

Wissenschaftliche Schriften



Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement

Prof. Dr. Andreas Mengen

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
Nr. 20 - 2016

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences

Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement

Empirische Ergebnisse – Herausforderungen für das Controlling –
Umsetzung in der Praxis

von

Prof. Dr. Andreas Mengen

Vollbeleg: Mengen, Andreas: Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse – Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, Nr. 20

Koblenz, März 2016

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

©Professor Dr. Andreas Mengen, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe des „Wissenschaftlichen Schriften“ werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet werden.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz – Universität of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften.

Schriftenleitung

Martina Berg M.Sc.

Stephanie May Dipl.-Volkswirtin

Prof. Dr. Andreas Mengen

Prof. Dr. Holger Philipps

Lisa Porz M.Sc.

Prof. Dr. Georg Schlichting

ERFOLGSFAKTOR KUNDENWERTMANAGEMENT

Die Fokussierung auf "König Kunde" ist in vielen Unternehmen und Branchen heute bereits Standard und nicht zuletzt Folge von Käufermärkten und zunehmendem Wettbewerb. Eine Unterscheidung von wertvollen und weniger wertvollen Kunden ermöglicht es, den Fokus auf die "richtigen" Kunden zu legen und darauf aufbauend die Kunden je nach ihrem Wert für das Unternehmen differenziert zu behandeln. Kann ein solches Kundenwertmanagement letztlich den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen? Welche Aufgaben fallen dabei dem Controlling zu und wie kann ein Kundenwertmanagement in der Praxis aussehen? Auf diese Fragen soll der folgende Beitrag Antworten geben und stützt sich dazu auf eine umfassende empirische Untersuchung mit 267 deutschen sowie internationalen Unternehmen.

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|------------|
| WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN..... | III |
| ERFOLGSFAKTOR KUNDENWERTMANAGEMENT | IV |
| 1 CONTROLLING MIT KUNDENWERTMESSUNG UND KUNDENWERTMANAGEMENT | 1 |
| 2 ERFOLGSFAKTOR KUNDENWERTMANAGEMENT – EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG | 4 |
| 2.1 Forschungsfragen..... | 4 |
| 2.2 Datengrundlage..... | 8 |
| 2.3 Ergebnisse der deskriptiven statistischen Analyse | 10 |
| 2.3.1 Allgemeine Ergebnisse zum Kundenwertmanagement | 10 |
| 2.3.2 Zufriedenheit mit Kundenwertmanagement | 13 |
| 2.3.3 Effekte des Kundenwertmanagement in Marketing- und Vertrieb | 15 |
| 2.3.4 Zwischenfazit der deskriptiven Analyse | 16 |
| 2.4 Ergebnisse der multivariaten Analyse..... | 17 |
| 2.4.1 Hypothesenformulierung | 17 |
| 2.4.2 Kundenwertmanagement und Gesamtunternehmenserfolg..... | 17 |
| 2.4.3 Kundenwertmanagement und Marketing- und Vertriebserfolg | 20 |
| 2.4.4 Zwischenfazit der multivariaten Analyse..... | 22 |
| 3 IMPLIKATIONEN FÜR DAS CONTROLLING | 23 |
| 3.1 Kundenwertmessung richtig konzipieren | 23 |
| 3.1.1 Controlling als Initiator eines Kundenwertmanagements..... | 23 |
| 3.1.2 Welcher Ansatz zur Kundenwertmessung passt zum Unternehmen? | 23 |
| 3.1.3 Scoring-Ansatz: Auf die richtigen Kriterien kommt es an..... | 24 |
| 3.2 Kundenwertmanagement bis zum Ende durchdenken..... | 24 |
| 3.2.1 Kundenwertentwicklung transparent machen..... | 24 |
| 3.2.2 Planung und Kontrolle als Regelkreislauf | 25 |
| 4 PRAXISBEISPIEL: KUNDENWERTMANAGEMENT BEI EINEM UNTERNEHMEN DER BAUZULIEFERINDUSTRIE | 26 |
| 4.1 Ausgangssituation und Zielsetzung..... | 26 |
| 4.2 Die Kundenwertmessung mit dem Scoring-Ansatz..... | 27 |
| 4.3 Mehr Effektivität im Vertrieb mit dem Kundenwert..... | 28 |
| 4.4 Preisgestaltung nicht nach Gusto, sondern mit (Kundenwert-)System..... | 28 |
| 5 ZUSAMMENFASSUNG | 32 |
| LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS..... | 33 |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS | 36 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| TABELLENVERZEICHNIS..... | 36 |
| AUTORENPORTRAIT | 37 |
| SCHRIFTENVERZEICHNIS | 38 |

1 CONTROLLING MIT KUNDENWERTMESSUNG UND KUNDENWERTMANAGEMENT

Controlling trifft auf Marketing

Heute hat Controlling, verstanden als Führungsunterstützungsfunktion, einen festen Platz sowohl in wirtschaftswissenschaftlicher Theorie als auch Praxis eingenommen (vgl. z. B. Küpper, 2008; S. 3ff, Schildbach, 1992, S. 22; Reichmann, 1995, S. 6). Was sind die Aufgaben des Controllings? Grundsätzlich besteht zwar eine weitgehende Übereinstimmung in Bezug auf Planung und Kontrolle einerseits sowie Informationsversorgung andererseits als fundamentale Aufgaben des Controllings (vgl. Küpper, 2008, S. 5). Jedoch wird die zugrunde liegende Controlling-Konzeption, also die Frage danach, worin der eigentliche Kern des Controllings liegt, nach wie vor zumindest theoretisch stark diskutiert. So sehen etwa Horváth, Dellmann und Küpper in der Koordination von verschiedenen Teilsystemen im Führungsgesamtsystem den wesentlichen Kern des Controllings (vgl. Horváth, 2011, S. 129; Dellmann, 1992, S. 138; Küpper, 2008, S. 27). Ein anderes, vergleichsweise junges Verständnis von Weber und Schäffer hingegen baut auf der Rationalitätssicherung der Führung zur Erklärung des Controllings auf (vgl. Weber/Schäffer, 2011, S. 26).

Ungeachtet dieser weiterhin anhaltenden akademischen Diskussion lässt sich in der Controller-Praxis eine kontinuierliche Ausweitung und Spezialisierung des Controllings im Zuge der Dezentralisierung über das „klassische“ Finanz- und Unternehmenscontrolling hinaus feststellen (vgl. Horváth, 2011, S. 778). Im sich daraus ergebenden „Bereichscontrolling“ werden die eingangs angeführten Aufgaben auf einzelne Teilbereiche des Unternehmens übertragen und an die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Bereichs angepasst. In der Literatur werden häufig die idealisierten Leistungsphasen eines Unternehmens, also zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Logistik, Produktion und Fertigung sowie Marketing und Vertrieb als typische Abgrenzungskriterien dieser Teilbereiche vorgeschlagen. Konsequenterweise resultieren daraus die abgeleiteten Begrifflichkeiten wie beispielsweise Personal-, Logistik-, aber auch Marketing- und Vertriebscontrolling (vgl. Reichmann, 2006, S. 6ff).

Eine der zentralen Aufgaben des Marketingcontrollings liegt in der Fundierung von (Führungs-) Entscheidungen in Bezug auf die Außenbeziehungen des Unternehmens (vgl. Reinecke, 2005, S. 135). Wir wollen in unserem Beitrag das Kundenwertmanagement als Unterstützungssystem für kundenorientierte Entscheidungen in den Fokus rücken. Im Sinne einer Effektivitätssteigerung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten ist eine Gleichbehandlung aller Kunden durchaus zu hinterfragen. Bei gegebenen Ressourcen in Marketing und Vertrieb kann es lohnend sein, zwischen wertvollen und weniger wertvollen Kunden zu unterscheiden und dementsprechend auch differenziert anzusprechen. Ist das so? Dieser Frage wollen wir in diesem Beitrag nachgehen.

Kundenwertmessung und -management

Was aber macht in diesem Zusammenhang einen Kunden „wertvoll“? Die Konzeption eines Kundenwertes und ein aktives Kundenwertmanagement helfen bei der Beantwortung, denn für eine Kundenwertermittlung ist zu definieren, welche Einflussgrößen mit welcher Gewichtung den Wert determinieren. Konsequenterweise sollen Kunden mit einem hohen Kundenwert eine größere Beachtung im Rahmen der Marketing- und Vertriebsaktivitäten erfahren, wohingegen identifizierte Kunden mit nur einem geringen Kundenwert am Ende des Tages ein heftiges Umwerben durch das Unternehmen gar nicht erst „verdienen“.

Wir wollen uns an dieser Stelle zunächst mit den Begriffen „Kundenwert“ und „Kundenwertmanagement“ befassen. Der Begriff „Kundenwert“ erlaubt einen Interpretationsspielraum, denn es kann grundsätzlich zwischen einem Kundenwert aus Kunden- versus aus Anbieterperspektive unterschieden werden. Wir verstehen in unserem Beitrag Kundenwert als der vom Unternehmen wahrgenommene und bewertete quantitative sowie qualitative Beitrag eines Kunden zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Ziele des Unternehmens (vgl. Helm/Günter, 2006, S. 7). Bereits hier lässt sich also erkennen, dass nicht nur die getätigten Umsätze sondern auch oftmals andere Wertbeiträge, wie beispielsweise das Zahlungsverhalten oder die Treue einen Kunden wertvoll werden lassen.

