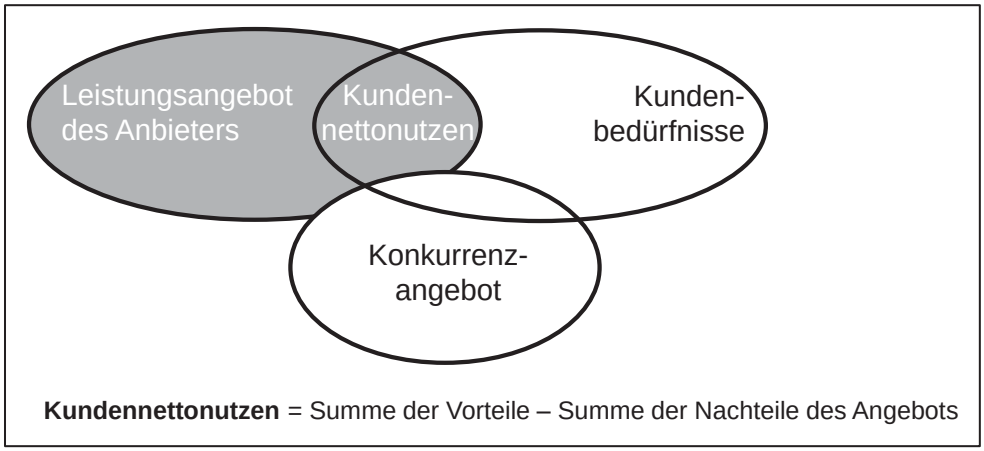

Abbildung 37: Kundennettonutzen als Schnittmenge[565]

Generell ist an dieser Stelle zu vermerken, dass Kundenbeziehungen auch trotz eines negativ wahrgenommenen Nettonutzens gegebenenfalls aufrechterhalten werden beziehungsweise es trotzdem zu einem Austausch zwischen Anbieter und Kunde kommt. Gründe dafür können in Form von Wechselbarrieren beispielsweise durch vertragliche Gebundenheit auftreten. Genauso ist es auch möglich, dass Kundenbeziehungen trotz eines positiv wahrgenommenen Nettonutzens beendet werden müssen. Eine mögliche Ursache hierfür kann eine regionale Veränderung des Kunden sein, die die kundenseitige Beendigung der Geschäftsbeziehung aus logistischen Gründen erzwingt.[566]

Grundsätzlich wird der Nutzen für einen Kunden durch die erwartete und die tatsächliche Bedürfnisbefriedigung bestimmt. Die Bedürfnisbefriedigung kann ökonomischer Art, das heißt monetär oder zeitlich sein, sie kann aber auch sozialpsychologisch, zum Beispiel durch Status oder kognitive Entlastung erfolgen. Dem stehen die Aufwendungen entgegen, um die Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Hierzu zählen das aufzuwendende Entgelt, der Ressourcen- und Zeitaufwand sowie die Such- und Transaktionskosten des Kunden.[567] Ein möglicher Ansatz von *Meyer* und *Dullinger*, das Leistungsangebot als Wert auszudrücken, wird in Abbildung 38 vorgestellt.

$$Wert\ des\ Leistungsangebots\ = \frac{Potenzialqualität + Prozessqualität + erhaltenes\ Leistungsergebnis}{Preis + Kosten\ der\ Beschaffungsmühe + Nutzungsmühe}$$

Abbildung 38: Wert des Leistungsangebots[568]

[565] In Anlehnung an WEINHOLD, H. (1998), S. 192.
[566] Vgl. FISCHER, F. M./ SCHMÖLLER, P. (2006), S. 496 f.
[567] Vgl. MEYER, A./ KANTSPERGER, R./ SCHAFFER, M. (2006), S. 74.
[568] In Anlehnung an MEYER, A./ DULLINGER, F. (1998), S. 718.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nach diesem Wertkalkül werden Kundenentscheidungen idealtypisch getroffen. Das heißt, der Kunde wählt den Anbieter mit dem aus Kundensicht wertvollsten Leistungsangebot. Darüber hinaus sind noch emotionale Komponenten und Faktoren wie Loyalität oder Vertrauen relevant. Des Weiteren fließt auch das Anspruchsniveau des Kunden ein, das unter anderem durch Erfahrungen in der Vergangenheit geprägt wird.[569]

Um alle Einflussfaktoren auf den Kundennettonutzen abzubilden, ist eine Konzeptualisierung notwendig. Hierzu existieren in der Literatur Vorschläge, die jedoch vielfach Überschneidungen aufweisen. Ein Ansatz ist die Konzeption von *Matzler*, der den wahrgenommenen Kundenwert wie in Abbildung 39 darstellt.

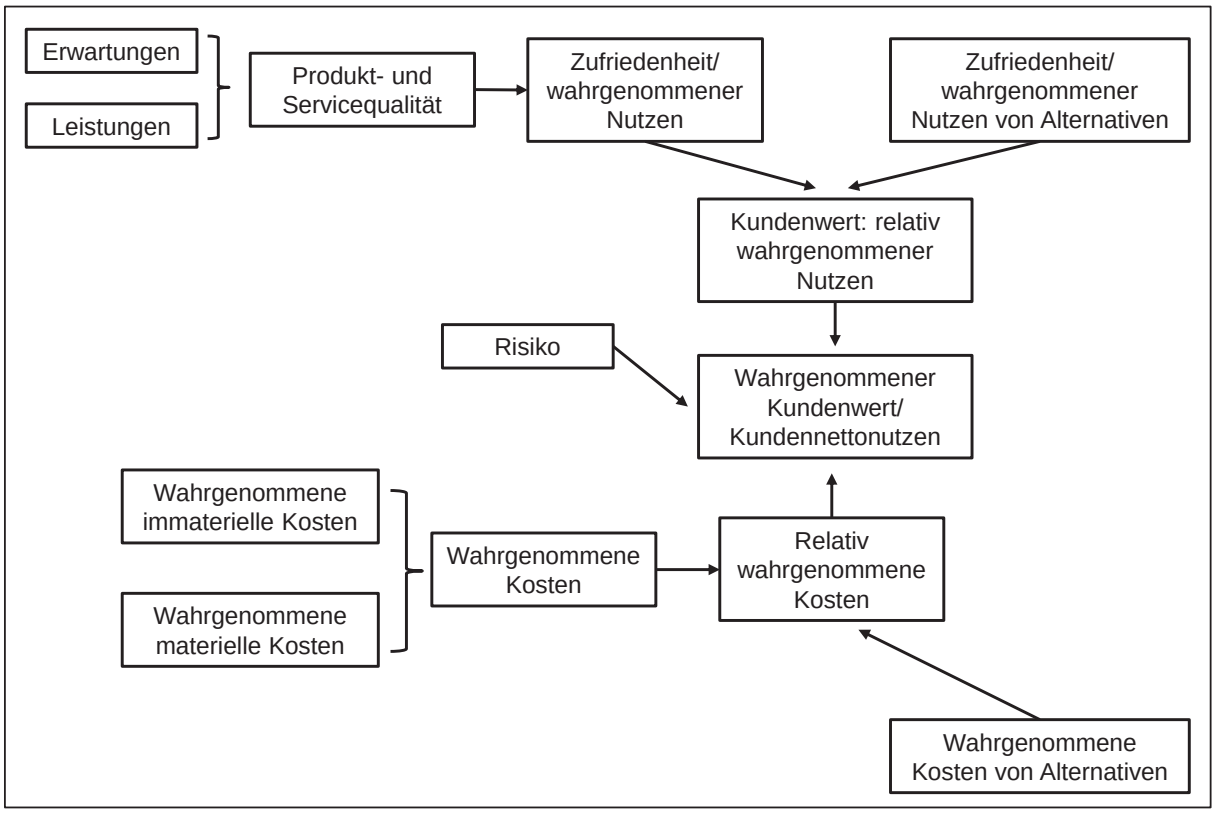

Abbildung 39: Konzeption des Kundennettonutzens nach Matzler[570]

Die gezeigte Konzeption beinhaltet zum einen eine Nutzenperspektive, die mit dem relativ wahrgenommenen Nutzen reflektiert wird, und zum anderen eine Aufwandsperspektive, die die vom Kunden relativ wahrgenommenen Kosten umfasst. Auch an dieser Stelle soll unterstrichen werden, dass die hier verwen-

[569] Vgl. MEYER, A./ KANTSPERGER, R./ SCHAFFER, M. (2006), S. 74.
[570] In Anlehnung an MATZLER, K. (2002), S. 293.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

deten Begriffe Nutzen und Aufwand sowie Kosten nicht den Definitionen des Rechnungswesens, die bereits zuvor in Kapitel 3.8 erläutert wurden, entsprechen. Insbesondere in Bezug auf den Kundenwert aus Nachfragersicht werden die Bezeichnungen in der Literatur vielfach losgelöst vom Rechnungswesen verwendet. Die Begriffe Nutzen und Aufwand fassen in diesem Zusammenhang vielmehr die durch den Kunden insgesamt wahrgenommenen Vor- beziehungsweise Nachteile aus der Kundenbeziehung zusammen. Beide Perspektiven beeinflussen, gemeinsam mit dem Risiko, den Nettonutzen des Kunden. Eine weitere Konzeptualisierung des Nettonutzens wird von *Kotler* und *Bliemel* vertreten. Sie sieht eine andere Gliederung der Einflussfaktoren auf die Nutzen- und Aufwandssumme vor. Während das Konzept von *Matzler* eher allgemeine Nutzen- und Aufwandsgrößen beinhaltet, werden diese Größen von *Kotler* und *Bliemel* genauer spezifiziert. Dieser Ansatz, der für diese Arbeit maßgeblich ist, wird in Abbildung 40 gezeigt.

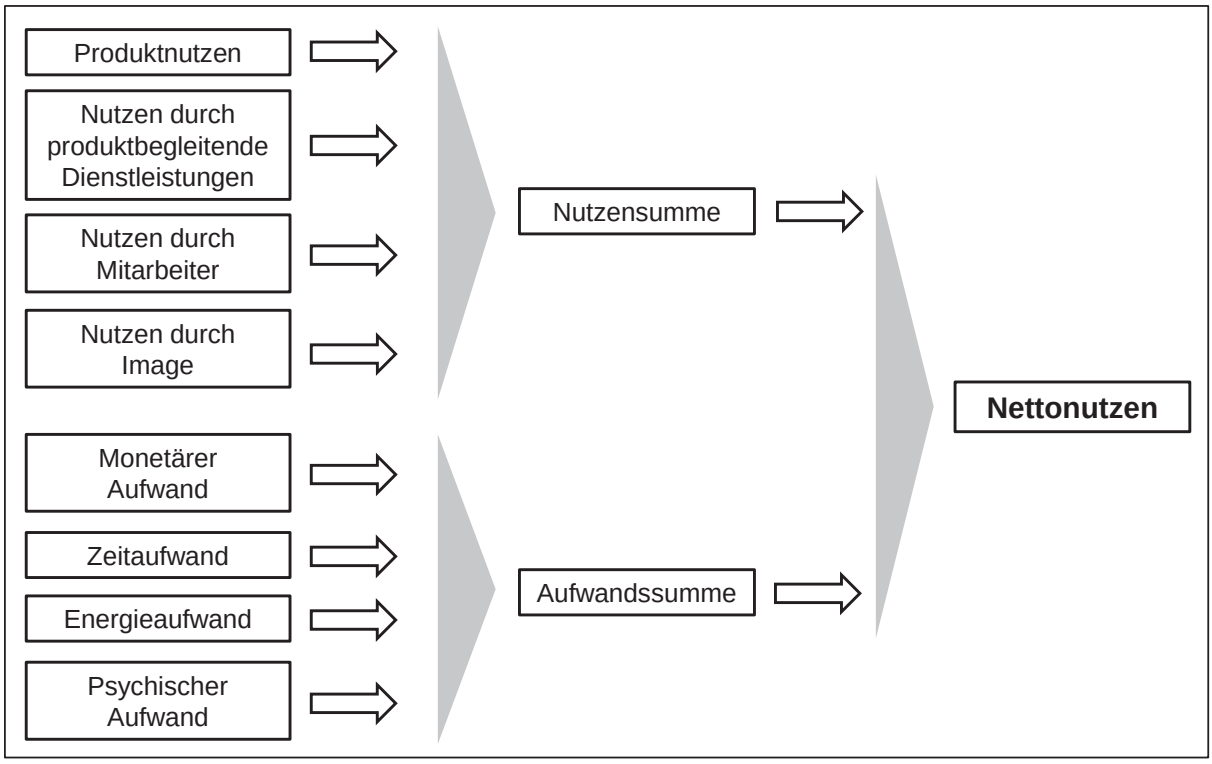

Abbildung 40: Kundennettonutzen nach Kotler und Bliemel[571]

Kotler und *Bliemel* gliedern die Nutzensumme demnach in den Produktnutzen, den Nutzen durch produktbegleitende Dienstleistungen, durch Mitarbeiter und

[571] In Anlehnung an KOTLER, P./ BLIEMEL, F. (2001), S. 58.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

durch das Image des Anbieters. Eine vergleichbare Aufteilung der Nutzensumme nehmen auch *Korduplesk*i und *Simpson* vor, sie unterteilen diese in den Produktnutzen, den Servicenutzen und den Nutzen, den der Kunde durch das Image und die Beziehung zum Anbieter wahrnimmt. Letztgenannter Punkt wird zum Beispiel durch Glaubwürdigkeit des Anbieters oder einfache Geschäftsprozesse erzeugt.[572] Die Aufwandssumme in Abbildung 40 unterteilt sich in den monetären Aufwand, den Zeitaufwand, den Energieaufwand und den psychischen Aufwand. Die drei letztgenannten Aufwandsarten werden nach der Konzeption von *Matzler* den immateriellen Kosten zugeordnet. *Day* und *Moorman* ergänzen, ähnlich wie auch *Matzler* in Abbildung 39, die Aufwandssumme noch um das vom Kunden wahrgenommene Risiko beziehungsweise die Unsicherheit, die der Kunde gegenüber dem Anbieter verspürt. In diesen Bereich fällt vor allem das Vertrauen, das der Kunde in die Produkt- und Servicequalität des Anbieters, in die anbieterseitigen Versprechungen sowie in die langfristige Existenz des Anbieters am Markt hat.[573]

Nach der Bestimmung der Nutzensumme sowie der Aufwandssumme müssen diese beiden Größen verrechnet werden. Hier bietet sich auf der einen Seite die Möglichkeit an, einen Quotienten zu bilden, in dem die Nutzensumme durch die Aufwandssumme dividiert wird. Bei einem Ergebnis größer eins ergibt sich theoretisch ein vorteilhafter Nettonutzen für den Kunden. Auf der anderen Seite ist es möglich, durch Subtraktion die Differenz zwischen Nutzen und Aufwand zu errechnen. In diesem Fall spricht ein positives Ergebnis aus dieser Berechnung für einen vorteilhaften Kundennettonutzen.[574] In der Literatur gibt es bislang keine Einigkeit, welcher Verrechnungsmodus den Kundennettonutzen realistischer abbildet.[575] Dennoch kommen zwei Arbeiten, die speziell diese Problematik fokussieren, zu dem Ergebnis, dass sich das Subtraktionsmodell als besserer Ansatz erweist.[576] Grund dafür ist unter anderem, dass der Kundennettonutzen als Quotient durch einen sehr kleinen Nenner, unabhängig von der Höhe der

[572] Vgl. KORDUPLESKI, R. (2003), S. 29.
[573] Vgl. DAY, G./ MOORMAN, C. (2010), S. 26.
[574] Vgl. SEERINGER, C. (2011), S. 74.
[575] Vgl. GRAF, A./ MAAS, P. (2008), S. 9.
[576] Vgl. DESARBO, W./ JEDIDI, K./ SINHA, I. (2001), S. 845 ff.; vgl. HAUSER, J. R./ URBAN, G. L. (1986), S. 458.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nutzensumme, insgesamt zu einem unrealistisch hohen Ergebnis führen kann.[577] *Bliemel* schließt sich dieser Auffassung an und hält das Subtraktionsmodell für Kaufentscheidungen als geeigneter.[578] Aus diesen Gründen wird der Kundennettonutzen in der vorliegenden Arbeit ebenfalls durch die Differenzbildung zwischen Nutzen- und Aufwandssumme berechnet.

Konzeptionell auffällig sind die Parallelen von Kundennettonutzen und Kundenzufriedenheit, da beiden ein kognitiver Vergleichsprozess zugrunde liegt. *Eggert* beschäftigt sich aus diesem Grund mit den beiden Konstrukten und verdeutlicht die wesentlichen Unterschiede. Als einen wesentlichen Unterschied sieht er dabei, dass in Bezug auf den Kundennettonutzen ein Vergleich der Nutzensumme mit der Aufwandssumme durchgeführt wird. Kundenzufriedenheit wird dagegen durch den Abgleich der erwarteten Leistung mit der erhaltenen Leistung erfasst. Daher sieht *Eggert* Kundennettonutzen eher als kognitives und Kundenzufriedenheit als affektives Konstrukt. Kundenzufriedenheit wird erst im Nachgang an den Kaufprozess erhoben, da erst zu diesem Zeitpunkt der Vergleich der erwarteten Leistung mit der erhaltenen Leistung abschließend erfolgen kann. Dahingegen können Nutzen- und Aufwandssumme in jeder Phase des Kaufprozesses abgeglichen werden. Ergänzend folgt die Feststellung, dass Kundenzufriedenheit nur bei aktuellen Kunden erfasst werden kann, während der Kundennettonutzen sowohl bei aktuellen Kunden wie auch bei potenziellen Kunden erhoben werden kann. Daher eignet sich der Kundennettonutzen auch für strategische Fragestellungen, während Kundenzufriedenheit vor allem taktisch orientiert ist.[579]

Abschließend ist bei einem Vergleich von Kundenzufriedenheit und Kundennettonutzen zu vermerken, dass im Zuge der Untersuchung von Kundenzufriedenheit alternative Angebote nicht berücksichtigt werden, während diese in den Kundennettonutzen einfließen. Man spricht dabei vom komparativen Value for the customer.[580] Trotz aller gezeigten Differenzen und Unterschiede zwischen den beiden Konstrukten besteht dennoch zweifelsohne eine hohe inhaltliche

[577] Vgl. SEERINGER, C. (2011), S. 74.
[578] Vgl. BLIEMEL, W. (1984), S. 8.
[579] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 50 f.
[580] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 235.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Korrelation zwischen dem prospektiven Kundennettonutzen und der retrospektiven Kundenzufriedenheit.
Durch die abgebildeten Konzepte des Kundennettonutzens wurde ein erster Einblick gegeben, welchen Nutzen Kunden durch eine Geschäftsbeziehung erzielen können. Dieser Punkt soll im Folgenden weiter untersucht werden, indem die in der Literatur vorherrschenden Nutzenarten für den Kunden erklärt werden.

9.1.2 Einflussfaktoren auf die Nutzensumme

Grundsätzlich bestehen verschiedene Ansätze, den Nutzen eines Kunden zu gliedern. *Rust, Zeithaml* und *Lemon* unterscheiden beispielsweise zwischen drei Teilnutzen, die jeweils vom Produkt, der Marke und von den Kundenbindungsleistungen ausgehen.[581] *Gupta* und *Lehmann* differenzieren hingegen zwischen psychologischen, ökonomischen und funktionellen Quellen für den Kundennutzen.[582] Damit entsprechen sie in weiten Teilen der Aufteilung von *Sweeney* und *Soutar*, die in einer Studie zwischen vier Nutzendimensionen trennen. In Tabelle 9 werden die vier Nutzenarten mit ihrer jeweiligen Beschreibung im Original abgebildet. Dabei ist zu vermerken, dass der englische Begriff „utility“ als Nutzen übersetzt wurde.

Nutzendimension	Beschreibung
Funktionaler Nutzen 1 (qualitätsbezogen)	The utility derived from the perceived quality and expected performance of the product.
Funktionaler Nutzen 1 (preisbezogen)	The utility derived from the product due to the reduction of its perceived short term and long term costs.
Emotionaler Nutzen	The utility derived from the feelings or affective states that a product generates.
Sozialer Nutzen	The utility derived from the product's ability to enhance social self concept.

Tabelle 9: Dimensionen des Kundennutzens[583]

[581] Vgl. RUST, R. T./ ZEITHAML, V. A./ LEMON, K. N. (2000), S. 8.
[582] Vgl. GUPTA, S./ LEHMANN, D. R. (2005), S. 115 f.
[583] In Anlehnung an SWEENEY, J. C./ SOUTAR, G. N. (2001), S. 11.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Einen ähnlichen Ansatz vertritt *Klingenberg*. Er unterteilt den Nutzen eines Kunden aus einer Geschäftsbeziehung ebenfalls in drei Kategorien beziehungsweise Nutzenarten. Diese sind der psychische Nutzen, der ökonomische Nutzen sowie der soziale Nutzen.[584] Anhand dieser Aufteilung werden die Nutzenarten nachfolgend vertiefend erläutert.

Der psychische Nutzen ergibt sich durch die Kundenzufriedenheit, die durch erwartete oder übererfüllte Erwartungen entsteht. Eine derartige zufriedenstellende Erfahrung führt, insbesondere wenn sie wiederholt auftritt, zum Aufbau von Vertrauen. Dieses wird mit unbekannten Geschäftspartnern nicht ohne weiteres aufgebaut. Folgen daraus sind die ansteigende Glaubwürdigkeit des Anbieters durch Verlässlichkeit und Kompetenz, die Vermeidung von alternativen Anbietern und eine Reduktion des wahrgenommenen Risikos. Das entstandene Vertrauen sowie die Zufriedenheit führt dann beim Kunden zu psychischer Entlastung und sozialer Sicherheit.[585] Dadurch steigt der Grad der Verbundenheit beider Geschäftspartner, was im weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung zu gegenseitigem Wissenszuwachs und kognitiver Konsistenz führt.[586]

Die zweite Nutzenart umfasst den ökonomischen Nutzen für den Kunden. Darunter fallen sowohl monetäre als auch nicht monetäre Faktoren. Aus monetärer Sicht sind Preis- und Leistungsvorteile zu nennen, aus nicht-monetärer sind Zeit- und Informationsvorteile relevant. Darüber hinaus fließt der Wertzuwachs des Kunden aus der bedarfsgerechten Leistungserstellung durch den Anbieter mit ein.[587] Neben den genannten Informationsvorteilen, zum Beispiel durch eine effiziente Suche nach Informationen, sind als weitere inhaltliche Bestandteile die Opportunitätskosten eines Anbieterwechsels oder auch Koordinationskostenvorteile für den Kunden zu erwähnen. Damit ist nicht nur der reine Nutzen durch den profitablen Austausch von Leistungen wichtig, auch die Geschäftsbeziehung als solche kann dem Kunden ökonomischen Nutzen bringen.[588]

Unter dem sozialen Nutzen der Geschäftsbeziehung aus Sicht des Kunden wird der Nutzen verstanden, der durch den sozialen Austausch mit dem Anbieter,

[584] Vgl. KLINGENBERG, B. (2000), S. 72.
[585] Vgl. MEYER, A./ KANTSPERGER, R./ SCHAFFER, M. (2006), S. 75.
[586] Vgl. CONZE, O. (2007), S. 39.
[587] Vgl. MEYER, A./ KANTSPERGER, R./ SCHAFFER, M. (2006), S. 75.
[588] Vgl. CONZE, O. (2007), S. 38 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dessen Ansprechpartnern und Mitkonsumenten entsteht.[589] *Conze* nennt in diesem Zusammenhang Aspekte wie Vertrauen, Zuneigung oder Anerkennung.[590] Darüber hinaus haben die Unmittelbarkeit und Intimität des Kontaktes zum Anbieter, die Kontaktlänge und Anzahl der Kontaktpersonen sowie der Grad der Integration in den Leistungsprozess Einfluss auf den ökonomischen Nutzen.[591]
Die Bestimmung und Quantifizierung des Kundennutzens erfolgt in der Praxis häufig durch Methoden wie Tiefeninterviews oder die Conjoint-Analyse. Bei dieser Analyse, die auf *Luce* und *Tukey* zurückgeht, werden Kauf- beziehungsweise Auswahlentscheidungen von Kunden untersucht.[592] Im Speziellen werden einzelne Teilnutzen, die zum Gesamtnutzen eines Kunden aus seiner Perspektive beitragen, ermittelt. Der vom Kunden wahrgenommene Nutzenbeitrag einzelner Faktoren, das heißt die Teilnutzenwerte und ihr Einfluss auf den Gesamtnutzen, werden mit der Annahme festgestellt, dass sich der Gesamtnutzen additiv aus der Summe der einzelnen Teilnutzen bzw. Faktoren zusammensetzt.[593] Darauf aufbauend werden durch empirisch erhobene Präferenzurteile des Kunden die partiellen Beiträge einzelner Teilnutzen zum Gesamtnutzen analysiert. Die Einschätzungen der Kunden werden unter anderem häufig durch Befragungen erhoben.[594]

9.1.3 Einflussfaktoren auf die Aufwandsumme

Bei der Bestimmung des Kundennettonutzens steht aus Sicht des Kunden der Nutzensumme die Aufwandssumme gegenüber. Ausgehend von Abbildung 40 umfasst die Aufwandsumme den monetären Aufwand des Kunden, den Energieaufwand, den zeitlichen sowie den psychischen Aufwand.
Die Aufwandssumme beziehungsweise der Customer Sacrifice wird demnach aus monetärem und nicht-monetärem Aufwand gebildet. Zum monetären Aufwand ist der Preis zu zählen, den der Kunde aufbringen muss. Zusätzlich zum Preis sind dem monetären Aufwand Transaktionskosten zuzuordnen. Unter diesen Punkt fallen Kosten für die Informationsbeschaffung, die Fahrt des Kunden

[589] Vgl. KLINGENBERG, B. (2000), S. 58.
[590] Vgl. CONZE, O. (2007), S. 39.
[591] Vgl. KLINGENBERG, B. (2000), S. 72.
[592] Vgl. LUCE, R. D./ TUCKEY, J. W. (1964).
[593] Vgl. GÜNTER, B. (2006), S. 252.
[594] Vgl. PEPELS, W. (2006b), S. 287 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zur Einkaufsstätte sowie für die Abwicklung und den Transport.[595] *Naumann* ergänzt den monetären Aufwand weiter um Folge- und Lebenszykluskosten der angebotenen Leistung. Dazu zählen unter anderem Kosten für Betrieb, Wartung oder Entsorgung.[596]

Der nicht-monetäre Aufwand aus Kundensicht schließt zum einen den zeitlichen Aufwand für die Transaktion ein. Zu dieser Zeit gehört beispielsweise die Suche nach Angeboten, das heißt die Informationszeit oder die Wartezeit. Des Weiteren gibt es den Energieaufwand, der alternativ auch als physischer Aufwand bezeichnet wird. Energieaufwand kann zum Beispiel das Aufsuchen eines Geschäfts, der Transport oder die Eigenleistung durch den Auf- oder Zusammenbau des Produktes bedeuten. Die dritte der drei inhaltlichen Komponenten der Aufwandssumme aus Sicht des Kunden ist der psychische Aufwand. Dieser kann sowohl kognitiv wie auch emotional sein. Der kognitive Aufwand entsteht beispielsweise beim Vergleich alternativer Angebote, der emotionale Aufwand dagegen zum Beispiel durch Stress in Verkaufsverhandlungen.[597] In diesem Zusammenhang wird auch von psychologischen Wechselkosten gesprochen, die die Aufwandsumme beeinflussen.[598] Zu den psychologischen Kosten gehören auch die Kosten der Entscheidung oder der Legitimation für die Entscheidung.[599]

Töpfer und *Seeringer* unterstreichen jedoch insgesamt, dass sowohl beim monetären als auch beim nicht-monetären Aufwand für den Kunden nicht die absolute Höhe für die empfundene Aufwandssumme entscheidend sein muss. Diese wird vielmehr situationsbedingt beurteilt. Ein damit verbundenes Beispiel ist ein Kauf vor dem Hintergrund zeitlicher Knappheit. Wenn die Zeit des Kunden knapp bemessen ist, wird dieser gegebenenfalls einen höheren Preis für eine im Gegenzug schnellere Lieferung bezahlen. Ein preissensibler Kunde mit weniger finanziellen Mitteln nimmt dagegen eher zeitlichen oder psychischen Aufwand in Kauf, um einen günstigeren Preis zu erzielen. Diese Szenarien demonstrieren, dass die individuelle Gewichtung der einzelnen Aufwandseinflussfaktoren die Kaufentscheidung beeinflusst. In diesem Kontext spielen weiter auch Persön-

[595] Vgl. KUß, A. (2003), S. 299.
[596] Vgl. NAUMANN, E. (1995), S. 106 f.
[597] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 232.
[598] Vgl. BURMANN, C./ HUNDACKER, S. (2003), S. 8.
[599] Vgl. BELZ, C./ BIEGER, T. (2006), S. 378.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lichkeitsmerkmale des Nachfragers eine Rolle. So wird ein risikoaverser Kunde tendenziell eher einen höheren Preis bezahlen, um durch Garantien oder Versicherungen ein geringeres Risiko zu erreichen und damit den psychischen Aufwand für sich zu reduzieren.[600]

Die Messung der Aufwandssumme aus der Perspektive des Kunden ist nicht unproblematisch, da die wahrgenommenen Kosten bewertet werden müssen. Dazu gehört vor allem die Messung der Preiswahrnehmung, die durch Messung der globalen Preiszufriedenheit, durch Messung der Preiswahrnehmung im Vergleich zum Wettbewerb oder durch multiattributive Verfahren mit Zerlegung in einzelne Preisbestandteile realisiert werden kann.[601] Zu den letztgenannten Verfahren gehört auch die zuvor beschriebene Conjoint-Analyse. Dabei werden dem Kunden beispielsweise Angebotsvarianten für eine Kaufentscheidung gegenüber gestellt. Der Kunde beurteilt daraufhin die Varianten und vergleicht sie paarweise miteinander. Dabei beinhalten die Varianten jeweils Preisstellungen, auf deren Basis der Anbieter durch die Käuferurteile Rückschlüsse auf die Wichtigkeit von Merkmalsausprägungen und vor allem auf die Preisbereitschaft ziehen kann. Conjoint-Analysen bilden somit einen Schlüsselansatz zur Beurteilung monetärer und nicht-monetärer Einflussfaktoren auf die Aufwandssumme.

Die Ausführungen zu den Einflussfaktoren der Nutzen- sowie der Aufwandssumme unterstreichen, dass der Kundennettonutzen durch unterschiedliche Faktoren bestimmt wird. Der Kundennettonutzen ist die Basis des Customer Value aus der Perspektive des Kunden. Neben dem Kundennettonutzen existieren jedoch noch weitere Einflussgrößen auf den Customer Value aus Kundensicht.

9.2 Zusätzliche Einflussgrößen auf den Customer Value

Im Rahmen der Erläuterung weiterer Einflussgrößen auf den Customer Value muss als Ausgangsbasis zuerst untersucht werden, welche Beweggründe für einen Kunden existieren können, um eine Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter aufrechtzuerhalten. Generell kommen dafür verschiedene, teilweise situative, Gründe beziehungsweise Einflussfaktoren in Frage. Ihnen liegen immer zwei Ursachen zugrunde. Entweder die Geschäftsbeziehung wird vom Kunden fortgesetzt, weil es der Kunde will, oder weil er es muss. Vor dem Hintergrund die-

[600] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 232.
[601] Vgl. BELZ, C./ BIEGER, T. (2006), S. 378.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ser beiden Ursachen stellt die in Abbildung 41 gezeigte Matrix die möglichen Gründe für die Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung dar.

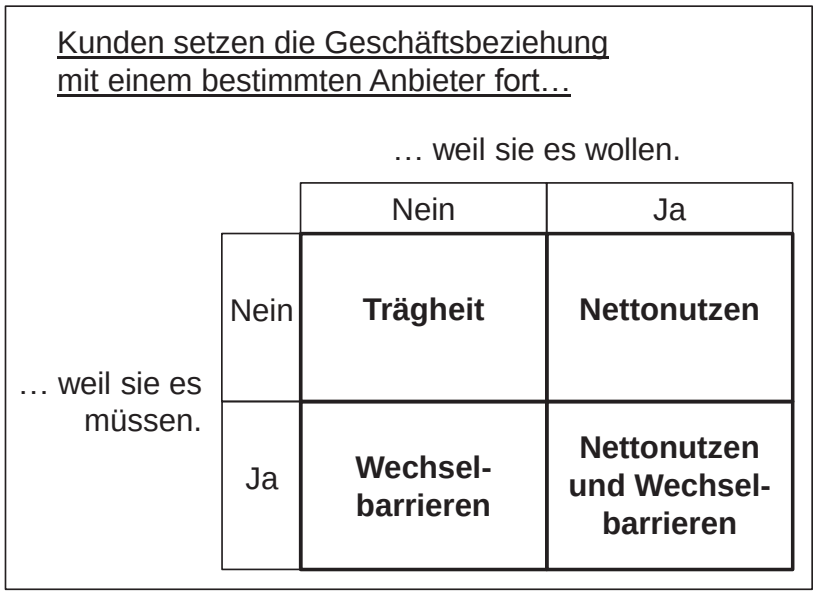

Abbildung 41: Ursachen für die Fortsetzung einer Geschäftsbeziehung[602]

Die Matrix bildet vier verschiedene Optionen für Gründe einer Geschäftsbeziehung ab. Im idealen Fall müssen Kunden die Geschäftsbeziehung nicht fortsetzen, jedoch wollen sie es aufgrund eines erwarteten Nettonutzens. Diese Situation wird durch das Feld rechts oben repräsentiert. Wenn Kunden hingegen die Geschäftsbeziehung nicht weiter fortführen möchten, dies aber dennoch müssen, liegen in der Regel Wechselbarrieren vor. Sie zwingen die Kunden zur Fortführung der Beziehung. Diese beiden Gründe, Wechselbarrieren und Nettonutzen, können jedoch auch gleichzeitig auftreten, wie das Feld rechts unten zeigt. In diesem Fall muss der Nachfrager die Geschäftsbeziehung fortsetzen, jedoch möchte er es aufgrund des Nettonutzens auch tun. Besondere Beachtung ist der vierten Option zu schenken. Dabei muss und will der Kunde die Geschäftsbeziehung nicht fortsetzen, das heißt es existieren keine Wechselbarrieren und der erwartete Nettonutzen ist nicht hoch. Dennoch wird die Geschäftsbeziehung durch Trägheit fortgeführt.[603]

Die Option, die in der Matrix durch das Feld rechts oben dokumentiert wird, wurde bereits in Verbindung mit der Behandlung des Kundennettonutzens ein-

[602] In Anlehnung an BLIEMEL, F./ EGGERT, A. (1999), S. 3.
[603] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 53 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gehend behandelt. Interessanter erscheinen die Faktoren Trägheit und Wechselbarrieren als zusätzliche Einflussgrößen auf den Customer Value.
Wechselbarrieren sind anhand der Matrix als zwingende Gründe für die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung zu erkennen. Dabei ist zwischen rechtlichen, ökonomischen, technisch-funktionalen und situativen Barrieren zu unterscheiden. Rechtliche Wechselbarrieren entstehen häufig durch Verträge, das heißt wenn Kunden durch einen Vertrag an einen Anbieter gebunden sind und dieser nur schwierig oder gar nicht aufgelöst werden kann. Damit verknüpft können ökonomische Wechselbarrieren sein. Diese liegen vor, wenn durch die Beendigung der Beziehung erhebliche finanzielle Einbußen zu erwarten sind. Dies können unter anderem Vertragsauflösungsgebühren oder Strafzahlungen durch nicht abgenommene aber bestellte Produktionsmengen sein. Zu den technisch-funktionalen Wechselbarrieren zählen beispielweise technologische Abhängigkeiten. Daneben kann es bei einem Wechsel zu Beschaffungs- oder Kompatibilitätsproblemen kommen. Situative Wechselbarrieren können durch die Bequemlichkeit des Kunden vorliegen, wenn zum Beispiel ein Anbieter aufgrund seiner lokalen Nähe oder im Zuge eines Mitnahmegeschäfts frequentiert wird.[604]
Eine weitere Einflussgröße auf den Customer Value ist die Trägheit des Kunden. Trägheit ist ein menschlicher Verhaltenszug, der häufig zur Stabilität von Geschäftsbeziehungen führt.[605] Dahinter steht im Kern der Gedanke, dass Kunden nicht unmittelbar den Anbieter wechseln, wenn sie mit diesem unzufrieden sind.[606] Ein Beispiel für Trägheit ist in diesem Kontext die Kundenreaktion nach der Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes. Obwohl Kunden mit ihren bisherigen Anbietern, den traditionellen Versorgungsunternehmen unzufrieden waren und in Umfragen eine hohe Wechselbereitschaft signalisierten, wechselten tatsächlich nur wenige Kunden ihre Anbieter.[607] Grund dafür war die Trägheit der Kunden, einen Anbieterwechsel mit allen Konsequenzen abschließend zu realisieren. Trägheit wird daher als eine Einflussgröße verstanden, durch die der Kunde trotz reduzierter Zufriedenheit einer mehr oder weniger bewährten Ge-

[604] Vgl. AHLERT, D./ WUNDERLICH, M. (2002), S. 55.
[605] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 54.
[606] Vgl. KLEINALTENKAMP, M./ PLINKE, W./ SÖLLNER, A. (2011), S. 28.
[607] Vgl. BROST, M. (2000), S. 33.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schäftsbeziehung treu bleibt, auch um Fehler durch einen Anbieterwechsel zu vermeiden.

Die Matrix von *Bliemel* und *Eggert* in Abbildung 41 hat hervorgehoben, dass Kundenbeziehungen nicht nur durch einen hohen Kundennettonutzen bestehen. Auch die beiden Einflussgrößen Trägheit und Wechselbarrieren sind Ursachen für Geschäftsbeziehungen. Aus diesem Grund haben diese Faktoren ebenfalls Einfluss auf den Kundenwert. Dahingehend werden sie von *Eggert* zusammen mit dem Kundennettonutzen als zwei von drei Bestimmungsfaktoren des Customer Value aus Kundensicht deklariert.[608] Dementsprechend sind sie im erweiterten Sinne als Komponenten eines integrativen Customer Value zu berücksichtigen.

9.3 Zusammenfassung zum Customer Value aus Nachfragersicht

Es ist zusammenfassend festzuhalten, dass der Customer Value aus Sicht des Kunden im Wesentlichen durch den Kundennettonutzen bestimmt wird. Der Kundennettonutzen wird als das Leistungsangebot eines Anbieters verstanden, das die Bedürfnisse eines Kunden besser als die Konkurrenz erfüllt. Genauer wird der Kundennettonutzen in dieser Arbeit als Differenz von wahrgenommener Nutzensumme sowie wahrgenommener Aufwandssumme aus Sicht des Kunden definiert. Der Kundennettonutzen basiert auf einem kognitiven Vergleichsprozess zwischen Nutzen- und Aufwandssumme, der in Gegenüberstellung zum Vergleichsprozess zur Kundenzufriedenheit nicht affektiv ist, sondern in jeder Phase des Kaufprozesses stattfinden kann.

