



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.



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.



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-



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.



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).



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 Unternehmens 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).



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.

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 belastbar 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.



trolling im Zusammenhang mit dem Endkunden befasst. In der nachfolgenden Arbeit soll jedoch vielmehr der Geschäftskunde, das heißt der aus Sicht des Vorkaufers 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.

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.



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.



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.



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. Erstmals in Erscheinung treten Controller in England und den USA im 15. Jahrhundert, wo sie im staatlichen Bereich unter der Stellenbezeichnung „Countrroller“ 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 unterscheiden 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.



- 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.

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.

Merkmale \ Controllingebene	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 Controlling⁵⁶

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.