Es lassen sich in der Literatur eine Vielzahl von verschiedenen Verfahren zur konkreten Messung des Wertes eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstammes wiederfinden (vgl. auch zum Folgenden Krafft, S. 75. Für eine ausführliche Diskussion der unterschiedlichen Verfahren vgl. z. B. Mengen, 2009, S. 4ff). Grundsätzlich können diese Verfahren dabei in Bezug auf die Dimensionalität ihrer Bewertung klassifiziert werden. Die sogenannten qualitative Segmentierung, die Kundendeckungsbeitrags-Rechnung, der Customer Lifetime Value, das qualitative Ranking aller Kunden sowie die ABC-Analyse bestimmen den Kundenwert anhand einer Dimension, wohingegen verschiedene Scoring-Ansätze (z. B. RFM), das Scoring-Portfolio und das klassische Kundenportfolio sowie das Radarchart ihre Bewertung auf mehrere unterschiedliche Dimensionen stützen.

In der Folge lässt sich auf Basis der Kundenwertermittlung und eines traditionellen Managementansatzes ein idealtypischer Prozess des Kundenwertmanagements (KWM), bestehend aus den Phasen Kundenwertanalyse, Kundenwertsegmentierung, Kundenwertstrategien, Kundenwertmaßnahmen sowie Controlling des Kundenwertmanagements herleiten (vgl. Bruhn/Georgi, 2004, S. 374). Dabei beschäftigt sich die Marketingliteratur insbesondere mit den Facetten Kundenwertmodelle, Kundenwertkomponenten und –determinanten sowie der Kundenwertsegmentierung. Es fehlt jedoch nach wie vor an Konzepten zur Strukturierung und Organisation von Kundenwertmaßnahmen. Hierbei werden vor allem die Planung, die Implementierung aber auch die (strategische) Kontrolle vernachlässigt (vgl. Bruhn/Georgi, 2004, S. 374ff).

„Ist Kundenwertmanagement diskriminierend?“

Häufig wird von Kritikern angeführt, Kundenwertmanagement im Sinne einer Kundensegmentierung sei letztlich nur eine Benachteiligung von weniger wertvollen Kunden (der an ethischen Aspekten bei einer kundenwertorientierten Marktbearbeitung interessierte Leser sei an dieser Stelle verwiesen auf Hohm/Hansen/Geisler, 2006, S. 802ff). In der Tat kann trotz bester Absichten des Unternehmens ein Kundenwertmanagement als ungerecht empfunden werden, nämlich genau dann, wenn die Grenzen der einzelnen Segmente in sich geschlossen erscheinen und nicht zumindest theoretisch die Möglichkeit für den Kunden besteht, durch eigenes Verhalten oder das Zahlen höherer Preise in ein anderes Segment zu wechseln (vgl. Kirsch, 2005, S. 2). Die empfundene Gerechtigkeit im Rahmen des Kundenwertmanagements hängt somit maßgeblich von der Transparenz und der Qualität, also dem eingesetzten Modell und dessen Methoden zur Bestimmung des Kundenwertes, ab. Es sei erwähnt, dass sich in der Praxis durchaus Beispiele finden lassen, bei denen eine Unterscheidung von wertvollen und weniger wertvollen Kunden völlig normal erscheint. Sehr bekannt ist das Lufthansa Vielfliegerprogramm Miles and More. Anhand des bisherigen Flugverhaltens werden die Kunden der Lufthansa in 4 verschiedene Kategorien, vom „einfachen“ Miles & More Member bis hin zum exklusiven „HON-Circle“ eingestuft. Die Behandlung ist in der Folge höchst unterschiedlich, denken wir beispielsweise an die Zutrittserlaubnis zu den Lufthansalounges, die den einfachen

Members verwehrt wird. Allerdings können durch vieles Fliegen Kunden in andere Klassen aufsteigen- und im umgekehrten Fall auch absteigen. In diesem Sinne ist für Durchlässigkeit gesorgt.

Auch die Beiträge zu einer Krankenversicherung basieren letztlich auf dem individuellen Wert des Versicherten. Kunden, mit bestimmten Vorerkrankungen müssen in der Regel einen höheren Beitrag zahlen, da sie für die Versicherung nicht besonders wertvoll zu sein scheinen. Hingegen kann durch den Nachweis von Vorsorgeuntersuchungen und durch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (beispielsweise als aktives Mitglied in einem Sportverein) oftmals ein Rabatt in Form von Beitragsrückerstattungen erzielt werden.

In der Telekommunikation ist seit langem aktives Kundenwertmanagement üblich. So kann beispielsweise ein Kunde des Mobilfunkanbieters O2 durch Umsatzsteigerung zum O2-Premiumkunden werden. In der Folge bekommt er auf Grund seines individuell hohen Kundenwertes zusätzliche Serviceleistungen, wie eine eigene Servicehotline, geboten.

Mit anderen Worten handelt es sich bei diesen drei genannten Beispielen um die Gewährung von besonders attraktiven Angeboten bzw. Vorteilen in Abhängigkeit des jeweiligen Kundenwertes. Ob dies letztlich als ungerecht oder diskriminierend empfunden wird, hängt zum einen wie erläutert von Transparenz und Durchlässigkeit ab. Zum anderen ist es auch eine Frage der Gewöhnung. Wer regt sich heute noch auf, dass der Sitznachbar für den gleichen Flug einen anderen, ggf. niedrigeren Preis gezahlt hat als man selbst? Vor Jahren war das noch nicht so selbstverständlich wie heute.

Aus Unternehmenssicht ist Kundenwertmanagement ohnehin eine rationale und sachliche Angelegenheit. „Durch die Segmentierung nach Kundenwert wird sichergestellt, dass kostenintensive Services nur von denjenigen Kunden genutzt werden, die auch letztlich dafür bezahlen – zwar nicht direkt aber indirekt durch ihr Verhalten. Im Sinne des Controllings werden Kosten und Umsätze so aufeinander abgestimmt“ (Mengen, 2012, S. 25).

„Viele Unternehmen kennen den ökonomischen Wert ihrer Kunden nicht.“

Trotz der Möglichkeiten des Kundenwertmanagements kommt die Studie „Vertriebscontrolling“ zu dem Ergebnis, dass über 35% der befragten Unternehmen nicht den ökonomischen Wert ihrer Kunden kennen (vgl. Anlanger/Barrantes/Karner, 2012, S. 38). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die Studie „Kundenmanagement mit dem Kundenwert“. Von den befragten 120 Unternehmen ermittelt nur etwa die Hälfte der Unternehmen regelmäßig den Kundenwert (vgl. Mengen, 2012, S. 21f). Hier scheint also noch viel Potential vorhanden zu sein.

Vor Einführung eines Kundenwertmanagements stellen Controller zurecht die Frage: „Rechnet sich das?“ Dieser Beitrag will Hinweise dazu erarbeiten und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen aufzeigen, damit Kundenwertmanagement zu einem Erfolgsfaktor für Marketing und Vertrieb wird.

2 ERFOLGSFAKTOR KUNDENWERTMANAGEMENT – EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

2.1 FORSCHUNGSFRAGEN

Nach Franz Xaver Bea ist ein (strategischer) Erfolgsfaktor eine erfolgsrelevante Stärke (beziehungsweise Schwäche) einer Unternehmung (vgl. Bea, 2013, S. 122). Er sieht mehrere Bereiche, in denen Unternehmen erfolgsrelevante Stärken haben können und nennt hier u.a.

- die Qualität des Vertriebssystems,
- die Qualität der After-Sale-Services,
- den Preisspielraum,
- das Beschwerdemanagement und
- die Kundentreue (vgl. Bea, 2013, S. 123).

Kundenwertmanagement, verstanden so wie in Kap. 1 dargelegt, kann hier Einfluss ausüben und besitzt das Potenzial den Aufbau von erfolgsrelevanten Stärken zu unterstützen. Wir wollen sogar so weit gehen und formulieren, dass Kundenwertmanagement selbst ein Erfolgsfaktor ist und somit gutes Kundenwertmanagement Unternehmen erfolgreicher macht.

Die zweifelsfreie Identifikation eines Erfolgsfaktors in der Unternehmenspraxis gestaltet sich allerdings in der Regel deutlich komplizierter als es nach obigem Ansatz zu vermuten wäre. So wird nach Bea davon ausgegangen, dass

- der strategische Erfolg tatsächlich gemessen werden kann und
- ein empirisch nachweisbarer Zusammenhang zwischen dem Erfolgsfaktor und dem strategischen Erfolg besteht (vgl. Bea, 2013, S. 126).