Sowohl die Nutzensumme wie auch die Aufwandssumme umfassen verschiedene quantitative und qualitative Einflussfaktoren. Die Nutzensumme wird in psychische, ökonomische und soziale Nutzenkomponenten unterteilt, die Aufwandssumme in monetären, zeitlichen und psychischen Aufwand sowie den Energieaufwand. Die Bestimmung der Nutzen- und der Aufwandssumme kann durch unterschiedliche Verfahren erfolgen, ein häufig verwendeter Ansatz ist die Conjoint-Analyse.

Insgesamt verfolgt jedes Unternehmen das Ziel, die Nutzensumme für den Kunden zu erhöhen und die durch den Kunden wahrgenommene Aufwandssumme

[608] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 54.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

so gering wie möglich zu halten.[609] Durch dieses Vorgehen soll ein größtmöglicher Nettonutzen entstehen. Dieser Kundennettonutzen ist jedoch nicht der einzige Einfluss auf den Customer Value aus Kundensicht. Zusätzlich können Faktoren wie Trägheit oder Wechselbarrieren eine Rolle spielen, weshalb Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Anbietern unabhängig vom Kundennettonutzen bestehen. Diese Gründe spielen in dieser Arbeit allerdings im Vergleich zum Kundennettonutzen eine nachrangige Rolle.

[609] Vgl. WEINSTEIN, A. (2012), S. 18.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

10 Bestimmung des integrativen Customer Value

10.1 Sachlogische Zusammenhänge zwischen beiden Sichten

In den vorherigen Kapiteln der Arbeit wurde ein Einblick in die beiden Sichten des Customer Value gegeben, auf der einen Seite aus Sicht des Anbieters und auf der anderen Seite aus Sicht des Kunden. Nachfolgend sollen diese beiden Perspektiven in ein Modell integriert werden. Dazu ist es im Vorfeld notwendig, die sachlogischen Zusammenhänge beider Sichten noch genauer zu spezifizieren. Ein erster Ansatz, den generellen Zusammenhang der Sichten darzustellen, wurde bereits in Abbildung 25 durch den Kundenwertkreislauf vorgestellt. In diesem Wirkmodell wird durch *Cornelsen* argumentiert, dass ein hoher Customer Value aus Nachfragersicht zu erhöhten Kaufmengen und Umsatzsteigerungen führt. Des Weiteren werden die Cross-Selling-Neigung und das Weiterempfehlungsverhalten positiv unterstützt.[610]

Grundsätzlich stehen damit beide Seiten des Customer Value in enger Wechselwirkung. Es wird weiter auch an anderen Stellen in der Literatur erläutert, dass durch Kunden(netto)nutzen Loyalität erzeugt wird und daraus wiederum Wachstum, Gewinn und Wertschöpfung hervorgehen.[611]

So unterstreichen unter anderem *Wang*, *Liang* und *Joonas* diesen Zusammenhang. Sie unterstellen für die Entstehung des Customer Value aus Sicht des Kunden und damit in Verbindung stehend für die Entstehung des Customer Value aus Sicht des Anbieters den in der folgenden Abbildung 42 angenommenen Wirkungszusammenhang.

[610] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 294.
[611] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008), S. 13.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

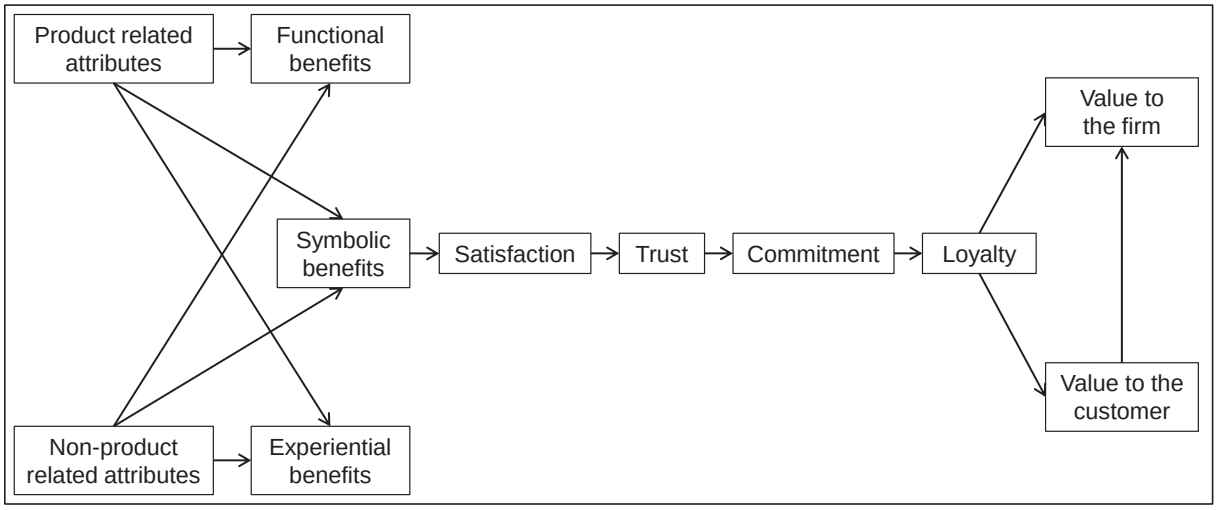

Abbildung 42: Customer Relationship Investments[612]

Dem Zusammenhang in Abbildung 42 folgend, erzeugen bestimmte produktbezogene sowie nicht produktbezogene Attribute Vorteile für den Kunden. Produktbezogene Attribute sind zum Beispiel der Preis, Produkteigenschaften oder Dienstleistungen, die mit dem Produkt verknüpft sind. Derartige Dienstleistungen können Leistungen des Kundendienstes sein. Nicht-produktbezogene Attribute sind in erster Linie qualitative Aspekte, die nicht unmittelbar mit dem Produkt verbunden sind. Analog zur Systematik in Tabelle 9 spielen emotionale und soziale Nutzenaspekte aus Kundensicht eine Rolle. Die Attribute führen dann zu funktionalen, symbolischen und erfahrungsbezogenen Vorteilen, die durch den Kunden wahrgenommen werden. Funktionale Vorteile sind in der Regel intrinsische Vorteile, die mit dem Produkt zusammenhängen. Symbolische Vorteile sind dagegen eher extrinsisch geprägt, hier sind beispielsweise Imagevorteile durch Exklusivität, Prestige oder ähnliche Punkte zu nennen. Die dritte Kategorie der wahrgenommenen Vorteile behandelt Vorteile, die durch die Erfahrungen des Kunden entstehen. Diese Erfahrungen beziehen sich auf die Kundenbeziehung und damit verbunden auf die Nutzung des gekauften Produkts oder der gekauften Dienstleistung. Die Vorteile münden entsprechend ihrer Wahrnehmung anschließend in die Zufriedenheit des Kunden. Daraus entstehen in den nächsten Schritten Vertrauen, Kundenbindung und Loyalität. Durch die Loyalität wird der Customer Value aus Kundensicht und in der Folge auch der Customer Value aus

[612] WANG, W.-H./ LIANG, C.-J./ JOONAS, K. (2009), S. 26.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anbietersicht beeinflusst. Dabei wird eine positive Korrelation zwischen Loyalität und den beiden Perspektiven des Customer Value angenommen.[613]
Eine ähnliche Sichtweise des beschriebenen Wirkungszusammenhangs wird auch an anderen Stellen in der Literatur vertreten. *Homburg* und *Bruhn* etwa bekräftigen die in Abbildung 7 skizzierte Wirkungskette über den gesamten Verlauf der Kundenbeziehung. Diese beginnt mit dem Erstkontakt und geht dann weiter zur Interaktion zwischen dem Kunden und dem Anbieter. Daran schließt sich die Beurteilung der Zufriedenheit an, woraus Loyalität, Wiederkauf, Weiterempfehlungen und Cross-Selling entstehen können. Diese Punkte führen zu ökonomischem Erfolg.[614] Basis für einen hohen Kundenwert aus Anbietersicht ist auch hier ein hoher Kundenwert aus Nachfragersicht.
Dieser idealtypische Verlauf und Wirkungszusammenhang sind jedoch nicht selbstverständlich. Vielmehr sind auf Basis der genannten Wechselwirkung auch die folgenden beiden, aus Sicht des integrativen Customer Value suboptimalen, Szenarien denkbar. Der Anbieter verfolgt eine Nutzenmaximierung für den Kunden und erzeugt dadurch eigene hohe Kosten auf der Anbieterseite. Daraus folgen ein hoher Customer Value aus Kundensicht und ein geringerer Customer Value aus Anbietersicht. Beim zweiten Szenario ist die Vorgehensweise genau entgegengesetzt gelagert. Der Anbieter spart zum Beispiel Kosten im Bereich der Beziehungspflege hinsichtlich seines Kunden oder Kundenstamms. Dadurch sinkt der Customer Value aus Sicht des Kunden, während dieser, zumindest kurzfristig und kostenseitig, aus der Perspektive des Anbieters steigt. Die beiden Szenarien unterstreichen, dass durchaus ein enger Zusammenhang zwischen beiden Sichten besteht, dabei allerdings genau untersucht werden muss, welche Leistungen und Prozesse beim Kunden die Nutzenwahrnehmung erhöhen und gleichzeitig die Anbietersicht nicht negativ beeinflussen.[615]
Darüber hinaus wird die zeitliche Komponente des Customer Value hervorgehoben. Bestimmte Maßnahmen oder Handlungen, beispielsweise kundenbezogene Kostensenkungsmaßnahmen können kurz- oder mittelfristig den Kundenwert erhöhen. Zeitweise ist es dadurch möglich, den ökonomischen Wert des Kunden durch reduzierte kundenspezifische Kosten zu erhöhen. Langfristig

[613] Vgl. WANG, W.-H./ LIANG, C.-J./ JOONAS, K. (2009), S. 26 f.
[614] Vgl. HOMBURG, C./ BRUHN, M. (2010b), S. 10.
[615] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008), S. 13.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

können sich derartige Maßnahmen als nachteilig erweisen. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Kunde seine Zusammenarbeit mit dem Anbieter einschränkt und sich dies ökonomisch auswirkt oder die qualitativen Vorteile der Kundenbeziehung aus Sicht des Anbieters durch den Kunden reduziert werden, unter anderem durch nachlassende Zusammenarbeit. Summarisch kann der Customer Value somit aus Anbietersicht langfristig sinken, obwohl kurz- oder mittelfristig positive Wirkungen auf den Kundenwert erzielt werden konnten. Dieser Punkt unterstreicht das nicht triviale Konstrukt des Customer Value sowie mögliche Wechselwirkungen im Zeitverlauf. Ein weiterer sachlogischer Zusammenhang wird in Abbildung 43 gezeigt.

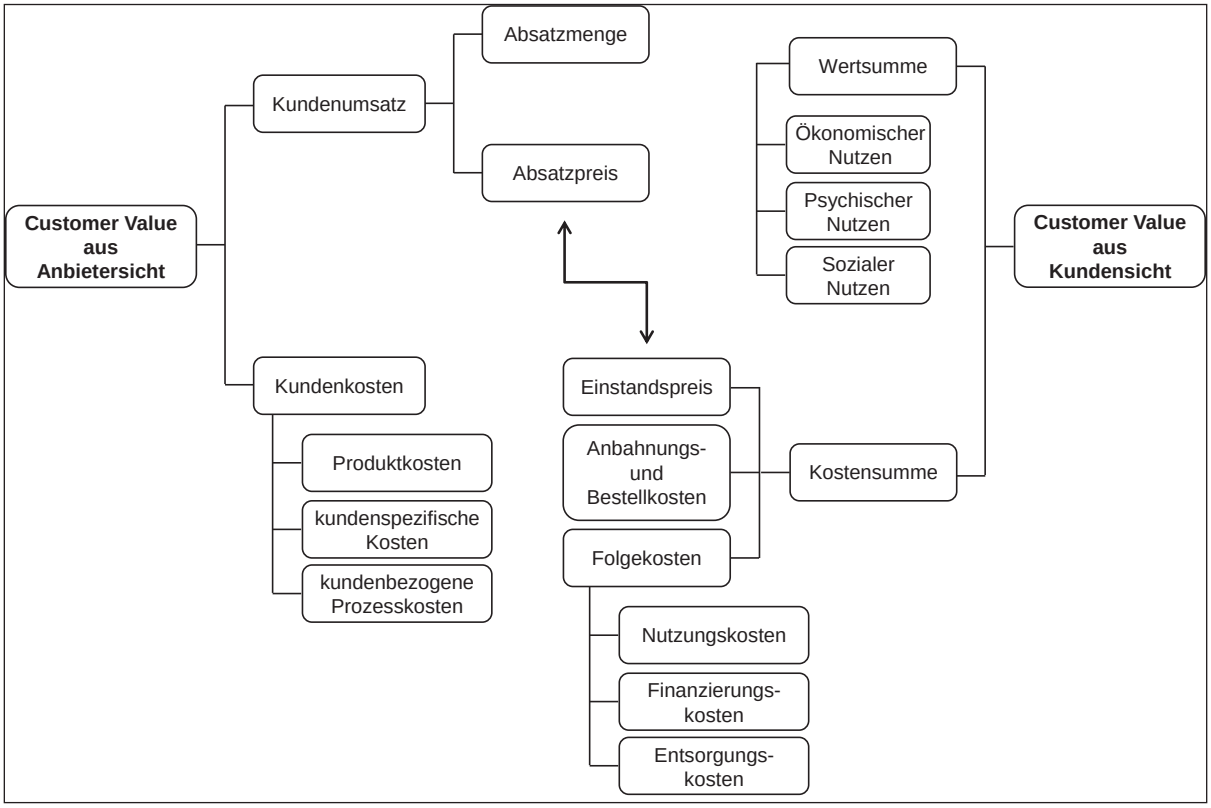

Abbildung 43: Customer Value aus Anbieter- und Kundensicht[616]

Abbildung 43 befasst sich mit dem sachlogischen Zusammenhang hinsichtlich der quantitativen Verbindung von Kunde und Anbieter. Im Rahmen der monetären Größen gilt der Absatzpreis als direkt verbindendes Element zwischen Kunden und Anbieter. Der Absatzpreis des Anbieters repräsentiert den Einstandspreis, das heißt die Anschaffungskosten für den Kunden. Die beiden Preise sind

[616] In Anlehnung an FRANZ, K.-P. (2006), S. 452.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

für den Anbieter beziehungsweise entsprechend für den Kunden Einflussgrößen auf den Customer Value. Während ein höherer Absatzpreis die monetäre Seite des Customer Value aus Anbietersicht steigert, senkt der höhere Einstandspreis dagegen den Customer Value aus Kundensicht. Dadurch wird eine direkte Wechselwirkung transparent. Das Konstrukt in Abbildung 43 demonstriert jedoch nicht vollständig den jeweiligen Customer Value, da hauptsächlich quantitative Einflussgrößen enthalten sind. Viele der zuvor thematisierten qualitativen Größen, die den Customer Value beeinflussen, werden in diesem Konstrukt nicht integriert. Dennoch wird durch die Darstellung ein elementarer sachlogischer Zusammenhang hervorgehoben.

Ergänzend besteht auch über andere Größen eine mittelbare Beziehung zwischen Kunde und Anbieter. So können beispielsweise über eine Erhöhung der produktverbundenen Kosten durch den Anbieter die Folgekosten für den Kunden gesenkt werden. Ein Beispiel dafür ist der Einsatz teurer Materialien durch den Anbieter. Dadurch kann auf der einen Seite der Einstandspreis für den Kunden steigen, jedoch können auf der anderen Seite gegebenenfalls kundenseitige Reparatur-, Qualitäts- oder Inspektionskosten gespart werden. Insgesamt kann so eine geringere Kostensumme erreicht werden, die sich positiv auf den Customer Value aus Kundensicht auswirkt. Der Anbieter kann gleichzeitig durch die Erhöhung seines Absatzpreises einen möglicherweise höheren Deckungsbeitrag erzielen. Ähnliche mittelbare Beziehungen bestehen zwischen den Kosten des Anbieters und der Nutzensumme des Kunden. Produktbegleitende Dienstleistungen oder ein gesteigertes Unternehmensimage des Anbieters können zu einer erhöhten Nutzensumme beim Kunden führen.[617]

Insgesamt ist festzuhalten, dass im Rahmen der Geschäftsbeziehung genau zu eruieren ist, welche Leistungen und Prozesse des Anbieters beim Kunden welchen Nutzen beziehungsweise welche Nutzenwahrnehmung auslösen. Darauf aufbauend muss der Anbieter hinsichtlich Effektivität und Effizienz entscheiden, welche Prozesse oder Leistungen ausgebaut, reduziert oder sogar eliminiert werden.[618] Hintergrund sind vielseitige Wechselwirkungen und sachlogische Zusammenhänge zwischen beiden Sichten des Customer Value. Diese unterstreichen die Verknüpfung zwischen dem Customer Value aus Anbieter- und aus

[617] Vgl. FRANZ, K.-P. (2006), S. 452.
[618] Vgl. MÖDRITSCHER, G. J. (2008), S. 13.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nachfragersicht.[619] Durch Einflussnahme oder Aktionen auf einer Seite des Customer Value, im Fokus stehen in der Regel Maßnahmen des Anbieters, wird darauf folgend die andere Seite des Kundenwertes ebenfalls beeinflusst. Dahingehend muss der Anbieter ausloten, wie er den integrativen Customer Value optimieren kann. Dabei sind vor allem die Aspekte Langfristigkeit und Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

Abschließend soll im Rahmen der Betrachtung von Zusammenhängen zwischen den beiden Sichten noch das Kundenwertmodell von *Eggert* angesprochen werden. Bereits in Abbildung 41 wurde beschrieben, dass neben dem Kundennettonutzen auch Wechselbarrieren und Trägheit einen Einfluss auf den Kundenwert haben. Diese beiden Komponenten müssen in den Kundenwertkreislauf mit einbezogen werden, um ganzheitlich mögliche Wirkungszusammenhänge wiederzugeben. Demnach sieht *Eggert* den Kundenwertkreislauf wie in Abbildung 44 dargestellt.

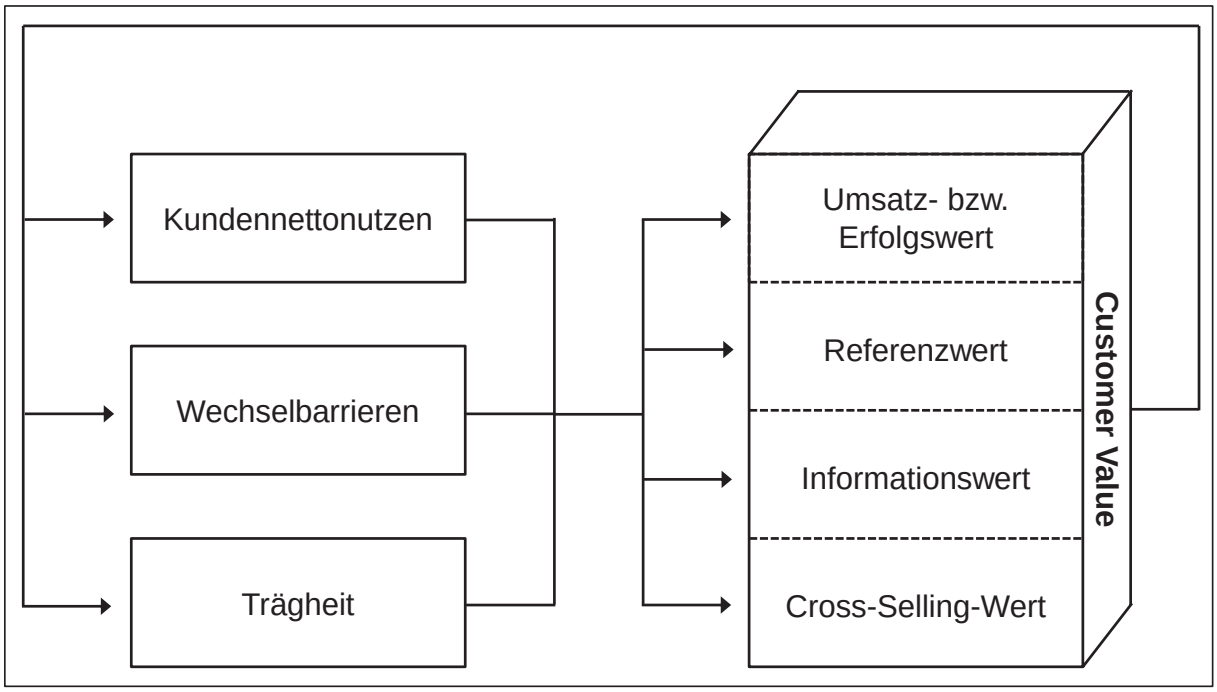

Abbildung 44: Wirkungszusammenhänge im Kundenwertkreislauf[620]

Durch die Abbildung wird deutlich, dass zwischen den drei Einflussfaktoren Kundennettonutzen, Wechselbarrieren und Trägheit sowie den Komponenten des Customer Value aus Sicht des Anbieters noch weitere Wirkungszusammen-

[619] Vgl. GRAF, A./ MAAS, P. (2008), S. 14.
[620] EGGERT, A. (2006), S. 54.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

hänge bestehen. Ein hoher Kundennettonutzen wirkt sich positiv auf den Customer Value aus. Der Einfluss dieser Komponente auf den Kundenwert ist eindeutig nachvollziehbar. Anders sieht es bei den beiden übrigen Komponenten aus. Durch Wechselbarrieren wird der Umsatz dagegen zwar erhöht, der Referenzwert oder die Cross-Selling-Bereitschaft jedoch verringert. Auch durch Trägheit erhöht sich der Umsatzwert des Kunden, dahingegen dürften die übrigen Komponenten des Customer Value aus Anbietersicht vor dem Hintergrund von Trägheit im Rahmen der Kundenbeziehung keine hohen Werte ausweisen. Darauf basierend sind abhängig von der Marktsituation verschiedene Strategien für den Anbieter empfehlenswert. So eignen sich beispielsweise Wechselbarrieren zur Absicherung von Umsätzen bei vorhandenen Kunden, während auf wettbewerbsintensiven Märkten die Steigerung des Kundennettonutzens den höchsten Erfolg verspricht.[621] Der Kundennettonutzen soll im Folgenden im Mittelpunkt stehen, Trägheit und Wechselbarrieren bei Kunden werden nur nachrangig berücksichtigt.

10.2 Integration der beiden Sichten in einem Modell

10.2.1 Ansätze zur Integration

Aufbauend auf der Erläuterung verschiedener sachlogischer Zusammenhänge der beiden Perspektiven des Customer Value sollen diese im Folgenden in einem Modell zusammengeführt werden. In der Literatur wird durch *Töpfer* und *Seeringer*, in Anlehnung an *Sheth* und *Sisodia*,[622] *Böhrs*[623] sowie *Cornelsen*,[624] der Vorschlag einer Kundenwertmatrix unterbreitet. In dieser Matrix werden durch eine Portfoliodarstellung vier mögliche Konstellationen des Customer Value skizziert. In der anschließenden Abbildung 45 wird diese Kundenwertmatrix vorgestellt.

[621] Vgl. EGGERT, A. (2006), S. 54 f.
[622] Vgl. SHETH, J./ SISODIA, R. (2002), S. 352.
[623] Vgl. BÖHRS, S. (2001), S. 13.
[624] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 286.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

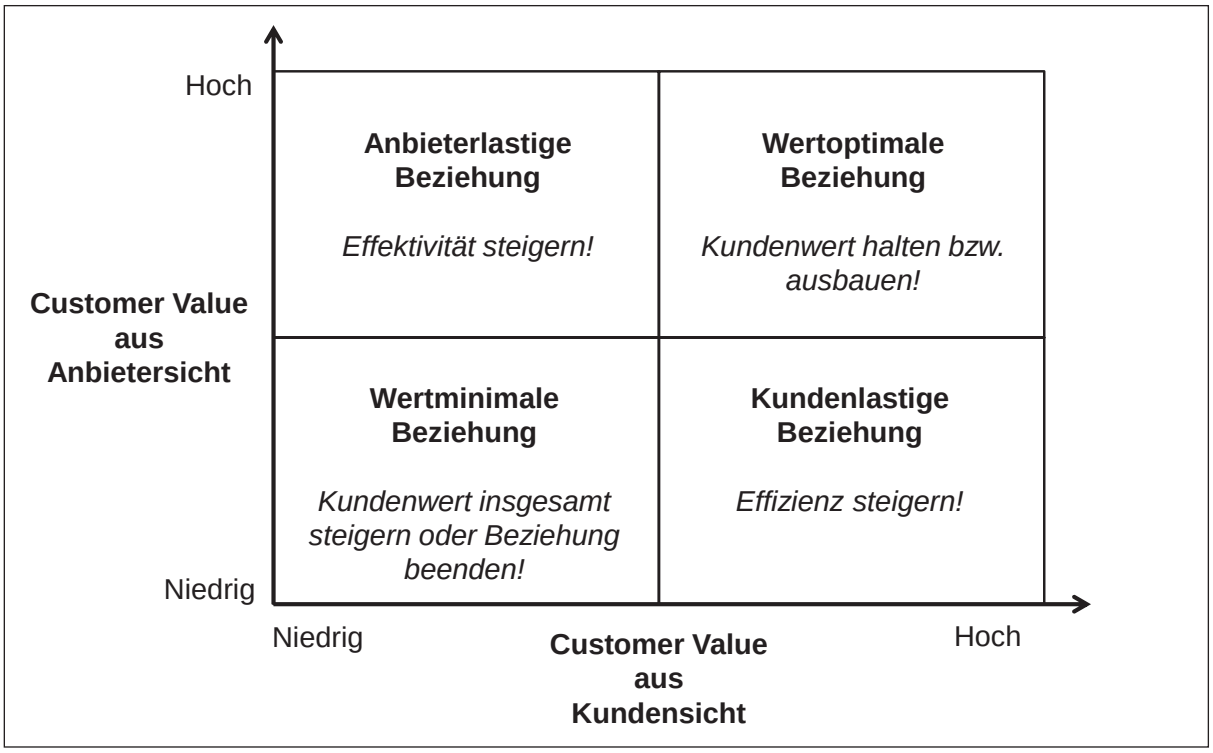

Abbildung 45: Customer Value aus Anbieter- und Kundensicht[625]

Das Feld oben rechts innerhalb des Portfolios spiegelt den optimalen Fall für den integrativen Customer Value wider. Aus diesem Grund wird die Situation als wertoptimale Beziehung bezeichnet. Sowohl aus der Perspektive des Kunden sowie aus der Perspektive des Anbieters ist der Customer Value auf einem hohen Niveau. Als Normstrategie sollte für dieses Feld das Halten der Position beziehungsweise des gegenwärtigen Customer Value oder wenn möglich und im Idealfall sogar noch ein weiterer Ausbau in Hinblick auf beide Perspektiven das Ziel sein.

Im Fall einer anbieterlastigen Beziehung, die im Portfolio oben links angesiedelt ist, ist der Customer Value aus Sicht des Anbieters hoch und aus der Sicht des Kunden niedrig. Für den Anbieter ist diese Konstellation zwar vorteilhaft, jedoch birgt sie Abwanderungsgefahren. So werden Kunden, die bei einem anderen Anbieter einen höheren Customer Value erzielen können, mit hoher Wahrscheinlichkeit zu diesem Anbieter wechseln. Daher besteht bei derartigen Beziehungen die Aufgabe und Herausforderung für den Anbieter, mittels entsprechender Maßnahmen und Investitionen in die Kundenbeziehung, das Leistungsangebot für den Kunden zu erhöhen und damit die Effektivität zu steigern.

[625] TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 255.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Im diagonal entgegengesetzten Feld unten rechts im Portfolio werden kundenlastige Beziehungen eingeordnet. Bei diesen ist der Customer Value aus Kundensicht hoch und aus Sicht des Anbieters gering. Diese Kundenbeziehungen sind aus Anbietersicht nicht effizient und belasten dessen Profitabilität. Zur Effizienzsteigerung muss der Anbieter vor allem anstreben, die bestehende Leistung, die aus Kundensicht einen hohen Customer Value erzeugt, kostengünstiger und effizienter zu erbringen. Abhängig von der Marktsituation und Kundenbeziehung, beispielsweise bei einem Markteintritt, kann es für einen Anbieter jedoch sinnvoll sein, den Zustand einer kundenlastigen Beziehung temporär anzustreben und erst im Nachgang, nach dem Gewinn von Marktanteilen oder der Etablierung der Beziehung zum Kunden, den Customer Value aus Anbietersicht zu steigern. Unterstützt werden kann dieses Vorhaben dann häufig noch durch nachgelagerte Skalen- oder Erfahrungskurveneffekte sowie eventuelle Preissteigerungen.
Der kritischste Fall einer Kundenbeziehung ist im Portfolio links unten zu finden. Wertminimale Beziehungen haben aus Kunden- und Anbietersicht einen niedrigen Customer Value. Dadurch wird die Profitabilität des Anbieters gefährdet und es besteht kundenseitig eine Abwanderungsgefahr. In diesem Fall ist das Kundenpotenzial zu untersuchen und in Abhängigkeit davon ist abzuwägen und zu entscheiden, ob die Beziehung beendet werden oder der Versuch unternommen werden soll, den Customer Value insgesamt zu steigern und zu einer wertoptimalen Beziehung zu entwickeln. Im letzteren Fall, wenn der integrative Customer Value gesteigert und damit die Positionierung im Portfolio verbessert werden soll, wird in der Regel erst in den Kundenwert aus Kundensicht investiert, bevor der Kundenwert aus Anbietersicht gesteigert werden kann.[626] Damit wird zuerst die Bindung des Kunden an den Anbieter verstärkt. Eine andere Reihenfolge könnte das Bestreben, die Kundenbeziehung zu intensivieren und für Anbieter und Kunde zu verbessern, gefährden. Aus diesem Grund muss der Kunde erst mit dem Anbieter zufrieden sein und Loyalität aufgebaut werden, bevor die Effizienz aus Anbietersicht erhöht wird.
Damit entsteht als eine Anforderung an das zu entwickelnde Modell, dass relevante Kunden identifiziert werden. Das bedeutet jedoch, dass nicht nur die gegenwärtige Attraktivität von Kunden analysiert werden soll, sondern genauso

[626] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 256.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

auch die zukünftige Attraktivität der Kunden für das Unternehmen. Die beiden zeitlichen Sichten dürfen nicht in einer Dimension zusammen betrachtet werden, da sonst mögliche Potenzialkunden der Zukunft durch die Überlagerung durch gegenwärtige Schwächen vernachlässigt werden könnten. Genauso muss auch die gegenwärtige Situation des Kunden untersucht werden, um diese mit der zukünftigen Entwicklung des Kunden zu vergleichen. So kann zum Beispiel für Kunden, die aus heutiger Sicht für den Anbieter wertvoll sind, eine aus Unternehmenssicht kritische Entwicklung vorhergesehen und dieser entgegen gewirkt werden. Dieser Punkt unterstreicht die Notwendigkeit, dass in einem integrativen Modell, welches beide Perspektiven des Customer Value berücksichtigt, der Customer Value aus Anbietersicht sowohl die retrospektive wie auch die prospektive Sicht einschließen muss. Dahingehend muss Ausgangspunkt der Überlegungen zu einem neuen Modell sein, welche zentralen Fragestellungen beantwortet werden sollen. Die erste Fragestellung ist, welchen Erfolgsbeitrag der Kunde gegenwärtig für das Unternehmen leistet beziehungsweise geleistet hat. Unter diesen Punkt fallen das gegenwärtige Marktpotenzial sowie das gegenwärtige Ressourcenpotenzial. Dadurch wird der retrospektive Customer Value aus Anbietersicht wiedergegeben. Die zweite Fragestellung befasst sich mit dem prospektiven Customer Value des Kunden. Dabei soll analysiert werden, welches Erfolgspotenzial der Kunde in der Zukunft hat. Auch an dieser Stelle werden beide Seiten des Customer Value aus Sicht des Anbieters berücksichtigt, das zukünftige Marktpotenzial und das zukünftige Ressourcenpotenzial des Kunden. Die dritte Fragestellung behandelt den Kundennettonutzen und damit den Customer Value aus Kundensicht. Hier stellt sich für den Anbieter die Frage, bei welchen Kunden die Kundenbeziehung effektiv ist und so ein hoher Kundennettonutzen erreicht werden kann.

Zusammenfassend heißt das für das zu konzipierende Modell, dass drei Dimensionen betrachtet werden müssen, der Customer Value aus Kundensicht, der retrospektive Customer Value aus Anbietersicht und der prospektive Customer Value aus Anbietersicht. Denkbar ist darüber hinaus, auch aus Kundensicht zwischen retrospektiv und prospektiv zu unterscheiden. Da jedoch in der vorliegenden Arbeit primär die Sicht des Anbieters auf den Customer Value untersucht wird, soll der Customer Value aus Kundensicht nur in einer Größe dargestellt werden, die sowohl retrospektive als auch prospektive Elemente einschließt. Ei-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ne Unterteilung des Customer Value aus Kundensicht in retro- und prospektiv würde noch eine weitere Dimension notwendig machen und das Modell unnötig verkomplizieren. Auch da die Sicht des Anbieters, der das Modell nutzen soll, maßgeblich ist, wird die Kundensicht in einer Dimension zusammengefasst.
Da somit insgesamt drei Größen beziehungsweise drei Dimensionen des Customer Value fokussiert werden sollen, sind traditionelle zweidimensionale Portfoliodarstellungen nicht anwendbar. Diese müssen um eine weitere Dimension erweitert werden, so dass ein dreidimensionales Modell entsteht. Für die Konzeption dieses Modells kann der Kundenkubus von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* genutzt und zielgerichtet weiterentwickelt werden. Der von ihnen angewandte Kundenkubus stellt eine Möglichkeit zur Visualisierung des Kundenstamms dar, die jedoch ausschließlich den Customer Value aus Anbietersicht berücksichtigt. Grundsätzlich werden dabei alle Kunden nach den Kriterien

- Rentabilität,
- Entwicklungspotenzial und
- Komplementärer Wertbeitrag des Kunden

klassifiziert und in entsprechende Segmente im Kundenkubus eingeordnet.[627] Unter Rentabilität wird dabei der gegenwartsbezogene Wertbeitrag, der aus der Kundenbeziehung hervorgeht, verstanden. In den vorangegangenen Ausführungen wurde dieser Wertbeitrag als Ertragspotenzial bezeichnet. Die Bestimmung wird zum Beispiel durch Aspekte wie Umsatz oder Deckungsbeitrag vorgenommen. Die zweite Dimension, das Entwicklungspotenzial des Kunden, spiegelt wider, wie das Erfolgspotenzial in der Zukunft bewertet wird.
Diese Größe entspricht dem zukünftigen Marktpotenzial des Kunden und muss in der Regel durch den Anbieter geschätzt werden. Zusätzlich fließen in diese Größe noch das Loyalitäts- und das Cross-Buying-Potenzial des Kunden ein. Damit wird deutlich, dass die beiden genannten Dimensionen des Kundenkubus, die Rentabilität und das Entwicklungspotenzial des Kunden in Summe das Marktpotenzial, das heißt das gegenwärtige und zukünftige Marktpotenzial des Kunden, beinhalten. Mit Orientierung an Abbildung 26 muss darüber hinaus noch das Ressourcenpotenzial des Kunden berücksichtigt werden. Dieses Potenzial wird im Kundenkubus durch den komplementären Wertbeitrag ausgewiesen. Darunter fallen alle indirekten Effekte, durch welche der Kunde zur Errei-

[627] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 139.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

chung des Unternehmensziels beiträgt. Analog zur zuvor präsentierten Zusammensetzung des Customer Value aus Anbietersicht in Abbildung 26 werden hierzu die Aspekte Referenz-, Kooperations-, Informations- und Synergiepotenzial gezählt.[628] Anhand der Bewertung dieser Einflussgrößen wird die dritte Dimension, der komplementäre Wertbeitrag des Kunden, für den Kundenkubus bestimmt. Anschließend können die Kunden auf Basis der Bewertungen zu den entsprechenden Segmenten der drei Dimensionen im Kubus zugeordnet werden. In Verbindung mit der Segmentzuordnung werden anschließend adäquate strategische Stoßrichtungen innerhalb des Kundenkubus empfohlen.
Einen ähnlichen Ansatz verfolgen *Huldi* und *Staub*. Auch sie beschäftigen sich mit einem dreidimensionalen Modell, das sie als Cube-Ansatz bezeichnen. Dieses Modell konzentriert sich ebenfalls nur auf die Anbietersicht und umfasst die drei Dimensionen Involvement, Deckungsbeitrag und Potenzial. Unter Involvement wird in diesem Zusammenhang die qualitative Seite der Kundenbeziehung verstanden, die Parameter wie Engagement, Beziehung, Verhältnis oder Umgang betrachtet.[629] Ein Punkt ist die Loyalität des Kunden. Die Dimensionen Deckungsbeitrag und Potenzial reflektieren das gegenwärtige und zukünftige Marktpotenzial des Kunden.[630] *Huldi* und *Staub* verfolgen mit dem Cube-Ansatz die Intention, ein übergreifendes Instrument zur Gestaltung eines Marketingkonzeptes zu entwickeln. Dieser Punkt wird nachfolgend noch eingehender thematisiert. Im nächsten Schritt soll jedoch zuerst auf Basis des Kundenkubus ein Modell für den integrativen Customer Value entwickelt werden.

10.2.2 Der integrative Customer-Value-Kubus

Die im Aufbau ähnlichen Modelle von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* sowie von *Huldi* und *Staub* bieten beide einen konzeptionellen Rahmen, den integrativen Customer Value dreidimensional in einem Modell abzubilden. Dazu müssen die bestehenden Ansätze um den Customer Value aus Kundensicht erweitert werden. Ziel ist die Integration der drei Dimensionen

- Retrospektiver Customer Value aus Anbietersicht,
- Prospektiver Customer Value aus Anbietersicht und

[628] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 139 f.
[629] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 55 f.
[630] Vgl. KÖHLER, R. (2003), S. 409.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Customer Value aus Kundensicht.

Der gegenwärtige beziehungsweise retrospektive Customer Value aus der Sicht des Anbieters wird auf der x-Achse angeordnet. Die Dimension lässt sich dann im Zuge der Bewertung in einen hohen und einen niedrigen Customer Value unterteilen. Gleiches gilt für den prospektiven Customer Value aus Anbietersicht. Diese Dimension wird auf der y-Achse angezeigt und ebenfalls in die Kategorien hoch und niedrig eingeteilt. Die dritte Dimension, der Customer Value aus Kundensicht, wird der z-Achse zugeordnet. Auch hier erfolgt die Einteilung in einen hohen und einen niedrigen Customer Value aus Sicht des Kunden.
Durch die jeweiligen Bewertungen der drei Dimensionen in eine hohe und eine niedrige Ausprägung werden insgesamt acht Kundensegmente gebildet. Für diese Kundensegmente können im weiteren Verlauf Strategien, das heißt strategische Stoßrichtungen, formuliert werden. Insgesamt entsteht dadurch das in Abbildung 46 dargestellte Modell.

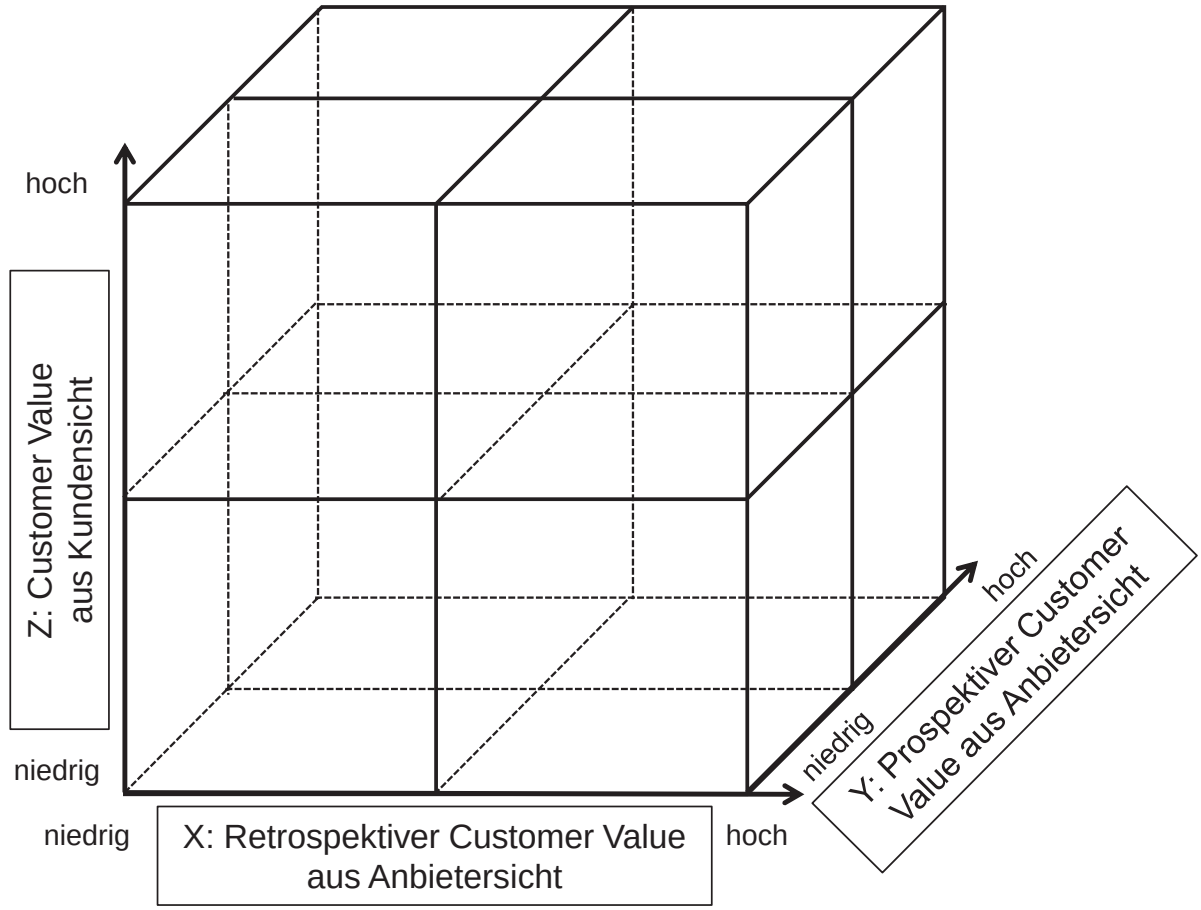

Abbildung 46: Grundstruktur des integrativen Customer-Value-Kubus

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die angesprochenen acht Segmente des Customer-Value-Kubus werden durch die Quaderstruktur erkennbar. Je nach Bewertung werden die Kunden anhand der drei Dimensionen den Teilquadern beziehungsweise Segmenten zugeordnet. Hierzu wird im Folgenden ein möglicher Ansatz zur Bewertung und Einordnung aufgezeigt.

10.2.3 Bewertung und Einordnung von Kunden

In den vorherigen Ausführungen wurden bereits verschiedene Möglichkeiten beschrieben, wie die vorgestellten Potenziale sowie der Kundennettonutzen als Einflussfaktoren auf den Customer Value aus Kunden- oder Anbietersicht bestimmt werden können. Dabei wurden einzelne Methoden angeführt, deren isoliert und unabhängig voneinander erhobene Ergebnisse für die einzelnen Einflussfaktoren im nächsten Schritt systematisch zusammengeführt werden sollen. In dieser Verbindung eignet sich für die Bestimmung des Customer Value für alle drei genannten Dimensionen die Anwendung eines Scoring-Modells. Die Vorteile dieser Methode wurden bereits im Rahmen der Vorstellung der Methoden im Kundencontrolling in Kapitel 4.3.3 behandelt. In diesem Kontext wurde als Vorzug der Methode hervorgehoben, dass durch Scoring-Modelle sowohl quantitative als auch qualitative Parameter gemeinsam berücksichtigt werden und in die Bewertung einfließen können. Dies ist auch hier für die drei zu bewertenden Dimensionen notwendig. Darüber hinaus soll für alle drei Dimensionen ein methodisch gleicher Ansatz angewandt werden, durch den die untersuchten Kunden in den Kundenkubus integriert werden.

Voraussetzung bei der Anwendung von Scoring-Methoden ist die Definition von Kriterien beziehungsweise Determinanten, die die Berechnung eines Gesamtwertes, auch Kundenscore genannt, ermöglichen. Das heißt in diesem Fall, dass für die drei Dimensionen auf Basis ausgewählter Determinanten jeweils ein Kundenscore berechnet wird, durch den die spätere Positionierung der Kunden im Kubus erfolgt. Die Determinanten fließen entsprechend ihrer Bedeutung innerhalb der Dimension und im Verhältnis zu den anderen Determinanten gewichtet in den Kundenscore der jeweiligen Dimension ein. Auf der obersten Ebene wurden diese Determinanten beziehungsweise Einflussfaktoren bereits definiert, da sie beim Customer Value aus Anbietersicht den erläuterten Markt- und Ressourcenpotenzialen und beim Customer Value aus Kundensicht den gezeigten Einflussfaktoren auf den Kundennettonutzen entsprechen. Zur Einbezie-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

hung der Determinanten in das Scoring-Modell müssen zusätzlich einheitliche Bewertungsmaßstäbe definiert werden. Hierzu bietet sich eine Skala an, nach der alle Kriterien für die drei Dimensionen bewertet werden. Dementsprechend sollen nachfolgend alle Determinanten auf einer Skala von eins bis vier bewertet werden. Dabei entspricht der 1 eine niedrige und negative Ausprägung und der 4 eine hohe und positive Ausprägung. Für das Referenzpotenzial als Beispiel würde das heißen, dass ein Kunde mit einem bewerteten Referenzpotenzial von 4 ein hohes Referenzpotenzial für den Anbieter darstellt, ein Kunde mit einem Referenzpotenzial von 1 dagegen kein oder nur ein geringes Referenzpotenzial aus Sicht des Anbieters hat. Die beschriebene Skala soll im Folgenden für die Bestimmung der Determinanten der drei Dimensionen maßgeblich sein.

Bevor der Customer Value für eine Dimension insgesamt bestimmt werden kann, müssen die beeinflussenden Determinanten jedoch zunächst einzeln bewertet werden, um dann im nächsten Schritt im Scoring-Modell zur Bewertung der Dimension verwendet werden zu können. Dazu werden zuerst Parameter zur Bewertung der Determinanten ausgewählt, durch die dann der Wert der Determinante bestimmt wird. Nach der Auswahl der Parameter werden diese gewichtet und auf Basis geeigneter Methoden bewertet. Hierzu wurden bereits in den vorherigen Ausführungen zu den Bestimmungsfaktoren des Customer Value aus Anbieter- und Kundensicht mögliche Bewertungsansätze angesprochen.

Dieses Vorgehen soll im weiteren Verlauf anhand von Beispielen verdeutlicht werden. Eine Determinante für den prospektiven Customer Value aus Anbietersicht ist das Entwicklungspotenzial. Dieses kann durch den Customer Lifetime Value bestimmt werden. Ein mögliches Vorgehen dazu wird in Tabelle 10 beschrieben. Darin wird gezeigt, wie der Customer Lifetime Value für einen Kunden berechnet wird. Das Ergebnis, das in diesem Fall dem bewerteten Entwicklungspotenzial des Kunden entspricht, fließt später als eine Determinante in die Bestimmung des prospektiven Customer Value des Kunden ein. Zur Verdeutlichung wurden Beispielwerte in das Modell eingetragen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Periode / Zahlungsströme [EUR]	1	2	3	4	5	Summe
Zahlungswirksame Netto-Umsatzerlöse	10.200.000	9.700.000	9.200.000	8.800.000	8.500.000	**46.400.000**
- Ausgabewirksame variable Kosten	6.900.000	6.400.000	6.000.000	5.500.000	5.200.000	**30.000.000**
- Ausgabewirksame kundenspezifische Kosten	2.500.000	2.600.000	2.650.000	2.650.000	2.700.000	**13.100.000**
- Ausgabewirksame sonstige Kosten	100.000	100.000	100.000	100.000	200.000	**600.000**
- Investitionsbedingte Ausgaben	1.500.000					**1.500.000**
= Geplanter jährlicher Einnahmenüberschuss des Kunden	**-800.000**	**600.000**	**450.000**	**550.000**	**400.000**	**1.200.000**
Kundenbindungswahrscheinlichkeit	100%	80%	80%	80%	80%	
= Erwarteter jährlicher Einnahmenüberschuss des Kunden	**-800.000**	**480.000**	**360.000**	**440.000**	**320.000**	**800.000**
= Diskontierter Einnahmenüberschuss (Barwertfaktor 10%)	**-727.273**	**396.694**	**270.473**	**300.526**	**198.695**	**439.116**

Tabelle 10: Bewertung des Customer Lifetime Value[631]

Der abgebildeten Beispielberechnung des diskontierten Einnahmenüberschusses unterliegt ein Betrachtungszeitraum von insgesamt fünf Jahren. In diesem Zeitraum erzielt der Anbieter zahlungswirksame Netto-Umsatzerlöse, zum Beispiel aus dem Erlös von Produkten oder Dienstleistungen. Den Erlösen stehen ausgabewirksame Kostenpositionen entgegen, zum Beispiel variable Kosten wie Herstellkosten, kundenspezifische Kosten wie Vertriebskosten oder Beschwerdekosten, sonstige Kosten und investitionsbedingte Ausgaben. Letztere können unter anderem technologischer oder produktionstechnischer Art, beispielsweise für eine kundenindividuelle Produktionsanalage, sein. Die zahlungswirksamen Netto-Umsatzerlöse, gemindert um die ausgabewirksamen Kosten, ergeben einen jahresbezogenen Einnahmenüberschuss für den Kunden. Dieser kann durchaus auch negativ sein, insbesondere aufgrund hoher Einmalinvestitionen in der Anfangsphase der Kundenbeziehung. Die geplanten Einnahmenüberschüsse werden dann mit einer Wahrscheinlichkeit der Fortführung der Geschäftsbeziehung in der Zukunft gewichtet, die das potenzielle Abwanderungsrisiko des Kunden ausdrückt. Diese Kundenbindungsrate wird auch als Retention Rate bezeichnet. Nach der Verrechnung der geplanten Einnahmenüberschüsse mit der Kundenbindungswahrscheinlichkeit ergibt sich der erwartete Einnahmenüberschuss für den Kunden, der auch erwarteter Cash-Flow genannt wird.[632] Abschließend erfolgt die Diskontierung anhand der Kapitalwertmethode mit einem

[631] Eigene Darstellung in Anlehnung an HOMBURG, C./ KROHMER, H. (2003), S. 1023 f.
[632] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 212 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Barwertfaktor, der an dieser Stelle 10 Prozent beträgt. Da der Kapitalwert im Beispiel in Tabelle 10 über den gesamten Verlauf der Kundenbeziehung positiv ist, würde die Kundenbeziehung nach dieser Berechnung und aus Sicht der Customer-Lifetime-Value-Betrachtung für den Anbieter vorteilhaft sein.
Da der Customer Lifetime Value hinsichtlich des Customer-Value-Kubus zur Bestimmung des Entwicklungspotenzials von Kunden dient und dieses in den weiteren Schritten in das Scoring-Modell zur Bewertung des prospektiven Customer Value aus Anbietersicht einfließt, muss die monetäre Berechnung des Customer Lifetime Value in die angesprochene Skala von 1 bis 4 transformiert werden. Dadurch lassen sich alle Determinanten der drei Dimensionen später einheitlich zusammenführen. Im Zusammenhang mit dem Customer Lifetime Value ist ein möglicher Ansatz die Festlegung von Ober- und Untergrenzen für den Customer Lifetime Value auf Basis aller Kunden des Anbieters. Der niedrigste Customer Lifetime Value aller untersuchten Kunden entspricht dann einer 1 auf der Skala, der höchste Customer Lifetime Value entspricht einer 4. Die Bewertungsgrenzen für die Skalenbewertungen 2 und 3 werden festgelegt, indem zwischen Ober- und Untergrenze vier gleiche Wertbereiche mit identischen Zwischenschritten definiert werden. Insgesamt stellt sich der Ansatz dann wie in Abbildung 47 dar.

Kunde	Customer Lifetime Value [EUR]
Kunde 1	312.555
Kunde 2	250.144
Kunde 3	40.981
Kunde 4	125.789
Kunde 5	512.478
Kunde 6	201.589
Kunde 7	146.999
Kunde 8	258.963

Mögliche Skala mit 4 gleichen Wertschritten	
Skala	**Wertbereich CLV**
1	von 40.981 bis 158.855
2	von 158.855 bis 276.730
3	von 276.730 bis 394.604
4	von 394.604 bis 512.478

Untergrenze	**40.981**
Obergrenze	**512.478**

Abbildung 47: Skalierung des Customer Lifetime Value

Bei diesem Beispiel wird unterstellt, dass ein Anbieter insgesamt acht Kunden hat, für die jeweils der Customer Lifetime Value berechnet wurde. Zwischen der Obergrenze mit 512.478 Euro und der Untergrenze mit 40.981 Euro besteht ein

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Differenzbetrag von 471.497 Euro. Durch die Division dieses Betrags durch 4, was der Anzahl der Skalenschritte entspricht, entsteht ein Wertschritt von 117.874 Euro pro Schritt auf der Skala. Für den Beispielkunden in Tabelle 10, der einen Customer Lifetime Value von 439.116 Euro hat, würde dies laut der Aufteilung in Abbildung 47 eine Bewertung von 4 auf der Skala bedeuten. Dies entspricht einem, in Relation zu den anderen Kunden, hohen Customer Lifetime Value. Der Customer Lifetime Value wurde vorhergehend als Determinante für das Entwicklungspotenzial definiert und in Folge dessen fließt das Entwicklungspotenzial mit der Skalenbewertung 4 in die Bestimmung des prospektiven Customer Value aus Anbietersicht ein.

Zusätzlich zu quantitativen Faktoren werden auch verschiedene qualitative Determinanten für die Bewertung von Kunden anhand der drei Dimensionen einbezogen. Ein Beispiel ist das Informationspotenzial, das als eine Determinante zur Bewertung des prospektiven sowie auch zur Bewertung des retrospektiven Customer Value aus Anbietersicht beiträgt. Nachfolgend soll beispielhaft die Bestimmung dieses Potenzials verdeutlicht werden. Auch das Informationspotenzial wird durch verschiedene Einflussfaktoren bestimmt, die in die Bewertung des Potenzials einfließen. *Schmöller* spricht dabei auch von Subkriterien der jeweiligen Potenziale.[633] Basierend auf Abbildung 34 werden die dort dargestellten Einflussfaktoren in das Scoring-Modell zur Bestimmung des Informationspotenzials in Tabelle 11 übernommen. Im folgenden Beispiel zur Bewertung des Informationspotenzials wird unterstellt, dass die Subkriterien beziehungsweise einfließenden Determinanten nicht gleichgewichtet sind. So ist zum Beispiel für das anbietende Unternehmen das Informationspotenzial des Kunden über Konkurrenz und Markt bedeutsamer als die Art der Feedbackbereitschaft. Damit ist unter anderem gemeint, wie stark Kunden dem Anbieter eigenständig und unaufgefordert Rückmeldungen zu bestimmten Informationen geben. Die Gewichtung der Einflussfaktoren aus Sicht des Anbieters kann durch verschiedene Verfahren wie wechselseitige Präferenzvergleiche, die Delphi-Methode oder Conjoint-Analysen erfolgen.[634] Bei der Delphi-Methode werden Personen ausgewählter Gruppen, das heißt im Zusammenhang mit dem Customer Value aus Anbietersicht, Vertreter entsprechender Unternehmensfunktionen wie Ver-

[633] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 174.
[634] Vgl. DILLER, H. (1998), S. 260; vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 175.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

trieb, Controlling oder Marketing, um Einschätzungen zu den Determinanten gebeten. Die Befragung erfolgt zum Beispiel durch anonymisierte Fragebögen, um Gruppendynamik bei der Bewertung zu vermeiden.[635] In der Folge werden dadurch Informationen zu den Gewichtungen der Determinanten gewonnen, die auf Basis der anonymisierten Gruppeneinschätzung eine höhere Objektivierung haben.[636] Das gleiche Vorgehen wie zur Gewichtung der Determinanten des Informationspotenzials wird auch für die Gewichtung der Determinanten anderer Potenziale sowie auch für die Gewichtung der Bedeutsamkeit der Potenziale selbst in Hinblick auf die Bewertung des Customer Value aus Anbietersicht angewandt.

Nach der Gewichtung der Subkriterien kann das Informationspotenzial bestimmt werden. Für die Bewertung der einzelnen Determinanten ist erneut, neben bisher genannten Bewertungsverfahren, der Einsatz der Delphi-Methode möglich. Für das Beispiel in Tabelle 11 wurden Beispielwerte angenommen, da primär die Funktionsweise des Modells verdeutlicht werden soll.

Determinante	**Bewertung** 1 (niedrig) - 4 (hoch)	**Gewichtung**	**Gewichtete Bewertung**
Inhalt der Information			
- Information über Konkurrenz/ Markt	2	0,25	0,50
- Information über Kundenbedürfnisse	3	0,20	0,60
Qualität der Information			
- Fachwissen/ Produktkompetenz	1	0,20	0,20
- Faktische/ Subjektive Informationen	2	0,15	0,30
Feedbackbereitschaft			
- Aktives Reklamationsverhalten	3	0,10	0,30
- Unternehmensinduzierter Response	2	0,10	0,20
Gesamtscore			**2,10**

Tabelle 11: Bewertung des Informationspotenzials

Die Tabelle zeigt, dass das Informationspotenzial von sechs Determinanten bestimmt wird, die der Anbieter zudem mit einer Gewichtung versehen hat. Die Gewichtung der Faktoren ist in Bezug auf das Informationspotenzial für alle Kunden einheitlich und unterstreicht, welche Einflussfaktoren für den Anbieter

[635] Vgl. PEPELS, W. (2004), S. 327 f.
[636] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 175.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

welchen Stellenwert haben. Die Determinanten werden dann durch den Anbieter kundenspezifisch bewertet und zu einem Gesamtwert beziehungsweise Gesamtscore summiert. Dieser Gesamtscore entspricht dem Wert, mit dem das Informationspotenzial dann in die Bestimmung des Customer Value aus Anbietersicht einfließt. Da das Informationspotenzial sowohl retrospektiv als auch prospektiv untersucht werden muss, wird die gezeigte Bewertung jeweils für beide Dimensionen für den Kunden durchgeführt.
Insgesamt werden auf diesem Weg alle Determinanten, die zur Bewertung der drei Perspektiven des Customer-Value-Kubus herangezogen werden, bestimmt. Das demonstrierte Vorgehen für das Informationspotenzial ist auch für die anderen qualitativen Determinanten in dieser Form anzuwenden, um eine einheitliche Bestimmung der drei Sichten des Customer Value zu erreichen und einen Standardprozess zur Dimensionsbewertung zu implementieren. Dadurch gilt dieses prozessuale Vorgehen auch für den Customer Value aus Kundensicht, das in Folge genauer erläutert wird. Allgemein betrachtet erfolgt die in Abbildung 48 demonstrierte Vorgehensweise zur Bewertung der einzelnen Determinanten des Customer Value aus Kundensicht wie auch insgesamt zur Bewertung des Customer Value aus Kundensicht.

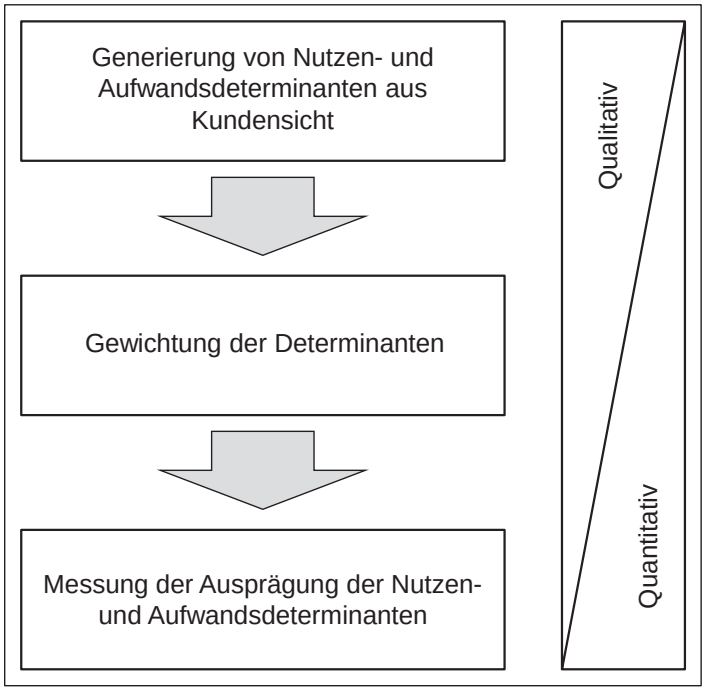

Abbildung 48: Bewertung des Customer Value aus Kundensicht[637]

[637] Eigene Darstellung in Anlehnung an SEERINGER, C. (2001), S. 99.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Vorgehen soll nachfolgend beispielhaft für den monetären Aufwand als eine Determinante, die den Customer Value aus Kundensicht bestimmt, dargestellt werden. Die vollständige Bewertung wird dann in Tabelle 12 skizziert. Wie Abbildung 48 aufzeigt, werden im ersten Schritt die bestimmenden Determinanten ausgewählt. Für den monetären Aufwand sind dies ausschließlich Aufwandsdeterminanten. Dafür wurden die in Kapitel 9.1.2 zum monetären Aufwand genannten Einflussfaktoren ausgewählt. Alternativ können durch Untersuchungen wie Interviews weitere Parameter definiert werden. Im nächsten Schritt erfolgt die Gewichtung der Determinanten. Für diesen Schritt bietet sich zum Beispiel die sogenannte Laddering-Technik an. Bei diesem Verfahren wird unter anderem durch Interviews versucht, die Wertschätzung von Kunden hinsichtlich bestimmter Merkmale, die Kunden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung verbinden, zu erfassen und abzubilden.[638] Auf diesem Weg erzielt der Anbieter Kenntnisse über psychologische Motive, Werthaltungen und in der Folge über den Stellenwert der gewählten Determinanten aus Kundensicht. Im letzten Schritt wird nach Abbildung 48 die Ausprägung der Determinanten gemessen.

Mögliche Vorgehensweisen, wie die Bewertungen der einzelnen Determinanten durch Kunden in der Praxis durchgeführt werden können, wurden ebenfalls bereits zuvor in Kapitel 9.1.2 beschrieben. Dazu gehören beispielsweise multiattributive Verfahren wie die Conjoint-Analyse, Fragebögen und Interviews sowie Messungen zur Preiswahrnehmung oder zur Preiszufriedenheit.

Nachdem die gezeigten drei Schritte im Rahmen der Vorgehensweise aus Abbildung 48 realisiert wurden, kann die Bewertung, wie in Tabelle 12 am Beispiel des monetären Aufwands gezeigt, erfolgen. Zur Veranschaulichung wurden auch bei dieser Berechnung Beispielwerte angenommen.

[638] Vgl. SEERINGER, C. (2011), S. 101 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Determinanten	Bewertung 1 (hoch) - 4 (niedrig)	Gewichtung	Gewichtete Bewertung
Monetärer Aufwand			
- Preis	3	0,50	1,50
- Transaktionskosten (Transport, Informationsbeschaffung…)	2	0,20	0,40
- Folgekosten (Betrieb, Wartung…)	1	0,20	0,20
- Lebenszykluskosten (Entsorgung…)	4	0,10	0,40
Gesamtscore			**2,50**

Tabelle 12: Bewertung des monetären Aufwands

Die Systematik zur Bewertung des monetären Aufwands deckt sich mit der in Tabelle 11 zur Bewertung des Informationspotenzials dargestellten. Der einzige Unterschied in dieser Tabelle, verglichen mit der Bestimmung des Informationspotenzials, besteht in der Skalierung zur Bewertung der Determinanten. Da hier von Aufwänden gesprochen wird, muss die Skala gedreht werden. Die 1 entspricht dann einem hohen Preis und damit einem hohen Aufwand, die 4 hingegen einem niedrigen Aufwand für den Kunden. Die Bestimmung des monetären Aufwands ist ein weiteres Beispiel, wie die Determinanten, die später zur Bewertung des Customer Value beitragen, bestimmt werden. Diese Vorgehensweise ist, wie vorhergehend beschrieben, für alle Determinanten einheitlich.

Ergänzend ist im Zusammenhang mit der Bewertung von zukunftsbezogenen Determinanten, das heißt von Determinanten mit Bezug auf den prospektiven Customer Value aus Anbietersicht, noch der Faktor der Unsicherheit zu nennen. Alle Bewertungen von Parametern, die die Zukunft betreffen, unterliegen einem Unsicherheitsrisiko, was das Eintreffen der Bewertungen angeht. Dies wird zum Beispiel bei der Bestimmung des Customer Lifetime Value transparent. Alle Zahlungen, die zukünftige Perioden betreffen, sind geschätzt oder kalkuliert. In der Realität können sich Netto-Umsatzerlöse, einzelne Kostenpositionen oder das Abwanderungsrisiko von Kunden jedoch deutlich anders gestalten. Ein weiterer Unsicherheitsfaktor besteht durch Liquiditätsprobleme des Kunden. *Kunschert* teilt die möglichen Unsicherheitskriterien grundsätzlich in drei Bereiche ein. Diese sind kundenspezifische Aspekte wie die Zukunftsfähigkeit der Produkte sowie die Art der Projekte mit dem Kunden, die Lebensfähigkeit des Kunden und die Prognoseungenauigkeit in der Zukunft.[639] Derartige Einflüsse

[639] Vgl. KUNSCHERT, M. (2009), S. 110.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

können erhebliche Folgen für den Anbieter haben, weshalb die Bewertungen der Determinanten in der Zukunft nicht eintreffen. Aus diesem Grund besteht die Forderung, die Unsicherheit bei der Berechnung des Kundenwertes zu berücksichtigen. Dieser Punkt gilt im Besonderen für die eingehenden Zahlungsströme aus Anbietersicht.[640] Eine Möglichkeit, das Unsicherheitsrisiko zu berücksichtigen, ist die Berechnung eines Unsicherheitsfaktors, der zum Beispiel als Risikoabschlag die Bewertung des prospektiven Customer Value schmälert.

Dimension	**Wert**
Errechneter prospektiver Customer Value aus Anbietersicht	3,02
Unsicherheitsfaktor	0,90
Erwarteter Prospektiver Customer Value	**2,72**

Tabelle 13: Prospektiver Customer Value unter Unsicherheit[641]

In Tabelle 13 wird ein Ansatz gezeigt, wie der Unsicherheitsfaktor in die Bewertung des zukünftigen Customer Value integriert werden kann. Der Unsicherheitsfaktor muss kundenspezifisch bestimmt werden. Darüber hinaus sind neben kundenspezifischen Unsicherheitsvariablen auch Variablen der externen Umwelt hinzuzuziehen.[642] Ein Ansatz zur Bestimmung der Unsicherheit ist die Sensitivitätsanalyse. Durch sie kann der durch Veränderung bestimmter Einflussgrößen resultierende Effekt auf eine Ergebnisgröße, in diesem Fall auf den Customer Value, untersucht werden. Nachteil der Analyse ist, dass die veränderten Einflussgrößen isoliert betrachtet werden. Eine weitergehende Untersuchung muss daher durch aufwendigere Risikosimulationen erfolgen.[643]

Nach der Bewertung aller Determinanten, die zur Bestimmung der drei Dimensionen des Customer Value beitragen, und nachdem ein Unsicherheitsfaktor berechnet wurde, kann die Berechnung der Kundenscore für die Dimensionen erfolgen. Die folgende Abbildung 49 verdeutlicht zuvor noch einmal die Systematik, wie unter Berücksichtigung der verschiedenen Determinanten sowie des Unsicherheitsfaktors für jede Dimension des Customer-Value-Kubus ein Kundenscore berechnet wird, der dann in die ganzheitliche Kundenbewertung einfließt. Bei der Bewertung des Customer Value aus Kundensicht wurden dabei die De-

[640] Vgl. STAHL, H. K./ MATZLER, K./ HINTERHUBER, H. H. (2006), S. 430.
[641] Eigene Darstellung in Anlehnung an KUNSCHERT, M. (2009), S. 164.
[642] Vgl. KUNSCHERT, M. (2009), S. 161.
[643] Vgl. STÜKER, D. (2008), S. 341.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

terminanten mit Einfluss auf den Kundennettonutzen nach der Konzeption von *Kotler* und *Bliemel* in Abbildung 40 genutzt. Der Kundennettonutzen entspricht daher dem Customer Value aus Kundensicht.

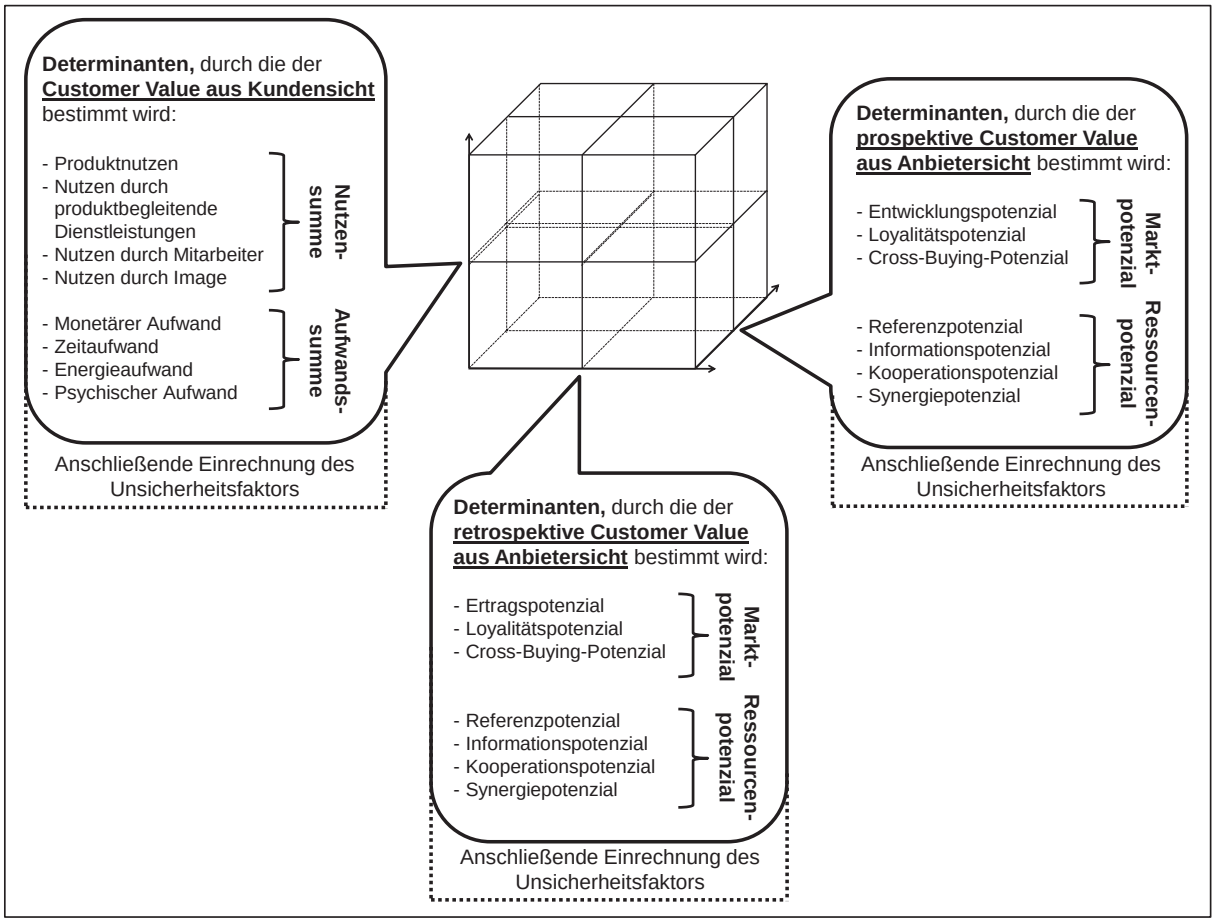

Abbildung 49: Systematik zur Bestimmung der Dimensionen des Kubus

Die abgebildete Systematik soll anschließend anhand eines Beispiels für einen Kunden umgesetzt werden, um die technische Vorgehensweise vorzustellen. Die nachfolgende Tabelle 14 stellt daher die Bewertung für einen Kunden exemplarisch dar. Bei der Bewertung zur Bestimmung der Aufwandssumme wurde die Skala im Vergleich zur Bewertung der Nutzensumme erneut gedreht. Das heißt, auch hier ist eine 4 positiv für den Kunden und entspricht einem niedrigen Aufwand, während eine 1 einen hohen Aufwand repräsentiert. Durch die gedrehte Skala passen die Bewertungen von Nutzen- und Aufwandssumme systematisch zueinander. Daneben wurde noch berücksichtigt, dass Nutzen- und Aufwandssumme jeweils mit der gleichen Gewichtung in die Berechnung des Kundenscore einfließen, der die Bewertung des Customer Value aus Sicht des Kunden wiedergibt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dimension	Determinanten	Bewertung 1 (niedrig) - 4 (hoch)	Gewichtung	Gewichtete Bewertung
Retrospektiver Customer Value aus Anbietersicht	**Marktpotenzial**			
	- Ertragspotenzial	3,80	0,30	1,14
	- Loyalitätspotenzial	2,30	0,15	0,35
	- Cross-Buying-Potenzial	2,60	0,10	0,26
	Ressourcenpotenzial			
	- Referenzpotenzial	3,80	0,10	0,38
	- Informationspotenzial	2,30	0,10	0,23
	- Kooperationspotenzial	3,10	0,15	0,47
	- Synergiepotenzial	1,90	0,10	0,19
	Gewichteter Kundenscore		1,00	**3,01**
Prospektiver Customer Value aus Anbietersicht	**Marktpotenzial**			
	- Entwicklungspotenzial	4,00	0,30	1,20
	- Loyalitätspotenzial	2,40	0,15	0,36
	- Cross-Buying-Potenzial	1,50	0,10	0,15
	Ressourcenpotenzial			
	- Referenzpotenzial	3,70	0,10	0,37
	- Informationspotenzial	2,10	0,10	0,21
	- Kooperationspotenzial	3,20	0,15	0,48
	- Synergiepotenzial	2,50	0,10	0,25
	Gewichteter Kundenscore		1,00	3,02
	Gewichteter Kundenscore unter Unsicherheit	Unsicherheitsfaktor:	0,90	**2,72**
Customer Value aus Kundensicht	**Nutzensumme**			
	- Produktnutzen	3,60	0,20	0,72
	- Nutzen durch produktbegleitende Dienstleistungen	3,30	0,05	0,17
	- Nutzen durch Mitarbeiter	3,70	0,10	0,37
	- Nutzen durch Image	3,10	0,15	0,47
	Aufwandssumme			
	- Monetärer Aufwand	2,50	0,25	0,63
	- Zeitaufwand	3,60	0,10	0,36
	- Energieaufwand	2,80	0,05	0,14
	- Psychischer Aufwand	2,90	0,10	0,29
	Gewichteter Kundenscore		1,00	**3,14**

Tabelle 14: Bewertung der Kundenscores für den Customer-Value-Kubus[644]

In Tabelle 14 wurden die Ergebnisse der zuvor beispielhaft durchgeführten Berechnungen zum Entwicklungspotenzial, zum Informationspotenzial und zum monetären Aufwand aus Kundensicht aufgenommen. Für alle anderen Determinanten wurde unterstellt, dass sie auf die gleiche Art und Weise bestimmt wurden. Zusätzlich wurde angenommen, dass zuvor ein kundenspezifischer Unsicherheitsfaktor errechnet wurde. Auf dieser Basis wurden dann anhand des gezeigten Vorgehens in Tabelle 14 die Customer Values aus Anbieter- und aus Kundensicht für einen Kunden exemplarisch bestimmt. Entsprechend der berechneten Kundenscores für die drei Dimensionen ist es im nächsten Schritt möglich, diesen Beispielkunden in den Customer-Value-Kubus einzuordnen und weitere Schritte in Hinblick auf Interpretationen vorzunehmen.

[644] Eigene Darstellung in Anlehnung an KRAFFT, M./ RUTSATZ, U. (2006), S. 286.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

10.2.4 Kundenklassifikation und Normstrategien

Die Struktur des Customer-Value-Kubus wurde bereits in der vorangegangenen Abbildung 46 vorgestellt. Dabei wurde erläutert, dass der Kubus aus acht Segmenten besteht, die Grundlage der Kundensegmentierung beziehungsweise der Kundenklassifikation sind. Im weiteren Verlauf soll eine Beschreibung dieser Segmente erfolgen. Aus diesem Grund wurde der Customer-Value-Kubus in Abbildung 50 um entsprechende Nummern erweitert, die die einzelnen Segmente kennzeichnen.