Während sich Erfolg oftmals noch relativ einfach (z.B. über diverse Kennzahlen) messen lässt, gestaltet sich die Erfüllung der ersten Annahme in der Praxis deutlich schwieriger. Das Problem hierbei ist die Isolierung des Beitrags eines spezifischen Erfolgsfaktors zum Gesamterfolg. Ahmed und Raynor umschrieben dieses Problem in deren Artikel Three rules for making a Company truly great treffend als "finding a signal in the noise" (vgl. Raynor, 2013, S. 117). Ein weiteres Problem ist auch die meist nicht unmittelbare Wirkung einer Maßnahme (vgl. Bea, 2013, S. 127).

„Beeinflusst Kundenwertmanagement den Unternehmenserfolg?“

Im vorliegenden Beitrag wollen wir untersuchen, ob vom Kundenwertmanagement ein Beitrag zum Unternehmenserfolg ausgeht. Eine Antwort soll durch den Vergleich von Unternehmen, die kein Kundenwertmanagement betreiben mit solchen, die diesen Ansatz bereits umgesetzt haben, gefunden werden. Dabei werden zwei Dimensionen des Erfolgs unterschieden:

- Unterstützt Kundenwertmanagement den Gesamtunternehmenserfolg?
- Unterstützt Kundenwertmanagement den zielgerichteten Marketing- und Vertriebserfolg?

Neben dieser Kernfrage werden weitere Fragen zum Kundenwertmanagement untersucht:

- Aus welchen Gründen setzen Unternehmen Kundenwertmanagement heute nicht ein?
- Nach welchen Kriterien werden wertvolle und weniger wertvolle Kunden unterschieden?

- Nutzen nach Umsatz oder Kundenanzahl größere Unternehmen Kundenwertmanagement stärker als kleinere Unternehmen?
- Wie ist die Zufriedenheit mit Kundenwertmanagement aus Unternehmenssicht und ist diese höher, wenn die Mitarbeiter an der Kundenwertmessung beteiligt werden?

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt unter Verwendung einer umfassenden Primärdatenbasis, die mit deskriptiven und multivariaten statistischen Methoden analysiert wird. Im weiteren Verlauf dieses Beitrags werden die dazu verwendete Methodik (Kap. 2.2), die Datenbasis (Kap. 2.3) sowie die Ergebnisse (Kap. 2.4 und 2.5) vorgestellt.

Methodischer Ansatz

"Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen. Empirisch bedeutet, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden" (Attelslander, 2003, S. 5). Systematisch sagt aus, dass dies nach Regeln und nachvollziehbar geschehen muss (vgl. Attelslander, 2003, S. 5). Die Ziele empirischer Sozialforschung bestehen somit in der "Aufklärung des Menschen über Prozesse, die außerhalb und innerhalb seiner jeweiligen Sozialorganisation ablaufen" (Esser, 1977, zitiert in: Schell, 2008, S. 6), Problemlösungen für ein besseres Zusammenleben der Menschen zu finden oder der Entwicklung eines allgemeingültigen theoretischen Modells der Wirklichkeit (vgl. Friedrichs, 1973, zitiert in: Schell, 2008, S. 6).

Die am häufigsten verwendete Methode zur Datenerfassung in der empirischen Sozialforschung ist die Befragung (vgl. Diekmann, 2013, S. 435). Hier lassen sich das persönliche Interview, das telefonische Interview sowie die schriftliche Befragung unterscheiden. Weiterhin kann eine Differenzierung aufgrund des Grads der Strukturierung vorgenommen werden. Bei einem vollständig strukturierten Interview besteht eine feste Reihenfolge der Fragen und es werden Antwortkategorien vorgegeben. Bei einem offenen oder unstrukturierten Interview bedarf es nur geringen Vorgaben, wie beispielsweise die Reihenfolge der Fragen (Interviewleitfaden) oder im Extremfall nur das Thema der Befragung (vgl. Diekmann, 2013, S. 437).

Die Primärdaten der vorliegenden Untersuchung basieren auf einem vollständig strukturierten Fragebogen, dessen Beantwortung persönlich, telefonisch und schriftlich erfolgte. Der Nachteil der vollständig vorgegebenen Struktur liegt zwar in der eingeschränkten Flexibilität bei der Beantwortung, wird aber von der Möglichkeit der Anwendung statistischer Methoden bei der Auswertung mehr als aufgewogen. Zudem können die potenziellen Nachteile minimiert werden, wenn, wie hier geschehen, die Erstellung sehr sorgfältig erfolgt und eine ausgiebige Testphase der eigentlichen Erhebung vorausgeht.

Fragebogenbestandteile

Der einleitende Teil des Fragebogens zielt darauf ab, der Befragung ein einheitliches Verständnis von Kundenwertmanagement zugrunde zu legen um auf dieser Basis zu entscheiden, ob das jeweilige Unternehmen heute bereits Kundenwertmanagement durchführt oder nicht.

Eine weitere Fragengruppe hat die Ableitung des Gesamtunternehmenserfolges zum Ziel. Da es erfahrungsgemäß kaum möglich ist, in einer Befragung vertrauliche Daten wie z.B. Gewinn oder Rentabilität zu erheben, wird mit „unproblematischeren“ Ersatzindikatoren gearbeitet. Darunter fällt z.B. die Entwicklung bei Mitarbeiterzahl, Umsatz, Marktanteil oder auch Umsatzanteil junger Pro-

dukte. In der Regel wird hier lediglich mit den Antwortkategorien „gesunken“, „konstant“ und „gestiegen“ gearbeitet um die Antwortbereitschaft zu maximieren und eine Unterscheidung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen vornehmen zu können.

Weiterhin wird die Zustimmung zu Statements erfragt, die erfolgreiches Marketing und erfolgreichen Vertrieb beschreiben. Mittels der beiden Antwortkategorien „trifft eher zu“ und „trifft eher nicht zu“ bei Statements wie z.B. „Wir schaffen es, unsere Marketing- und Vertriebsmaßnahmen gezielt an den Kunden auszurichten, die für uns wichtig sind“ lassen sich in diesem Sinne erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen unterscheiden.

Schließlich enthält der Fragebogen u.a. unternehmensbezogene Fragen wie z.B. Branche, und auch Fragen zu Erfahrungen und Zufriedenheit mit Kundenwertmanagement.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass über die Befragung erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen identifiziert werden und zudem festgestellt wird, ob Kundenwertmanagement bereits praktiziert wird oder nicht. Dieser Vergleich ist wesentlich für die Beantwortung der Forschungsfragen.

Signifikanztest

Signifikanztests untersuchen die Frage, ob ein beobachteter Effekt in der Stichprobe auf die Grundgesamtheit übertragen werden kann (vgl. Schäfer, 2011, S. 55). Dazu muss ein zufälliges Zustandekommen des Ergebnisses ausgeschlossen werden. Da dies nie mit absoluter Sicherheit geschehen kann, wird versucht, die Wahrscheinlichkeit, sich bei der Übertragung eines Ergebnisses auf die Grundgesamtheit zu irren, zu minimieren (vgl. Payer, 2010, S. 134). Signifikanztests sind für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung, da die befragten Unternehmen eben nur eine Stichprobe sind und die abgeleiteten Aussagen aber für alle Unternehmen, d.h. die Grundgesamtheit, gelten sollen.

„Signifikanz bedeutet, dass der Zusammenhang nicht zufällig ist.“

Dazu werden mindestens 2 Hypothesen gegeneinander geprüft. Die Alternativhypothese ist diejenige, die den gewünschten Unterschied oder Zusammenhang beschreibt. Sie sollte sich in der Regel aus der Forschungsfrage ableiten lassen. Ihr gegenüber steht die Nullhypothese, die inhaltlich gegensätzlich zur Alternativhypothese ist und daher behauptet, dass es keinen Effekt in der Grundgesamtheit gibt und der beobachtete Zusammenhang bzw. Unterschied in der Stichprobe zufällig entstanden ist (vgl. Schäfer, 2011, S. 56).

Der Signifikanztest gibt anhand eines p-Werts die Wahrscheinlichkeit an, ob Nullhypothese angenommen oder abgelehnt werden kann. Ist dieser Wert klein, wird vermutet, dass die Nullhypothese nicht zutrifft und folglich wird die Alternativhypothese angenommen. Ist der Wert groß, nimmt man stattdessen die Nullhypothese an. Weiterhin wird ein Signifikanzniveau α , also die Irrtumswahrscheinlichkeit für eine fälschliche Ablehnung der Nullhypothese, festgelegt. Dies liegt meist bei 5% oder 1% (vgl. Payer, 2010, S. 135). Ergebnisse mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von kleiner als 5% werden als signifikant angesehen, Ergebnisse mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1% gelten als höchst signifikant. Oder anders ausgedrückt: die Wahrscheinlichkeit für einen Irrtum bei der Annahme der Alternativhypothese liegt bei 5% bzw. bei 1%. Sind die Ergebnisse signifikant, können sie auf die Grundgesamtheit übertragen werden (vgl. Atteslander, 2003, S. 317).