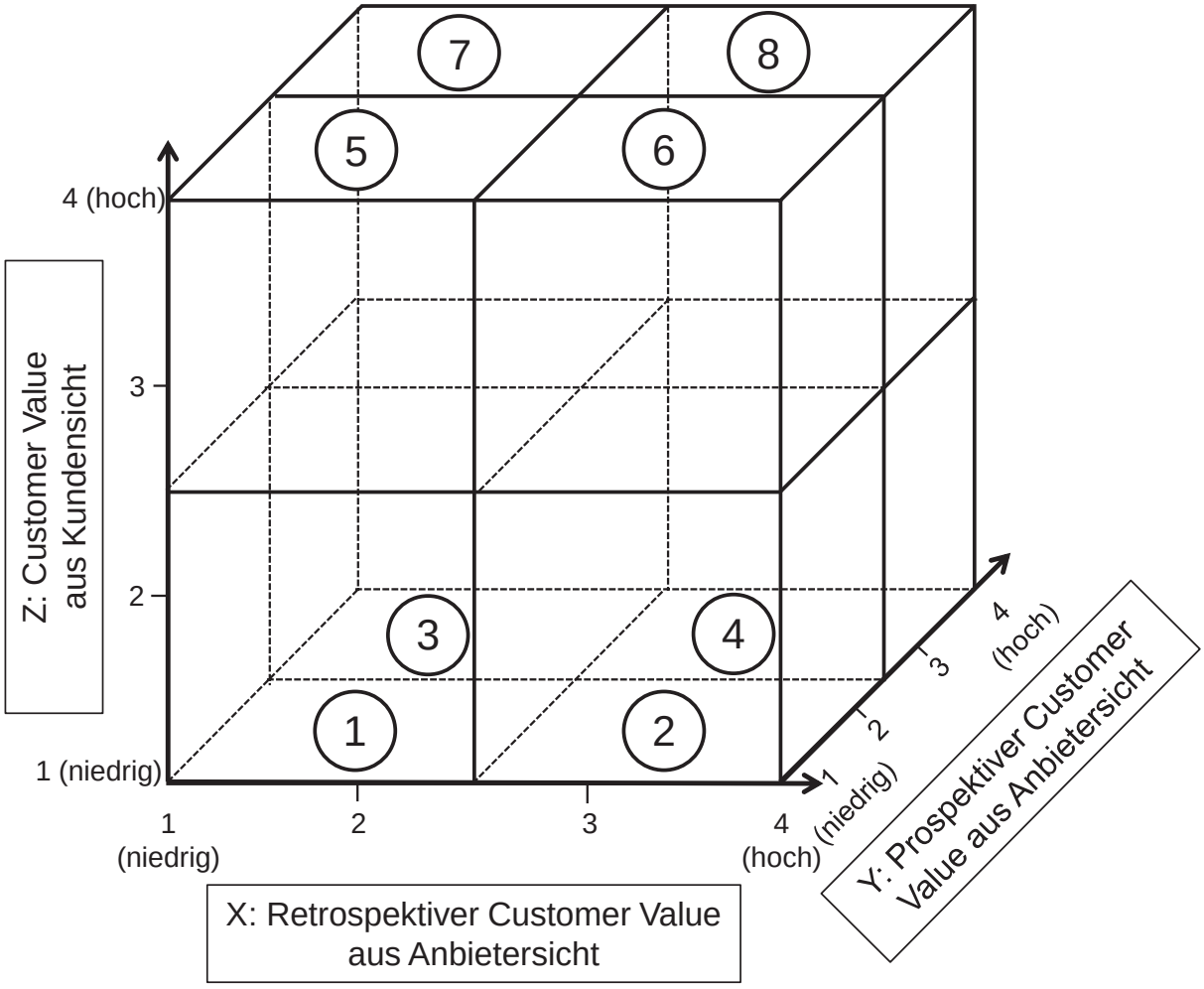

Abbildung 50: Customer-Value-Kubus mit Kundensegmenten

Zusätzlich wurde die in den bisherigen Ausführungen genutzte Skalierung auf die drei Dimensionsachsen des Customer-Value-Kubus übertragen, bei der die 4 einer hohen und positiven Bewertung und die 1 einer niedrigen Bewertung der Dimension entsprach. Nach dieser Achsenskalierung würde der Beispielkunde, der in Tabelle 14 bewertet wurde, in das Segment mit der Nummerierung 8

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

eingeordnet werden. Der retrospektive Customer Value dieses Kunden wurde mit 3,01 Punkten bewertet, weshalb eine Einordnung auf der rechten Hälfte der x-Achse erfolgt. Der prospektive Customer Value wurde aufgrund nachlassender Potenziale und der Unsicherheit in der Zukunft mit 2,72 Punkten schlechter bestimmt. Dieser Kundenscore hat dennoch eine Anordnung auf der zweiten Hälfte der y-Achse zur Folge. Der Kundenscore für den Customer Value aus Kundensicht wurde ebenfalls überdurchschnittlich, das heißt mit 3,14 größer als die Mitte mit 2,5, bewertet, woraus eine Einordnung des Kunden auf der oberen Hälfte der z-Achse resultiert. Insgesamt erfolgt dadurch die Zuordnung des Kunden zu Segment 8.

Allen acht Segmenten können Kundenklassifikationen zugewiesen werden. Diese bündeln die vorangegangenen Bewertungen der Kunden und ermöglichen die Ableitung von Handlungsempfehlungen beziehungsweise Normstrategien. Derartige Strategien sind jedoch als Empfehlungen zu verstehen und, wie schon im Vorfeld im Zusammenhang mit Kundenportfolios beschrieben, nicht allgemeingültig. Unternehmensspezifische oder andere Gründe können die Strategiefindung entgegen den Normstrategien verändern. Klassifikationen von Kunden in Bezug auf einen Kubus wurden in ähnlicher Form zum Beispiel von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* durchgeführt. Hierbei besteht jedoch der bereits genannte und elementare Unterschied, dass von ihnen nur der Customer Value aus Anbietersicht berücksichtigt wurde. Eine Einbeziehung des Customer Value aus Kundensicht ist nicht erfolgt. Dieser Aspekt wurde bisher in der Literatur noch nicht in ein dreidimensionales Modell integriert.

Dennoch existieren Parallelen zwischen den nachfolgenden Interpretationen und Bezeichnungen der Kundensegmente in dieser Arbeit und denen von *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz*.[645] Generell bestehen insbesondere für solche Segmente nachvollziehbare Überschneidungen im Zusammenhang mit der Klassifizierung, bei denen ein Kunde dimensionsübergreifend negativ oder durchgängig positiv bewertet wurde. Dieser Fall gilt unter anderem für das Segment mit der Nummer 1. Kunden, die durch entsprechende Bewertungen diesem Segment zugewiesen wurden, verfügen über einen niedrigen retrospektiven und einen niedrigen prospektiven Customer Value aus Anbietersicht sowie auch über einen niedrigen Customer Value aus Sicht des Kunden.

[645] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 140 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Der Klassifizierung von *Töpfer* und *Seeringer* in Abbildung 45 folgend, besteht dabei eine wertminimale Beziehung.[646] Diese Kunden sollen hier analog zu *Tomczak* und *Rudolf-Sipötz* als *Verzichtskunden* benannt werden.[647] Bei diesen Kunden ist es aus Anbietersicht nicht zu empfehlen, Anstrengungen hinsichtlich der Kundenbeziehung zu unternehmen und in diese zu investieren. Als Normstrategie empfiehlt sich häufig die Beendigung der Kundenbeziehung. Aufgrund der fehlenden Potenziale aus Anbieter- und Kundensicht sollten derartige Kunden nicht weiter im Portfolio gehalten werden. Eine Verbesserung der Position dieser Kunden in Richtung anderer Segmente des Customer-Value-Kubus ist nur durch hohe Investitionen und Ressourcenaufwand möglich. Des Weiteren ist es bei Verzichtskunden nicht unwahrscheinlich, dass sie aufgrund des geringen wahrgenommenen Kundennettonutzens selbst eine Aufgabe der Geschäftsbeziehung anstreben. *Palloks-Kahlen* beschreibt sie als enttäuschte, unrentable Kunden.[648]

Ähnliches gilt für Kunden, die sich in Segment 2 im Kubus befinden. Diese Kunden werden als *Abschöpfungskunden* klassifiziert. Auch bei Abschöpfungskunden besteht ein hohes Abwanderungsrisiko, da sie ebenfalls nur einen niedrigen Kundennettonutzen aus der Kundenbeziehung ziehen. Auch die zukünftigen Potenziale dieser Kunden werden kritisch bewertet. Aus diesem Grund sollten keine langfristigen Investitionen hinsichtlich Effektivität oder Effizienz der Kundenbeziehung mehr in diese Kunden getätigt werden. Wesentlicher Unterschied zwischen Abschöpfungskunden und Verzichtskunden ist der retrospektive Customer Value aus Anbietersicht. Da dieser als hoch bewertet wird, sollte der Anbieter den Kunden maximal abschöpfen und gleichzeitig alle realisierbaren Einsparpotenziale umsetzen.[649] Die Normstrategie entspricht teilweise der Strategie der Ertragskunden des Kundenportfolios in Abbildung 11.

In diesem Kontext generieren Abschöpfungskunden die Finanzmittel, die für Investitionen in Kunden anderer Segmente notwendig sind. Aus diesem Grund ist eine Normstrategie für Abschöpfungskunden das Halten der derzeitigen Position durch notfalls geringe Erhaltungsinvestitionen.[650] *Homburg* und *Beutin*

[646] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 256.
[647] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 142.
[648] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 303.
[649] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 141 f.
[650] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 141.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nennen dieses Vorgehen „kostenoptimiertes Halten“. Sie erachten es bei derartig klassifizierten Kunden ebenfalls als sinnvoll, Sondervergünstigungen oder -maßnahmen für den Kunden zu streichen, so lange es nicht zum Ende der Geschäftsbeziehung führt. Übertragen auf die Kundensicht bedeutet das, dass der Kundennettonutzen für den Kunden möglichst immer leicht größer als beim Wettbewerber sein sollte.[651] Generell ist jedoch festzuhalten, dass bei Abschöpfungskunden, sobald sie sich zu Verzichtskunden entwickeln oder entwickelt haben, eine Beendigung der Geschäftsbeziehung ratsam ist. Vor diesem Schritt sollte, da unter Umständen auf eine erfolgreiche Kundenbeziehung zurückgeblickt wird, noch einmal abschließend ausgemacht werden, ob das Potenzial und auch der Kundenwert aus Kundensicht nochmals gesteigert werden können, beispielsweise durch andere alternative Angebote oder Relaunch-Aktivitäten.[652]

In Segment 3 des dargestellten Customer-Value-Kubus sind sogenannte *Zukunftskunden* eingeordnet. Sie können entsprechend ihrem Namen in der Zukunft eine wertvolle Rolle für das anbietende Unternehmen spielen. Zukunftskunden versprechen hohe Potenziale für den Anbieter, auch wenn diese gegenwärtig noch nicht vorhanden sind. Auch aus Sicht des Kunden gestaltet sich der Customer Value bei diesen Kunden noch als gering. Aufgrund der vorherrschenden Zukunftspotenziale sollten Zukunftskunden intensiv gefördert werden, um einerseits ihre gegenwärtige Potenzialsituation zu verbessern und andererseits den Customer Value aus Kundensicht auszubauen.[653] Vielfach handelt es sich bei Zukunftskunden um Kunden von Mitbewerbern. Wenn der empfundene Kundenwert des Kunden bei der Konkurrenz gering ist, bestehen gute Chancen für den Anbieter, den Kunden abzuwerben.

Der Anbieter muss dabei jedoch genau beobachten, ob der Customer Value des Kunden überhaupt zu steigern ist und ob der Customer Value aus der Perspektive des Kunden erhöht werden kann. Zu diesem Zweck sollte der Anbieter seine Anstrengungen permanent auf Erfolg kontrollieren, um gegebenenfalls auszusteigen oder die Aktivitäten zu reduzieren.[654] Wichtiger Ansatzpunkt zur Erhöhung des Kundenwertes aus Kundensicht ist die Steigerung der Kundenzufrie-

[651] Vgl. HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 236.
[652] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 58.
[653] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 141.
[654] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 57.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

denheit, zum Beispiel durch Anhebung der Qualität der Leistungen des Anbieters.[655]

Die letztgenannte Forderung trifft besonders auch auf das Segment 4 zu, in dem die *Potenzialkunden* des anbietenden Unternehmens angesiedelt sind. Sie unterscheiden sich von Zukunftskunden durch einen bereits vorhandenen hohen retrospektiven Customer Value. Bei diesen Kunden ist der Customer Value aus Sicht des Anbieters bei beiden Dimensionen hoch, sie bieten gegenwärtig und zukünftig einen hohen Customer Value.[656] Allerdings verfügen Potenzialkunden über keinen hohen Customer Value aus Kundensicht. Dadurch besteht bei ihnen ein hohes Abwanderungsrisiko, da sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auch für andere Anbieter interessant sind. Primäres Ziel sollte es demnach sein, diese Kunden zu halten.

Entsprechend der Abbildung 45 handelt es sich in diesem Fall um eine anbieterlastige Kundenbeziehung. Der Anbieter sollte daher anstreben, das Leistungsangebot durch entsprechende Maßnahmen und Investitionen für den Kunden zu erhöhen und attraktiver zu gestalten. Über diesen Weg lässt sich die Nutzensumme für den Kunden und in der Folge damit der Kundennettonutzen steigern. *Töpfer* und *Seeringer* unterstreichen ebenfalls, dass die Kundenbeziehung in einem solchen Fall für den Anbieter zwar kurzfristig profitabel ist, jedoch eine hohe Abwanderungsgefahr besteht. Dieser sollte mit einer Steigerung der Effektivität des Leistungsangebots begegnet werden.[657] Auch hier spielen Aspekte wie die Anhebung der Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle. *Huldi* und *Staub* empfehlen, bei gefährdeten Kundenbeziehungen mit Potenzialkunden eine hohe Sensibilität zu zeigen, welche Wünsche durch den Kunden existieren.

Wichtig sind auch aus ihrer Sicht Haltestrategien und starke Kundenbindungsmaßnahmen. Es ist jedoch zu kontrollieren, wie der Customer Value aus Kundensicht auf die Maßnahmen reagiert. Falls keine Beeinflussung, das heißt Verbesserung aus Sicht des Kunden erzielbar ist, dürfen keine überflüssigen Anstrengungen unternommen werden.[658] Die Untersuchung, welche Wünsche durch den Kunden an den Anbieter bestehen, kann beispielsweise durch Ent-

[655] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 303.
[656] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 141.
[657] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 256.
[658] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 57.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wicklungskooperationen, Kundenschulungen, gemeinsame Projekte, Workshops und andere Maßnahmen zur Steigerung der Kundenintegration erfolgen. Zugleich bieten die genannten Aktivitäten dem Anbieter die Option, Informationen über Trends und Entwicklungen im Markt zu gewinnen.[659]

Kunden, die dem Subkubus 5 im Customer-Value-Kubus zugewiesen werden, verfügen über einen hohen Customer Value aus Kundensicht, jedoch sind sie aus Anbietersicht weder retrospektiv noch prospektiv attraktiv. *Palloks-Kahlen* beschreibt diese Kunden als überzeugt, aber unrentabel.[660] Sie werden im Folgenden als *Selektivkunden* bezeichnet. Diese Benennung spiegelt die Strategie zu diesen Kunden wider, da hier selektives Handeln notwendig ist. Grundsätzlich empfiehlt sich als Normstrategie der Abbau von Selektivkunden, da sie aus Anbietersicht auf den ersten Blick nicht wirtschaftlich sind. Dennoch müssen zuvor ihre indirekten Wertbeiträge geprüft werden, zum Beispiel, wenn sie aufgrund von Ausstrahlungswirkung im Kundenportfolio gehalten werden sollten.[661] Der selektive Rückzug bei Kunden dieses Segments bedeutet jedoch nicht immer sofort die endgültige Beendigung der Geschäftsbeziehung. Im Vorfeld der Beendigung können dem Kunden in einem ersten Schritt zum Beispiel keine besonderen Rabatte mehr eingeräumt, Marketing- und Vertriebsmaßnahmen gestrichen oder Mindermengenzuschläge durchgesetzt werden.[662] Dieses Handeln entspricht im Kontext von Abbildung 45 dem Ziel der Effizienzsteigerung bei kundenlastigen Beziehungen.

Ebenso ist es bei Selektivkunden möglich, dass es sich um Kunden handelt, die am Anfang einer Kundenbeziehung zum Anbieter stehen, die noch nicht erfolgsversprechend und wirtschaftlich erscheint. In diesem Fall sollte der Customer Value aus Kundenperspektive weiter hoch gehalten und der Kontakt aufrechterhalten werden. Der Anbieter sollte dem Kunden Angebote machen, die eine positive Entwicklung der Kundenbeziehung aus Anbietersicht ermöglichen. Dabei ist es jedoch wichtig, eine transparente Kostenbetrachtung und Budgetierung in Bezug auf kundenbezogene Maßnahmen vorzunehmen.[663]

---

[659] Vgl. KUNSCHERT, M. (2009), S. 182.
[660] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 303.
[661] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 142.
[662] Vgl. HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 236.
[663] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 58.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anders sieht die Situation bei Kunden mit Zuordnung zu Segment 6 aus. Auch hier ist der Customer Value aus Kundensicht hoch. Zusätzlich besteht bei diesen Kunden ein hoher retrospektiver Customer Value, jedoch weiterhin mit einem niedrigen prospektiven Customer Value aus Anbietersicht ein unterdurchschnittliches Zukunftspotenzial. Aus diesem Grund gelten diese Kunden als *Mitnahmekunden*. Basierend auf Analysen, warum das zukünftige Potenzial nicht mehr dem gegenwärtigen Potenzial des Kunden entspricht, sollte der Anbieter auch bei Mitnahmekunden die Wertbeiträge nutzen und ausschöpfen.[664] Als weitere Normstrategie bietet sich der Versuch an, die Kunden zu zukunftsträchtigen und rentablen Kunden zu entwickeln, oder bei Kunden, die am Ende des Lebenszyklus stehen, wieder dahin zurück zu entwickeln. Im letzteren Fall einer abklingenden Kundenbeziehung kann es für den Anbieter gegenüber dem Kunden eine ethisch-moralische Verpflichtung geben, da der Kunde in der Vergangenheit einen hohen Stellenwert hatte. In dieser Situation sollte die emotionale Bindung zum Kunden weiter gehalten und genutzt werden. Möglicherweise können neue Produkte oder Relaunch-Aktivitäten sogar Kundenpotenzial generieren.[665] Weitere mögliche Maßnahmen könnten ein gezieltes Kundenbindungsmanagement und die Steigerung der Vertriebseffizienz sein.[666]

Kunden im Segment des Kubus mit der Nummerierung 7 sind *Perspektivkunden*. Sie verfügen über einen hohen prospektiven Customer Value aus Anbietersicht und einen hohen Customer Value aus Kundensicht. Gegenwärtig ist der Kundenwert dagegen noch gering. Perspektivkunden ist die höchste Priorität im Rahmen des Kundenmanagements zuzuweisen, da sie eine bedeutende Unternehmensressource für die Zukunft sind. Zur Steigerung des aktuellen Customer Value aus Sicht des Anbieters sollten Kostenstrukturen und der Produktmix überprüft werden. Des Weiteren können Perspektivkunden als Informationsquelle genutzt werden.[667] Durch die gute Potenzialeinschätzung dieser Kunden für die Zukunft geht die eindeutige Handlungsempfehlung in Richtung Halten und gegebenenfalls sogar Ausbauen der Kundenbeziehung. Ziel ist dabei die Sicherung der langfristigen Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie die Sicherung

[664] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 141.
[665] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 57.
[666] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 301.
[667] Vgl. TOMCZAK, T./ RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2006), S. 141.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

der Perspektivkunden vor dem Wettbewerb. Dadurch müssen sie in besonderer Weise durch Marketing und Vertrieb betreut werden.[668]

Der Subkubus 8 enthält die *Starkunden*, die in der Regel Schlüssel- und Stammkunden des anbietenden Unternehmens sind. Bei Starkunden sind sämtliche Dimensionen im Customer-Value-Kubus hoch und positiv ausgeprägt. Damit unterscheiden sie sich von den Perspektivkunden durch einen bereits gegenwärtig hohen Kundenwert. In diesem Fall besteht zwischen Anbieter und Kunde eine wertoptimale Beziehung, da hohe retrospektive und prospektive Potenziale aus Anbieter- und Kundensicht existieren. Als Normstrategie gilt für Starkunden das Halten und Ausbauen der Kundenbeziehung. Dadurch ist ein hoher Ressourceneinsatz erforderlich, der zu hoher Kundenzufriedenheit und Loyalität sowie sinkender Preissensibilität führt. In der Folge ist eine flexiblere Preisgestaltung, beispielsweise in Form von Preiserhöhungen durch den Anbieter, durchsetzbar, was wiederum den verstärkten Ressourceneinsatz kompensieren kann.[669] Der Anbieter sollte bei Starkunden außerdem versuchen, sukzessive und vorsichtig die Austrittsbarrieren für den Kunden zu erhöhen sowie ihm den gegenseitigen Nutzen der Geschäftsbeziehung darzustellen. Ein Weg dazu sind Workshops mit dem Kunden, die dem Anbieter auch zur Informationsgewinnung für den Außendienst dienen können.[670]

Innerhalb des Customer-Value-Kubus ist es somit möglich, anhand der drei definierten Dimensionen bewertete Kunden zu segmentieren und dann entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die beschriebenen Empfehlungen beziehungsweise Normstrategien sind bisher noch allgemein formuliert und zeigen generelle Stoßrichtungen für das Kundenmanagement in Verbindung mit den acht Segmenten. Demnach ist es notwendig, die dargestellten Handlungsempfehlungen in einem nächsten Schritt noch weiter zu untersuchen, um dadurch Anwendungsmöglichkeiten für den integrativen Customer Value auszumachen. Dieser Analyse widmet sich das folgende Kapitel 11. Zuvor sollen jedoch in einer Zusammenfassung die bisherigen Erkenntnisse zum integrativen Customer Value und zum Customer-Value-Kubus erläutert werden.

---

[668] Vgl. HOMBURG, C./ BEUTIN, N. (2006), S. 235 f.
[669] Vgl. PALLOKS-KAHLEN, M. (2006), S. 301.
[670] Vgl. KUNSCHERT, M. (2009), S. 182.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

10.3 Zusammenfassung

Auf Grundlage der durchgeführten empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die bisher eingesetzten Methoden des Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis unzureichend sind, was die Verfolgung der als am wichtigsten wahrgenommenen Ziele angeht. In diesem Zusammenhang wurde in erster Linie das Ziel ökonomisch nachhaltiger Kundenbeziehungen genannt. Darauf aufbauend wurde der integrative Customer Value als ein Lösungsansatz definiert, da er sowohl quantitative und qualitative sowie vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogene Potenziale aus Anbieter- und aus Kundensicht berücksichtigt.

Auf dieser Basis wurden zunächst die beiden Perspektiven des integrativen Customer Value untersucht. In dieser Verbindung wurden Einflussgrößen auf den Customer Value aus Anbieter- und aus Kundensicht behandelt. Daran anschließend wurden existierende Wirkungszusammenhänge zwischen beiden Sichten analysiert. Dabei wurde unter anderem erkannt, dass Kundenbeziehungen durch drei Faktoren motiviert sein und daraus bestehen können. Diese sind der Kundennettonutzen, die Trägheit in Hinblick auf einen Anbieterwechsel und bestehende Wechselbarrieren. Für diese Arbeit wurde ein Fokus auf den Kundennettonutzen gelegt.

Im nächsten Schritt folgte die Betrachtung von entsprechenden Modellen, die die Zusammenführung der beiden Perspektiven ermöglichen. Dabei wurde transparent, dass drei Dimensionen notwendig sind und in ein adäquates Modell einbezogen werden müssen, da aus Anbietersicht in einen retrospektiven und einen prospektiven Customer Value unterteilt werden muss.

Diese Anforderung konnte durch die Weiterentwicklung des Kundenkubus, der bisher ausschließlich die Sicht des Anbieters vertritt, erfüllt werden. Die Weiterentwicklung führte zum Modell des Customer-Value-Kubus. Durch diesen Kubus kann der integrative Customer Value in drei Dimensionen gegliedert werden, den retrospektiven Customer Value aus Anbietersicht, den prospektiven Customer Value aus Anbietersicht und den Customer Value aus Kundensicht. Für die letztgenannte Dimension wurde eine Unterteilung in retrospektiv und prospektiv als nicht zwingend erforderlich erachtet. Nach der Entwicklung des Customer-Value-Kubus-Modells erfolgte die Erklärung einer praktischen Anwendung. Zu diesem Zweck wurde ein Kunde beispielhaft durch ausgewählte

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Determinanten, die vorhergehend schon inhaltlich diskutiert wurden, hinsichtlich der drei festgelegten Dimensionen bewertet. In diesem Zusammenhang wurden Ansätze zur Gewichtung und Bewertung der Determinanten beschrieben und die Bewertungsmethoden in Form von Tabellen demonstriert. Die gesamte Vorgehensweise zur Bewertung eines Kunden wurde dann anhand eines Beispiels vorgestellt.
Darauf aufbauend konnte der Beispielkunde in den Customer-Value-Kubus eingeordnet werden. In diesem Kontext wurde gezeigt, dass der Kubus in acht Segmente aufgeteilt ist, denen Kunden, abhängig von ihrer jeweiligen Bewertung, zugeordnet werden können. Abschließend wurden die einzelnen Segmente in Bezug auf ihre Aussagekraft genauer untersucht und interpretiert. Dabei wurden für alle Segmente mögliche Normstrategien beschrieben, die aufgrund der Segmentierung innerhalb des Kubus empfehlenswert sein können. Diese Normstrategien implizieren Handlungsempfehlungen und bilden damit in der Folge die Grundlage für Maßnahmen, die der Anbieter in der Praxis durchführen kann. An diesen Punkt wird im folgenden Kapitel 11 angeknüpft, in dem Anwendungsmöglichkeiten durch die Erkenntnisse des integrativen Customer Value in der Praxis aufgezeigt werden. Zuvor sollen an dieser Stelle jedoch noch einige Schwachstellen oder Herausforderungen in Verbindung mit dem Customer-Value-Kubus beleuchtet werden.
Grundsätzlich bietet das Modell umfangreiche Möglichkeiten, Kunden vor dem Hintergrund der beiden Perspektiven des Customer Value zu analysieren. Eine Herausforderung ist jedoch die anspruchsvolle und aufwendige Erhebung der benötigten Daten. Insbesondere der Aufwand, die für die vorgestellten Methoden notwendigen Daten zu erheben, ist an dieser Stelle hervorzuheben.[671] Dieser Aufwand bezieht sich vor allem auf die Ermittlung und Quantifizierung der qualitativen Potenziale, der prospektiven Daten sowie der Informationen aus Kundensicht. Die für den Kubus benötigen Informationen zu diesen Bereichen sind deutlich schwieriger zu erlangen als beispielsweise Informationen zur retrospektiven Bewertung des Ertragspotenzials eines Kunden. In der Regel reichen die vorhandenen Informationssysteme im Unternehmen nicht aus, die Informationen abzugreifen. Vielmehr müssen sie im Rahmen umfangreicher Analysen, wie durch unternehmensinterne oder externe Befragungen bei Kunden, gewonnen

[671] Vgl. HINTERHUBER, H. H./ MATZLER, K. (2009), S. 261.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werden. Dieses Vorgehen ist vor allem kostspielig und zeitaufwendig. Aus diesem Grund ist es in der Praxis häufig nicht spontan und kurzfristig umsetzbar, derartige Analysen wie die Segmentierung von Kunden durch den Customer-Value-Kubus durchzuführen. Hier bieten sich eher größere Zeitabstände zwischen den Erhebungen und Analysen an.
Daran anknüpfend empfehlen unter anderem *Fischer* und *Schmöller* den Aufbau einer Kundendatenbank, die sowohl Daten aus Anbieter- wie auch aus Kundensicht enthält. Dabei soll jedoch nicht die maximale Menge an kundenrelevanten Daten gesammelt werden, sondern nur eine zielgerichtete Informationsermittlung und -nutzung erfolgen.[672] Das bedeutet für den Kubus, dass nur die für ihn relevanten Informationen gesammelt werden sollen.
Ein weiterer Punkt hinsichtlich des Aufwands ist die Auswahl der Kunden. In der Praxis ist es kaum möglich und notwendig, alle Kunden anhand des Customer-Value-Kubus zu klassifizieren. So steht es zum Beispiel für Gelegenheitskunden mit sehr geringen Umsätzen nicht in einem wirtschaftlichen Kosten- und Nutzenverhältnis, den geschilderten Aufwand der Kundenbewertung für die drei Dimensionen aufzubringen. Daher muss jeder Anbieter für seinen Kundenstamm definieren, welche Kunden untersucht und klassifiziert werden sollen. In diesem Kontext ist es beispielsweise auch denkbar, dass nur Kunden ab einer bestimmten Umsatzhöhe bewertet werden. Eine andere Einschränkung hinsichtlich der zu bewertenden Kunden kann es auch sein, lediglich Kunden in Ertrags- und Wachstumsbereichen des Unternehmens zu analysieren. Dadurch wird zum Beispiel der Aufwand vermieden, dass Kunden in Absatzmärkten des Unternehmens bewertet werden, aus denen sich der Anbieter perspektivisch ohnehin zurückzieht oder die in der Zukunft nicht mehr relevant sind.
Insgesamt muss daher im Hinblick auf den Customer-Value-Kubus festgehalten werden, dass der damit verbundene Aufwand bei der Umsetzung des Konzeptes hoch sein kann. Dieser Umstand ist auf den ersten Blick als kritisch zu beurteilen, da gerade die einfache Umsetzbarkeit der eingesetzten Methoden eine wesentliche Anforderung der Unternehmenspraxis ist. Dagegen stehen allerdings einige wichtige Argumente, die den Aufwand bei der Anwendung des Kubus-Konzeptes durch einen hohen Nutzen überkompensieren können. Ein grundlegender Punkt dafür ist die Erreichung einer noch zielorientierteren Ressour-

[672] Vgl. FISCHER, F. M./ SCHMÖLLER, P. (2006), S. 501.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

cenallokation, die auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse durch die Anwendung des Kubus möglich ist. Dieses Thema wird im nächsten Kapitel noch detaillierter behandelt. Auf diesem Weg können durch das anwendende Unternehmen eigene Ressourcen gespart werden, indem keine Mittel für aussichtslose Kunden verwendet werden. Genauso ist es auch möglich, durch zielgerichtete Investitionen in Kundenbeziehungen höhere Kundendeckungsbeiträge zu erzielen und damit die zuvor in die Anwendung des Modells des Customer-Value-Kubus investierten Ressourcen mehr als auszugleichen. Somit kann auch für die Unternehmen, die sich einfach umsetzbare Konzepte wünschen, aufgezeigt werden, dass das Modell trotz höherem Aufwand sinnvoll ist und zu einem großen Nutzen für das Unternehmen führen kann.
Des Weiteren soll mit der Vorstellung des Customer-Value-Kubus das Ziel verfolgt werden, einen noch unbekannten Ansatz vorzustellen. Insbesondere durch den hohen Nutzen der Konzeption soll transparent gemacht werden, welche Möglichkeiten der Ansatz in der Praxis bietet. Diese Herausforderung soll vor allem durch die nachfolgende Beschreibung der Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis realisiert werden. In diesem Kontext ist es daher vorstellbar, dass die Prioritäten sowie die Ressourcenplanung innerhalb der Unternehmen zugunsten des dargestellten Ansatzes verschoben werden und es den Anwendern wert ist, einen gewissen Aufwand für einen noch höheren Nutzen zu akzeptieren.
Grundsätzlich soll mit der Beschreibung des Konzeptes außerdem skizziert werden, wie eine mögliche Maximallösung im Rahmen des wertorientierten Kundencontrolling aussehen kann. Es ist demnach durchaus auch möglich, den Umfang des Modells den jeweiligen Unternehmensanforderungen entsprechend zu reduzieren. Denkbar ist zum einen, dass der Kubus aus Gründen der Komplexitätsreduktion nur auf wenige, besonders interessante Kunden angewandt wird. Zum anderen ist es auch eine Option, den Umfang der Determinanten deutlich zu vermindern und lediglich die einfach zu erhebenden Determinanten zur Bewertung der drei Dimensionen des Kubus heranzuziehen. Durch diese Vorgehensweise lässt sich der Aufwand bei der Anwendung des präsentierten Modells erheblich reduzieren.
Eine weitere Herausforderung bei der praktischen Anwendung des Customer-Value-Kubus ist der Einfluss von Subjektivität auf die Bestimmung des integrativen Customer Value von Kunden. Vor allem bei der Auswahl, der Gewichtung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und der Bewertung der Determinanten zur Bestimmung der Customer Values aus Anbieter- und auch aus Kundensicht kann es durch Subjektivität zu Verzerrungen kommen. Dementsprechend sollte beim Aufbau des Kubus und der anschließenden Durchführung der Kundenbewertung darauf geachtet werden, dass möglichst hohe Objektivität erzielt wird. Als ein möglicher Ansatz wurde bereits die Anwendung der Delphi-Methode beschrieben, da bei dieser Methode mehrere Personen in die Gewichtung und Bewertung der Determinanten einbezogen werden. Dadurch wird einerseits ein durch mehrere Personen erzieltes Ergebnis erlangt. Andererseits kann durch eine beispielweise abteilungsübergreifende Auswahl der befragten Personen eine breiter angelegte und weniger einseitig beeinflusste Bewertung erreicht werden. Zusätzlich können durch anonymisierte Rückmeldungen gruppendynamische Verzerrungen teilweise unterbunden werden. Eine weitere Anforderung, um Objektivität zu erreichen, ist die gleiche Behandlung aller Kunden bei der Bewertung. Dies bedeutet, dass für alle Kunden die gleiche Gewichtung der Determinanten als Einflussfaktoren angewandt wird, soweit es der Realität entspricht.

Zum Abschluss soll noch die Unsicherheit bei der Bestimmung zukünftiger Potenziale als Herausforderung benannt werden. Die allgemein formulierten Unsicherheiten reichen von makroökonomischen über branchenbezogene Aspekte bis hin zu kundenspezifischen Faktoren, die den zukünftigen Verlauf der Geschäftsbeziehung beeinflussen.[673] Da alle zukünftigen Größen, die in die Bewertung einfließen, einer gewissen Unsicherheit unterliegen, sollte grundsätzlich ein Unsicherheitswert bei der Bestimmung mitaufgenommen werden. Dieser Punkt wurde vorhergehend unter 10.2.2 in Verbindung mit dem prospektiven Kundenwert angesprochen. Dabei wurde die Anwendung eines Unsicherheitsfaktors dargestellt, der bewertete Unsicherheitsvariablen in die Bewertung mit aufnimmt. Dieser Ansatz eliminiert jedoch nicht vollständig die Unsicherheit des Eintreffens zukünftiger Parameter. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass auch der Unsicherheitsfaktor selbst für die Zukunft nur angenommen beziehungsweise geschätzt ist. Dieser Umstand reflektiert eine Schwäche des Kubus, die jedoch genauso für andere Methoden im Kundencontrolling gültig ist, die sich mit zukünftigen Größen befassen.

[673] Vgl. KUNSCHERT, M. (2009), S. 161.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Trotz der geschilderten Herausforderungen wird der Customer-Value-Kubus als ein vielversprechender Ansatz für das Kundencontrolling und das Kundenmanagement gesehen, der verschiedene Anwendungsmöglichkeiten für die Praxis bietet. Darüber hinaus stellt er eine neue Form der Kundenklassifikation dar, da er dreidimensional beide Perspektiven des integrativen Customer Value abbildet.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

11 Anwendung des integrativen Customer Value

11.1 Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis

Durch das vorherige Kapitel wurde gezeigt, dass der Customer-Value-Kubus in acht Segmente gegliedert ist, denen je nach Bewertung anhand der drei Dimensionen Kunden zugewiesen werden können. Des Weiteren wurden den Segmenten Normstrategien zugeordnet, die als Handlungsempfehlungen gelten. Diese Normstrategien sind jedoch, wie auch im Fall von Kundenportfolios, in der Regel undifferenziert und nicht allgemeingültig, so dass Handlungen für einzelne Kunden häufig nicht abgeleitet werden können.[674] Darüber hinaus verdeutlichen sie lediglich eine Grundhaltung und beschreiben Stoßrichtungen, die jedoch nicht weiter detailliert werden. Aus diesem Grund ist es mit Bezug zu den Normstrategien notwendig, die Ableitung von kundenbezogenen Maßnahmen auf Basis des integrativen Customer Value zu vertiefen. In diesem Zusammenhang soll nachfolgend ein Einblick gegeben werden, welche Anwendungsmöglichkeiten für ausgewählte Bereiche durch die Informationen des Customer-Value-Kubus in der Praxis vorhanden sind. Dabei wird exemplarisch aufgezeigt, wie die zuvor generell formulierten Handlungsempfehlungen für den Kubus in der Praxis durch Handlungen konkretisiert und umgesetzt werden können. Ziel aller Ansätze soll dann die positive Einwirkung auf die Wertgenerierung für den Kunden und den Anbieter sein.

Grundsätzlich existieren Maßnahmen, die im ersten Schritt primären Einfluss auf den Customer Value aus Kundensicht oder alternativ zuerst überwiegenden Einfluss auf den Customer Value aus Anbietersicht haben. Mit Bezug zu den vorab vorgestellten sachlogischen Zusammenhängen zwischen beiden Sichten des Customer Value besteht jedoch eine enge Verbindung und gegenseitige Beeinflussung beider Sichten. Das bedeutet, dass zum Beispiel bei der Einflussnahme auf den Customer Value aus Anbietersicht in den meisten Fällen in der Konsequenz, eventuell mit zeitlichem Versatz, auch der Customer Value aus Kundensicht beeinflusst wird.

[674] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2004), S. 20.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

An erster Stelle liefern die Informationen, die durch den Customer-Value-Kubus gewonnen werden können, eine Grundlage im Hinblick auf Entscheidungen über Investitionen in die Kundenbeziehung. Dieser Punkt wird im Folgenden übergreifend als Ressourcenallokation durch den Anbieter bezeichnet und im nächsten Kapitel durch zwei Anwendungsbeispiele beleuchtet. Im Rahmen der Ressourcenallokation spielen Akquisitions- und Fortführungsentscheidungen eine wichtige Rolle. Anhand der Segmentierung der Kunden im Customer-Value-Kubus werden Entscheidungen darüber unterstützt, bei welchen Kunden Investitionen durchgeführt oder unterlassen werden, welche Investitionen im Fall von Investitionsalternativen realisiert werden und welches Investitionsprogramm durchgeführt werden soll. Das gibt in der Folge auch Auskunft, welche Investitionsvolumina Kunden zukommen sollen.

Des Weiteren unterstützt der Kubus den Anbieter bei Entscheidungen zur Ausgestaltung der Kooperationsform mit dem Kunden und damit verbundenen Investitionen. Die dreidimensionale Bewertung gibt dem Anbieter eine Orientierung, bei welchen Kunden Ausgaben für Kooperationsverträge, für den Aufbau von technologischen Voraussetzungen im Rahmen einer Kooperation oder Akquisitionsbemühungen sinnvoll und lohnenswert sind. Dieser Punkt ist eng verknüpft mit Investitionen in die Kundenbindung.[675]

Ein nächster Punkt, bei dem Informationen des Customer-Value-Kubus dem Anbieter als Grundlage für Investitionsentscheidungen dienen, betrifft die kundenbezogene Gestaltung des Marketing-Mix. Der Marketing-Mix umfasst nach dem traditionellen Verständnis die Bereiche Produktpolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik. Die Bereiche repräsentieren die Marketinginstrumente, die in der operativen Marketingplanung festgelegt werden. Der Rahmen dafür wird durch das strategische Marketing gegeben.[676] Der Customer-Value-Kubus zeigt dem Anbieter zum Beispiel auf, bei welchen Kunden Marketinginvestitionen notwendig und rentabel sind, um Parameter wie Kundenzufriedenheit oder -loyalität zu erhöhen. Darüber hinaus kann durch Szenariobetrachtungen simuliert werden, welche Konsequenzen Marketinginvestitionen auf den Kubus haben können. Weitere Unterstützungsmöglichkeiten durch den Customer-Value-Kubus ist die Darstellung, wo Hand-

[675] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 192 ff.
[676] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008), S. 22.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lungsbedarf zur Erzielung einer ausgewogenen Kundenstruktur ist und bei welchen Kunden Marketingaktivitäten erforderlich sind.[677]

Neben der Ressourcenallokation kann der Customer-Value-Kubus auch als Bemessungsgrundlage für strategische Anreizsysteme und zur Steuerung des Kundenverhaltens beitragen. Im Rahmen der strategischen Anreizsysteme spielen Vergütungssysteme wie Prämierungen oder Belohnungen zur Erfolgsmotivation eine entscheidende Rolle. Entscheidungsträger im anbietenden Unternehmen werden an der Entwicklung und Klassifikation der Kunden im Kubus gemessen. Dabei ist nicht nur, wie sonst bei Anreizsystemen verbreitet, der retrospektive Customer Value zu berücksichtigen. Durch die Integration von kundenbezogenen Potenzialgrößen kann darüber hinaus die strategische Entwicklung der Kunden gefördert werden und der Entscheidungsträger zur Generierung langfristiger Kundenwerte motiviert werden. Bei der Steuerung des Kundenverhaltens steht die Kommunikation mit dem Kunden durch die Konfrontation mit bestimmten Informationen des Kubus im Vordergrund.[678] Die genannte Kommunikation geht dabei über die ohnehin vorhandene Einbindung des Kunden in den Prozess durch die Bewertung des Customer Value aus Kundensicht hinaus. Vielmehr wird gemeinsam mit dem Kunden seine Position im Kubus besprochen und als argumentative Verhandlungsgrundlage genutzt. Ziel ist die Demonstration, wie ein verändertes Verhalten des Kunden Erfolgswirkungen für Anbieter und Kunde auslösen kann.[679] Im besten Fall kann erreicht werden, dass durch die Zusammenarbeit von Anbieter und Kunde der Customer Value aus Anbieter- und aus Kundensicht gesteigert und somit die Einordnung des Kunden im Kubus verbessert wird. Grundsätzlich müsste dann, zum Beispiel bei einer angestrebten Verbesserung des Customer Value aus Anbietersicht durch Kosteneinsparungen, der Customer Value aus Kundensicht gleich bleiben oder nur in weitaus geringerem Ausmaß sinken.[680]

Ein weiterer Anwendungsbereich, der durch die kundenbezogenen Informationen des Customer-Value-Kubus unterstützt wird, betrifft das Benchmarking. Allgemein wird Benchmarking definiert als „kontinuierlicher, systematischer

[677] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 199 ff.
[678] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 206 f.
[679] Vgl. KAPLAN, R. S./ COOPER, R. (1998), S. 194.
[680] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 208 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Prozess, der spezifische Untersuchungsobjekte unter Heranziehung von bestimmten Maßstäben mit einem Vergleichspartner in einem bestimmten Zeithorizont mit unterschiedlich ambitionierten Zielen“ vergleicht.[681] Ziel des Benchmarking ist in diesem Zusammenhang die Identifikation, bei welchen Kunden ökonomische Aktivitäten zwischen Anbieter und Kunde den höchsten Erfolg haben und am besten erbracht werden können. Diese Kunden spiegeln dann den Referenzmaßstab für andere Kunden wider, anhand dessen anschließend Prozesse und Managementaktivitäten mit anderen Kunden verbessert werden können. Damit verfolgt Benchmarking den Zweck, kontinuierliche Verbesserung durch die Suche nach den besten Praktiken zu erreichen, indem unternehmensübergreifend Kunden selbst sowie kundenbezogene Prozesse und Methoden verglichen werden.[682] Durch Benchmarking können dann Kostensenkungspotenziale oder zusätzliche Umsatzpotenziale erschlossen werden. Grundsätzlich können im Rahmen des Benchmarking ausgewählte Teilbereiche, Prozesse oder ganze Funktionsbereiche verglichen werden. Im ersten Schritt wird die Leistungslücke zwischen den „Best-practice“-Kunden, das heißt den Kunden, die als Referenzmaßstab gelten, und anderen Kunden untersucht. Danach erfolgt eine Analyse der Gründe für die bestehende Leistungslücke bei diesen Kunden, woran sich im nächsten Schritt der Versuch anschließt, diese Lücke durch die Realisierung von Leistungsverbesserungen zu schließen.[683] In Verbindung mit dem Customer-Value-Kubus werden vor allem Schlüsselkunden, die überdurchschnittliche Bewertungen für alle drei Dimensionen besitzen, den Referenzmaßstab bilden. Damit wirkt der Kubus bei der Suche nach „Best-practice“-Kunden mit, um von diesen Kunden innerhalb von Benchmarking-Projekten Leistungsverbesserungen für andere Kunden abzuleiten.

Da das Spektrum der Anwendungsbereiche, die durch Informationen des Customer-Value-Kubus berührt und unterstützt werden, wie vorhergehend aufgezeigt, umfangreich ist, werden im weiteren Verlauf der Arbeit einige ausgewählte Ansätze angesprochen. Zu diesen zählt im Besonderen die Ressourcenallokation. Grundsätzlich wird der Customer-Value-Kubus dadurch in die Aufgabenbereiche des Kundenwertmanagements eingebunden. Folgt man der

[681] BAUER, H. H./ STOKBURGER, G./ HAMMERSCHMIDT, M. (2006), S. 241.
[682] Vgl. FUCHS, M. (2004), S. 188 f.
[683] Vgl. MEFFERT, H./ BURMANN, C./ KIRCHGEORG, M. (2008), S. 422.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Darstellung nach *Cornelsen*, stellen sich die Aufgabenbereiche wie in Abbildung 51 dar. Dabei wurde die Abbildung um das Wirkungsfeld des Customer-Value-Kubus in Verbindung mit dem Kundenwertmanagement ergänzt.

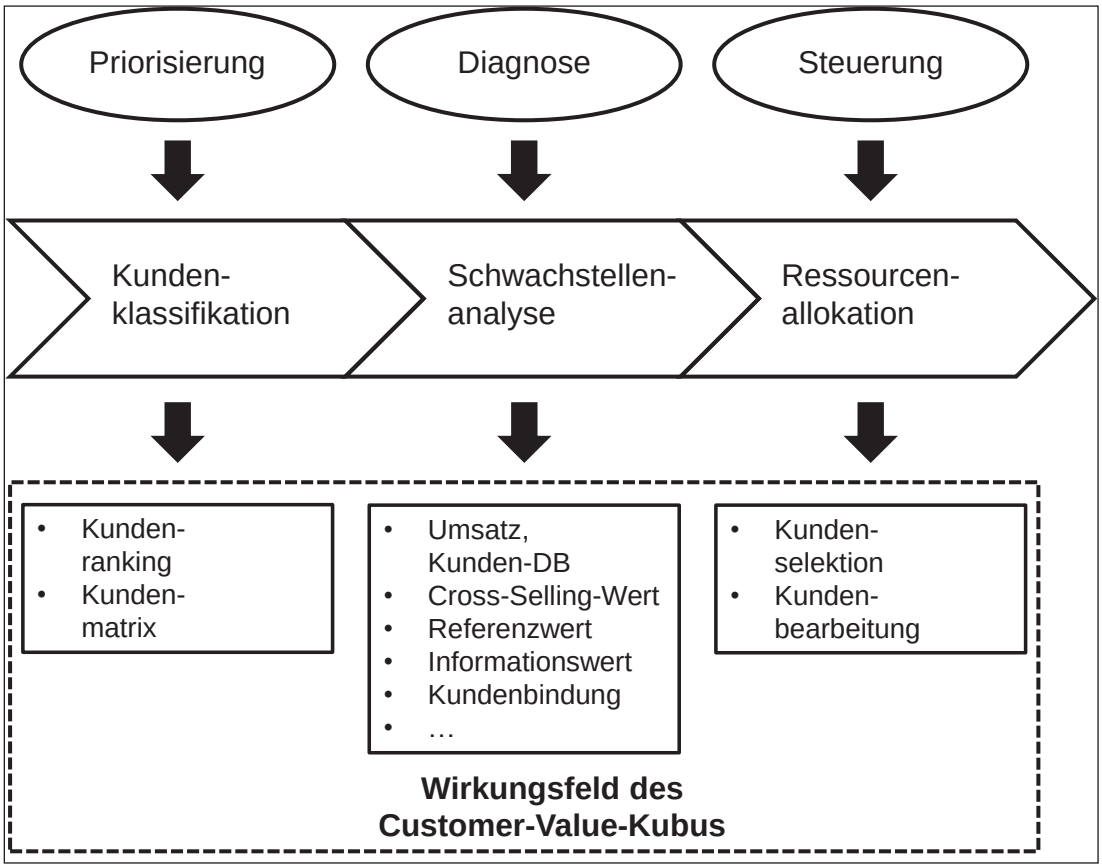

Abbildung 51: Kundenwertmanagement und Customer-Value-Kubus[684]

Die Abbildung 51 zeigt, dass im Rahmen der Aufgabenbereiche des Kundenwertmanagements im ersten Schritt eine Priorisierung der Kundenbeziehungen erfolgt. Anhand dieser sollen die Kunden aus Anbietersicht klassifiziert werden, was durch eindimensionale oder mehrdimensionale Analysen erreicht werden kann. An dieser Stelle wird der Customer-Value-Kubus eingesetzt, der durch die Einbeziehung der Kundensicht eine Weiterentwicklung zu den bisher primär durchgeführten Analysen darstellt. Im zweiten Schritt erfolgt die Diagnose, das heißt die Identifikation von Stärken und Schwächen der Kundenbeziehung. Dabei werden die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Klassifizierung der Kunden untersucht. Für den Kubus bedeutet das, dass die Determinanten der drei Dimensionen hinsichtlich ihrer Bewertung für die jeweiligen Kunden be-

[684] Eigene Darstellung in Anlehnung an CORNELSEN, J. (2000), S. 263.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

leuchtet und dann eine Ursachenanalyse für die Bewertungen, insbesondere bei schwachen Bewertungen, realisiert wird. Auch an dieser Stelle unterstützt das Modell des integrativen Customer Value beziehungsweise des demonstrierten Kubus, da dem Anbieter die Bewertungen und die Herleitung der Bewertungen vorliegen. Der dritte Schritt befasst sich dann mit der Ressourcenallokation zur Bearbeitung und Verbesserung des Customer Value aus Anbieter- und Kundensicht.[685] Dadurch soll die Steuerung der Kundenbeziehung erleichtert werden.

Die vorhergegangenen Ausführungen unterstreichen die vielfältigen Anwendungsgebiete und Ansatzpunkte des Customer-Value-Kubus. Im weiteren Verlauf soll die Ressourcenallokation beispielhaft im Hinblick auf die kundenbezogenen Unternehmensbereiche Marketing und Vertrieb vorgestellt sowie die unternehmensinterne Ausrichtung auf den Customer Value aus Kundensicht durch Beispiele gezeigt werden. Insgesamt werden in diesem Zusammenhang in den folgenden Kapiteln in Verbindung mit der Nutzung von Informationen des integrativen Customer Value drei Punkte diskutiert:

- Eine kundenwertorientierte Marketingkonzeption,
- eine kundenwertorientierte Vertriebssteuerung und
- das Customer Perceived Value Management.

Die ersten beiden Punkte beschäftigten sich mit der Frage, wie aufbauend auf der Klassifizierung von Kunden durch den Customer-Value-Kubus eine fundierte Steuerung und Priorisierung von Kundenbeziehungen möglich ist. Im Rahmen des ersten Punktes soll der integrative Customer Value als Ausgangsgröße einer kundenwertorientierten Marketingkonzeption untersucht werden. Daran anschließend wird die Vertriebssteuerung durch Informationen des Customer-Value-Kubus behandelt. Abschließend wird noch als dritter Punkt das Customer Perceived Value Management angesprochen, das die Bewertung der kundenrelevanten Prozesse eines Anbieters fokussiert, um in der Folge den Customer Value aus Kundensicht zu steigern. Dieser Punkt unterstreicht mögliche Bemühungen eines Anbieters, den Customer Value aus Kundensicht zu verbessern.

Neben den genannten drei Themenbereichen werden darüber hinaus zum Abschluss des Kapitels noch einige weitere Anwendungsmöglichkeiten und Ansätze präsentiert, bei denen der integrative Customer Value eine Rolle in der Praxis spielen kann. Hierzu gehört zum Beispiel die Erläuterung, wie der Customer Va-

[685] Vgl. CORNELSEN, J. (2003), S. 664.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lue als Entscheidungskriterium für Akquisitionen genutzt werden kann oder der integrative Customer Value als Grundlage für Entscheidungen hinsichtlich der Rückgewinnung oder aber der Beendigung von Kundenbeziehungen dient.

11.2 Ressourcenallokation durch integrativen Customer Value

11.2.1 Grundlagen zur Ressourcenallokation

Durch den Customer-Value-Kubus wird anhand der beiden Dimensionen aus Anbietersicht bestimmt, welcher Kunde retrospektiv und prospektiv welchen Stellenwert für den Anbieter hat. Die Segmente dienen dem Anbieter als Grundlage, eine durch die Klassifikation adäquate Behandlung der Kunden nach ihrer Relevanz für den Anbieter zu realisieren. Als weitere Unterstützung dient dabei die Dimension des Customer Value aus Kundensicht, da sie aufzeigt, wie Kunden die Beziehung zum Anbieter einschätzen und wie der Nettonutzen, der durch die Geschäftsbeziehung erreicht wird, durch den Kunden wahrgenommen und bewertet wird. Auf Basis dieser Informationen können Rückschlüsse auf das Kundenbeziehungsmanagement gezogen und Stoßrichtungen sowie Maßnahmen formuliert werden. Im Vordergrund steht auch hier das Ziel der Nachhaltigkeit.
In direkter Verbindung dazu steht die Zuteilung oder Allokation der Ressourcen des Unternehmens zu seinen Kunden, um den integrativen Customer Value zu steigern. Verschiedene Anwendungsbereiche und Ansatzpunkte, wie die Ressourcen eingesetzt werden können, wurden vorhergehend bereits dargestellt. Dabei wurde hervorgehoben, dass Ressourcen in verschiedener Ausprägung beziehungsweise Form existieren. So kann zum Beispiel zwischen sachlichen, finanziellen, personellen, informationellen und organisatorischen Ressourcen unterschieden werden.[686]
Ressourcen werden von *Freiling* als Grundlage für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen und Kundenwerten gesehen. In diesem Zusammenhang ist es aus seiner Sicht für den Anbieter notwendig, die Ressourcen zielgerichtet und marktrelevant einzusetzen. Diese Forderung setzt entsprechende Entscheidungen zur Allokation der verfügbaren Ressourcen des Unternehmens voraus. Als wesentliches Entscheidungskalkül definiert er das Ausmaß, wie stark die Potenziale von Anbieter und Kunde korrespondieren und von einer positiven Beeinflussung

[686] Vgl. FRÖHLICH-GLANTSCHNIG, E. (2005), S. 7.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

des Kundenwertes ausgegangen werden kann.[687] Die Erfüllung der genannten Anforderung wird durch den Customer-Value-Kubus unterstützt, da in diesem insbesondere Kunden in Segmenten mit wertoptimaler Beziehung zum Anbieter der Anforderung entsprechen. In diesen Segmenten kann von einer positiven Beeinflussung des integrativen Customer Value durch zielgerichtete Ressourcenverwendung ausgegangen werden.
Dennoch ist in diesem Zusammenhang ergänzend zu bemerken, dass der Customer-Value-Kubus nicht als alleiniges Entscheidungskriterium über die Zuordnung von Ressourcen oder Investitionen zu Kunden gesehen werden kann. Zusätzlich müssen die beiden bereits zuvor erläuterten Einflussfaktoren, Trägheit und Wechselbarrieren, berücksichtigt werden. So ist es zum Beispiel nicht sinnvoll, allein durch Informationen des Kubus in Kundenbeziehungen zu investieren, zu denen ausschließlich aufgrund von Wechselbarrieren eine Kundenbeziehung besteht. Diese Kunden könnten dann, wenn diese Wechselbarrieren aufgehoben werden oder nicht mehr existieren, abwandern. Damit würden die Ressourcen das beabsichtigte Ziel der Nachhaltigkeit nicht oder nur eingeschränkt erreichen. Aus diesem Grund ist es in Bezug zu diesem Beispiel notwendig, potenzielle Investitionen in Kunden durch weitere, über den Customer-Value-Kubus hinausgehende, Informationen zu prüfen.
Die Allokation von Ressourcen anhand des integrativen Customer Value betrifft zahlreiche Unternehmensbereiche. Neben dem Marketing und dem Vertrieb, die im Anschluss noch tiefergehend behandelt werden, kann es beispielsweise auch die Bereiche Konstruktion und Entwicklung, Produktion und Fertigung, Kundendienst und Beschwerdemanagement oder Werbung betreffen. Grundsätzlich stehen alle Prozesse im Mittelpunkt, die relevant in Bezug auf die Kundenbeziehung sind und folglich Wirkung auf den Customer Value haben. Im Folgenden soll vor diesem Hintergrund als ein möglicher Allokationsbereich zuerst das kundenwertorientierte Marketing untersucht werden.

11.2.2 Kundenwertorientiertes Marketing

Im Rahmen des kundenwertorientierten Marketing spielen nach *Töpfer* und *Seeringer* erneut die Parameter Effektivität und Effizienz eine wichtige Rolle. In Verbindung mit dem Marketing umschreibt Effektivität den Zielerreichungsgrad

[687] Vgl. FREILING, J. (2006), S. 92 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

oder das Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichs von Marketingaktivitäten. Marketingeffektivität liegt vor, wenn ein Anbieter die Kundenanforderungen erfüllt. An dieser Stelle eignet sich der Customer Value aus Kundensicht als Kenngröße zur Bestimmung der Effektivität des Marketing. Durch den Customer Value wird die Wahrnehmung des retrospektiven und prospektiven Wertes eines Angebotes oder einer Dienstleistung durch den Kunden widergespiegelt. Dabei liefern die Determinanten, die in die Bewertung des Customer Value aus Kundensicht einfließen, Aufschluss über die Effektivität der Marketingaktivitäten. Marketingeffizienz liegt dagegen vor, wenn das Output-Input-Verhältnis aus Sicht des Anbieters stimmig ist. Das heißt, dass die Marketingaktivitäten und damit die eingesetzten Ressourcen für diese Aktivitäten wirtschaftlich sind und zu einem höheren Customer Value aus Anbietersicht führen.[688]

Der Customer-Value-Kubus kann daher als Indikator genutzt werden, um den Erfolg von kundenbezogenen Marketingaktivitäten aus Sicht des Anbieters und des Kunden zu beleuchten. Der Kubus wird jedoch schon im Vorfeld der Erfolgsbeurteilung entsprechender Aktivitäten angewandt und seine Informationen werden genutzt. Aufgrund der Positionierung beziehungsweise Klassifizierung von Kunden im Kubus und somit vor dem Hintergrund des bewerteten integrativen Customer Value eines Kunden lassen sich zielgerichtete und kundenspezifische Marketingaktivitäten formulieren. Damit stellt der Customer-Value-Kubus eine wesentliche Basis zur Ableitung von Marketingaktionen dar. Dieser Punkt entspricht auch der Ansicht von *Helm* und *Günter*. Sie fordern die individuelle Ausrichtung von Marketing-Mix-Konzepten auf Kunden und Kundengruppen anhand der jeweils festgestellten Bedürfnisse.[689] Die an dieser Stelle genannten Bedürfnisse beziehen sich im ersten Schritt auf die Bedürfnisse des Kunden. Im zweiten Schritt sind damit jedoch auch auf die Bedürfnisse des Anbieters gemeint. Dadurch hängen sie mit den zuvor gezeigten strategischen Stoßrichtungen zusammen, da diese die Richtung aufzeigen, in die der Kunde im Kubus durch den Einsatz entsprechender Maßnahmen im Marketing entwickelt werden soll. So kann beispielweise eine unterdurchschnittliche Bewertung einer in die Klassifizierung einfließenden Determinante durch den Kunden Aufschluss über Bedürfnisse geben, die durch den Anbieter durch entsprechende Aktivitäten wei-

[688] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 255.
[689] Vgl. GÜNTER, B./ HELM, S. (2006b), S. 4 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ter behandelt werden müssen. Dadurch kann dann der Kundenwert aus der Perspektive des Kunden und darauf folgend aus Sicht des Anbieters verbessert werden, wie nachfolgend erläutert wird.

Insgesamt wird die Summe aller Aktivitäten des Marketing für einen Kunden im Folgenden als Investition in den Kunden, das heißt in die Kundenbeziehung verstanden. Durch den Kubus und die strategischen Stoßrichtungen, die einen möglichen Rahmen für die Entwicklung des Kunden vorgeben, wird die Art, Ausprägung und Intensität der Investitionen in den Kunden definiert. Dies entspricht wiederum der zuvor angesprochenen Ressourcenallokation. Zentrales Ziel der Investitionen in den Kunden durch Marketing ist die Verbesserung der Werttreiber auf Kundenebene. Die verbesserten Werttreiber führen zu einem Anstieg des wahrgenommenen Customer Value durch den Kunden und wirken sich in der Folge positiv auf das Kundenverhalten aus. Beispiele sind positive Auswirkungen auf Cross-Buying-Aktivitäten oder eine verstärkte Kundenbindung und -loyalität. Damit steigt in der Folge auch der Customer Value aus Anbietersicht. Diese Wirkungskette kann auch quantifiziert werden, indem die Investitionen des Anbieters in Marketingaktivitäten in ein Verhältnis zum Kundenwert beziehungsweise zur durch die Marketingaktivitäten erzielten Verbesserung des Kundenwertes gesetzt werden. Daraus ergibt sich in der Folge ein gestiegener Return on Marketing Investment.[690]

Bereits vorhergehend wurde in Verbindung mit möglichen Anwendungsbereichen des Customer-Value-Kubus der Marketing-Mix angesprochen, da die Bewertung und Einordnung des Kunden in den Kubus entscheidend zur Ausgestaltung des Marketing-Mix für den Kunden beiträgt. Entsprechend der Bereiche des Marketing-Mix betrifft das die Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik des Anbieters gegenüber dem entsprechenden Kunden. Diesen vier genannten Bereichen des Marketing-Mix lassen sich Instrumente und Aufgabenbereiche zuordnen, die nachfolgend in Anlehnung an *Bruhn* kurz skizziert werden sollen.

- Preispolitik

  Zu den Aufgaben gehört in erster Linie die Festlegung der Preise und Konditionen. Das Entscheidungsspektrum umfasst die Bestimmung, Gestaltung und Kontrolle von Preisen, Rabatten, Boni und Skonti sowie die Gestaltung

[690] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 256.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

von Liefer- und Zahlungsbedingungen. Ebenfalls ist in diesem Kontext die Findung und Umsetzung von Preisstrategien zu nennen.

- Produktpolitik
  Die Produktpolitik beschäftigt sich mit der Gestaltung des Leistungsprogramms, wozu alle materiellen und immateriellen Facetten der Produkt- und Sortimentsgestaltung gehören. Im Einzelnen sind folgende Komponenten zum Entscheidungsspektrum zu zählen: Produktinnovation, Produktvariation und Produktdifferenzierung, Produkteliminierung, Markierung, Namensgebung, Serviceleistungen, Sortimentsplanung und Verpackung.
- Kommunikationspolitik
  Die Kommunikationspolitik betrifft alle Maßnahmen der Kommunikation mit aktuellen und perspektivischen Kunden, Mitarbeitern und Bezugsgruppen. Dazu gehören unter anderem die anschließend genannten Instrumente: Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direktmarketing, Public Relations, Sponsoring, persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Event Marketing sowie Online- und Mitarbeiterkommunikation.
- Distributionspolitik
  Dieser, auch als Vertriebspolitik bezeichnete Bereich, bündelt solche Maßnahmen, die zum Bezug der Leistungen durch den Kunden notwendig sind. Entscheidende Punkte sind dabei die Auswahl der Vertriebssysteme, die Vertriebssteuerung, die Logistiksysteme und die Verkaufsorgane.[691]

Ziel eines Anbieters ist es im Allgemeinen, den optimalen Marketing-Mix auszuloten und zielbezogen auf einzelne, mehrere oder alle Kunden anzuwenden. Dabei besteht eine direkte Beziehung der vier Aufgabenbereiche zum Kunden. Durch die Produktpolitik wird die Lösung zur Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden behandelt, die Preispolitik spiegelt die monetären Kosten des Kunden dafür wider, die Distributionspolitik behandelt die Erreichbarkeit für den Kunden und die Kommunikationspolitik steht im Zusammenhang mit der Kommunikation mit dem Kunden. Alle vier Bereiche betreffend werden dann die Anbieter erfolgreich sein, welche die Kundenbedürfnisse am ökonomischsten, bequemsten und zweckmäßigsten sowie durch die effektivste Kommunikation erfüllen.[692]

[691] Vgl. BRUHN, M. (2010), S. 28 f.
[692] Vgl. KOTLER, P./ KELLER, K. L. (2006), S. 20.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Mit Bezug zu den vier dargestellten Bereichen des Marketing-Mix können demnach für die jeweils betroffenen Kunden im Kubus Maßnahmen zur Steigerung des integrativen Customer Value definiert werden. Ein möglicher Ansatz, wie der Customer Value aus Anbietersicht gesteigert werden kann, wird von *Cornelsen* vorgestellt. Bei diesem Ansatz wird für alle Determinanten mit Einfluss auf den Kundenwert aus Sicht des Anbieters untersucht, welche Kundenwerttreiber mit ihnen in Verbindung stehen und wie der Marketing-Mix diese im Sinne des Anbieters positiv beeinflussen kann. Zu den Determinanten oder Teilwerten des Kundenwertes für den Anbieter gehören, wie auch bereits zuvor in der vorliegenden Arbeit beschrieben, der Umsatz und Kundenerfolg, der Cross-Selling-Wert, der Referenzwert, der Informationswert sowie die Kundenbindung. Am Beispiel des Informationswertes definiert Cornelsen dann als zugehörige Kundenwerttreiber die Informationsmenge, die Informationshäufigkeit und die Informationsqualität. Diese drei Kundenwerttreiber sind demnach die Einflussfaktoren, die den Informationswert des Kunden aus der Anbieterperspektive ausmachen. Um eine Steigerung des Wertes zu erreichen, werden dahingehend vor allem operative Ansatzpunkte bestimmt, die Auswirkung auf die genannten Kundenwerttreiber haben. Im Rahmen der Produktpolitik ist beispielsweise eine Vertiefung der Produktkenntnisse beim Kunden denkbar oder in Verbindung mit der Preispolitik kann eine vorschlagsbezogene Rabattpolitik ein geeigneter Ansatz sein. Dadurch werden dem Kunden für Verbesserungsvorschläge höhere Rabatte eingeräumt. Auch durch die Kommunikationspolitik kann der Informationswert des Kunden gesteigert werden, ein möglicher Ansatz sind kundenspezifische Hotline-Nummern. Der vierte Bereich des Marketing-Mix, die Distributionspolitik, bietet zusätzliches Potenzial zur Verbesserung, indem unter anderem vorschlagsbezogene Incentives für den Außendienst eingeführt werden.[693]
Analog zum Informationswert existieren auch für die übrigen Determinanten des Customer Value aus Anbietersicht Marketing-Mix-bezogene Ansatzpunkte zur Steigerung der Determinante. Der Fokus liegt dabei jedoch auf der Anbietersicht. Dadurch ist es in vielen Fällen nur möglich, den Customer Value einseitig, das heißt anbieterseitig zu beeinflussen. Für bestimmte Kundenklassifizierungen anhand des Customer-Value-Kubus ist dies erstrebenswert und sinnvoll, zum Beispiel bei Mitnahme- oder Perspektivkunden. Bei diesen Kunden besteht be-

[693] Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 288.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

reits ein hoher Customer Value aus Kundensicht und lediglich der retrospektive oder prospektive Customer Value aus Anbietersicht muss verbessert werden. Anders ist die Situation bei Zukunfts- oder Potenzialkunden. Bei ihnen ist die Steigerung des Customer Value aus Kundensicht eine strategische Stoßrichtung. Dafür ist es notwendig, Marketingmaßnahmen auf den Customer Value aus Kundensicht auszurichten, die danach dann den Customer Value aus Anbietersicht steigern.

Dieses Ziel setzt voraus, dass die Marketingaktivitäten der vier Bereiche des Marketing-Mix, die auch als Marketinginvestitionen bezeichnet werden, vorerst auf den Customer Value aus Kundensicht ausgerichtet sind. Insgesamt soll damit die in Abbildung 52 im Modell demonstrierte Wirkungsfolge erzielt werden.

Das Wirkungsmodell unterstreicht das Ziel, dass auf der Basis kundenbezogener Investitionen in Form von Marketingmaßnahmen der Customer Value aus Kunden- und aus Anbietersicht beeinflusst wird. Die Maßnahmen können alle vier Bereiche des Marketing-Mix betreffen. Sie streben danach, zuerst die psychografische Ebene, das heißt den Customer Value aus Kundensicht, zu beeinflussen. Die Folge daraus soll eine Änderung des Kundenverhaltens sein, die wiederum positive Auswirkungen auf den Customer Value aus Anbietersicht erzeugt. Insgesamt wird dadurch der Return on Marketing Investment gesteigert.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

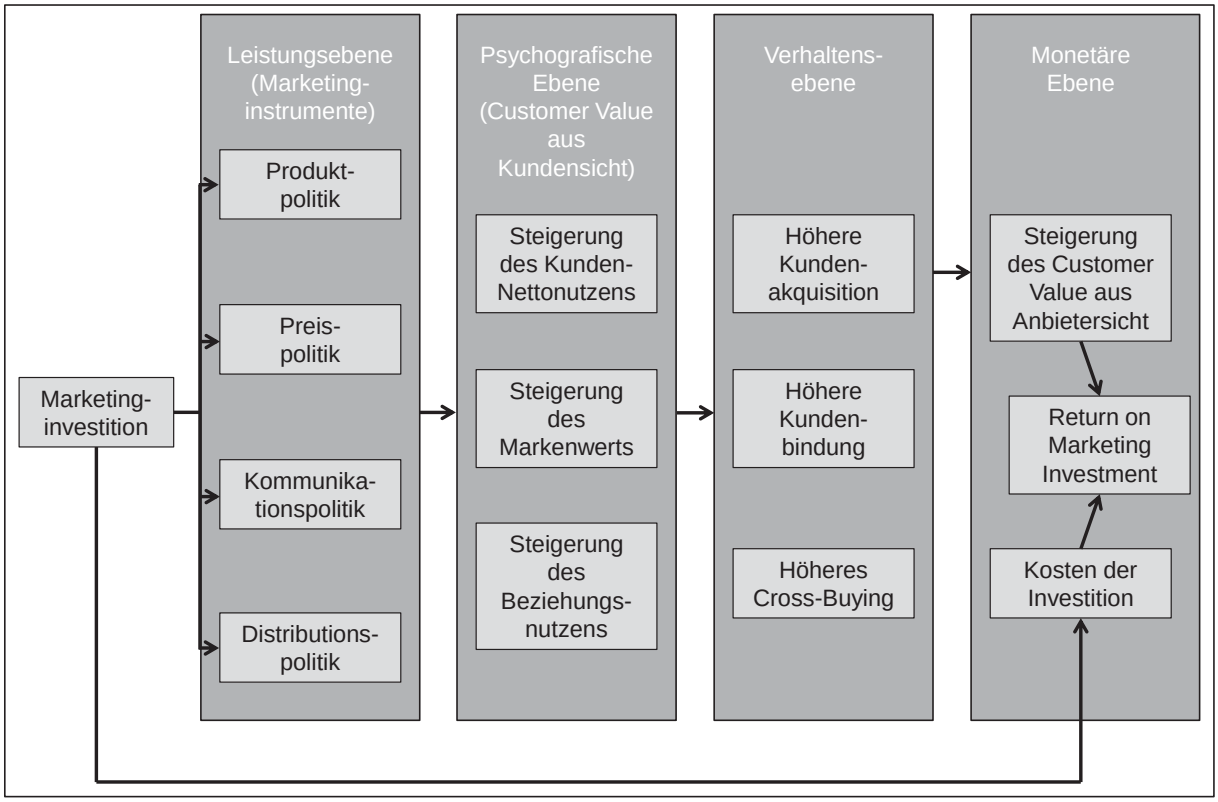

Abbildung 52: Wirkungsmodell im kundenwertorientierten Marketing[694]

Folglich wird durch adäquate Marketingaktivitäten die Position des Kunden im Customer-Value-Kubus beeinflusst. Durch das Wirkungsmodell werden beide Perspektiven gleichermaßen tangiert. Darüber hinaus kann im Rahmen der Ressourcenallokation der Marketinginvestitionen entschieden werden, wie der Customer Value aus Anbietersicht beeinflusst werden soll. Möglich ist zum Beispiel entweder die Fokussierung des retrospektiven oder des prospektiven Customer Value. Diese Unterscheidung steht auch im Zusammenhang mit der Definition des strategischen und des operativen Marketing-Mix. Dem strategischen Marketing-Mix liegen längerfristige und operativ nicht revidierbare Festlegungen in Verbindung mit den vier Bereichen des Marketing-Mix zugrunde. Sie betreffen mehrere Perioden und die Auswirkungen erstrecken sich über einen längeren Zeitraum.

Der operative Marketing-Mix ist dagegen eher kurzfristig orientiert und umfasst zum Beispiel Maßnahmen wie den Ausgleich kurzfristiger Zufriedenheits- oder Loyalitätsdefizite. Um den prospektiven Customer Value eines Kunden zu erhöhen, spielen strategische Maßnahmen eine größere Rolle, während kurzfristige

[694] In Anlehnung an TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 257.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Marketingaktivitäten einen hohen Einfluss auf den gegenwärtigen Customer Value haben.[695]

Aufbauend auf dem Wirkungsmodell in Abbildung 52 muss ein kundenwertorientierter Marketing-Management-Prozess zur Formulierung entsprechender Strategien und für den damit verknüpften zielgerichteten Einsatz von Ressourcen etabliert werden. Der Marketing-Management-Prozess kann, im Folgenden in Anlehnung an *Bruhn*, zum Beispiel in die folgenden Phasen eingeteilt werden.

- Analysephase,
- Planungsphase,
- Durchführungsphase und
- Kontrollphase.[696]

Ähnlich kann auch der kundenwertorientierte Prozess des Marketing-Management und -Controlling aufgebaut werden. *Seeringer* und *Töpfer* unterscheiden dabei ebenfalls zwischen Analysephase, Planungsphase, Simulationsphase und Implementierungs- sowie Kontrollphase.[697] Im Zuge der Analysephase wird der aktuelle Stand der Marketing Performance, das heißt die Erfolgsauswirkung der Marketingmaßnahmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt beurteilt. Diese Situationsanalyse ist direkt verbunden mit der aktuellen Einordnung des Kunden in den Customer-Value-Kubus. Aufgabe der Analysephase ist daher die Bestimmung des Kundenwertes sowohl aus Kundensicht wie auch aus Anbietersicht.

Das Vorgehen zur Festlegung der beiden Kundenwerte erfolgt wie schon vorhergehend dargestellt durch die Bewertung entsprechender Determinanten, die Einfluss auf die beiden Perspektiven des Customer Value haben. Daran anschließend wird während der Analysephase ein Wirkungsmodell entwickelt, das den Zusammenhang zwischen Customer Value aus Kundensicht und aus Anbietersicht beschreibt. Als Ziel wird damit die Analyse verfolgt, welche Kosten- und Nutzenkomponenten aus Sicht des Kunden den größten Einfluss auf das Verhalten des Kunden und somit in der Folge auf den Customer Value aus Anbietersicht haben.