Logistische Regressionsanalyse

Die logistische Regressionsanalyse zählt zu den strukturprüfenden Verfahren der multivariaten Analysemethoden (vgl. Backhaus, 2011, S. 251). Mittels der logistischen Regression versucht man die Frage zu beantworten, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Ereignisse eintreten und welche Einflussgrößen diese bestimmen. Dazu untersucht sie die Einflussstärke und -richtung verschiedener unabhängiger Variablen auf eine nominale abhängige Variable, z.B. das Eintreten eines bestimmten Ereignisses. Weist die abhängige Variable zwei Ausprägungen auf (dichotom), handelt es sich um eine binäre logistische Regressionsanalyse (vgl. Backhaus, 2011, S. 250). In der vorliegenden Untersuchung werden diverse unabhängige Variablen betrachtet, wobei sich darunter auch die Variable „Durchführung von Kundenwertmanagement“ mit den Ausprägungen „ja“ und „nein“ befindet. Als abhängige Variable wird der Unternehmenserfolg mit den beiden Ausprägungen „erfolgreich“ und „weniger oder nicht erfolgreich“ herangezogen. Insofern wird eine binäre logistische Regression durchgeführt.

Ein Vorteil der logistischen Regressionsanalyse gegenüber anderen multivariaten Analyseverfahren (z. B. der Diskriminanzanalyse) besteht unter anderem darin, dass die unabhängigen Variablen ein beliebiges Skalenniveau aufweisen können. Damit eignet sie sich besonders für die Untersuchung differenzierter Fragebögen mit unterschiedlich skalierten Datensätzen (vgl. Bühl, 2008, S. 385).

Bei der Durchführung einer logistischen Regressionsanalyse beginnt man zunächst mit der Modellformulierung. Man stellt eine („Je-Desto“-)Hypothese zwischen der unabhängigen Variablen und der Eintrittswahrscheinlichkeit $y=1$ auf, z. B.: Je teurer das Produkt, desto geringer die Kaufwahrscheinlichkeit (vgl. Backhaus, 2011, S. 257).

Anschließend wird mit Hilfe der mathematischen Methode Maximum-Likelihood (und des Newton-Raphson-Algorithmus) die Regressionsgleichung geschätzt. Dabei werden die Regressionskoeffizienten, die die Einflussstärke der unabhängigen Variablen darstellen, so bestimmt, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit maximiert wird. Bei der empirischen Untersuchung ergibt sich entweder das Ereignis $y = 1$ oder $y = 0$ (vgl. Windzio, 2013, S. 202).

Die darauf folgende Interpretation der in der Regressionsgleichung enthaltenen Regressionskoeffizienten ist aufgrund des nicht vorhandenen linearen Zusammenhangs zwischen den unabhängigen Variablen und den bestimmten Wahrscheinlichkeiten schwierig (vgl. Backhaus, 2011, S. 262). Aus den Koeffizienten allein lässt sich anhand ihres Vorzeichens lediglich die Richtung des Einflusses der jeweiligen Parameter schließen. Zu genaueren Interpretation bedient man sich der sog. Odds und der logarithmierten Odds (Logits) sowie der Odds ratio. Die Odds bezeichnen das (Chancen-) Verhältnis zwischen der Eintrittswahrscheinlichkeit $P(y = 1)$ und der Gegenwahrscheinlichkeit $P(y = 0)$.

Odds als auch Logits lassen allerdings, wie schon die Regressionskoeffizienten, wiederum nur Tendenzaussagen zu. Erst die Odds ratio ermöglicht eine Aussage über die Stärke des Einflusses und geben an, um wie viel sich das Chancenverhältnis zu Gunsten des Ereignisses $y = 1$ erhöht, wenn die unabhängige Variable um eine Einheit vergrößert wird (vgl. Menard, 2010, S. 95).

„Richtung und Stärke des Variableneinflusses werden gemessen.“

Zur Beurteilung der Güte des Gesamtmodells eignen sich unter anderem die sog. Pseudo-R-Quadrat-Statistiken, welche versuchen, den Anteil der erklärten Variation des logistischen Regressionsmodells zu quantifizieren. Ein Vertreter dieser Statistiken ist das Nagelkerke-R². Es kann den Maximalwert von 1 erreichen und ermöglicht so eine eindeutige inhaltliche Interpretation (vgl. Menard, 2010, S. 50).

Zur Überprüfung einzelner Merkmalsvariablen innerhalb eines Modells kann die sog. Wald-Statistik herangezogen werden. Sie ist ähnlich der Überprüfung der Signifikanz einzelner Koeffizienten in der linearen Regressionsanalyse (t-Test). Überprüft wird die Nullhypothese, dass ein bestimmter Parameter b (Einflussgewicht einer unabhängigen Variablen) Null ist. Diese Nullhypothese möchte man nach Möglichkeit ablehnen, da in diesem Fall die Variable keinen Einfluss auf die Trennung der Gruppen hat. Wie beim t-Test wird auch bei der Wald-Statistik im Allgemeinen von einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% ausgegangen. Signifikanzwerte der Wald-Statistik von 0,05 und weniger führen somit zu einer Ablehnung der der vorgenannten Nullhypothese und lassen damit den Schluss zu, dass die entsprechende unabhängige Variable einen Einfluss auf die Trennung der Gruppen hat (vgl. Backhaus, 2011, S. 280).

2.2 DATENGRUNDLAGE

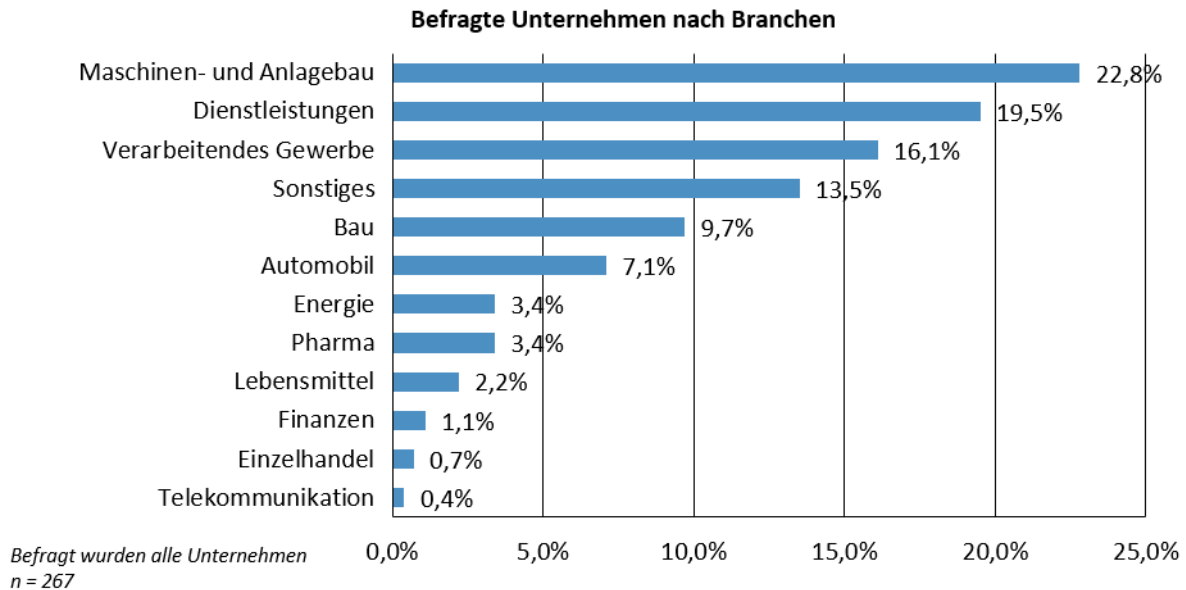
Die Datenerhebung erfolgte durch Masterstudierende des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz im Wintersemester 2013-14. Die vorausgegangene intensive Beschäftigung mit den Themen Kundenwertmanagement (KWM) und empirischer Sozialforschung sorgte für eine fachliche fundierte Befragung und eine hohe Datenqualität.

Der Datensatz wird als Ganzes (1) und auch zerlegt in Segment (2) und Segment (3) untersucht. Das Segment (2) umfasst alle Unternehmen, die heute noch kein Kundenwertmanagement durchführen, Segment (3) enthält alle Unternehmen mit Kundenwertmanagement.

Gesamte Stichprobe (1)

Es wurden $n = 267$ deutsche sowie internationale Unternehmen befragt. Die Stichprobe umfasst nur Unternehmen aus dem B2B-Bereich, definiert über einen Umsatzanteil mit Geschäftskunden $> 50\%$. Zudem sind Kleinunternehmen nicht enthalten, da alle Unternehmen über mindestens 30 Mitarbeiter verfügen.

Abb. 1: Branchenzugehörigkeit



Quelle: Eigene Darstellung

Die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen der Stichprobe kann Abb. (1) entnommen werden.

Weiterhin weisen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen einen Jahresumsatz von über 25 Mio. Euro auf, wohingegen nur 5% bei einem Umsatz von weniger als 5 Mio. € liegen.

Segment (2) „ohne KWM“

Von den insgesamt 267 befragten Unternehmen führen heute n = 107 kein Kundenwertmanagement durch (Bezeichnung nachfolgend als „ohne KWM“). Auch hier bewegt sich der überwiegende Teil der Unternehmen, die kein Kundenwertmanagement durchführen, im Umsatzbereich von über 25 Mio. Euro.