---

[695] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 198 f.
[696] Vgl. BRUHN, M. (2010), S. 38.
[697] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 257 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die zweite Phase beschäftigt sich mit der Planung von Maßnahmen zur Steigerung des Kundenwertes. Mit Bezug zur Analysephase und Positionierung des Kunden im Customer-Value-Kubus werden Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität des Marketing, also zur Steigerung des Customer Value aus Kundensicht sowie zur Effizienzsteigerung des Marketing, das heißt zur Steigerung des Customer Value aus Anbietersicht, entwickelt. In Verbindung mit der Effektivitätssteigerung werden unter anderem Strategien und Maßnahmen hinsichtlich Produkt- und Dienstleistungsqualität, Preis und Marke geplant. Insgesamt basiert die Ableitung und Planung der Maßnahmen auf den Ergebnissen der Analysephase. Dadurch werden die Ansatzpunkte definiert, beispielsweise, ob der Kundenwert aus Kundensicht, der Kundenwert aus Anbietersicht oder beide Kundenwerte durch Marketingmaßnahmen gesteigert werden sollen.[698]
An die Planungsphase ist im nächsten Schritt die Simulationsphase angeknüpft. In dieser Phase werden die Auswirkungen der in der Planungsphase entwickelten Maßnahmen auf Effektivität und Effizienz des Marketing geprüft. Zur Prognose der Auswirkungen wird durch Primärforschung der Einfluss von Maßnahmen auf die Nutzen- und Kostenmerkmale aufgezeigt. Dadurch wird beleuchtet und prognostiziert, welches Verhalten bei Kunden durch entsprechende Maßnahmen ausgelöst wird beziehungsweise welche Verhaltensabsichten durch die Maßnahmen beim Kunden entstehen.[699] Die Kosten der möglichen Maßnahmen, das heißt die Marketinginvestitionen, werden dann den zu erwartenden Ergebnissen, in dem Fall dem Nutzen der Maßnahme, gegenüberstellt, um die Effizienz der Marketingaktivitäten in einem Input-Output-Verhältnis zu bewerten. An dieser Stelle ist in die Analyse miteinzubeziehen, dass Marketinginvestitionen einen doppelten Effekt auf den Customer Value haben können. Zum einen haben sie quantitativ einen negativen Effekt, da sie die kundenbezogenen Kosten erhöhen und damit den Kundenwert direkt senken. Zum anderen haben sie indirekt einen positiven Effekt auf andere Determinanten der Kundenbeziehung, der sich ebenfalls als positiver ökonomischer Effekt entwickeln kann.[700] Anhand des Input-Output-Verhältnisses kann entschieden werden, ob die Aktivitäten für den Anbieter sinnvoll sind. *Seeringer* und *Töpfer* beschreiben in diesem Zusammen-

[698] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 257 f.
[699] Vgl. SEERINGER, C. (2011), S. 182.
[700] Vgl. PISCOPO, M. G. (2007), S. 195.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

hang zusätzlich die Möglichkeit, dass die Kostenschätzung, die den Input des Anbieters wiedergibt, zugleich der Budgetierung der Maßnahmen entspricht. Darüber hinaus wird auch die mögliche Situation angesprochen, dass im Rahmen der Simulationsphase festgestellt wird, dass die anvisierte Steigerung des Kundenwertes aus Kunden- oder aus Anbietersicht nicht erreicht wird. In diesem Fall muss mit den Erkenntnissen aus der Simulationsphase erneut zur Maßnahmenplanung, das heißt in die zweite Phase, zurückgegangen werden.[701]
Die vierte Phase, die Implementierungsphase, beschäftigt sich mit der Umsetzung der gewählten Marketing-Maßnahmen. Dazu gehört die Vorbereitung der Implementierung hinsichtlich Organisation, Personal, finanziellen Ressourcen und Infrastruktur. Im Anschluss an die Vorbereitung folgt die Umsetzung der Marketingaktivitäten durch das Marketing-Management. Dabei muss der Umsetzungsprozess eng durch Informationsbereitstellung begleitet werden. In Verbindung mit dem Customer-Value-Kubus bedeutet das, dass die Entwicklung des Kunden innerhalb des Würfels intensiv beobachtet werden muss. Direkt daran anschließend folgt mit der Kontrollphase die letzte Phase des Marketing-Management-Prozesses. In dieser Phase wird überprüft, ob die zuvor gewünschten und prognostizierten Entwicklungen tatsächlich eingetroffen sind. Hierzu eignet sich die Untersuchung der Entwicklung aller relevanten Determinanten, die Einfluss auf den Kundenwert aus Kundensicht sowie auch aus Anbietersicht haben. Diese Phase ist nicht als einmalige Kontrolle und Erfolgsmessung zu sehen, sie befasst sich vielmehr mit der Kontrolle des gesamten Prozesses, um gegebenenfalls bei Fehlentwicklungen gegensteuern zu können.[702] Dementsprechend kann es, abhängig von der erreichten Situation und vom Customer Value des Kunden, notwendig sein, den skizzierten Prozess so lange zu wiederholen, bis der erwünschte integrative Customer Value und damit die Zielposition des Kunden im Kubus erlangt wurde. Der skizzierte Marketing-Management-Prozess bildet somit die Grundlage, Kunden durch ausgesuchte Marketingaktivitäten im Hinblick auf den integrativen Customer-Value zu entwickeln. Im Zusammenspiel zwischen Customer-Value-Kubus und Marketing kann durch die kontinuierliche Klassifizierung der Kunden erreicht werden, dass die Marketing-

[701] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 258 f.
[702] Vgl. TÖPFER, A./ SEERINGER, C. (2008), S. 259.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bestrebungen des Anbieters optimiert werden und damit in der Folge der integrative Customer Value gesteigert wird.
Insgesamt wird dadurch ein ähnliches Vorgehen erzielt, wie es auch *Huldi* und *Staub* durch das Cube-based Marketing verfolgen. Auch sie stellen mit ihrem Kubus ein übergreifendes Instrument zur ganzheitlichen Gestaltung des Marketingkonzeptes vor. Durch die Unterteilung des Würfels in Untersegmente können den Kunden nach diesem Ansatz ebenfalls Marketingmaßnahmen zugeordnet werden. Entscheidender Unterschied ist jedoch, wie schon in den Ausführungen zuvor angesprochen, dass die Sicht des Kunden nicht berücksichtigt und nur die Anbieterperspektive anhand der drei Dimensionen Involvement, Deckungsbeitrag und Potenzial betrachtet wird.[703] Damit ist der Ansatz von *Huldi* und *Staub* eine Weiterentwicklung des zweidimensionalen Kundenportfolios mit spezieller Ausrichtung auf das Marketing. Das Kundenportfolio wurde um eine dritte Dimension erweitert.[704] Auch ohne die Integration der Kundenperspektive bietet dieser Ansatz jedoch ein transparentes Unterstützungsinstrument für das Marketing-Management, um mehr Effektivität in Bezug auf Marketing und Marktbearbeitung zu erreichen. Um die integrative Ausrichtung auf den Customer Value zu gewährleisten, ist allerdings die Einbeziehung der Kundensicht neben der Anbietersicht notwendig. Dieser Aspekt ist vor allem hinsichtlich der Etablierung von langfristigen und nachhaltigen Kundenbeziehungen erforderlich. Andernfalls droht dem Anbieter durch die ausschließliche Fokussierung der Anbieterperspektive das Nichtbeachten von Kundenbedürfnissen beziehungsweise des Kundennutzens, was eine gewinnbringende Partnerschaft für beide Seiten gefährden würde.
Dieses Erfordernis wird zum Beispiel bei Starkunden deutlich, die im Customer-Value-Kubus in Abbildung 50 im Subkubus 8 angesiedelt sind. Bei diesen Kunden handelt es sich um die Schlüsselkunden des Anbieters. Schlüsselkunden gehören zu den wirtschaftlich interessantesten Kunden, die zudem eine hohe Loyalität aufweisen und dem Anbieter darüber hinaus eine Vielzahl weiterer qualitativer Vorteile durch die Geschäftsbeziehung bieten. Bei diesen Kunden ist nach *Huldi* und *Staub* eine Gefahr der Abwanderung nicht sehr hoch, da ihre Kundenzufriedenheit und das Involvement hoch sind und sie mit höchster Priorität

[703] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 58.
[704] Vgl. BRASCH, C.-M./ KÖDER, K./ RAPP, R. (2007), S. 274.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

behandelt werden. Gerade vor diesem Hintergrund ist es bei Schlüsselkunden essentiell, den Kundenwert aus der Perspektive des Kunden regelmäßig zu bestimmen, um eventuell auftretenden negativen Entwicklungen entgegen zu wirken. Mögliche Ansätze sind Zusatzdienstleistungen sowie Stammkunden- und Key-Account-Maßnahmen.[705]

Am Beispiel der Deutschen Bahn AG kann für diese Kunden, die der Gruppe der Vielfahrer entsprechen, die Einführung eines speziellen Vielfahrerprogramms zur intensiveren Kundenbindung eine Maßnahme sein.[706] Genauso ist es auch möglich, dass der Customer Value aus Sicht des Kunden sehr hoch ist, allerdings aus Sicht des Anbieters noch verbesserungswürdig ist. In einem solchen Fall kann die Erhöhung der Marketingeffizienz eine Stellschraube zur Verbesserung des Kundenwertes aus der Anbieterperspektive sein.

Eine Option ist nach *Böhrs* die Anpassung des Kundenkontaktmanagements, in dem die Kontaktierungseffizienz und die Kundenkommunikation kundenwertorientiert gestaltet werden.[707] Damit ist unter anderem gemeint, dass die inhaltliche Kommunikation sowie die Quantität und Qualität der Kommunikation mit dem Kunden an den Potenzialen des jeweiligen Kunden oder im Falle der Deutschen Bahn AG an denen der jeweiligen Kundengruppe ausgerichtet werden.

Die Ausführungen zum kundenwertorientierten Marketing haben einen Einblick gegeben, wie auf Basis des Customer-Value-Kubus Marketingaktivitäten zielgerichteter auf den Kunden zugeschnitten werden können. Anhand der Segmentierung des Kubus können für die verschiedenen Kundensegmente Ziele für das Marketing abgeleitet, Marketingressourcen zugeordnet und entsprechende Maßnahmen geplant, umgesetzt und kontrolliert werden.[708] Dadurch kann zum einen das Ziel verfolgt werden, die Marketingressourcen nur für Kunden zu verwenden, die für den Anbieter gegenwärtig und perspektivisch wertvoll sind. Zum anderen kann durch gezielte kundenbezogene Marketinginvestitionen der Kundenwert aus Kundensicht sowie aus Anbietersicht beeinflusst und gesteigert werden. In diesem Zusammenhang wird das Ziel der ökonomischen Nachhaltigkeit der Kundenbeziehungen verfolgt.

---

[705] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 57 f.
[706] Vgl. BÖHRS, S. (2001), S. 185 f.
[707] Vgl. BÖHRS, S. (2001), S. 190 ff.
[708] Vgl. LEMON, K. N./ MARK, T. (2006), S. 62 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Durch kundenwertorientierte Marketingmaßnahmen eröffnet sich für den Anbieter die Möglichkeit, gegenseitige Zufriedenheit und Wachstum für die Zukunft anzustreben. Dieser Ansatz kann langfristige Vorteile gegenüber Wettbewerbern sichern. Des Weiteren ist es aufgrund der Einflussnahme auf den Customer-Value-Kubus durch Marketingaktivitäten möglich, einen ganzheitlich ausgeglichenen und wirtschaftlichen Kundenstamm zu erhalten. Die Ausgeglichenheit zeichnet sich dabei nicht nur monetär durch gegenwärtige Kapitalrückflüsse aus. Auch die Zukunftssicherung des Unternehmens durch ausreichend Wachstums- und Zukunftskunden ist an dieser Stelle ein wesentlicher Faktor. Insbesondere die Transparenz der Kundenstammstruktur, die durch den Customer-Value-Kubus erreicht wird, ermöglicht dem Anbieter die Zuordnung von Ressourcen im Marketing zu den Kunden, bei denen es sich nachhaltig lohnt. Dadurch wird Effektivität bei Marketing und Marktbearbeitung erzielt.[709] Ein ähnliches Ziel wird durch die kundenwertorientierte Vertriebssteuerung verfolgt, die im folgenden Kapitel eingehender behandelt wird.

11.2.3 Kundenwertorientierte Vertriebssteuerung

Der Customer-Value-Kubus bietet zusätzlich die Möglichkeit, die Ressourcenallokation im Vertrieb zu optimieren. Dieser Punkt ist eng verknüpft mit der bereits zuvor kurz in Verbindung mit dem kundenwertorientierten Marketing angesprochenen Distributionspolitik. Dennoch soll dieser Aspekt nachfolgend davon isoliert thematisiert werden, da der integrative Customer Value gerade in diesem Bereich eine wichtige Steuerungsgröße für den Anbieter darstellen kann. Bereits in den vorherigen Ausführungen wurde hervorgehoben, dass Investitionen in die Kundenbeziehung den Customer Value aus Anbietersicht nicht immer zwangsläufig erhöhen. Die Höhe der Investitionen muss in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum ökonomischen Nutzen stehen, das heißt zum Erfolg, den der Anbieter durch die Investitionen erzielt beziehungsweise erzielen kann. Dieser Punkt betrifft zu einem wesentlichen Teil auch die Ressourcenallokation für Maßnahmen des Vertriebs, die zum Beispiel in die Betreuungskosten für einen Kunden münden und damit den Kundenwert zweiseitig beeinflussen. Zum einen kann es auf der Erlösseite durch die Aktivitäten positive Effekte in Form von Umsatzzuwächsen geben, zum anderen entstehen durch die Kosten wiederum

[709] Vgl. HULDI, C./ STAUB, F. (2002), S. 58.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

negative Auswirkungen auf den Kundenwert aus Anbietersicht. Im Rahmen der kundenwertorientierten Vertriebssteuerung gilt es daher, den Vertrieb möglichst gewinnbringend anhand der Kundenstruktur und der jeweiligen Kundenklassifizierungen auszurichten. Hierzu sollen die Kundenorientierung gesteigert und gleichzeitig die Vertriebskosten gesenkt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, muss auf Basis des Customer-Value-Kubus eine ganzheitliche, kundenwertorientierte Vertriebssteuerung aufgebaut werden, die Effizienzpotenziale im Vertrieb realisiert und nachhaltiges Wachstum bei den betreffenden Kunden generiert.

Im Rahmen der Ressourcenallokation des Vertriebs ist vor allem die Außendienstorganisation zu nennen, die entsprechend der Kundenklassifizierungen im Customer-Value-Kubus auf die Kundenstruktur ausgerichtet werden muss. Zur Außendienst-Organisation gehören Außendienstmitarbeiter, Key Account Manager, Verkaufs- sowie Vertriebsleiter, um nur einige der elementaren Funktionen des Vertriebs anzuführen. Diese fungieren durch ihren direkten Kontakt zum Kunden als wichtigste Ressourcen des Vertriebs. Daneben ist zusätzlich der Vertriebsinnendienst als Ressource des unternehmerischen Vertriebs relevant. Den größten Kostenblock stellen im Vertrieb die Personalkosten dar, die zum Beispiel im Außendienstbereich häufig mehr als die Hälfte der Kosten ausmachen.[710] Weitere Kosten fallen im Außendienst in erster Linie durch Sachkosten wie Informations-, Kommunikations-, Raum- und Reisekosten an. Zu den Informations- und Kommunikationskosten zählen die Kosten für die Ausstattung der Außendienstmitarbeiter mit Kommunikationsmitteln sowie die dadurch entstehenden Nutzungskosten. Die Raumkosten schließen beispielsweise Kosten für Büroräume und für Arbeitsplätze der Vertriebsmitarbeiter ein, zu den Reisekosten sind unter anderem Kosten für Fortbewegungsmittel, Übernachtungen und Spesen zu rechnen.[711] Ähnlich verhält es sich in Bezug auf den Vertriebsinnendienst, auch hier existieren neben den Personalkosten zusätzlich die Sachkosten. Neben den genannten vertriebsaffinen Funktionen sind darüber hinaus auch andere Unternehmensfunktionen im Rahmen der Vertriebssteuerung wichtig. Hierzu gehören unterschiedliche indirekte Bereiche des anbietenden Unter-

[710] Vgl. REINERS, J. O. (2004), S. 72.
[711] Vgl. REINERS, J. O. (2004), S. 72 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nehmens, die sich mit weitergehenden administrativen Prozessen rund um den Vertrieb beschäftigen.

Grundsätzlich fließen die Erkenntnisse und Informationen des Customer-Value-Kubus in das strategische Vertriebscontrolling ein. Nach *Duderstadt* befasst sich das strategische Vertriebscontrolling mit der Kundensegmentierung, der Kundenpriorisierung, die sich hauptsächlich mit der Identifikation von Zielgruppen beschäftigt, den Potenzialvorgaben, welche das Soll-Potenzial des Vertriebs benennen sowie der Ressourcenplanung, die die Dimensionierung der Vertriebseinheiten zur Aufgabe hat. Die beiden zuerst genannten Punkte, die Kundensegmentierung und Kundenpriorisierung, werden durch den Customer-Value-Kubus umgesetzt. Durch die Anwendung des Kubus werden alle untersuchten Kunden in die acht beschriebenen Segmente unterteilt. Jedem Segment sind dann Handlungsempfehlungen zugeordnet. Zudem ist mit den Segmenten die Priorisierung der Kunden im Vergleich zu Kunden anderer Segmente verknüpft. So erhalten Schlüsselkunden, die sowohl gegenwärtig wie auch zukünftig einen hohen Customer Value aus Anbietersicht und einen hohen Kundenwert aus Kundensicht haben, eine deutlich höhere Priorisierung im Vertrieb als beispielsweise Problemkunden. Abgeleitet von den jeweiligen Kundenklassifizierungen und damit verbundenen Priorisierungen der Kunden, können dann Vertriebsziele formuliert und die Ressourcenplanung darauf abgestimmt werden. Das damit abgeschlossene strategische Vertriebscontrolling bildet den Rahmen für das operative Vertriebscontrolling. Dazu gehören die Vertriebsplanung und -kontrolle, die Budgetierung, Erfolgsrechnungen und Kennzahlen, das Aktivitätencontrolling sowie Leistungsanreizsysteme. Insbesondere das Aktivitätencontrolling spielt eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit der Ressourcenallokation, da an dieser Stelle der Einsatz von Ressourcen für Vertriebsmaßnahmen geplant, kontrolliert und bewertet wird.[712]

Insgesamt wird durch die vorhergehenden Erläuterungen transparent, welche Funktion der integrative Customer Value und im Speziellen der Customer-Value-Kubus im Zusammenhang mit der Vertriebssteuerung hat. Als wesentliche Aufgaben sind die Informations-, die Planungs- und die Kontrollfunktion auszumachen.[713] Informationen des Kubus bilden die Grundlage für die seg-

[712] Vgl. DUDERSTADT, S. (2006), S. 222.
[713] Vgl. BERGER, M. T. (2012), S. 157 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

mentspezifische Kundenbearbeitung durch den Vertrieb. Abhängig vom Stellenwert des Kunden für den Anbieter sowie seinen Potenzialen wird der Kunde mehr oder weniger stark betreut. Die Betreuung wird an der Kundenklassifizierung ausgerichtet und es werden segmentspezifische Betreuungsstrategien entwickelt. Drei mögliche Strategien sind die Wachstumsstrategie, die Fokussierungsstrategie und die Kostenstrategie. Die Wachstumsstrategie sieht einen hohen Betreuungsaufwand und eine kundenindividuelle Betreuung für den Kunden vor, während die Fokussierungsstrategie einen mittleren Betreuungsaufwand und eher standardisierte Betreuungsprozesse für den Kunden umfasst. Die Kostenstrategie bedeutet dagegen, dass der Kunde keine aktive Betreuung erfährt und der Betreuungsaufwand beziehungsweise die Betreuungskosten somit gering ausfallen.[714] Ebenso ist es denkbar, dass bei Kunden mit hohem Customer Value aus der Anbieter- und Kundenperspektive die Betreuungsleistung reduziert werden kann, ohne dass sich dies nachteilig auf den integrativen Kundenwert auswirkt. Dieser Schritt bezieht sich auf die Optimierung des Effizienzpotenzials. Alternativ bietet sich zur Erhöhung des Kundenwertes der Ansatz, die tatsächlich vom Kunden erwarteten Leistungen des Vertriebs bereitzustellen und somit das Effektivitätspotenzial besser auf den Kunden auszurichten.[715]

In Summe bietet der Kubus demnach eine Informationsbasis zur Planung und Anpassung der Vertriebsprozesse an die gewünschte Zielpositionierung des Kunden im Kubus. Kunden, die gegenwärtig oder perspektivisch einen geringeren Wert für den Anbieter aufweisen, können mit standardisierter Betreuung behandelt werden. Die Kundenbesuche der Außendienstmitarbeiter werden reduziert und die telefonische Betreuung forciert. Neben der Informationsfunktion unterstützt der integrative Customer Value den Vertrieb auch bei Planungs- und Kontrollaufgaben. So kann neben der Ressourcenplanung der Vertriebseinheiten durch die Anwendung des Customer Value kontrolliert werden, welche Auswirkungen die kundenbezogenen Vertriebsmaßnahmen auf den Kundenwert haben und welche Kundenwertentwicklung ausgelöst wird. In die Planungsfunktion ist zusätzlich die Kundenplanung einzubeziehen. Darunter fällt die Ermittlung von Zielen auf Kunden- oder Kundengruppenebene, zum Beispiel die Planung von Zielpositionen der Kunden im Customer-Value-Kubus oder die Planung der

[714] Vgl. DUDERSTADT, S. (2006), S. 110.
[715] Vgl. SPAHLINGER , L. I./ HERRMANN, A./ HUBER, F./ MAGIN, S. (2006), S. 618.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Steigerung des integrativen Customer Value eines Kunden. Aus der Kundenplanung werden dann die Vertriebsaktivitäten, unter anderem mit welchen Maßnahmen wie Messen, Telefonanrufen oder Außendienstbesuchen diese Ziele erreicht werden sollen, abgeleitet. Auf diesem Weg ergibt sich die Ressourcenallokation für die jeweiligen Kunden. Für den Außendienst wird diese Allokation dann zum Beispiel durch die Vorgabe einer Besuchsanzahl für die einzelnen Kunden vorgenommen.[716] Von der Ressourcenallokation abgeleitet, erfolgt dann die Quantifizierung der notwendigen Mittel für die geplanten Aktivitäten, aus der kundenspezifische Vertriebsbudgets hervorgehen. In der Folge werden die Auswirkungen auf den Customer-Value-Kubus nachträglich verfolgt. Dadurch wird geprüft, ob die gewünschten Entwicklungen eingetreten sind oder ob Nachjustierungen mit anderen Maßnahmen erforderlich sind.

Es ist zu erkennen, dass der integrative Customer Value eine wichtige ökonomische Voraussetzung bei der Allokation von Ressourcen im Vertrieb ist. Dabei ist zu vermerken, dass die Steuerung des Vertriebs durch Kundenbewertungen und Kundenpriorisierungen keinesfalls neu ist. Bereits seit langem bieten ausgewählte Methoden des Kundencontrolling wie die ABC-Analyse, Kundenerfolgsrechnungen oder Kundenportfolios die Basis für die Vertriebssteuerung. Dabei steht jedoch fast ausschließlich die Sicht des Anbieters im Vordergrund. Weitgehend fehlend ist auch hier die Einbeziehung von Informationen aus Kundensicht, die durch den dreidimensionalen Customer Value mit der Perspektive des Kunden gegeben werden. Die Berücksichtigung dieser Informationen stellt eine Weiterentwicklung der bisherigen Konzeptionen zur Vertriebssteuerung dar. Für den Anbieter wird es dadurch transparent und möglich, den Kundenwert aus Sicht des Kunden durch Vertriebsaktivitäten in die gewünschte Richtung und hinsichtlich der angestrebten Positionierung im Customer-Value-Kubus zu beeinflussen. Indem den entsprechend klassifizierten Kunden die notwendigen Ressourcen des Vertriebs zugesprochen werden, kann der integrative Customer Value somit insgesamt gesteigert werden.[717]

Wie auch zuvor in Verbindung mit dem kundenwertorientierten Marketing wurde auch für den Vertrieb die Möglichkeit der Ressourcenallokation durch den integrativen Customer Value aufgezeigt. Neben diesen beiden Unternehmensbe-

[716] Vgl. REINERS, J. O. (2004), S. 125.
[717] Vgl. REINERS, J. O. (2004), S. 67 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

reichen kann die Ressourcenallokation noch auf viele weitere Bereiche wie Forschung und Entwicklung oder Produktion ausgeweitet werden. Gerade im Hinblick auf Kooperationen zwischen Anbietern und Kunden ist die kontinuierliche Untersuchung des integrativen Customer Value unerlässlich. Dadurch kann der Anbieter prüfen, ob die Zusammenarbeit mit den richtigen Kunden geschieht und inwieweit sie ausgebaut oder reduziert werden sollte. Auf dieser Basis sind Investitionen in die Kundenbeziehung und demnach die Ressourcen des Unternehmens zu steuern.
Nach der erfolgten Darstellung der Ressourcenallokation als möglichem Anwendungsbereich des integrativen Customer Value soll im Folgenden mit dem Customer Perceived Value Management ein weiterer Bereich zur Anwendung des integrativen Customer Value behandelt werden, der sich insbesondere mit dem Customer Value aus Kundensicht beschäftigt.

11.3 Customer Perceived Value Management

Bereits im vorhergehenden Teil der Arbeit wurden Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen Kundenwert aus Anbietersicht sowie Kundenwert aus Kundensicht behandelt. Dabei wurde unter anderem unterstellt, dass ein hoher durch den Kunden wahrgenommener Nettonutzen die Kaufentscheidung des Kunden zugunsten des Anbieters positiv beeinflusst und die Basis für eine rentable Kundenbeziehung ist. In dieser Hinsicht wurde ebenfalls hervorgehoben, dass der Anbieter insbesondere bei Kunden, die aus seiner Sicht über eine hohe Attraktivität verfügen, versucht, einen hohen Kundennettonutzen zu erzeugen. Dieses Bestreben steht vor allem bei solchen Kunden im Vordergrund, die im Customer-Value-Kubus durch hohen gegenwärtigen und zukünftigen Customer Value gekennzeichnet sind, jedoch noch keinen hohen Customer Value aus Kundensicht haben. An dieser Stelle setzt das Customer Perceived Value Management an. Ziel des Ansatzes ist die Wertgenerierung und Erhöhung des Customer Value aus Kundensicht und damit in Verbindung gleichzeitig die Steigerung des Customer Value aus Anbietersicht, zum Beispiel durch zusätzliche oder hochwertigere Transaktionen mit dem Kunden.[718]
Dieser Punkt wurde bereits erstmalig im Rahmen der Ressourcenallokationen mit Hilfe des integrativen Customer Value in Vertrieb und Marketing angespro-

[718] Vgl. HENNEBERG, S. C./ MOUZAS, S. (2008), S. 111.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

chen. Auch hier wurde deutlich, dass es hinsichtlich der Optimierung von Kundenstruktur und wirtschaftlichen Kundenbeziehungen notwendig ist, durch entsprechende Maßnahmen den Customer Value aus Kundensicht zu beeinflussen, das heißt zu steigern. Diesem Ziel widmet sich auch das Customer Perceived Value Management, das sich jedoch nicht nur auf ausgewählte Bereiche im anbietenden Unternehmen konzentriert, sondern im Anbieterunternehmen eine funktionsübergreifende und durchgängige Steigerung des Customer Value aus Kundensicht zur Aufgabe hat.[719] Dem Konzept kann der Customer-Value-Kubus als Grundlage dienen, was der Informationsfunktion des Kubus entspricht. Durch die Klassifizierung der Kunden wird sichtbar, welcher Customer Value aus Kundensicht bei den einzelnen Kunden besteht. Auf dieser Basis kann dann entschieden werden, bei welchen Kunden Handlungsbedarf besteht und welche Ziel-Positionierung im Kubus angepeilt beziehungsweise welcher Customer Value als Ziel erreicht werden soll. Dieses Vorgehen unterstreicht neben dem Informationscharakter die Planungsfunktion des Kubus. Zusätzlich können dann auch in Bezug auf das Customer Perceived Value Management in einem anschließenden Schritt die durch die eingeleiteten Maßnahmen erzielten Fortschritte und Resultate durch Positionsänderungen im Customer-Value-Kubus nachgehalten und kontrolliert werden, was die Kontrollfunktion als weitere Funktion des Würfels hervorhebt.

Ausgangspunkt des Customer Perceived Value Management ist die Bestimmung des Customer Value aus der Perspektive des Kunden. Wie bereits beschrieben, entspricht dies vor allem dem Nettonutzen, den der Kunde als Differenz zwischen wahrgenommener Leistung und wahrgenommenen Kosten für ein Produkt oder eine Dienstleistung bei einem Anbieter erzielt oder erzielen kann. Basierend auf der Bestimmung des Ist-Nettonutzens wird ein Plan-Nettonutzen festgelegt, den der Kunde durch die Geschäftsbeziehung erzielen soll. Darauf aufbauend erfolgt im nächsten Schritt die Implementierung des Customer Perceived Value Management im Unternehmen. Dahinter verbirgt sich die Frage, welchen Beitrag die einzelnen Funktionen beziehungsweise Unternehmensbereiche des Anbieters leisten können, um das geplante Nettonutzenniveau beim Kunden zu erreichen.[720] An diesem Punkt kommt das Customer Perceived Value Ac-

[719] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004), S. 671.
[720] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004), S. 671 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

counting zum Einsatz. Dadurch werden die Wertbeiträge der einzelnen Unternehmensbereiche für den Kunden vom ersten Prozessschritt an durch das gesamte Leistungsgeflecht des anbietenden Unternehmens hindurch berechnet.[721]
Die Realisierung des Customer Perceived Value Accounting ist in der Praxis nur mit großem Aufwand und unter erschwerten Informationsbedingungen möglich. Dennoch ermöglicht das Vorgehen dem Anbieter das Erkennen von wichtigen Nutzeneffekten, das heißt von Potenzialen zur Nutzensteigerung. Zum einen wird die Ressourcenallokation, wie auch schon zuvor diskutiert, zielgerichtet unterstützt. Zum anderen werden Performance-Measurement-Systeme unterstützt, indem Kausalzusammenhänge hinsichtlich von Zielsetzungen, beispielsweise bei der Anwendung von Konzepten wie der Balanced Scorecard, ausgewiesen und bewertet werden können.
Ein weiterer Nutzeneffekt kann die Unterstützung der Leistungsbeurteilung von Unternehmensbereichen sein, indem der durch den Bereich für den Kunden geschaffene Wert in eine Beurteilung mit einbezogen wird. Dieser Punkt kann mit einer Schwachstellenanalyse verbunden werden. Durch diese ist es möglich, Schwachstellen im Leistungsgeflecht des Unternehmens hinsichtlich der Auswirkungen auf den Kundennutzen auszumachen. Als ergänzender Nutzeneffekt ist die Verbesserung des Risikocontrolling auf Seiten des Anbieters auszumachen. Die Auswirkungen von Änderungen bei Einsatzfaktoren oder Prozessschritten auf den wahrgenommenen Kundennutzen können kritisch untersucht und hinterfragt werden.[722] Ein abschließender Nutzeneffekt kann darüber hinaus die Ableitung der Zahlungsbereitschaft beziehungsweise die Zahlungsbereitschaftsmessung des Kunden sein.[723]
Die Bestimmung des Customer Perceived Value erfolgt über den gesamten Leistungserstellungsprozess, um die Leistungsbeiträge der einzelnen Unternehmensbereiche festzuhalten. Diese Anforderung wird durch die Anwendung adäquater Kennzahlen erfüllt. Neben Standardkennzahlen des Leistungsprozesses, wie Kosten, Leistungsmenge oder benötigte Prozesszeit, werden insbesondere Kennzahlen mit Bezug zum wahrgenommen Kundennutzen angewandt. Hierzu gehören beispielsweise Bewertungen zur Prozessflexibilität oder zur durch den

[721] Vgl. WALL, F. (2000), S. 29 ff.
[722] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004), S. 672.
[723] Vgl. RESE, M./ KARGER, M./ STROTMANN, W.-C. (2012), S. 27 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kunden wahrgenommenen Qualität.[724] Auf der Grundlage der hier angeführten Kennzahlen erfolgt dann die Umsetzung des Customer Perceived Value Managements im Anbieterunternehmen.

Voraussetzung zur Anwendung des Konzeptes und zur Ausrichtung der Prozesse im Leistungsgeflecht des Unternehmens auf den Kundennutzen ist jedoch die Beherrschbarkeit der Informationsprobleme.[725] Zwar wurde in einer Erhebung von *Schröder* und *Wall* festgestellt, dass in der Praxis grundsätzlich Interesse an der Ausrichtung des Unternehmens auf den Kundennutzen vorhanden ist, jedoch zum einen die geeigneten Instrumente zur Bestimmung des durch das Leistungsgeflecht des Unternehmens durchgerechneten Customer Perceived Value fehlen und zum anderen nicht alle notwendigen Informationen vorliegen. Aus diesem Grund ist der Ansatz momentan noch eher als konzeptionell einzustufen und findet bislang noch wenig Anwendung in der Praxis, wenngleich er wichtigen Zukunftstendenzen des Kundencontrolling in Verbindung mit dem integrativen Customer Value entspricht. Dazu gehören beispielsweise die Hinwendung zu qualitativen, wahrgenommenen Kosten- und Nutzenkomponenten, die Einbeziehung der Kundensicht und des Kundennutzens in die Kundenbewertung sowie die Intensivierung von Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen, was die Ausweitung der Interdisziplinarität des Controlling widerspiegelt.[726]

Damit wird zwar deutlich, dass ein durchgängiges Customer Perceived Value Management im Unternehmen bisher noch nicht ausreichend in der Praxis zum Einsatz kommt, jedoch bestimmte Teilbereiche des Unternehmens auf die Informationen des integrativen Kundenwertes zurückgreifen, wie am Beispiel der Ressourcenallokation dargestellt wurde.

Neben den bereits vorgestellten Anwendungsbereichen in der Praxis existieren darüber hinaus noch weitere Möglichkeiten, wie der integrative Customer Value und in diesem Zusammenhang der Customer-Value-Kubus unterstützend für die Praxis fungieren kann. Einige dieser Anwendungsgebiete werden im Folgenden auszugsweise angesprochen und skizziert.

[724] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004), S. 674 f.
[725] Vgl. WALL, F. (2007), S. 615.
[726] Vgl. SCHRÖDER, R./ WALL, F. (2004), S. 675 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

11.4 Weitere Anwendungsmöglichkeiten für die Praxis

Grundsätzlich bietet der integrative Customer Value eines Kunden eine entscheidungsunterstützende Information für alle Unternehmensbereiche, die in den Leistungserstellungsprozess für Kunden integriert sind. Besondere Berücksichtigung finden die Informationen vor allem in solchen Unternehmensbereichen, die direkt mit dem Kunden zusammen arbeiten oder anderweitig sehr kundenbezogen arbeiten und aufgestellt sind. Zu diesen gehört insbesondere der Marketingbereich, der im Zusammenhang mit der Ressourcenallokation auf Basis des Customer-Value-Kubus bereits thematisiert wurden. Gerade für den Vertrieb als Teilbereich des Marketing bieten sich viele Anwendungsgebiete, die sich mit Entscheidungen im Hinblick auf die Kundenbeziehung beschäftigen. Es ist ebenfalls denkbar, dass technische oder produktionsnahe Bereiche die Informationen nutzen, zum Beispiel bei der Erstellung kundenspezifischer Produktlösungen oder bei der Zusammenarbeit mit dem Kunden im Rahmen der Produktentwicklung.

Im Rahmen der Entscheidungsfundierung und -unterstützung wird eine Vielzahl von Entscheidungen unterstützt, die sich in kundenbezogene Investitionsentscheidungen im Hinblick auf die Ressourcenallokation des Anbieters und Entscheidungen hinsichtlich der Kooperationsform mit einem Kunden unterteilen lassen. Ein wichtiger Entscheidungsbereich in Verbindung mit kundenbezogenen Investitionsentscheidungen betrifft Akquisitions- und Fortführungsentscheidungen aus Sicht des anbietenden Unternehmens.[727] Genauer zählen dazu Situationen, bei denen ein Anbieter entscheiden muss, ob er mit einem Kunden eine Geschäftsbeziehung eingehen möchte und die Kundenakquisition angestoßen werden soll. Darüber hinaus spielen in diesen Bereich auch Entscheidungen hinein, die erst im späteren Verlauf der Kundenbeziehung relevant sind, zum Beispiel die Prüfung, ob eine Kundenbeziehung durch den Anbieter fortgeführt oder beendet werden soll. In diesem Zusammenhang sind auch Rückgewinnungsentscheidungen zu nennen, bei denen ein Anbieter durch bestimmte Investitionen versucht, einen Kunden für das Unternehmen zurück zu gewinnen. Weitere Einsatzgebiete neben Einzelkundenentscheidungen und Entscheidungen zur Kooperationsform mit dem Kunden betreffen die Nutzung des integrativen Customer Value als Beurteilungskriterium für erfolgsabhängige Leistungsbeurteilungen

[727] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 191 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

oder Anreizsysteme, zum Beispiel für den Außendienst oder das Key Account Management.