Segment (3) „mit KWM“

N = 160 Unternehmen führen zum heutigen Zeitpunkt bereits Kundenwertmanagement durch (Bezeichnung nachfolgend als „mit KWM“). Auch hier weisen mehr als die Hälfte der Unternehmen mit Kundenwertmanagement einen Umsatz von mehr als 25 Mio. Euro auf.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Segmentgrößen n = 107 und n = 160 kein Zufallsergebnis sind. Die Verteilung wurde so angestrebt und erlaubt aussagekräftige Vergleiche zwischen beiden Segmenten. Insbesondere bei den Unternehmen, die heute bereits Kundenwertmanagement betreiben, sind so tiefergehende Analysen unter Beibehaltung einer Mindestfallzahl möglich.

2.3 ERGEBNISSE DER DESKRIPTIVEN STATISTISCHEN ANALYSE

2.3.1 ALLGEMEINE ERGEBNISSE ZUM KUNDENWERTMANAGEMENT

Warum wird Kundenwertmanagement nicht praktiziert?

Unternehmen, die kein Kundenwertmanagement betreiben (Segment (2)) wurden nach ihren Ablehnungsgründen befragt. Die Ergebnisse zeigt Abb. (2).

Abb. 2: Warum wird kein Kundenwertmanagement durchgeführt?



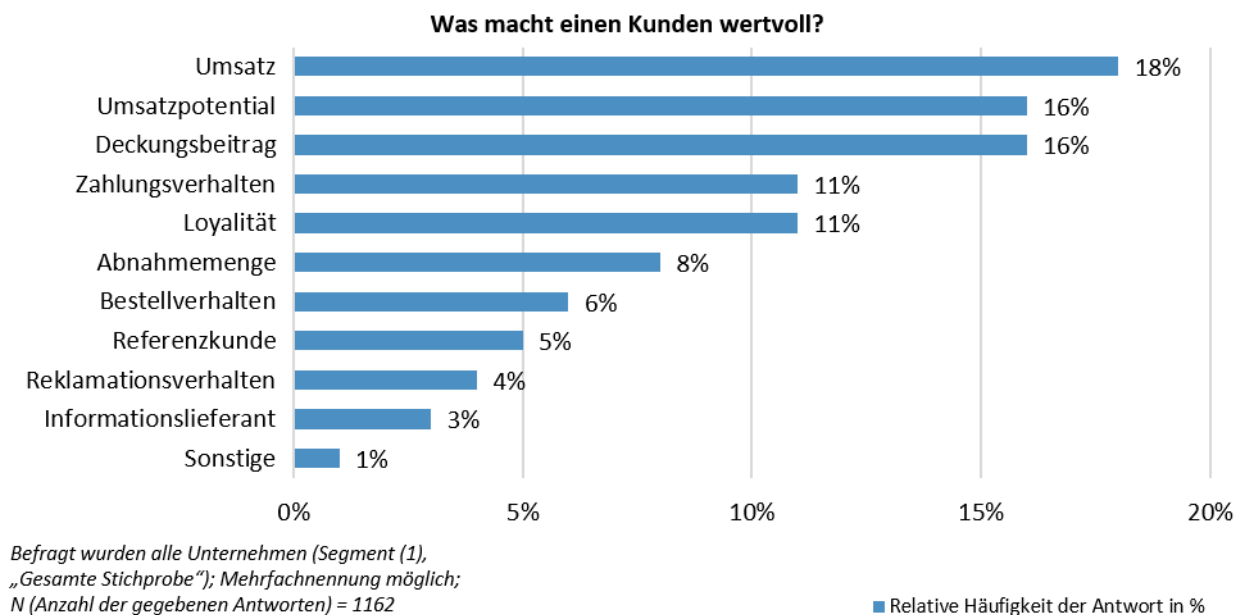
Quelle: Eigene Darstellung

Abb. (2) zeigt die Auswertung der Antworten aller 107 Unternehmen des Segmentes (2), d.h. Unternehmen „ohne KWM“.

Sehr deutlich zeigt sich fehlende Erfahrung und fehlendes Know-how als wichtigster Hinderungsgrund für ein Kundenwertmanagement. Vielen Unternehmen ist einfach nicht bekannt, was Kundenwertmanagement ist, bzw. ihnen fehlt das Wissen, wie man es betreibt. Hier ist weitere Aufklärung erforderlich. Weiterhin nennen die Unternehmen fehlende Kapazitäten und auch ein schlechtes Verhältnis von Aufwand und Nutzen als Ablehnungsgründe. Zudem gibt es Hinweise, dass insbesondere kleine Unternehmen sich mit diesem Ansatz überfordert fühlen. Interessant ist aber auch der Befund, dass negative Erfahrungen praktisch keine Rolle spielen. Es kommt offensichtlich höchst selten vor, dass Kundenwertmanagement aus Erfolglosigkeit wieder abgeschafft wird.

Was zeichnet wertvolle Kunden aus?

Abb. 3: Was macht einen Kunden wertvoll?



Quelle: Eigene Darstellung

Unabhängig davon, ob Unternehmen Kundenwertmanagement betreiben oder nicht, existiert eine Vorstellung davon, was einen „guten“ Kunden ausmacht. Wie Abb. (3) entnommen werden kann, liegt zwar wenig überraschend der Umsatz dabei auf Platz 1, allerdings berücksichtigen Unternehmen durchaus auch noch andere Kriterien, wie

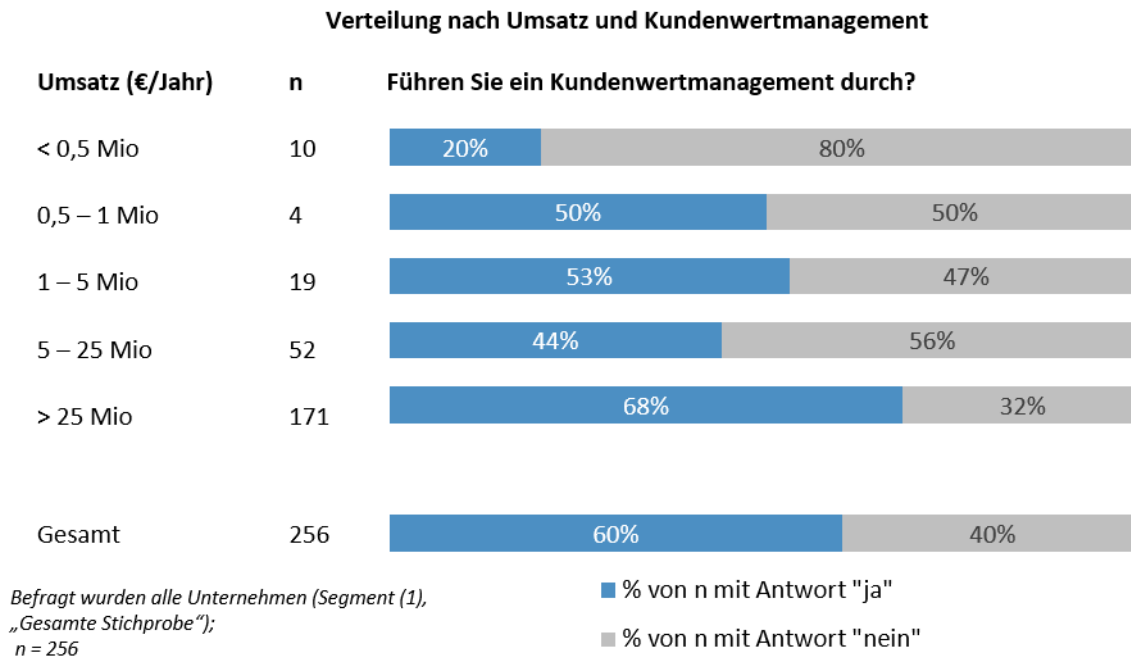
„Harte Kriterien dominieren.“

z.B. Umsatzpotenzial oder auch Zahlungsverhalten. Deutlich ist zu sehen, dass die harten Kriterien am wichtigsten sind, weiche Faktoren wie Loyalität, Referenz oder auch Reklamationsverhalten liegen zurück. Zwei Begründungen sind denkbar: Zum einen sind die harten Faktoren besser messbar und liegen i.d.R. in den Unternehmen im Rechnungswesen vor, sind also auch einfacher verfügbar. Zum anderen haben die weichen Faktoren neben ihrer schwierigeren Messbarkeit den Nachteil, nur mittelbar auf das wirken, was in Unternehmen eine sehr wichtige Rolle spielt, nämlich Umsatz und Ergebnis.

Ist Kundenwertmanagement bei großen Unternehmen stärker verbreitet?

Wie oben ausgeführt gibt es Hinweise, dass kleine Unternehmen seltener Kundenwertmanagement durchführen als große. Dieser Frage wird in Abb. (4) durch einen Umsatzvergleich der Unternehmen aus Segment (2) und Segment (3) nachgegangen.

Abb. 4: Umsatz und Kundenwertmanagement



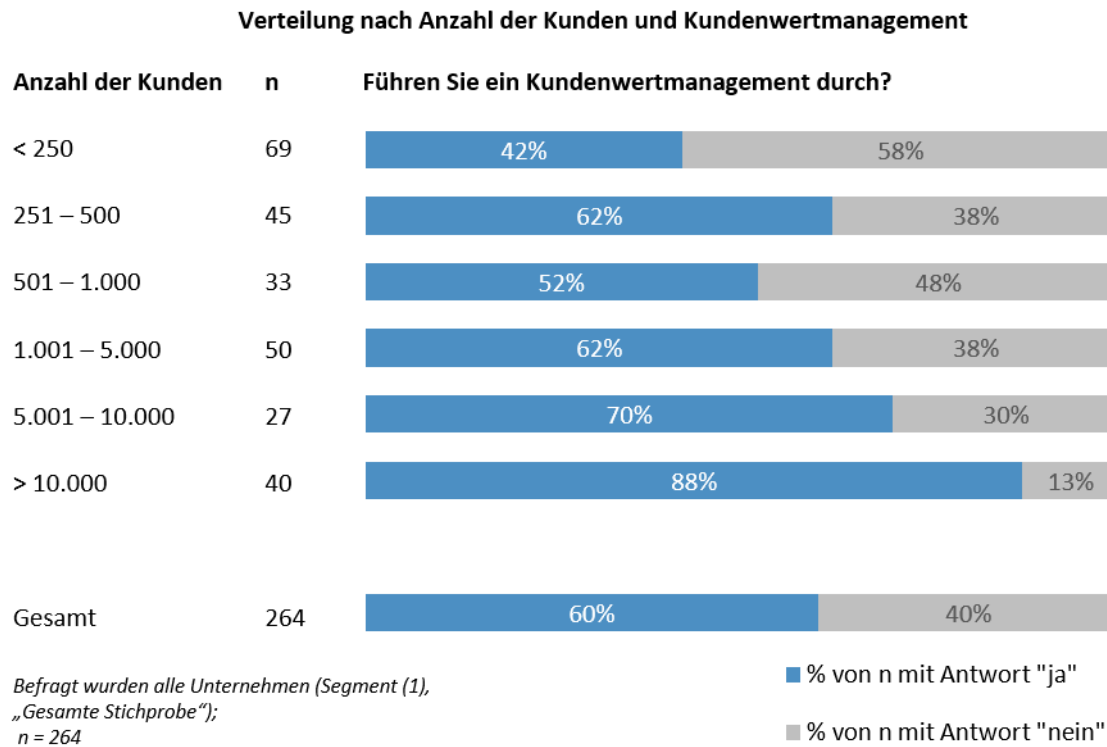
Quelle: Eigene Darstellung

In der Stichprobe liegt die Verteilung der Unternehmen mit und ohne Kundenwertmanagement bei 60% zu 40%. Sofern bei kleineren Unternehmen weniger als 60% heute bereits Kundenwertmanagement durchführen und es bei größeren mehr als 60% sind, könnte daraus abgeleitet werden, dass größere Unternehmen häufiger Kundenwertmanagement betreiben als kleinere. Dies ist auch der Fall (vgl. Abb. (4)), allerdings nicht sehr deutlich ausgeprägt. Gerade die Unternehmen im Umsatzbereich 5-25 Mio. € weisen mit nur 44% einen relativ geringen Kundenwertmanagementanteil auf. Die Korrelationsanalyse mit einem r-Wert nach Pearson von 0,227 bestätigt insgesamt nur eine schwache Korrelation von Umsatz und der Durchführung von Kundenwertmanagement.

Ist Kundenwertmanagement bei Unternehmen mit vielen Kunden stärker verbreitet?

Weiterhin ist es denkbar, dass die Größe des Kundenstammes einen Einfluss auf die Durchführung von Kundenwertmanagement ausübt. Bei kleiner Kundenzahl kennt man möglicher Weise seine Kunden noch „persönlich“, eine systematische Kundenwertmessung ist nicht erforderlich, sie erfolgt „intuitiv“. Dies wird umso schwieriger, je mehr Kunden ein Unternehmen hat. Ein systematisches Vorgehen wird nötig, bedeutet allerdings auch mehr Aufwand. Diese Überlegung prüft die Auswertung nach Kundenanzahl und Kundenwertmanagement (vgl. Abb. (5)).

Abb. 5: Anzahl Kunden und Kundenwertmanagement



Quelle: Eigene Darstellung

Die Verteilung der Unternehmen mit und ohne Kundenwertmanagement in der gesamten Stichprobe liegt bei 60% zu 40%. Wie sieht diese Verteilung im Vergleich bei Unternehmen mit geringer und mit hoher Kundenanzahl aus? Bei Unternehmen mit nur bis zu 250 Kunden ist die Verteilung in etwa umgekehrt. Bei Unternehmen mit mehr als 5.000 Kunden liegt der Teil der Unternehmen der ein Kundenwertmanagement betreibt deutlich über 60%. Die Korrelationsanalyse zeigt aber nur eine schwache bis mäßige Korrelation (Pearson $r = 0,276$).

2.3.2 ZUFRIEDENHEIT MIT KUNDENWERTMANAGEMENT

Die Frage nach der Zufriedenheit der einzelnen Unternehmen mit ihrem Kundenwertmanagement wird in den folgenden zwei Abbildungen dargestellt. Tabelle (1) zeigt eine Auswertung aller Unternehmen, die ein Kundenwertmanagement betreiben (Segment (3)). Abb. (6) stellt einen Zusammenhang dieser Auswertung und der Frage nach der Mitarbeiterbeteiligung bei der Kundenwertmessung dar.

Tabelle 1: Zufriedenheit Kundenwertmanagement (Gesamt)

| | | Absolute Häufigkeit | Häufigkeit in % |
|---|----------------------|---------------------|-----------------|
| Wie beurteilen Sie abschließend das KWM in Ihrem Unternehmen? (nur wenn KWM = ja) | Eher nicht zufrieden | 34 | 21,3 |
| | Eher zufrieden | 126 | 78,8 |
| | Gesamtsumme | 160 | 100 |

Quelle: Eigene Darstellung

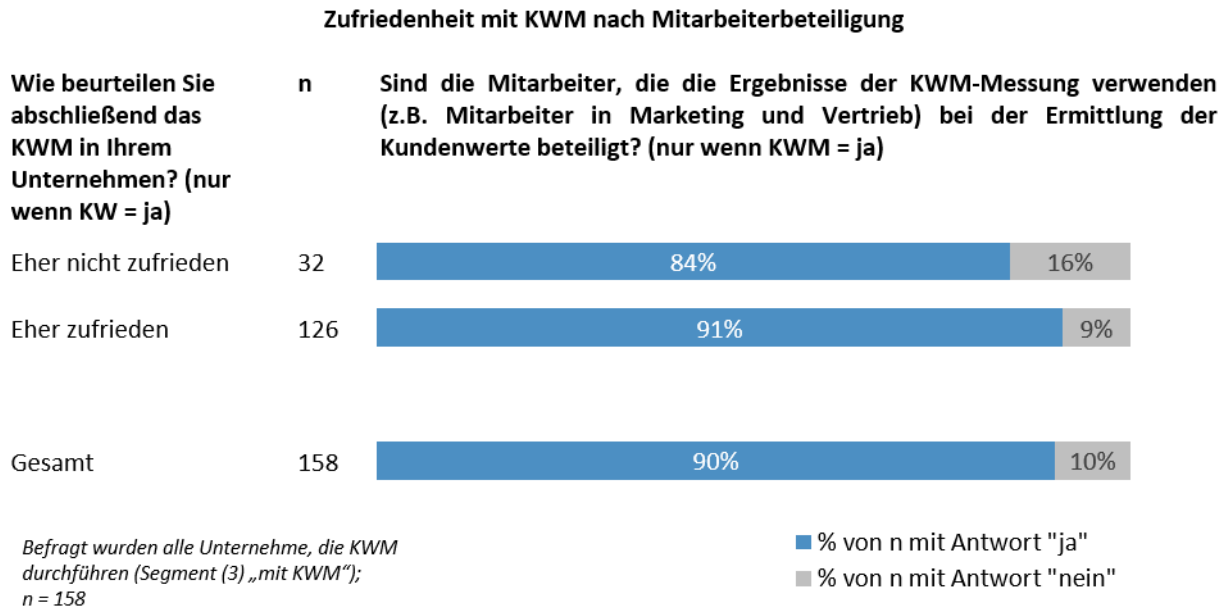
78,8% der Unternehmen, die Kundenwertmanagement betreiben, sind damit eher zufrieden. Ihnen gelingt es offensichtlich den Aufwand, der für eine differenzierte Behandlung der Kunden in Kauf genommen werden muss, durch den Nutzen mehr als zu kompensieren. Dies deckt sich mit der Erkenntnis aus den Ablehnungsgründen. Nur äußerst selten wird Kundenwertmanagement wegen Erfolglosigkeit abgeschafft. Dennoch

„Unternehmen sind mehrheitlich mit Kundenwertmanagement zufrieden.“

sind immerhin 21,3% der Unternehmen eher nicht zufrieden. Hier scheint das Kundenwertmanagement im Verhältnis zum Aufwand noch nicht die gewünschten Erfolge zu bringen. Als Gründe sind u.a. denkbar: Die Systematik passt nicht zum Unternehmen, der Ansatz bringt realitätsferne Ergebnisse, die Mitarbeiter verstehen den Ansatz nicht und/oder sehen keine Verbesserung für sich oder das Unternehmen.