Ein theoretischer Einstieg in das Thema Akquisitions- und Fortführungsentscheidungen von Kundenbeziehungen wird durch *Fischer* und *Schmöller* gegeben, die den Kundenwert als mögliches Entscheidungskalkül für die Beendigung von Kundenbeziehungen sehen. In ihren Ausführungen erläutern sie Gründe, die zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen führen. Grundsätzlich ist dies der Fall, wenn die Kosten-Nutzen-Relation eines Leistungsaustauschs zwischen Anbieter und Kunde als nicht mehr positiv bewertet wird. Dabei ist zwischen anbieterseitigen Gründen und kundenseitigen Gründen zu differenzieren, die zur Beendigung führen. Anbieterseitig ist auf die in Abbildung 28 gezeigte Bewertung der Kundenbeziehung zu verweisen. Danach entscheiden gegenwärtige und zukünftige Nutzen- und Kostenparameter sowie operative, strategische, quantitative und qualitative Einflüsse darüber, ob eine Kundenbeziehung fortgeführt oder beendet wird. Kundenseitig entscheiden ebenfalls Nutzen- und Kostenaspekte über die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung zu einem Anbieter. Sie bilden den Kundennettonutzen, der durch den Kunden im Vergleich zu anderen Anbietern bewertet wird. Gleichmaßen spielen sie eine Rolle bei der Entscheidung zur Fortführung oder Beendigung der Kundenbeziehung.[728]

Das dargestellte Konstrukt kann auf den integrativen Customer Value und im weiteren Schritt auf den Customer-Value-Kubus übertragen werden. Durch die Klassifizierung der Kunden erkennt der Anbieter, welche Kunden für ihn nicht weiter attraktiv sind, das heißt, bei welchen Kunden die Kosten-Nutzen-Relation aus Anbietersicht nicht mehr stimmig ist. Bei diesen Kunden ist die Beendigung der Beziehung zu prüfen. Andersherum bietet der Kubus die Option, Kunden zu erkennen, aus deren Sicht die Kosten-Nutzen-Relation der Geschäftsbeziehung zum Anbieter nicht mehr positiv ist. Bei diesen Kunden droht, ohne Berücksichtigung anderer Einflüsse wie Wechselbarrieren oder sonstiger Faktoren, die kundenseitige Beendigung der Geschäftsbeziehung. Eine solche Entscheidung kann aus Anbietersicht begrüßenswert sein, sie kann jedoch auch, vor allem bei attraktiven Kunden, nicht gewünscht sein. Im letzteren Fall muss der Anbieter durch geeignete Maßnahmen wie durch entsprechende Ressourcenallokation

[728] Vgl. FISCHER, F. M./ SCHMÖLLER, P. (2006), S. 486 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

handeln, um die Kosten-Nutzen-Relation für den Kunden wieder zu verbessern und damit den Customer Value aus der Perspektive des Kunden zu steigern.
An dieser Stelle ist auch das Rückgewinnungsmanagement zu erwähnen. Durch *Stauss* und *Friege* wird betont, dass es für Unternehmen aufgrund der hohen Kosten für die Neukundengewinnung oft deutlich wirtschaftlicher ist, durch werterhöhende Maßnahmen für den Kunden einer Gefährdung oder einem Abbruch der Geschäftsbeziehung entgegen zu wirken. Neben Investitionen in die Erhöhung des Customer Value aus Kundensicht ist zusätzlich der Bereich der ehemaligen Kunden durch zielgerichtete Investitionen zu bearbeiten. Dieses Aktionsfeld kommt dann zum Einsatz, wenn Kunden für den Anbieter bereits verloren sind. Grundlage der Aktivitäten zur Rückgewinnung von Kunden ist die ökonomische Beurteilung, ob die Investitionen für den Anbieter lohnenswert sind. Diese Beurteilung kann durch den integrativen Customer Value erfolgen.[729]
Zum Anfangszeitpunkt der Rückgewinnungsmaßnahmen ist der Customer Value aus Kundensicht in der Regel niedrig oder nicht zu bestimmen. Dagegen ist der Customer Value aus Anbietersicht im Verhältnis einfacher zu bewerten, obwohl auch dies durch den prospektiven Charakter aufwendig und schwierig ist. Hilfreich können an diese Stelle die Daten der Vergangenheit sein, als der Kunde noch in einer aktiven Beziehung zum Anbieter stand. Trotz der Schwierigkeiten ist die Bestimmung essentiell, da der Wert des Kunden die Basis der grundsätzlichen Entscheidung ist, ob Maßnahmen zur Rückgewinnung getroffen werden und in welcher Intensität beziehungsweise in welchem Kostenrahmen diese Maßnahmen vollzogen werden sollen. Neben dem erwarteten Customer Value aus Anbietersicht, in den dann auch der sogenannte Second Customer Lifetime Value einfließt, ist als weitere Basis für die Entscheidung über Rückgewinnungsmaßnahmen die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Rückgewinnung einzubeziehen. Diese bedingt im Vorfeld eine genaue Analyse des Abwanderungsgrunds des Kunden.[730] Grund für die Analyse des Abwanderungsgrunds ist unter anderem die Abwägung, ob entsprechende Investitionen in die Rückgewinnung überhaupt erfolgreich sein können oder ob zu hohe Investitionen zur

[729] Vgl. STAUSS, B./ FRIEGE, C. (2006), S. 511.
[730] Vgl. SEIDL, F. (2009), S. 16.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Rückgewinnung notwendig sind, die nicht im wirtschaftlichen Verhältnis zum später erzielbaren Kundenwert stehen.
Auch für das Kundenrückgewinnungsmanagement ist der Customer-Value-Kubus ein geeignetes Instrument. Nachdem der Customer Value für die Kunden, die für eine Rückgewinnung in Betracht kommen, bestimmt wurde, werden diese in den Kubus eingeordnet. Die jeweiligen Klassifizierungen bieten dem Anbieter dann eine wichtige Grundlage, welchen Kunden mit welcher Priorität und welchem Aufwand bei der Rückgewinnung begegnet werden soll.
Ein weiterer möglicher Anwendungsbereich des Customer-Value-Kubus ist das Zielkundenmanagement. Dieser Bereich ist im Zuge der Entscheidungsunterstützung durch den integrativen Customer Value der Wahl der Kooperationsform mit Kunden aus Anbietersicht zuzuordnen. Durch den Kubus werden Kunden oder der Kundenstamm in verschiedene Segmente unterteilt. Dabei spielt das Potenzial des Kunden eine wesentliche Rolle, das daher durch eine eigene Dimension, den prospektiven Customer Value aus Anbietersicht, abgebildet wird. Anhand dieser Klassifizierung ist es für den Anbieter möglich, die potenzialträchtigen Kunden des Unternehmens zu identifizieren und durch entsprechende Maßnahmen zu fördern. So kann der Anbieter sich beispielsweise auf einen speziellen Subkubus konzentrieren und Kunden, die diesem Subkubus zugeordnet wurden, segmentspezifisch behandeln. Ein Beispiel sind Zukunftskunden, die gegenwärtig noch keinen hohen Customer Value aus der Perspektive des Anbieters besitzen. Um bei diesen Kunden langfristig und nachhaltig Profitabilität zu erreichen, sind Anfangsinvestitionen in die Kundenzufriedenheit und -bindung unerlässlich. Dementsprechend ist dann zum Beispiel die Entwicklung segmentspezifischer, spezieller Vertriebs- oder Marketingmaßnahmen sinnvoll.
Abschließend soll noch ein weiteres Anwendungsfeld im Zusammenhang mit dem integrativen Customer Value angesprochen werden, das sich mit der Gestaltung kundenwertorientierter Anreizsysteme befasst. Thematisch kann dieser Punkt auch im Zusammenhang mit der zuvor diskutierten Vertriebssteuerung durch den Customer-Value-Kubus gesehen werden. Dabei stand jedoch vor allem die Ressourcenallokation im Vertrieb im Hinblick auf kundenbezogene Maßnahmen im Vordergrund, während im Folgenden die Anwendung eines

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kundenwertorientierten Anreizsystems zur Leistungs- und Ertrags- beziehungsweise Motivationssteigerung des Vertriebs thematisiert werden soll.
Es ist demnach möglich, den integrativen Customer Value als Bemessungsgrundlage für die Belohnung von Mitarbeitern, zum Beispiel von Vertriebsmitarbeitern, zu nutzen. Ziel ist es an dieser Stelle, dass der Mitarbeiter durch vertriebsbezogene Entscheidungen den integrativen Customer Value für das Unternehmen steigert und damit zur Zielerreichung des Unternehmens beiträgt. Zugleich erzielt er durch die getroffenen Entscheidungen einen persönlichen Vorteil, in dem er für erreichte Ziele, in diesem Fall die Steigerung des Customer Value, durch variable Vergütungsanteile entlohnt wird. Auf diesem Weg ist eine Anreizkompatibilität vorhanden, welche wesentliche Anforderung an Anreizsysteme ist. Sie besagt ganz allgemein, dass der Entscheidungsträger nur einen Vorteil aus seinen Entscheidungen erzielen darf, wenn auch der erwartete Nutzen der Instanz steigt, in diesem Fall der Nutzen des anbietenden Unternehmens.[731]
Die Ausgestaltung eines kundenwertorientierten Anreizsystems auf Grundlage des Customer-Value-Kubus kann durch unterschiedliche Varianten erfolgen. Denkbar ist die Bindung der variablen Vergütung an die Entwicklung der Customer Values ausgewählter Kunden. So können innerhalb der Zielvereinbarung zur Entlohnung des Mitarbeiters Zielgrößen für kundenspezifische Customer Values festgelegt werden, die der Mitarbeiter erreichen muss, um die Voraussetzung zur Zahlung der Prämie beziehungsweise der variablen Vergütung zu erreichen.
Eine andere Variante ist die Formulierung eines Gesamtziels als Basis für die Erreichung der Vergütung. Beispielhaft kann es in diesem Zusammenhang ein Ziel sein, eine bestimmte Anzahl Kunden zu Schlüsselkunden zu entwickeln oder eine definierte Kundenstruktur im Customer-Value-Kubus zu erreichen.
Neben der Anwendung von Anreizsystemen in Verbindung mit den eigenen Mitarbeitern ist es genauso möglich, aktuelle oder potenzielle Kunden als Anreizempfänger zu deklarieren.[732] Dabei kann zum Beispiel im Gespräch mit dem oder den Kunden die aktuelle Position im Customer-Value-Kubus und dabei vor allem der gegenwärtige und prospektive Customer Value aus Anbietersicht thematisiert werden. Daran anknüpfend werden mögliche Verbesserungen bespro-

[731] Vgl. LAUX, H./ LIERMANN, F. (2005), S. 573.
[732] Vgl. HAMEL, W. (2006), S. 473.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

chen und eine Zielposition des Kunden im Kubus definiert. Für eine entsprechende Verbesserung des Kunden im Kubus, die der definierten Zielposition entspricht, kann der Kunde durch eine Prämie oder einen Bonus belohnt werden. Kundenwertorientierte Anreizsysteme bieten dem Anbieter somit eine Möglichkeit, Kundenwertsteigerungen zu erzielen. Durch die Integration von Potenzialgrößen in den Customer Value ist er darüber hinaus als ein wertvoller Ansatz zu erachten, der nicht nur zu kurzfristigen Erfolgen motiviert, sondern auch Langfristigkeit und nachhaltige Wertentwicklung sicherstellt.[733] Kritisch ist jedoch in diesem Zusammenhang sowohl bei Anreizsystemen für Kunden wie auch für Mitarbeiter zu vermerken, dass der Bestimmung des integrativen Customer Value nicht nur objektive Größen zugrunde liegen. Besonders qualitative Determinanten, die den Customer Value beeinflussen, lassen Interpretationsspielräume zu. Daher ist es notwendig, eindeutige Bewertungsregeln zu bestimmen oder die Bewertung der Größen mit dem Anreizempfänger gemeinsam vorzunehmen.

Insgesamt wurde durch das vorhergehende Kapitel deutlich, dass der integrative Customer Value und damit verbunden der Customer-Value-Kubus vielseitige Anwendungsmöglichkeiten für die Praxis bietet. Schwerpunkt ist dabei die Ressourcenallokation, indem den Kundenklassifizierungen und den Segmenten des Kubus entsprechend die begrenzten Ressourcen des Unternehmens sowie die Investitionen wertorientiert gesteuert werden. Das wesentliche Ziel ist es dabei, den Kundenwert aus Sicht des Anbieters nachhaltig zu steigern. Gleichzeitig wird das Ziel verfolgt, durch entsprechende Maßnahmen den Customer Value aus Kundensicht dahingehend zu beeinflussen, dass die attraktiven Kunden an das Unternehmen gebunden werden und, ausgelöst durch einen hohen Kundennettonutzen, den Customer Value aus Anbietersicht weiter steigern.

[733] Vgl. SCHMÖLLER, P. (2001), S. 205.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

12 Schlussbetrachtung

12.1 Kritische Würdigung

Die vorgestellte empirische Untersuchung und das Konzept des integrativen Customer Value in Verbindung mit dem Customer Value Kubus haben Grenzen. Punktuell wurden dazu bereits in den vorhergehenden Ausführungen Angaben gemacht, im Folgenden sollen diese jedoch noch einmal abschließend zusammengefasst werden. Durch die kritische Würdigung und Darstellung existierender Grenzen wird die Möglichkeit geboten, sich kritisch mit den Ergebnissen auseinander zu setzen.

Im ersten Schritt soll vor diesem Hintergrund die empirische Untersuchung und in diesem Zusammenhang zuerst der angewandte Fragebogen beleuchtet werden. Die Vielzahl der Antwortmöglichkeiten für die Befragten waren nicht immer überschneidungsfrei. So treten beispielsweise bei der Abfrage, welche Ziele Unternehmen durch Kundencontrolling verfolgen, teilweise inhaltliche Überschneidungen bei den angeführten Antwortwortmöglichkeiten zu den Zielen auf. Konkret wurden zum Beispiel als mögliche Ziele die Erkennung von Kundenpotenzialen oder auch die Optimierung der Kundenstruktur angegeben. Zweifelsohne gibt es bei den beiden genannten Zielen Überschneidungen, da zur Optimierung der Kundenstruktur die Erkennung von Kundenpotenzialen eine Voraussetzung ist. Derartige Überschneidungen wurden jedoch bewusst in Kauf genommen, denn es musste davon ausgegangen werden, dass nicht alle Fragebogenteilnehmer genau wussten, was unter Optimierung der Kundenstruktur verstanden wird beziehungsweise was inhaltlich zu diesem Ziel gehört. Aus diesem Grund wurden Teilaspekte des Ziels der Optimierung der Kundenstruktur noch einmal losgelöst als mögliche Ziele abgefragt. Darüber hinaus war es in diesem Fall ebenso denkbar, dass einige Unternehmen die Erkennung von Kundenpotenzialen durch Kundencontrolling anstreben, nicht aber noch weiter gehen, und die Optimierung der Kundenstruktur als Ziel für sich sehen.

Ein weiterer kritischer Punkt betrifft die Grundgesamtheit der Untersuchung. Durch die überwiegende Ansprache von Fragebogenteilnehmern über das soziale Netzwerk XING haben vor allem Personen mit Bezug zum Internet und zu

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sozialen Netzwerken an der Befragung teilgenommen. Dadurch ist es möglich, dass die Befragten zum Beispiel vergleichsweise jünger waren, da diese Personen Netzwerke wie XING vermutlich intensiver nutzen. Der große Rücklauf der Befragung spricht demnach für eine gewisse Repräsentativität, allerdings ist in Bezug auf den genannten Aspekt – die Affinität zu Internet und sozialen Netzwerken – zu hinterfragen, ob hierdurch Verzerrungen bei der Beantwortung der Fragen entstanden sind. Grundsätzlich wurde das Vorgehen trotz möglicher Verzerrungen gewählt, um einen großen und branchenübergreifenden Rücklauf zu erzielen.

Ein weiterer kritischer Punkt im Zusammenhang mit der empirischen Untersuchung betrifft die Auswertung der Befragung. Die statistische Auswertung der Fragebögen wurde bewusst einfach gehalten, vor allem um schnell verständlich zu sein. In erster Linie wurden Aussagen zu absoluten und relativen Häufigkeiten sowie Mittelwerten getroffen. Eine tiefergehende Analyse zu Branchen oder Größenklassen wurde nur eingeschränkt durchgeführt. Grund dafür ist das definierte Ziel, durch die Untersuchung einen branchenübergreifenden Einblick zu ermöglichen, ohne zu sehr auf branchenbezogene Eigenheiten einzugehen. Das Gleiche gilt auch für die Betrachtung der Größenklassen. Auch hier wurden in besonderen Fällen Spezifika bestimmter Größenklassen herausgestellt. Generell ist die nur selten branchen- oder größenbezogene Auswertung der Fragebögen darauf zurückzuführen, dass darin nur vereinzelt ein Mehrwert für den Fortgang der Arbeit erkannt wurde.

Nachfolgend sollen auch noch einmal die Grenzen des integrativen Customer Value und damit verbunden des Customer Value Kubus aufgezeigt werden. Wie bereits im Vorfeld geschildert, unterliegt die Gewichtung und Bewertung der Determinanten zur Bestimmung des Customer Value einer gewissen Subjektivität, die nie ganz eliminiert werden kann. Dieser Kritikpunkt trifft besonders auf die qualitativen Determinanten aus Anbieter- und Kundensicht zu, wenn diese durch das Scoring-Verfahren gewichtet und bewertet werden. Eine weitere Einschränkung des Scoring-Modells betrifft die unterstellte Unabhängigkeit der gewählten Kriterien. Merkmale können miteinander korrelieren, wodurch es zu Verzerrungen kommen kann. Diese Schwäche gilt auch für die drei Dimensionen des Customer Value Kubus. Auch sie sind nicht vollständig unabhängig voneinander.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

An dieser Stelle soll auch noch einmal der Aufwand, der bei der Bestimmung des integrativen Customer Value für einen Kunden und bei der Anwendung des Kubus entsteht, als kritischer Punkt der Arbeit erwähnt werden. Dieser Punkt ist insofern zu nennen, da der Aufwand bei der Anwendung im Gegensatz zur Anforderung der Praxis steht. Die Anforderung lautete, dass eingesetzte Methoden des Kundencontrolling einfach umsetzbar sein sollen. Für den Einsatz der Methode sprechen allerdings wesentliche Vorteile für das Unternehmen, die den Aufwand der Methode überkompensieren können. Ein wichtiger Punkt ist die individuelle Kundenbearbeitung. Das Anbieterunternehmen wird unterstützt, die „richtigen“ Kunden mit den „richtigen“ Maßnahmen zu bearbeiten. Damit wird Ressourcenverschwendung reduziert und das Ziel einer nachthaltigen Kundenstruktur verfolgt. Der Kunde nimmt die intensive Behandlung, die bei der Bewertung des Customer Value aus Kundensicht entsteht, im Idealfall als intensive Kundenbetreuung wahr. Dazu kann der Anbieter in den Gesprächen mit dem Kunden wichtige Informationen erhalten, zum Beispiel zu Entwicklungen am Markt. Weiter offenbart der Kunde dem Anbieter, welche Determinanten der Kundenbeziehung ihm wichtig oder weniger wichtig sind. Durch kann der Anbieter das Leistungsangebot für den Kunden anpassen und gegebenenfalls kostengünstiger gestalten. Als letzter Aspekt, weshalb die Anwendung des Modells trotz des hohen Aufwands für den Kunden sinnvoll sein kann, ist das Halten bestehender und attraktiver Kunden durch kundenbeziehungsspezifisch passende Maßnahmen zu nennen. Dies ist für den Anbieter in vielen Fällen lohnenswert, da das Halten bestehender Kunden in der Regel günstiger als die Akquisition von Neukunden ist.

12.2 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat einen Einblick in die aktuelle Entwicklung des Kundencontrolling gegeben und den integrativen Customer Value als eine Steuerungsgröße identifiziert. Auf der Grundlage einer durchgeführten Primärforschung wurde gezeigt, dass Unternehmen als wichtigstes Ziel die ökonomische Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen anstreben. Es wurde festgestellt, dass es zur Ausgestaltung nachhaltiger Kundenbeziehungen notwendig ist, den Kundenwert als Steuerungsgröße nicht nur aus der Perspektive des Anbieters, wie es bislang in der Regel geschieht, zu beleuchten, sondern auch die Perspektive des Kunden miteinzubeziehen. Aus diesem Grund wurde der integrative Customer

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Value als Ansatz, der beide Sichten behandelt, vorgestellt. Darauf aufbauend wurde in einem nächsten Schritt das Modell des Customer-Value-Kubus entwickelt, das diese beiden Sichten in einem gemeinsamen dreidimensionalen Modell integriert. Dabei wurde die Anbietersicht des Customer Value in zwei Dimensionen, den gegenwärtigen und den prospektiven Customer Value unterteilt und zusätzlich als dritte Dimension der Customer Value aus Kundensicht hinzugefügt. Auf Basis des Modells des Customer-Value-Kubus wurde dann aufgezeigt, wie Kunden anhand dieser drei Dimensionen klassifiziert und bestimmten Segmenten im Kubus zugeordnet werden können. Neben allgemeinen Handlungsempfehlungen wurden daran anschließend Anwendungsmöglichkeiten präsentiert, bei denen der integrative Customer Value und damit verknüpft der Customer-Value-Kubus als Steuerungsgröße für die Praxis genutzt werden kann. Besonders im Fokus war dabei die Ressourcenallokation aus Sicht des Anbieters. In diesem Kontext wurden vor allem der Marketing- und der Vertriebsbereich untersucht. Mit der Außendienststeuerung wurde ein weiteres Ziel angesprochen, das im Rahmen der Primärforschung von den befragten Unternehmen als sehr wichtig bewertet wurde. Im Anschluss daran wurden noch andere Anwendungsbereiche skizziert, bei denen der integrative Customer Value steuernd eingesetzt werden kann.

Grundsätzlich bietet das vorgestellte Modell eine wirksame Unterstützung, Kundenbeziehungen nachhaltig und rentabel zu gestalten sowie darüber hinaus vorhandene Potenziale von Kunden zu identifizieren und auszuschöpfen. Diese Ziele stehen seitens der Praxis im Vordergrund, wie mittels der Untersuchung nachgewiesen werden konnte. Die Nutzung von Informationen über den integrativen Customer Value und damit verbunden die Informationen des Customer-Value-Kubus stellen die Grundlage eines kontinuierlichen kundenwertbezogenen Verbesserungsprozesses dar. Anbietende Unternehmen erkennen durch die Informationen Handlungsfelder bei Kundenbeziehungen sowie in Bezug auf die Kundenstruktur und können dahingehend Maßnahmen ergreifen. Aus diesem Grund genügt es nicht, das Modell nur einmalig anzuwenden. Entscheidend ist es, den Customer Value regelmäßig zu bestimmen, um Entwicklungen von Kunden beziehungsweise Kundenbeziehungen transparent zu machen. Daraus ergeben sich dann im nächsten Schritt erneut Handlungsfelder, die kundenbezogene Maßnahmen nach sich ziehen. Insgesamt entsteht somit ein Regelkreis,

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dem die Bestimmung des integrativen Customer Value unterliegt. Nur durch dieses Vorgehen können die Informationen als Steuerungsgröße in die Entscheidungsfindung und -fundierung zu Kundenaktivitäten einfließen.
Kritisch zu beurteilen ist jedoch der entstehende Aufwand bei der Bewertung von Kundenbeziehungen nach dem vorgestellten Modell. Die Kundenbewertung aus Anbieter- und aus Kundensicht ist ein komplexer Prozess, der Ressourcen beim anbietenden Unternehmen und auch beim Kunden bindet. Aus diesem Grund muss aus Unternehmenssicht genau hinterfragt werden, bei welchen Kunden dieser Aufwand ökonomisch sinnvoll und lohnenswert ist. Mögliche Entscheidungskriterien, für welche Kunden die Kundenbewertung realisiert werden soll, sind zum Beispiel definierte Mindestumsätze oder ausgewählte Märkte wie Wachstumsmärkte, in denen der Anbieter aktiv ist oder werden will. An dieser Stelle ist zusätzlich anzumerken, dass im Rahmen der Arbeit eine Maximallösung entwickelt wurde, die in der Unternehmenspraxis in Bezug auf den Aufwand durchaus noch reduziert werden kann. Möglichkeiten dazu bestehen in erster Linie im Hinblick auf die Anzahl sowie die Auswahl der Determinanten. Denkbar ist zum Beispiel die Beschränkung auf einfach zu bewertende Determinanten, die die Dimensionen des Kubus bestimmen. Ebenfalls ist es wie schon zuvor erläutert möglich, dass Anwender des Modells aufgrund des hohen Nutzens, den die gewonnenen Erkenntnisse bieten, auch einen höheren Aufwand akzeptieren, der insgesamt durch den Mehrwert des Modells für den Anwender überkompensiert wird.
Der integrative Customer Value kommt bis heute noch wenig zum Einsatz. Auch der in der Arbeit entwickelte Kubus, der sowohl Anbieter- wie auch Nachfragerperspektive einbezieht, ist noch neu. Daher gibt es zu diesen Punkten noch weiteren Forschungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf die Akzeptanz und den Einsatz des Modells in der Praxis. Es ist noch schwierig zu beurteilen, ob der integrative Kundenwert in der Zukunft in der Praxis Anwendung findet. Dagegen steht die formulierte Anforderung von Unternehmen an das Kundencontrolling, dass angewandte Methoden schnell, einfach und nachvollziehbar sein sollen. Gerade hinsichtlich der begrenzten Ressourcen in den Unternehmen spielt dieser Punkt eine wichtige Rolle. Für die zukünftige Anwendung des Modells in der Praxis spricht jedoch, dass dadurch die kundenbezogenen Ziele von Unternehmen besser unterstützt werden können als durch andere, bisher einge-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

setzten Methoden. Dieser Aspekt betrifft in erster Linie das Ziel, nachhaltige Kundenbeziehungen zu verfolgen sowie Kundenpotenziale zu identifizieren und zu nutzen. Auch der Punkt der Nachvollziehbarkeit trifft für das Konzept und dabei vor allem für die grafische Umsetzung durch den Customer-Value-Kubus zu. Abschließend gilt es außerdem, den Weg der Kundenbewertung schon als Mittel zur Zielerreichung zu verstehen, da bereits im Zuge der Bestimmung des integrativen Customer Value wichtige Handlungsfelder zur Optimierung der Kundenbeziehung ausgemacht werden können. Basierend auf den genannten Gründen ist es demnach durchaus möglich, dass sich das vorgestellte, entwickelte Modell langfristig als eine Steuerungsgröße des Kundencontrolling in der Praxis durchsetzen wird.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang: Fragebogen zur empirischen Untersuchung

Umfrage für eine Doktorarbeit zum Thema Kundencontrolling

Ihr Vorteil
Sie erhalten eine praxisnahe Studie mit Handlungsempfehlungen zu allen wichtigen Instrumenten des Kundencontrolling.
Falls gewünscht: Die Ergebnisse und die Studie an folgende Adresse (vorzugsweise via E-Mail):

Vielen herzlichen Dank für Ihre Hilfe!!!

❶ Allgemeine Fragen zum Unternehmen

Unternehmensgröße: (bitte markieren Sie die entsprechende Größenordnung Ihres Unternehmens)

Umsatz: (Mio. Euro)	☐ ≤10	☐ 11-99	☐ 100-499	☐ ≥500
Anzahl Mitarbeiter:	☐ ≤100	☐ 101-500	☐ 501-2000	☐ ≥2001

Branche: (bitte wählen Sie die Branchenzugehörigkeit Ihres Unternehmens aus)

☐ Energie und Öl	☐ Maschinenbau	☐ Textil/ Bekleidung	☐ Beratende Dienstleistungen
☐ Chemie	☐ Automobil-industrie	☐ Ernährungs-gewerbe	☐ Tourismus/ Gastgewerbe
☐ Pharma	☐ Elektrotechnik/ Elektronik	☐ Landwirtschaft	☐ Spedition/ Transport/ Logistik
☐ Baugewerbe	☐ Telekommuni-kation	☐ Einzelhandel	☐ Verlag/ Druck und andere Medien
☐ Bauzulieferer	☐ Medizintechnik	☐ Finanzdienst-leistungen	☐ Großhandel

Sonstige (ggf. bitte eintragen):

Wer ist Kunde Ihres Unternehmens: (Mehrfachnennungen möglich)

☐ Endverbraucher / Privatkunden	☐ Firmen- und Geschäftskunden	☐ Eigene Vertriebs-gesellschaften	☐ Großhandel und Wiederverkäufer

Sonstige (ggf. bitte eintragen):

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

❷ Fragen zum Kundencontrolling

Wie werden in Ihrem Unternehmen Kunden betreut: (Mehrfachnennungen möglich)

☐ Außendienst-mitarbeiter ☐ Telefonisch ☐ Postalisch ☐ Vor Ort im eigenen Unternehmen

Sonstige (ggf. bitte eintragen):

Welche Kundeninformationen liegen Ihnen vor und wie beurteilen Sie deren Priorität:
(bitte bewerten Sie alle Kategorien)

Arten von Kundeninformationen:	Information liegt vor:		Priorität (Skala: 1 = sehr hoch, 6 = sehr niedrig						
	Ja	**Nein**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Keine Relevanz**
Absatz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Umsatz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zielvereinbarungen (z. B. durch Planumsätze)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundendeckungsbeitrag	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenbezogene Kosten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundengewinn	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenloyalität	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenbonität	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenzufriedenheit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstige (ggf. bitte eintragen)									

Wie beurteilen Sie in Ihrem Unternehmen den Kenntnisstand über:
(bitte bewerten Sie alle Kategorien)

Skala: 1 = sehr gut, 6 = sehr schlecht	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**unbekannt**
Kundenstruktur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Absatz und Umsatz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundendeckungsbeiträge	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenzufriedenheit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenpotenziale	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenloyalität	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

In welchen Bereichen Ihres Unternehmens wird Kundencontrolling eingesetzt:
(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Marketing ☐ Vertriebs-innendienst ☐ Finanz-controlling ☐ Geschäftsleitung / Vorstand

☐ Vertriebs-controlling ☐ Außendienst ☐ Vertriebs- und Verkaufsleitung ☐ Eigenständige Abteilung: Kundencontrolling

☐ Kein Einsatz von Kundencontrolling im Unternehmen

Sonstige (ggf. bitte eintragen):

Welche Instrumente des Kundencontrolling werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt:
(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Kunden-ABC-Analyse ☐ Kunden-kennzahlen ☐ Kundenportfolio ☐ Bonitäts- und Zahlungszielanalyse

☐ Umsatz- und Absatzanalyse ☐ Deckungs-beitragsanalyse ☐ Scoring-Methoden ☐ Loyalitäts- und Wiederkaufsanalyse

☐ GuV- und Bilanzanalyse ☐ Kundenlebens-zyklusanalyse ☐ Benchmarking ☐ Kundenzufriedenheits-analyse

☐ Kein Einsatz von Kundencontrolling-Instrumenten im Unternehmen

Sonstige Instrumente (ggf. bitte eintragen):

Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen durch Kundencontrolling:
(bitte bewerten Sie alle Kategorien)

Skala: 1 = hohe Übereinstimmung, 6 = geringe Übereinstimmung	1	2	3	4	5	6	Kein Ziel
Außendienststeuerung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Plan-Ist-Kontrolle von Kundenzielen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Optimierung der Kundenstruktur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nachhaltige Kundenbeziehungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenwertmaximierung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Erkennung von Potenzialkunden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketingsteuerung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informationsversorgung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

☐ Kein Einsatz von Kundencontrolling-Instrumenten im Unternehmen

Weitere Ziele (ggf. bitte eintragen):

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Welche Gründe sehen Sie für den fehlenden Einsatz von Kundencontrolling in der Praxis :
(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Mangelnde theoretische Fachkenntnisse
- ☐ Operative Hektik verhindert Einführung
- ☐ Fehlende Ressourcen (z.B. personell)
- ☐ Fehlende praktische Umsetzbarkeit
- ☐ Geringe Priorität im Unternehmen
- ☐ Fehlende, nicht vorliegende Kundeninformationen

Sonstige Gründe (ggf. bitte eintragen):

Welche Anforderungen muss Kundencontrolling aus Ihrer Sicht erfüllen :
(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Einfache Umsetzung in der Praxis
- ☐ Leichte Verständlichkeit
- ☐ Erzielung von Handlungsempfehlungen
- ☐ Mehrdimensionale Kundenanalysen
- ☐ Graphische Darstellung
- ☐ Abteilungsübergreifende Einsatzfähigkeit

Sonstige Anforderungen (ggf. bitte eintragen):

Welche Software nutzen Sie im Unternehmen für Kundencontrolling:
(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Microsoft Excel
- ☐ Cognos
- ☐ SAP
- ☐ Microsoft Access
- ☐ Microsoft Dynamics CRM
- ☐ Siebel CRM (Oracle)
- ☐ Kein Einsatz von Kundencontrolling im Unternehmen

Andere Software (ggf. bitte eintragen):

Bitte schicken Sie den ausgefüllten Fragebogen per Email an folgende Adresse:

arnowortmann@gmx.de

Selbstverständlich wird Ihr Fragebogen nach anonymer Auswertung vernichtet!

Vielen Dank für Ihre Hilfe und Mitarbeit an meiner Doktorarbeit!!

Bei Rückfragen stehe ich natürlich gerne zur Verfügung.

Herzliche Grüße

Arno Wortmann

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Literaturverzeichnis

AHLERT, DIETER/ HESSE, JOSEF (2002): Relationship Management im Beziehungsnetz zwischen Hersteller, Händler und Verbraucher, in: Customer Relationship Management im Handel. Strategien, Konzepte, Erfahrungen, hrsg. v. Ahlert, Dieter, Becker, Jörg, Knackstedt, Ralf, Wunderlich, Maren, Berlin Heidelberg, S. 3 – 30.

AHLERT, DIETER/ WUNDERLICH, MAREN (2002): CRM in kooperativen Unternehmensnetzwerken, in: Customer Relationship Management im Handel. Strategien, Konzepte, Erfahrungen, hrsg. v. Ahlert, Dieter, Becker, Jörg, Knackstedt, Ralf, Wunderlich, Maren, Berlin Heidelberg, S. 45 – 70.

ANDERSON, JAMES C./ NARUS, JAMES A. (1999): Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value, Upper Saddle River.

ANG, LAWRENCE/ TAYLOR, BEN (2005): Managing customer profitability using portfolio matrices, in: Database Marketing & Customer Strategy Management, Band 12, Heft 4, S. 298 – 304.

AUER, CHRISTOPH (2004): Performance Measurement für das Customer Relationship Management. Controlling des IKT-basierten Kundenbeziehungsmanagements, Wiesbaden.

BARTH, THOMAS/ BARTH, DANIELA (2008): Controlling, 2. Aufl., München.

BAUER, HANS H./ STOKBURGER, GREGOR/ HAMMERSCHMIDT, MAIK (2006): Marketing Performance. Messen – Analysieren – Optimieren, 1. Aufl., Wiesbaden.

BAXTER, ROGER (2008): Intangible Value in Buyer-Seller-Relationships, in: Creating and Managing superior Customer Value, hrsg. v. Woodside, Arch G., Golfetto, Francesca, Gibbert, Michael, in: Advances in Business Marketing and Purchasing, Band 14, S. 27 – 98.

BECKER, JÖRG (2001): Strategisches Vertriebscontrolling – Customer Relationship Marketing und Data Mining, 2. Aufl., München.

BECKER, JÖRG/ WINKELMANN, AXEL (2006): Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 1. Aufl., Berlin Heidelberg.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

BELZ, CHRISTIAN (2005): Customer Value. Kundenbewertung und Kundenvorteile, in: Controlling, Heft 6, S. 327 – 333.

BELZ, CHRISTIAN/ BIEGER, THOMAS (2006): Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, 2. Aufl., St. Gallen.

BELZ, CHRISTIAN/ MÜLLNER, MARKUS/ ZUPANCIC, DIRK (2004): Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM Konzept, 1. Aufl., Frankfurt St. Gallen.

BERGER, MICHAEL THOMAS (2012): Der Kundenwert als Instrument einer integrierten Vertriebssteuerung in der Automobilindustrie – Entwicklung eines Konzeptes am Beispiel von Großkunden der Nutzfahrzeughersteller, Konstanz.

BIDMON, SONJA (2004): Kundenzufriedenheit im Investitionsgütermarketing: theoretische Basis und praktische Durchführung der Messung, 1. Aufl., Wiesbaden.

BLATTBERG, ROBERT C./ KIM, BYUNG-DO/ NESLIN, SCOTT A. (2008): Database Marketing – Analyzing and Managing Customers, New York.

BLIEMEL, FRIEDHELM (1984): Brand choice Under Price-Quality Considerations: An Integrative Theory, Working Paper, Band 84, Heft 18, Kingston.

BLIEMEL, FRIEDHELM/ EGGERT, ANDREAS (1999): Kundenbindung aus Kundensicht, in: Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing, Heft 4.

BÖHRS, SANDRA (2001): Customer Value Management, Mannheim.

BÖING, ELKE/ BARZEN, DIETMAR (1992): Kunden-Portfolio im Praktiker-Test, Teil I, in: absatzwirtschaft, Band 35, Heft 2, S. 85 – 89.

BORLE, SHARAD/ SINGH, SIDDHARTH S./ JAIN, DIPAK C. (2008): Customer Lifetime Value Measurement, in: Management Science, Band 54, Heft 1, S. 100 – 112.

BRASCH, CAM-MAI/ KÖDER, KERSTIN/ RAPP, REINHOLD (2007): Praxishandbuch Kundenmanagement: Grundlagen – Fallbeispiele – Checklisten nach dem ULTIMA-Ansatz, 1. Aufl., Weinheim.

BROST, MARC (2000): Ohne Fleiß nur alter Preis, in: Die Zeit, Band 55, Heft 19.

BRÜHL, ROLF (2004): Controlling, 1. Aufl., München.

BRUHN, MANFRED (2001): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, 1. Aufl., München.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

BRUHN, MANFRED (2007): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Aufl., Wiesbaden.

BRUHN, MANFRED (2008): Dienstleistungscontrolling durch eine ganzheitliche Betrachtung der Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements, in: Controlling, Heft 8 – 9, S. 405 – 413.

BRUHN, MANFRED (2009): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, hrsg. v. Hinterhuber, Hans H., Matzler, Kurt, Wiesbaden, S. 33 – 69.

BRUHN, MANFRED (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden.

BUNK, BURKHARDT (2003): Wissen: Kundenwert – Beziehungsmanagement: Potenziale ausloten – in Kooperation wachsen, in: absatzwirtschaft, Heft 4, S. 26 – 33.

BURGARTZ, THOMAS (2005): Kunden-Controlling, in: Controlling, Heft 12, S. 757 – 759.

BURMANN, CHRISTOPH/ HUNDACKER, STEFAN (2003): Customer Equity Management – Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings, Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen, hrsg. v. Burmann, Christoph, Bremen.

BURMANN, CHRISTOPH/ HUNDACKER, STEFAN (2005): Customer Equity Management in kontinuierlichen Dienstleistungen, Arbeitspapier Nr. 10 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Universität Bremen, hrsg. v. Burmann, Christoph, Bremen.

CAMPBELL, NIGEL C. G./ CUNNINGHAM, MALCOLM T. (1983): Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets, in: Strategic Management Journal, Band 4, S. 369 – 386.

CLARK, PETER (2007): Customer Lifetime Value: The best measure of loyalty?, in: European Retail Digest, Band 52, S. 14 – 17.

CONZE, OLIVER (2007): Kundenloyalität durch Kundenvorteile: Segmentspezifische Analyse und Implikationen für das Kundenbeziehungsmanagement, Wiesbaden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

CORNELSEN, JENS (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.

CORNELSEN, JENS (2003): Was ist Kundenbindung wert? – Kundenbindung auf der Grundlage langfristig-monetärer Kundenwerte am Beispiel privater Automobilbesitzer, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, hrsg. v. Bruhn, Manfred, Homburg, Christian, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 643 – 649.

CORNELSEN, JENS (2006): Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 183 – 216.

CREDITREFORM AG (2009): Krise verschlechtert Zahlungsverhalten, in: Creditreform, Band 6, Heft 6, Neuss, S. 37 – 39.

CRÖSSMANN, JÜRGEN (2003): Marketing-Controlling-Erfolgskennzahlen, in: Marketing-Controlling-Organisation. Grundgestaltung marktorientierter Unternehmenssteuerung, hrsg. v. Pepels, Werner, Berlin, S. 81 – 106.

CUNNINGHAM, MALCOLM T./ HOMSE, ELLING (1982): Controlling the marketing-purchasing interface: Resource development and organizational implications, in: Industrial Marketing and Purchasing, Band 1, Heft 2, S. 3 – 27.

DAHNKE, SIMONE/ REINER, GERALD (2001): Kundenzufriedenheit messen und beurteilen, in: Kundenorientierte Prozessverbesserungen: Konzepte und Fallstudien, hrsg. v. Jammernegg, Werner, Kischka, Peter, 1. Aufl., Berlin Heidelberg New York, S. 33 – 62.

DAVIS, T. C. (1950): How the DuPont organization appraises its performance, in: Financial Management Series, Band 94, S. 3 – 11.

DAY, GEORGES S./ MOORMAN, CHRISTINE (2010): Strategy from the Outside, in: Profiting from Customer Value, 1. Aufl., New York.

DESARBO, WAYNE/ JEDIDI, KAMEL/ SINHA, INDRAJIT (2001): An empirical investigation of the structural antecedents of perceived value in a heterogeneous population, in: Strategic Management Journal, Band 22, S. 845 – 857.

DICKSON, PETER R. (1983): Distributor Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel, in: Journal of Marketing, Band 47, Heft 3, S. 35 – 44.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

DILLER, HERMANN (1998): Nutzwertanalysen, in: Marketingplanung, hrsg. v. Diller, Hermann, München, 2. Aufl., S. 247 – 265.

DILLER, HERMANN (2001): Kundenlebenszyklus, in: Vahlens Großes Marketinglexikon, hrsg. v. Diller, Hermann, München, 2. Aufl., S. 865 – 866.

DILLER, HERMANN (2002): Probleme des Kundenwertes als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, in: Marketing-Management und Unternehmensführung, hrsg. v. Böhler, Heymo, Stuttgart, S. 297 – 326.

DUBINSKY, ALAN J./ INGRAM, THOMAS N. (1984): A portfolio approach to account profitability, in: Industrial Marketing Management, Band 13, S. 33 – 41.

DUDERSTADT, STEFAN (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking, Wiesbaden.

DWYER, F. ROBERT/ SCHURR, PAUL H./ OH, SEJO (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Band 51, Heft 2, S. 11 – 27.

EUROSTAT (2009): Europa in Zahlen. Eurostat Jahrbuch 2009, Luxemburg.

ECKSTEIN, PETER P. (2008): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Eine realdatenbasierte Einführung mit SPSS, Wiesbaden.

EGGERT, ANDREAS (2006): Die zwei Perspektiven des Kundenwertes: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 41 – 60.

FISCHER, THOMAS M./ SCHMÖLLER, PETRA (2001): Kundencontrolling – Management Summary einer empirischen Untersuchung in der Elektroindustrie, HHL-Arbeitspapier Nr. 47, Leipzig.

FISCHER, THOMAS M./ SCHMÖLLER, PETRA (2006): Kundenwert als Entscheidungskalkül für die Beendigung von Kundenbeziehungen, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 483 – 507.

FIOCCA, RENATO (1982): Account portfolio analysis for strategy development, in: Industrial Marketing Management, Band 11, S. 53 – 62.

FRANZ, KLAUS-PETER (2006): Der Kundenwert in Modellen des Wertmanagement, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 447 – 460.

FREILING, JÖRG (2006): Kundenwert aus ressourcentheoretischer Sicht, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 82 – 102.

FRIEDRICHS-SCHMIDT, SILKE (2006): Kundenwert aus Sicht von Versicherungsunternehmen, 1. Aufl., München.

FUCHS, MATTHIAS (2004): Methoden der Qualitätsmessung für touristische Destinationen – Ein Benchmarking Ansatz, in: Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing. Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 1, hrsg. v. Hinterhuber, Hans H., Pechlaner, Harald, Kaiser, Marc-Oliver, Matzler, Kurt, 1. Aufl., Berlin, S. 188 – 217.

GELBRICH, KATJA/ WÜNSCHMANN, STEFAN (2006): Mehrdimensionaler Kundenwert als Entscheidungskriterium für die Akquisition von Kunden: Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 581 – 606.

GELDERMAN, CORNELIS JOHANNES (2003): A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies, Eindhoven.