Letztere Überlegung soll durch den Vergleich von Unternehmen, die ihre Mitarbeiter bei der Kundenwertmessung beteiligen vs. nicht beteiligen, genauer überprüft werden. Es kann vermutet werden, dass eine Beteiligung der Mitarbeiter das Verständnis des Ansatzes erhöht und in der Folge die Akzeptanz und Nutzung der Ergebnisse zunimmt. Dies könnte zu mehr Zufriedenheit mit dem Kundenwertmanagement führen.

Abb. 6: Zufriedenheit mit Kundenwertmanagement nach Mitarbeiterbeteiligung



Quelle: Eigene Darstellung

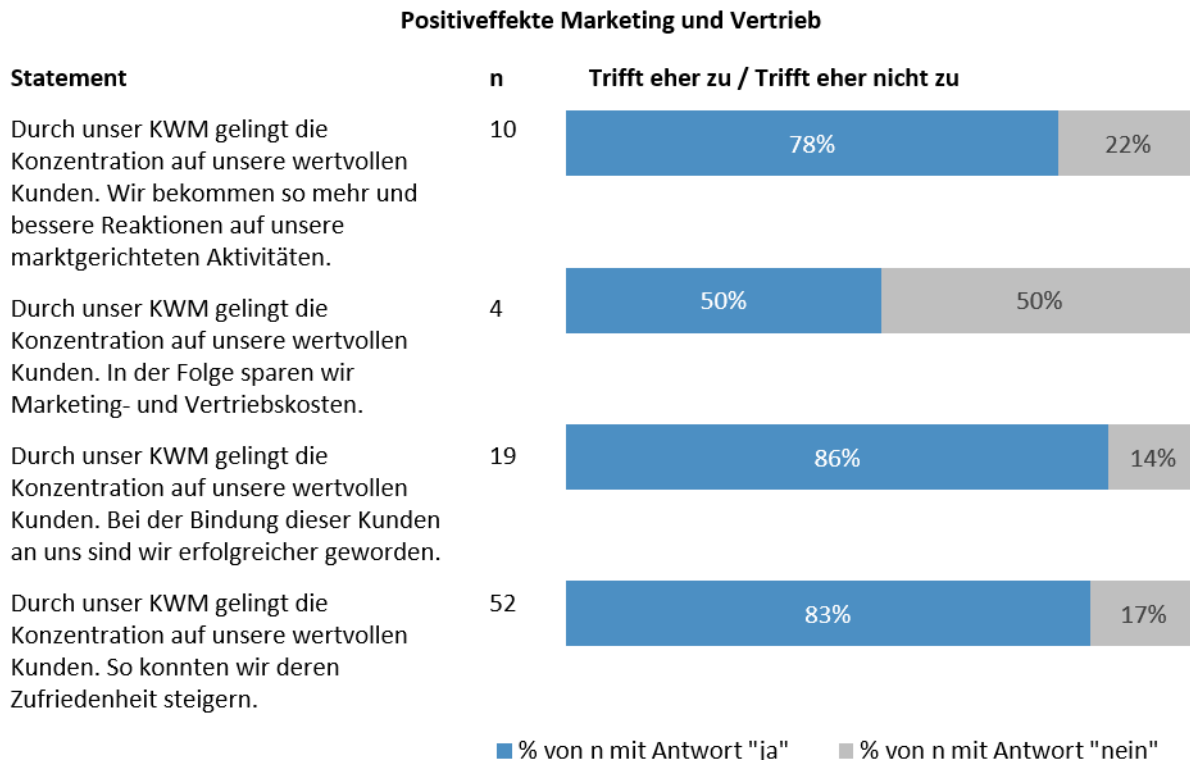
Abb. (6) zeigt, dass insgesamt 90% der Unternehmen ihre Mitarbeiter an der Kundenwertmessung beteiligen. Bei den mit Kundenwertmanagement eher unzufriedenen Unternehmen liegt die Mitarbeiterbeteiligungsquote nur bei 84%. Mit 91% liegt dieser Anteil bei den mit Kundenwertmanagement eher zufriedenen Unternehmen im Vergleich höher. Es scheint so zu sein, dass sich die Mitarbeiterbeteiligung positiv auf die Zufriedenheit auswirkt.

2.3.3 EFFEKTE DES KUNDENWERTMANAGEMENT IN MARKETING- UND VERTRIEB

Der zentralen Forschungsfrage nach dem Zusammenhang zwischen Kundenwertmanagement und Erfolg wird zwar erst in der multivariaten Analyse in Kap. 2.5 nachgegangen, dennoch können auch aus der deskriptiven Analyse Hinweise dazu gewonnen werden. Unternehmen, die bereits heute Kundenwertmanagement durchführen, wurden dazu nach ihrer Zustimmung oder Ablehnung vorformulierter Statements gefragt. Die Statements beschreiben positive oder wünschenswerte Ergebnisse der Marketing- und Vertriebsarbeit eines Unternehmens. Dabei wird angenommen, dass erst durch Kundenwertmanagement die Konzentration auf die wertvollen Kunden gelingt, was in der Tat der Kernidee dieses Ansatzes entspricht. Kurz gesagt: Die Statements formulieren positive Effekte des Kundenwertmanagements auf die Arbeitsergebnisse von Marketing und Vertrieb.

Die Auswertung in Abb. (7) geht nun der Frage nach, ob die Kundenwertmanagement betreibenden Unternehmen diese Effekte bestätigen können oder nicht. Die Ergebnisse deuten auf eine Bestätigung der positiven Wirkungen hin. 3 von 4 Statements erreichen 78% Zustimmung und mehr. Demzufolge verbessern sich mit Kundenwertmanagement die Chancen, mehr Kundenresponse, mehr Kundenbindung und mehr Kundenzufriedenheit zu erreichen. Lediglich zur Kosteneinsparung in Marketing und Vertrieb scheint Kundenwertmanagement weniger geeignet (ein ähnliches Ergebnis findet sich bei Mengen, 2011, S. 60).

Abb. 7: Positiveffekte Marketing und Vertrieb



*Befragt wurden alle Unternehmen, die KWM durchführen (Segment (3) „mit KWM“);
N = 159/160*

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.4 ZWISCHENFAZIT DER DESKRIPTIVEN ANALYSE

Bezugnehmend auf die in Kap. 2.1 formulierten Forschungsfragen liefert die deskriptive Analyse folgende Antworten:

Unternehmen betreiben vielfach kein Kundenwertmanagement, weil sie es nicht kennen oder meinen, davon nichts zu verstehen. Sollten sich Erfolgsbeiträge des Kundenwertmanagement nachweisen lassen, wäre hier mehr Aufklärung lohnend.

Unternehmen machen den Wert ihrer Kunden hauptsächlich an harten Faktoren wie Umsatz und Deckungsbeitrag fest. Weiche Faktoren wie z.B. Loyalität werden nicht ausgeblendet, rangieren aber klar dahinter. Wäre transparent, welcher Einfluss von den weichen Faktoren auf Umsatz und Ergebnis ausgeht, würde deren Bedeutung vermutlich steigen. Eine direkte Korrelation zwischen der Umsatzstärke oder der Größe des Kundenstamms eines Unternehmens und der Durchführung von Kundenwertmanagement kann nicht festgestellt werden. Dennoch ist es auffällig, dass bei den jeweils größten Gruppen, also den Unternehmen mit mehr als 25 Mio. € Jahresumsatz und denen mit mehr als 10.000 Kunden, Unternehmen mit Kundenwertmanagement deutlich stärker vertreten sind als in der Gesamtstichprobe.

Die deutliche Mehrheit der Unternehmen, die heute bereits Kundenwertmanagement durchführen, ist damit eher zufrieden. Es sieht nicht danach aus, dass die Unternehmen Kundenwertmanagement wieder abschaffen wollen. Der Anteil der zufriedenen Unternehmen nimmt zu, wenn die Mitarbeiter an der Messung der Kundenwerte beteiligt sind. Dies dürfte auf die Verbesserung von Akzeptanz und Nutzen der Ergebnisse zurückzuführen sein.

„Die Zufriedenheit wertvoller Kunden kann gesteigert werden.“

Einem Großteil der Unternehmen, die ein Kundenwertmanagement betreiben, gelingt die Konzentration auf deren wertvolle Kunden, sie erhalten bessere Reaktionen auf ihre marktgerichteten Aktivitäten, verzeichnen Erfolge in der Kundenbindung und sind in der Lage die Zufriedenheit ihrer wertvollen Kunden zu steigern.