FRÖHLICH-GLANTSCHNIG, ELISABETH (2005): SWOT-Analyse – Möglichkeiten einer strategischen Beschaffungsanalyse, in: Marketing im Perspektivenwechsel, hrsg. v. Fröhlich-Glantschnig, Elisabeth, Berlin Heidelberg.

GRAF, ALBERT/ MAAS, PETER (2008): Customer Value from a Customer Perspective: A Comprehensive Review, in: Journal für Betriebswirtschaft (JfB), Band 58, Wien, S. 1 – 20.

GRIGOROUDIS, EVANGELOS/ NIKOLOPOULOU, GEORGIA/ ZOPOUNIDIS, CONSTANTIN (2008): Customer satisfaction barometers and economic development: An explorative ordinal regression analysis, in: Total Quality Management, Band 19, Heft 5, S. 441 – 460.

GRÖNROOS, CHRISTIAN (1989): Defining Marketing: A Market-oriented approach, in: European Journal of Marketing, Band 23, Heft 1, Bradford, S. 52 – 60.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

GRUCA, THOMAS S./ LOPO, L. REGO (2005): Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value, in: Journal of Marketing, Band 69, Heft 7, S. 115 – 130.

GÜNTER, BERND (2006): Kundenwert – mehr als nur ein Erlös: Qualitative Bausteine der Kundenbewertung, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 241 – 265.

GÜNTHER, THOMAS/ EHNERT, MATTHIAS (2009): Bewertung von Kundenbeziehungen zur Steigerung des Unternehmenswertes bei mittelständischen Finanzdienstleistern, in: Controlling & Management, hrsg. v. Weber, Jürgen, Hachmeister, Dirk, Hess, Thomas, Schäffer, Utz, Band 53, Heft 2, Wiesbaden, S. 65 – 71.

GÜNTER, BERND/ HELM, SABRINA (2004): Die Bewertung von Kundenbeziehungen im Industriegütermarketing, in: Handbuch Industriegütermarketing, hrsg. v. Backhaus, Klaus, Voeth, Markus, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 457 – 480.

GÜNTER, BERND/ HELM, SABRINA (2006a): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden.

GÜNTER, BERND/ HELM, SABRINA (2006b): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3 – 40.

GUPTA, SUNIL/ LEHMAN, DONALD R. (2005): Managing Customers as Investments – The Strategic Value of Customers in the Long Run, Upper Saddle River.

HAHN, DIETGER (2006): Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung, in: Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. v. Hahn, Dietger, Taylor, Bernard, 9. Aufl., Berlin Heidelberg.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

HAHN, DIETGER/ HUNGENBERG, HARALD (2001): PuK, Wertorientierte Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme – Planungs- und Kontrollrechnung, 6. Aufl., Wiesbaden.

HALFMANN, MARION/ RENNHAK, CARSTEN (2006): Kundenwert, in: Herausforderung Kundenbindung, hrsg. Rennhak, Carsten, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 15 – 24.

HAMEL, GÜNTER (2006): Kundenwertorientierte Anreizsysteme, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 461 – 482.

HAUSER, JOHN R./ URBAN, GLEN L. (1986): Value Priority Hypotheses for Consumer Budget Plans, in: Journal of Consumer Research, Band 12, Heft 4, S. 446 – 462.

HELMKE, STEFAN/ UEBEL, MATTHIAS F./ DANGELMAIER, WILHELM (2008): Grundsätze des CRM-Ansatzes, in: Effektives Customer Relationship Management. Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, hrsg. v. Helmke, Stefan, Uebel, Matthias F., Dangelmaier, Wilhelm, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 3 – 24.

HENNEBERG, STEPHAN C./ MOUZAS, STEFANOS (2008): Final customers' value in Business networks, in: Creating and Managing superior Customer Value, hrsg. v. Woodside, Arch G., Golfetto, Francesca, Gibbert, Michael, in: Advances in Business Marketing and Purchasing, Band 14, S. 99 – 127.

HERRMANN, ANDREAS/ FÜRDERER, RALPH (1997): The value of passenger car customers, in: Customer retention in the automotive industry – Quality, Satisfaction and Loyalty, hrsg. v. Johnson, Michael D., Herrmann, Andreas, Huber, Frank, Gustafsson, Anders, Wiesbaden, S. 349 – 370.

HINTERHUBER, HANS H./ MATZLER, KURT (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden.

HINTERHUBER, HANS H./ MATZLER, KURT/ PECHLANER, HARALD/ ROTHENBERGER, SANDRA (2004): Effektives Kundenwertmanagement im Tourismus, in: Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing. Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 1, hrsg. v. Hinterhuber, Hans H., Pechlaner, Harald, Kaiser, Marc-Oliver, Matzler, Kurt, 1. Aufl., Berlin, S. 3 – 28.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

HIPPNER, HAJO (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, hrsg. v. Hippner, Hajo, Wilde, Klaus D., 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15 – 44.

HIPPNER, HAJO/ WILDE, KLAUS D. (2002): Customer Relationship Management – Strategie und Realisierung, in: Customer und Shareholder Relationship Management: Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis, hrsg. v. Teichmann, René, 1. Aufl., Berlin, S. 3 – 54.

HO, TECK-HUA/ PARK, YOUNG-HOON/ ZHOU, YONG-PIN (2006): Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value, in: Marketing Science, Band 25, Heft 3, S. 260 – 277.

HOLWEG, CHRISTINA (2008): Consumer Value im Category Management-Modell nach ECR: Kritische Diskussion und empirische Evaluierung, Wien.

HOFBAUER, GÜNTER/ HELLWIG, CLAUDIA (2009): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 2. Aufl., Erlangen.

HOMBURG, CHRISTIAN/ BEUTIN, NIKOLAS (2006): Kundenstrukturmanagement als Controllingherausforderung, in: Handbuch Marketing-Controlling, hrsg. v. Reinecke, Sven, Tomczak, Torsten, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 225 – 252.

HOMBURG, CHRISTIAN/ BRUHN, MANFRED (2010a): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, hrsg. v. Bruhn, Manfred, Homburg, Christian, 7. Aufl., Wiesbaden.

HOMBURG, CHRISTIAN/ BRUHN, MANFRED (2010b): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, hrsg. v. Bruhn, Manfred, Homburg, Christian, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 3 – 40.

HOMBURG, CHRISTIAN/ KROHMER, HARLEY (2003): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden.

HOMBURG, CHRISTIAN/ RUDOLPH, BETTINA (1997): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, hrsg. v. Simon, Hermann, Homburg, Christian, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 33 – 51.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

HOMBURG, CHRISTIAN/ SIEBEN, FRANK G. (2010): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, hrsg. v. Bruhn, Manfred, Homburg, Christian, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 435 – 462.

HORVÁTH, PETER (2001): Controlling, 8. Aufl., München.

HUCH, BURKHARD/ BEHME, WOLFGANG/ OHLENDORF, THOMAS (2003): Rechnungswesenorientiertes Controlling: Ein Leitfaden für Studium und Praxis, 4. Aufl., Heidelberg.

HULDI, CHRISTIAN/ STAUB, FELIX (2002): Der Cube-Ansatz als effektives Instrument zur Qualifizierung von Kunde und Kundenbeziehung, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, hrsg. v. Belz, Christian, Tomczak, Torsten, Band 19, Heft 1, St. Gallen, S. 54 – 58.

HUNGENBERG, HARALD/ WULF, TORSTEN (2007): Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg.

HURTH, JOACHIM (2006): Controlling im Handel, in: Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, hrsg. v. Zentes, Joachim, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 873 – 894.

HUTZSCHENREUTER, THOMAS (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 3. Aufl., Wiesbaden.

JAHN, DOMENICO (2001): Prozessorientiertes Reorganisationscontrolling. Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Führungsunterstützung, Wiesbaden.

JAMSHIDI, HOSSEIN/ JAIN, AJEET (2008): Multi-Criteria ABC Inventory Classification: With Exponential Smoothing Weights, in: Journal of Global Business Issues, Band 2, Heft 1, S. 61 – 67.

JUNG, HANS (2007): Controlling, 2. Aufl., München.

JUNG, HANS (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München.

KAPLAN, ROBERT S./ COOPER, ROBIN (1998): Cost and Effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance, Massachusetts.

KAPLAN, ROBERT S./ NORTON, DAVID P. (1996): The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, Boston.

KAPLAN, ROBERT S./ NORTON, DAVID P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

KELLE, UDO (2008): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, 2. Aufl., Wiesbaden.

KIEßLING, TINA/ ZANGER, CORNELIA (2009): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement, in: Kundenintegration und Kundenbindung – Wie Unternehmen von ihren Kunden profitieren, hrsg. v. Gelbrich, Katja, Souren, Rainer, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 141 – 152.

KIRCHGEORG, MANFRED (2004): Vom Ökocontrolling zum Nachhaltigkeitscontrolling mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Trendberichte zum Controlling, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, hrsg. v. Bensberg, Frank, vom Broke, Jan, Schultz, Martin, Heidelberg, S. 371 – 391.

KIRCHGEORG, MANFRED/ LORBEER, ALEXANDER (2004): Vertrauenswirkungen in Kundenbeziehungen bei E-Health-Service-Anbietern, in: Fundierung des Marketing, hrsg. v. Wiedmann, Klaus-Peter, Wiesbaden, S. 439 – 462.

KLEINALTENKAMP, MICHAEL (1996): Customer Integration – Kundenintegration als Vorbild für das Business-to-Business-Marketing, in: Customer Integration: von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, hrsg. v. Kleinaltenkamp, Michael, Fließ, Sabine, Jacob, Frank, Wiesbaden, S. 13 – 24.

KLEINALTENKAMP, MICHAEL (2002): Wettbewerbsstrategie: Strategisches Business-to-Business Marketing, hrsg. v. Kleinaltenkamp, Michael, Plinke, Wulf, 2. Auflage, Berlin Heidelberg.

KLEINALTENKAMP, MICHAEL (2011): Kundenwert und Kundenselektion, in: Geschäftsbeziehungsmanagement – Konzepte, Methoden, Instrumente, hrsg. v. Kleinaltenkamp, Michael, Plinke, Wulff, Geiger, Ingmar, Jacob, Frank, Söllner, Albrecht, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 113 – 140.

KLEINALTENKAMP, MICHAEL/ PLINKE, WULFF/ SÖLLNER, ALBRECHT (2011): Geschäftsbeziehungen – empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management, in: Geschäftsbeziehungsmanagement – Konzepte, Methoden, Instrumente, hrsg. v. Kleinaltenkamp, Michael, Plinke, Wulff, Jacob, Frank, Söllner, Albrecht, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 17 – 44.

KLINGENBERG, BEATE (2000): Kundennutzen und Kundentreue, Eine Untersuchung zum Treue-Nutzen aus Konsumentensicht, München.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

KÖHLER, RICHARD (2002): Marketingcontrolling, in: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, hrsg. v. Küpper, Hans-Ulrich, Wagenhofer, Alfred, 4. Auflage, Stuttgart, S. 1243 – 1254.

KÖHLER, RICHARD (2003): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, hrsg. v. Bruhn, Manfred, Homburg, Christian, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 391 – 422.

KOLLMANN, TOBIAS (2007): Online-Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy, hrsg. v. Diller, Hermann, Köhler, Richard, Stuttgart.

KORDUPLESKI, RAY/ SIMPSON, JANICE (2003): Mastering Customer Value Management: The Art and Science of Creating Competitive Advantage, Cincinnati.

KOTLER, PHILIP/ ARMSTRONG, GARY (2010): Principles of Marketing, 13. Aufl., Upper Saddle River.

KOTLER, PHILIP/ BLIEMEL, FRIEDHELM (2001): Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart.

KOTLER, PHILIP/ KELLER, KEVIN LANE (2006): Marketing Management, 12. Aufl., Upper Saddle River.

KRAFFT, MANFRED/ ALBERS, SÖNKE (2000): Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Band 52, Heft 9, S. 515 – 536.

KRAFFT, MANFRED/ RUTSATZ, UWE (2006): Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwertes, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 269 – 292.

KREUTZER, RALF T. (2009): Praxisorientiertes Dialog-Marketing, Konzepte – Instrumente – Fallbeispiele, 1. Aufl., Wiesbaden.

KREUZ, CLAUDIA (2005): Kundenorientierte Unternehmensrechnung. Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmenswerten, Wiesbaden.

KRONIMUS, ANDRÉ/ RUDOLF, MARKUS/ RUDOLF-SIPÖTZ, ELISABETH (2003): Realoptionen im Kundenwertmanagement – Eine empirische Untersuchung, in: Reale Optionen – Konzepte, Praxis und Perspektiven strategi-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

scher Unternehmensfinanzierung, hrsg. v. Hommel, Ulrich, Scholich, Martin, Baecker, Philipp, Berlin Heidelberg New York, S. 515 – 545.

KRÜGER-STROHMAYER, SABINE MARIA (1997): Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement – Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, München.

KÜLPMANN, BERND (2005): Grundlagen Controlling. Unternehmen erfolgreich steuern, 1. Aufl., Berlin.

KUMAR, VINAY (2007): Customer Lifetime Value – The Path to Profitability, in: Foundations and Trends in Marketing, Band 2, Heft 1, Hanover, S. 1 – 96.

KUMAR, VINAY (2008): Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty, 1. Aufl., Upper Saddle River.

KUMAR, VINAY/ PETERSEN, J. ANDREW/ LEONE, ROBERT P. (2010): Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How, in: Journal of Marketing, Band 74, S. 1 – 17.

KUNSCHERT, MARTIN (2009): Der Kundenwert im Industriegütermarketing, 1. Aufl., Köln.

KÜPPER, HANS-ULRICH (2001): Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 3. Aufl., Stuttgart.

KUß, ALFRED (2003): Subjektive Preiskalküle und Nutzenpreise, in: Handbuch Preispolitik, hrsg. v. Diller, Hermann, Herrmann, Andreas, Wiesbaden, S. 285 – 302.

KUß, ALFRED (2006): Marketing-Einführung. Grundlagen, Überblick, Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden.

KUß, ALFRED/ TOMCZAK, TORSTEN (2004): Käuferverhalten: eine marketingorientierte Einführung, 3. Aufl., Stuttgart.

KUTZ, OLIVER (2006): Strategische Analysetechniken, in: Handbuch Marketing-Controlling, hrsg. v. Zerres, Christopher, Zerres, Michael P., 3. Aufl., Berlin, S. 11 – 44.

LAMNEK, SIEGFRIED (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 4. Aufl., München.

LAUX, HELMUT/ LIERMANN, FELIX (2005): Grundlagen der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin Heidelberg New York.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

LEMON, KATHERINE N./ MARK, TANYA (2006): Customer Lifetime Value as the Basis of Customer Segmentation: Issues and Challenges, in: Journal of Relationship Marketing, Band 5, Heft 2/3, S. 55 – 69.

LESSING, R. (1982): Das Kunden-Portfolio – eine Methode zur effizienten Marktdurchdringung, in: VDI-Berichte, Heft 461, S. 51 – 63.

LEUßER, WOLFGANG/ HIPPNER, HAJO/ WILDE, KLAUS D. (2011): CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, hrsg. v. Hippner, Hajo, Hubrich, Beate, Wilde, Klaus D., 3. Aufl., Wiesbaden, S. 15 – 56.

LINGENFELDER, MICHAEL/ SCHNEIDER, WILLY (1991): Die Kundenzufriedenheit: Bedeutung, Messkonzepte und empirische Befunde, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, Band 13, Heft 2, S. 109 – 119.

LINK, JÖRG (2001): Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin Heidelberg.

LINK, JÖRG (2002): CRM – neue Perspektiven für das Marketingcontrolling, in: Controlling, Heft 10, S. 541 – 554.

LINK, JÖRG/ HILDEBRAND, VOLKER (1993): Database Marketing und Computer Aided Selling: Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, 1. Aufl., München.

LINK, JÖRG/ KRAMM, FLORIAN (2006): Direktmarketing und Controlling, in: Handbuch Marketing-Controlling, hrsg. v. Reinecke, Sven, Tomczak, Torsten, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 549 – 572.

LINK, JÖRG/ WEISER, CHRISTOPH (2006): Marketingcontrolling: Systeme und Methoden für Markt- und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., München.

LISSAUTZKI, MARIUS (2007): Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung. Voraussetzungen, Aufgaben, Werttreiberanalysen, in: Schriften des Center für Controlling & Management (CCM), Band 28, hrsg. v. Weber, Jürgen, Wiesbaden.

LUCE, R. DUNCAN / TUCKEY, JOHN W. (1964): Simultaneous Conjoint-Measurement, in: Journal of Mathematical Psychology, Band 8, Heft 1, S. 1 – 27.

LUTZ, ANDREAS/ RUMOHR, JOACHIM (2008): XING optimal nutzen. Geschäftskontakte – Aufträge – Jobs. So zahlt sich Networking im Internet aus, Wien.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

MALTHOUSE, EDWARD/ MULHERN, FRANK (2007): Understanding and using Customer loyalty and Customer value, in: Journal of Relationship Marketing, Band 6, Heft 3/4, S. 59 – 86.

MARKOWITZ, HARRY M. (1959): Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments, New York.

MATZLER, KURT (2002): Customer Value Management, in: Die Unternehmung, Band 54, Heft 4, S. 289 – 308.

MAYRING, PHILIPP (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 10. Aufl., Weinheim Basel.

MEFFERT, HERIBERT/ BRUHN, MANFRED (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Aufl., Wiesbaden.

MEFFERT, HERIBERT/ BURMANN, CHRISTOPH/ KIRCHGEORG, MANFRED (2008): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Unternehmensführung, 10. Aufl., Wiesbaden.

MENGEN, ANDREAS/ METTLER, ALINA (2008): Kundenwertermittlung – wie viel Vertrieb ist uns der Kunde wert?, in: Controlling & Management, hrsg. v. Weber, Jürgen, Hachmeister, Dirk, Hess, Thomas, Schäffer, Utz, Band 52, Heft 1, Wiesbaden, S. 30 – 36.

MEYER, ANTON/ DULLINGER, FLORIAN (1998): Leistungsprogramm von Dienstleistungs-Anbietern, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. Meyer, Anton, Band 1, Stuttgart, S. 711 – 735.

MEYER, ANTON/ KANTSPERGER, ROLAND/ SCHAFFER, MARION (2006): Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 61 – 82.

MEYER, MATTHIAS/ SHAFFU, NINA (2007): Customer Lifetime Value mit oder ohne indirekte Werttreiber? – Die empirische Relevanz des Referenzwertes im Mobilfunkmarkt, in: Controlling, Heft 1, S. 31 – 37.

MÖDRITSCHER, GERNOT J. (2008): Customer Value Controlling: Hintergründe – Herausforderungen – Methode, Reihe: nbf – neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 3631. 1. Aufl., Wiesbaden.

MÖDRITSCHER, GERNOT/ MUSSNIG, WERNER (2006): Eine kritische Reflexion und methodische Weiterentwicklung des Customer Lifetime Value-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Konzeptes, in: Immaterielle Vermögenswerte – Handbuch der intangible Assets hrsg. v. Matzler, Kurt, Hinterhuber, Hans H., Renzl, Birgit, Rothenberger, Sandra, 1. Aufl., Berlin, S. 643 – 668.

MÖHLEN, MARK/ ZERRES, MICHAEL P. (2006): Einführung in das Marketing-Controlling, in: Handbuch Marketing-Controlling, hrsg. v. Zerres, Christopher, Zerres, Michael P., 3. Aufl., Berlin, S. 1 – 9.

MOOSBRUGGER, HELFRIED/ KELAVA, AUGUSTIN (2008): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 1. Aufl., Heidelberg.

NAUMANN, EARL (1995): Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage, Cincinnati.

Nieschlag, Robert/ Dichtl, Erwin/ Hörschgen, Hans (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin.

NUTTON, STEPH EDWARDS (2006): Management Accounting – Business Strategy, in: Financial Management (14719185), S. 43 – 46.

OLBRICH, RAINER (2006): Marketing: Eine Einführung in die Marktorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin Heidelberg.

OLIVER, RICHARD L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, New York.

OSSADNIK, WOLFGANG (2003): Controlling, 3. Aufl., München Wien.

OSSADNIK, WOLFGANG (2008): Kosten- und Leistungsrechnung, Berlin Heidelberg.

PALLOKS-KAHLEN, MONIKA (2006): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenwertorientierten Vertriebsmanagement, in: Handbuch Marketing-Controlling, hrsg. v. Reinecke, Sven, Tomczak, Torsten, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 283 – 308.

PAPENHOFF, HEIKE (2009): Cross-Buying Extended in Multi Partner Bonusprogrammen – Eine kritische Analyse, Wiesbaden.

PAUL, JOACHIM (2007): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Mit Beispielen und Fallstudien, 1. Aufl., Wiesbaden.

PEPELS, WERNER (2004): Marketing, 4. Aufl., München.

PEPELS, WERNER (2006a): Produktmanagement – Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, 5. Aufl., München.

PEPELS, WERNER (2006b): Produkt- und Preismanagement im Firmenkundengeschäft, München.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

PFEIFER, PHILLIP E./ FARRIS, PAUL W. (2004): The elasticity of customer value to retention: The duration of a customer relationship, in: Journal of Interactive Marketing, Band 18, Heft 2, S. 20 – 31.

PIONTEK, JOCHEM (2005): Controlling, 3. Aufl., München.

PISCOPO, MARIA GABRIELA (2007): Creating value through customer specific marketing investments in a B2B context, in: AMA Winter Educators' Conference Proceedings, Band 18, S. 190 – 196.

PLINKE, WULFF (1997): Bedeutende Kunden, in: Geschäftsbeziehungsmanagement, hrsg. v. Kleinaltenkamp, Michael, Plinke, Wulf, Berlin Heidelberg, S. 113 – 159.

PORST, ROLF (2009): Fragebogen: Ein Arbeitsbuch, 2. Aufl., Wiesbaden.

PREIßNER, ANDREAS (2003): Kundencontrolling – Erfolgreiche Steuerung der Kundenbeziehung, München Wien.

PREIßNER, ANDREAS (2008): Kundenmanagement leicht gemacht. Was die Kunden von Ihnen erwarten und wie Sie dies erfüllen, München.

PREIßLER, PETER R. (2007): Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs, 13. Aufl., München.

PREIßLER, PETER R. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, 1. Aufl., München.

PROCTOR, TONY (2000): chapter two: Portfolio Analysis, in: Strategic Marketing, S. 21 – 40.

RAAB, GERHARD/ UNGER, ALEXANDER/ UNGER, FRITZ (2009): Methoden der Marketing-Forschung: Grundlagen und Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden.

RAITHEL, JÜRGEN (2008): Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs, 2. Aufl., Wiesbaden.

RAUSCH, ALEXANDRA (2008): Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen. Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face-Meetings, 1. Aufl., Wiesbaden.

RECKENFELDERBÄUMER, MARTIN/ WELLING, MICHAEL (2006): Der Beitrag einer relativen Einzel-, Prozesskosten- und Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Kundenwerten – konzeptionelle Überlegungen und Gestaltungsempfehlungen, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte –

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 335 – 368.

REICHHELD, FREDERICK/ SASSER (1991): W. EARL, Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, Band 13, Heft 4, S. 108 – 116.

REICHMANN, THOMAS (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. Aufl., München.

REICHMANN, THOMAS (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Aufl., München.

REICHMANN, THOMAS/ KIßLER, MARTIN (2008): Systemgestützte Controlling-Konzeption für international tätige Unternehmen, in: Controlling und Rechnungslegung, Aktuelle Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis, hrsg. v. Freidank, Carl-Christian, Müller, Torsten, Wulf, Inge, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 186 – 206.

REICHWALD, RALF/ MEYER, ANTON/ ENGELMANN, MARC/ WALCHER, DOMINIK (2007): Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern, 1. Aufl., Wiesbaden.

REINARTZ, WERNER/ THOMAS, JACQUELYN S./ BASCOUL, GANAËL (2008): Investigating Cross-Buying and Customer Loyalty, in: Journal of Interactive Marketing, Band 22, Heft 1, S. 5 – 20.

REINECKE, SVEN (2004): Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Wiesbaden.

REINECKE, SVEN/ DITTRICH, SABINE (2006): Controlling der Kundenbindung, in: Handbuch Marketing-Controlling, hrsg. v. Reinecke, Sven, Tomczak, Torsten, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 309 – 341.

REINECKE, SVEN/ JANZ, SIMONE (2007): Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz, hrsg. v. Diller, Hermann, Köhler, Richard, Edition Marketing, 1. Aufl., Stuttgart.

REINECKE, SVEN/ KELLER, JENS (2006): Strategisches Kundenwertcontrolling. Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen, in: Handbuch Marketing-Controlling, hrsg. v. Reinecke, Sven, Tomczak, Torsten, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 253 – 282.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

REINECKE, SVEN/ KELLER, JENS (2007): Strategisches Kundencontrolling. Eine konzeptionelle und empirische Studie zum Kundenwertmanagement, in: Controlling & Management, hrsg. v. Weber, Jürgen, Hachmeister, Dirk, Hess, Thomas, Schäffer, Utz, Band 51, Sonderheft 2, Wiesbaden, S. 83 – 88.

REINECKE, SVEN/ TOMCZAK, TORSTEN (2006): Handbuch Marketing-Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden.

REINERS, JENS O. (2004): Kundenwertsteigerung und Außendienst. Organisation, Personal- und Informationsmanagement im persönlichen Vertrieb, 1. Aufl., Berlin.

RESE, MARIO/ KARGER, MARKUS/ STROTMANN, WOLF-CHRISTIAN (2012): HLB als Herausforderung für das Marketing, in: Integrierte industrielle Sach- und Dienstleistungen – Vermarktung, Entwicklung und Erbringung hybrider Leistungsbündel, hrsg. v. Meier, Horst, Uhlmann, Eckart, Heidelberg, S. 23 – 36.

RICKARDS, ROBERT C. (2009): Leistungssteuerung kompakt, München.

RIEKER, STEPHEN A./ STRIPPEL, KLAUS (2006): Mit Customer Relationship Management zur Unternehmenswertsteigerung – Kundenwertermittlung und differenzierte Marktbearbeitung bei Geschäftskunden im Telekommunikationsmarkt, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 731 – 746.

ROSO, MARCUS/ VORMWEG, RAINER/ WALL, FRIEDERIKE (2005): Controlling im Spiegel deutscher und angloamerikanischer Literatur – Eine vergleichende Lehrbuchanalyse, hrsg. v. Weber, Jürgen, Meyer, Matthias, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 67 – 84.

ROTHENBERGER, SANDRA (2003): Die Problematik bei der Berechnung des Customer Lifetime Value, in: Werte schaffen: Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung, hrsg. v. Matzler, Kurt, Pechlaner, Harald, Renzl, Birgit, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 465 – 480.

RUDOLF-SIPÖTZ, ELISABETH (2001): Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management, Dissertation Nr. 2527, St. Gallen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

RUDOLF-SIPÖTZ, ELISABETH/ TOMCZAK, TORSTEN (2001): Kundenwert in Forschung und Praxis, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, hrsg. v. Belz, Christian, Tomczak, Torsten, Heft 2, St. Gallen.

RUST, ROLAND T./ ZEITHAML, VALARIE A./ LEMON, KATHERINE M. (2000): Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy, New York.

RYALS, LYNETTE (2008a): Determining the indirect value of a customer, in: Journal of Marketing Management, Band 24, Heft 7 – 8, S. 847 – 864.

RYALS, LYNETTE (2008b): Managing Customers Profitability, Hoboken.

SACKMANN, STEFAN/ KUNDISCH, DENNIS/ RUCH, MARKUS (2008): CRM, Kundenbewertung und Risk-Return-Steuerung im betrieblichen Einsatz, in: HMD – Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik, Band 45, Heft 259, S. 21 – 31.

SCHÄFER, MICHAEL (2005): Finanzsektor: Der Kunde im Mittelpunkt des Private Banking, in: Handbuch Kundenzufriedenheit – Strategie und Umsetzung in der Praxis, hrsg. v. Künzel, Hansjörg, 1. Aufl., Berlin Heidelberg, S. 323 – 346.

SCHARNBACHER, KURT/ KIEFER, GUIDO (2003): Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 3. Aufl., München.

SCHIERENBECK, HENNER/ LISTER, MICHAEL (2002): Value Controlling. Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, 2. Aufl., München.

SCHIRMEISTER, RAIMUND/ KREUZ, CLAUDIA (2006): Der investitionsrechnerische Kundenwert, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 311 – 334.

SCHLEPPEGRELL, JÜRGEN (1987): Vielzweckwaffe Portfolio, in: absatzwirtschaft, Band 30, Heft 5, S. 80 – 82.

SCHMÖLLER, PETRA (2001): Kunden-Controlling: theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse, 1. Aufl., Wiesbaden.

SCHNEIDER, NADINE C. (2006): Kundenwertbasierte Effizienzmessung: Der Beitrag von Marketingmaßnahmen zur Unternehmenswerterhöhung in der Automobilindustrie, 1. Aufl., Mannheim.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

SCHÖLER, ANDREAS (2006): Rückgewinnungsmanagement, in: Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, hrsg. v. Hippner, Hajo, Wilde, Klaus D., 2. Aufl., Wiesbaden, S. 605 – 632.

SCHROETER, BERNHARD (2002): Operatives Controlling. Aufgaben, Objekte, Instrumente, 1. Aufl., Wiesbaden.

SCHRÖDER, HENNING (2005): Multichannel-Retailing – Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Berlin Heidelberg.

SCHRÖDER, HENDRIK/ SCHETTGEN, GABRIELE (2002): Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel – Eine empirische Analyse im stationären Einzelhandel und im Versandhandel, Arbeitspapier Nr. 11, Lehrstuhl für Marketing & Handel, Essen.

SCHRÖDER, HENDRIK/ SCHETTGEN, GABRIELE (2004): Kundenbezogene Erfolgsrechnung im Multichannel Retailing, in: Controlling, Heft 7, S. 377 – 384.

SCHRÖDER, HENDRIK/ SCHETTGEN, GABRIELE (2006a): Anforderungen an das Handelscontrolling im Mittelstand vor dem Hintergrund von Basel II, in: Controlling, Heft 4, S. 185 – 192.

SCHRÖDER, HENDRIK/ SCHETTGEN, GABRIELE (2006b): Zur Entwicklung des Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel, in: Controlling, Heft 3, S. 274 – 278.

SCHRÖDER, REGINA/ WALL, FRIEDERIKE (2004): Customer Perceived Value Accounting. Konzeption, Beiträge und Entwicklungsstand, in: Controlling, Heft 12, S. 669 – 676.

SCHUHMACHER, JÖRG/ MEYER, MATTHIAS (2004): Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien, Berlin Heidelberg.

SCHWEITZER, MARCELL/ KÜPPER, HANS-ULRICH (2011): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 10. Aufl., München.

SEERINGER, CHRISTIAN (2011): Kundenwertorientiertes Marketing, 1. Aufl., Wiesbaden.

SEIDL, FRANZISKA (2009): Customer Recovery Management und Controlling – Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung, in: Kundenabwanderung – Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, hrsg. v. Link, Jörg, Seidl, Franziska, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 3 – 34.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

SHETH, JAGDISH/ SISODIA, RAJENDRA (2002): Marketing productivity – Issues and Analysis, in: Journal of Business Research, Band 55, S. 349 – 362.

SLATER, STANLEY F. (1997): Developing a Customer Value-based theory of the firm, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Band 25, Heft 2, S. 162 – 167.

SPAHLINGER, LINDA I./ HERRMANN, ANDREAS/ HUBER, FRANK/ MAGIN, STEPHANIE (2006): Konzept zur effizienten Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Kundenwertmanagement, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 607 – 627.

STAHL, HEINZ K./ MATZLER, KURT/ HINTERHUBER, HANS H. (2006): Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 425 – 445.

STAHL, HEINZ K./ HINTERHUBER, HANS H./ VON DEN EICHEN, STEFAN A. FRIEDRICH/ MATZLER, KURT (2009): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, hrsg. v. Hinterhuber, Hans H., Matzler, Kurt, Wiesbaden, S. 247 – 266.

STAUSS, BERND (2000): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Heft 2, S. 15 – 18.

STAUSS, BERND (2006): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, hrsg. v. Hippner, Hajo, Wilde, Klaus D., 2. Aufl., Wiesbaden, S. 421 – 442.

STAUSS, BERND/ FRIEGE, CHRISTIAN (2006): Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 508 – 530.

STAUSS, BERND/ SEIDEL, WOLFGANG (2007): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Aufl., München.

STEINER, VIVIANA (2009): Modellierung des Kundenwertes: Ein branchenübergreifender Ansatz, in: Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Un-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ternehmensführung Universität Mannheim, hrsg. v. Bauer, Hans H., Homburg, Christian, Kuester, Sabine, 1. Aufl., Wiesbaden.

STÜKER, DAVID (2008): Evaluierung und Steuerung von Kundenbeziehungen aus Sicht des unternehmenswertorientierten Controlling, 1. Aufl., Wiesbaden.

SWEENEY, JILL C./ SOUTAR, GEOFFREY N. (2001): Customer Perceived Value: The Development of a multiple item scale, in: Journal of Retailing, Band 77, Heft 2, S. 203 – 220.

SZMIGIN, ISABELLE/ BOURNE, HUMPHREY (1998): Consumer equity in relationship marketing, in: Journal of Consumer Marketing, Band 15, Nr. 6, S. 544 – 557.

TEWES, MATTHIAS (2003): Der Kundenwert im Marketing: Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden.

TOMCZAK, TORSTEN/ RUDOLF-SIPÖTZ, ELISABETH (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. Günter, Bernd, Helm, Sabrina, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 127 – 155.

TÖPFER, ARMIN (2008a): Ursachen-Wirkungs-Konzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung – Wodurch entstehen Kundenloyalität und Kundenbindung, in: Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, hrsg. v. Töpfer, Armin, 3. Aufl., Berlin Heidelberg, S. 81 – 103.

TÖPFER, ARMIN (2008b): Konzeptionelle Grundlagen und Messkonzepte für den Kundenzufriedenheitsindex (KZI/ CSI) und den Kundenbindungsindex (KBI/ CRI), in: Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, hrsg. v. Töpfer, Armin, 3. Aufl., Berlin Heidelberg, S. 309 – 382.

TÖPFER, ARMIN (2008c): Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Entwicklungsstufen des CRM, in: Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, hrsg. v. Töpfer, Armin, 3. Aufl., Berlin Heidelberg, S. 627 – 650.

TÖPFER, ARMIN/ SEERINGER, CHRISTIAN (2008): Entwicklungsstufen des Customer-Value-Konzeptes und Berechnungsverfahren zur Steuerung des Kun-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

denwertes, in: Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, hrsg. v. Töpfer, Armin, 3. Aufl., Berlin Heidelberg, S. 229 – 266.

VAHRENKAMP, RICHARD (2008): Produktionsmanagement, 6. Aufl., München.

VENKATESAN, RAJKUMAR/ KUMAR, VINAY (2004): A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, in: Journal of Marketing, Band 68, Heft 4, S. 106 – 125.

VOGEL, VERENA (2006): Kundenbindung und Kundenwert – Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, 1. Aufl., Wiesbaden.

WALL, FRIEDERIKE (1999): Planungs- und Kontrollsysteme: informationstechnische Perspektiven für das Controlling. Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 1. Aufl., Wiesbaden.

WALL, FRIEDERIKE (2000): Leistungsrechnungen in der internen Unternehmensrechnung, Wittener Diskussionspapier Nr. 75 (neue Reihe), Witten.

WALL, FRIEDERIKE (2007): Konzeptionelle Grundlagen des Controlling im Multi-Channel-Marketing, in: Handbuch Multi-Channel-Marketing, hrsg. v. Wirtz, Bernd W., 1. Aufl., Wiesbaden, S. 601 – 622.

WANG, WEN-HUNG/ LIANG, CHIUNG-JU/ JOONAS, KISHWAR (2009): Customer Relationship Investments, Value to the Customer, and Value to the firm: Integrating Attributes and Benefits, in: Southwest Business and Economics Journal, Band 18, S. 23 – 45.

WEBER, JÜRGEN (2008): Das Advanced Controlling-Handbuch Volume 2: Richtungsweisende Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 2, Weinheim.

WEBER, JÜRGEN/ LISSAUTZKI, MARIUS (2005): Kundenwert-Controlling: Dienstleistungsunternehmen kundenorientiert steuern, in: Forum Dienstleistungsmanagement: Dienstleistungscontrolling, hrsg. v. Bruhn, Manfred, Stauss, Bernd, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 303 – 324.

WEBER, JÜRGEN/ LISSAUTZKI, MARIUS (2008): Kundenwert-Controlling, in: Das Advanced-Controlling-Handbuch Volume 2. Richtungsweisende Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, hrsg. v. Weber, Jürgen, 1. Aufl., Weinheim, S. 483 – 516.

WEBER, JÜRGEN/ SCHÄFFER, UTZ (2008a): Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

WEBER, JÜRGEN/ SCHÄFFER, UTZ (2008b): Re-Inventing Controlling, in: Das Advanced-Controlling-Handbuch Volume 2. Richtungsweisende Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, hrsg. v. Weber, Jürgen, 1. Aufl., Weinheim, S. 15 – 50.

WEBER, JÜRGEN/ HAUPT, MICHAEL/ ERFORT, MATHIAS (2005): Kundenerfolgsrechnung in der Praxis, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 46, Weinheim.

WEBER, JÜRGEN/ MÜLLER, ROMAN/ SORG, MASCHA (2008): Rating & Controlling, in: Das Advanced-Controlling-Handbuch Volume 2. Richtungsweisende Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, hrsg. v. Weber, Jürgen, 1. Aufl., Weinheim, S. 323 – 366.

WEBER, JÜRGEN/ SCHÄFFER, UTZ/ WILLAUER, BIANCA (2000): Operative Planung erfolgreich gestalten, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 17, Weinheim.

WEINHOLD, HEINZ (1998): Marketing. Ein Lehrgang in 20 Lektionen, 16. Aufl., Herrbrugg.

WEINSTEIN, ART (2012): Superior Customer Value – Strategies for Winning and Retaining Customers, 3. Aufl., Boca Raton.

WIESEL, THORSTEN/ SKIERA, BERND (2007): Unternehmensbewertung auf der Basis von Kundenlebenswerten, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Band 59, S. 706 – 731.

WINKELMANN, PETER (2004): Kundenwerte sind beeinflussbar, in: acquisa, Heft 4, S. 34 – 36.

WINKELMANN, PETER (2010): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7. Aufl., München.

WIRTZ, BERND W. (2005): Integriertes Direktmarketing: Grundlagen – Instrumente – Prozesse, 1. Aufl., Wiesbaden.

WITT, FRANK-JÜRGEN (2003): Risikobasiertes Kundencontrolling, in: Controller Magazin, Band 28, Heft 2, Wörthsee Etterschlag, S. 133 – 138.

ZEITHAML, VALARIE A. (1988): Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, in: Journal of Marketing, Band 52, Heft 3, S. 2 – 22.

ZENTES, JOACHIM/ SCHRAMM-KLEIN, HANNA (2004): CRM im Kontext internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Management von CRM-Projekten.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, hrsg. v. Hippner, Hajo, Wilde, Klaus D., 1. Aufl., Wiesbaden, S. 275 – 308.

ZHANG, JASON Q./ DIXIT, ASHUTOSH/ FRIEDMANN, ROBERTO (2010): Customer Loyalty and Lifetime Value: An Empirical Investigation of Consumer Packaged Goods, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Band 18, Heft 2, S. 127 – 139.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.