2.4 ERGEBNISSE DER MULTIVARIATEN ANALYSE

2.4.1 HYPOTHESENFORMULIERUNG

Die vorangegangene deskriptive Statistik gibt erste Hinweise, dass Kundenwertmanagement zum Erfolg in Marketing und Vertrieb beiträgt. Um diese Überlegung zu untermauern, soll auf Basis des bereits beschriebenen Datensatzes und der in Absatz 2.2 erläuterten logistischen Regressionsanalyse ein Modell mit guter Erklärungskraft aufgestellt werden, um folgende Hypothesen zu überprüfen:

Hypothese 1: „Die unabhängige Variable „Betreiben von Kundenwertmanagement (ja oder nein)“ hat einen signifikanten Einfluss auf den Gesamtunternehmenserfolg“

Hypothese 2: „Die unabhängige Variable „Betreiben von Kundenwertmanagement (ja oder nein)“ hat einen signifikanten Einfluss auf den zielgerichteten Marketing- und Vertriebs Erfolg eines Unternehmens“

2.4.2 KUNDENWERTMANAGEMENT UND GESAMTUNTERNEHMENSERFOLG

Fraglich ist in diesem Zusammenhang, woran sich Erfolg bemessen lässt? Um also letztlich eine Bewertung des Gesamtunternehmenserfolgs („allgemeiner Erfolg“) vornehmen zu können, müssen Determinanten als Erfolgsindikatoren festgelegt werden. In der Untersuchung werden deshalb drei verschiedene Erfolgsgrößen, nämlich

- Mitarbeiterwachstum,
- Marktanteilswachstum sowie
- Wachstum des Umsatzanteils junger Produkte

als Bemessungsgrundlage des Erfolgs herangezogen, wobei ein Steigen der jeweiligen Determinante *erfolgreicher* impliziert wohingegen eine Stagnation oder gar Sinken auf *nicht erfolgreicher* schließen lässt.

Nachstehende Abbildung stellt 3 Modelle A, B und C, die sich in Bezug auf die abhängige Variable „allgemeiner Erfolg“ differenzieren, gegenüber. Eine für unsere Untersuchung wichtige unabhängige Variable ist „Kundenwertmanagement“ mit den Ausprägungen „nein“ und „ja“ (vgl. dazu die Segmente (2) und (3) der Stichprobe). Fernerhin ist zu beachten, dass vermutlich nicht nur ein systematisches Kundenwertmanagement, sondern vielmehr auch andere Einflussgrößen den jeweiligen Erfolgsindikator maßgeblich bedingen.

Aus diesem Grund werden aus sachlogischen Überlegungen neben dem Kundenwertmanagement weitere unabhängige Variablen (Kovariate) in das jeweilige Modell mit aufgenommen:

- Umsatzanteil B2B
- Branchenzugehörigkeit
- Mitarbeiterzahl
- Kundenzahl
- Änderung der Kundenzahl, d.h. des Kundenstamms
- Kenntnis des Begriffs „Kundenwertmanagement“
- Jahresumsatz

Für jedes der drei Modelle wird im Rahmen der logistischen Regressionsanalyse neben dem Regressionskoeffizienten B jeder Kovariate auch der jeweilige Standardfehler (SE) als Streuungsmaß der entsprechenden unabhängigen Variable betrachtet. Viele der konkreten unabhängigen Variablen liegen kategorial vor. Konsequenterweise ist im Rahmen der logistischen Regressionsanalyse eine Betrachtung der Referenzkategorien unumgänglich. Um jedoch die Übersichtlichkeit der verschiedenen Modelle beizubehalten, sind die einzelnen Kategorien in dieser Übersicht nicht weiter differenziert, wodurch auch keine Betrachtung der Regressionskoeffizienten sowie der Standardfehler dieser kategorialen unabhängigen Variablen möglich ist. Letztlich ist die Betrachtung der Regressionskoeffizienten und Standardfehler der aus sachlogischen Überlegungen heraus mit aufgenommen kategorialen unabhängigen Variablen an dieser Stelle nicht entscheidend, da die unabhängige Variable „Betreiben von Kundenwertmanagement (ja oder nein)“ vordergründig betrachtet werden soll. Zur Überprüfung der Signifikanz der jeweiligen unabhängigen Variablen wird im Rahmen dieser logistischen Regressionsanalyse die Prüfgröße „Wald“ herangezogen. Aus diesem Grund ist innerhalb jedes Modells das jeweilige Signifikanzniveau der untersuchten unabhängigen Variablen (sig. Wald) angegeben. Um schließlich die gesamte Modellgüte beurteilen zu können, wird hier auf die Prüfgrößen „Nagelkerke“ und „Hit Ratio“ abgestellt.

Abb. 8: Übersicht der Modelle zum allgemeinen Erfolg

| Kovariate | <u>Modell A</u> | | | <u>Modell B</u> | | | <u>Modell C</u> | | |
|--|-----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|--------------|
| | B | SE | sig. Wald | B | SE | sig. Wald | B | SE | sig. Wald |
| Betreiben von Kundenwertmanagement (ja oder nein) [f8a] | 0,364 | 0,452 | 0,421 | 0,38 | 0,417 | 0,362 | 1,272 | 0,466 | 0,006 |
| Umsatz B2B [f1] | 0,032 | 0,025 | 0,199 | 0,026 | 0,025 | 0,299 | 0,028 | 0,023 | 0,224 |
| Branchenzugehörigkeit [f2] | | | 0,421 | | | 0,497 | | | 0,804 |
| Mitarbeiteranzahl [f3] | | | 0,934 | | | 0,711 | | | 0,964 |
| Kundenanzahl [f5] | | | 0,400 | | | 0,575 | | | 0,336 |
| Änderung des Kundenstammes [f6] | | | 0,000 | | | 0,000 | | | 0,000 |
| Kenntnis des Begriffs „Kundenwertmanagement“ [f7] | | | 0,209 | | | 0,310 | | | 0,262 |
| Umsatz (€/Jahr) [f31] | | | 0,987 | | | 0,973 | | | 0,852 |
| Konstante | -6,458 | 2,668 | 0,015 | -4,881 | 2,633 | 0,064 | -4,347 | 2,546 | 0,088 |
| Nagelkerke | | 0,429 | | | 0,322 | | | 0,403 | |
| Hit Ratio | | 79,30% | | | 71,70% | | | 82,30% | |
| Einbezogene Fälle | | 237 | | | 233 | | | 231 | |

Modell A: Alle 3 Erfolgsindikatoren (Mitarbeiterzahlwachstum, Umsatzwachstum junger Produkte, Marktanteilswachstum) (76 x ja)

Modell B: Genau 2 Erfolgsindikatoren (Umsatzwachstum junger Produkte, Marktanteilswachstum) (95 x ja)

Modell C: Genau 1 Erfolgsindikator (Umsatzwachstum junger Produkte) (166 x ja)

Quelle: Eigene Darstellung

In Modell A werden nur die Unternehmen, bei denen alle drei oben genannten Erfolgsindikatoren gestiegen sind, als erfolgreich angesehen. Alle übrigen Unternehmen gelten als weniger erfolgreich. Dieses Modell besitzt im Allgemeinen eine gute Aussagekraft, denn es kann 42,9% der Gesamtvarianz erklären. Auffällig hierbei ist jedoch, dass das Betreiben eines Kundenwertmanagements keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens zu haben scheint. Dies belegt die Wald-Prüfgröße, welche mit 0,421 deutlich insignifikant ist. Letztlich haben in dieser Modellannahme lediglich die Änderung des Kundenstammes sowie die Konstante einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg.

Im Modell B wird Erfolg nur am Steigen des Umsatzanteils junger Produkte sowie am Steigen des Marktanteils fest gemacht, wobei hier die Gesamtgüte des Modells abnimmt. Dennoch besitzt dieses Modell noch immer eine gute Erklärungskraft von 32,2% der Gesamtvarianz. Wie bereits in Modell A ist auch hier das Betreiben eines Kundenwertmanagement nicht entscheidend für die Frage des Erfolgs. Dennoch lässt sich festhalten, dass die Wald-Prüfgröße an Signifikanz leicht zunimmt. Auch in Modell B hat letztlich nur die Änderung des Kundenstammes einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg.

Dem gegenübergestellt wird in Modell C deutlich, dass Kundenwertmanagement, neben der bereits angeführten Änderung des Kundenstammes, einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg hat, wenn dieser nur über die Steigerung des Umsatzanteils junger Produkte definiert wird. Mit anderen Worten wird in dieser Modellannahme deutlich, dass sich das Betreiben eines systematischen Kundenwertmanagement zu einer Vergrößerung der Chance in diesem Sinne erfolgreich zu sein um das

$\exp(1,272) = 3,57$ -fache erhöht. Auch die Gesamtmodellgüte mit einer Erklärungskraft von 40,3% der Gesamtvarianz ist als gut einzuschätzen.

2.4.3 KUNDENWERTMANAGEMENT UND MARKETING- UND VERTRIEBSERFOLG

Macht Kundenwertmanagement Unternehmen in Marketing und Vertrieb erfolgreicher? Dazu müsste ein Zusammenhang zwischen Kundenwertmanagement und dem Erfolg im Marketing und Vertrieb mit Hilfe der logistischen Regressionsanalyse gezeigt werden können.

Auch hier ist konsequenterweise die Frage zu stellen, wie sich dieser spezielle Erfolg konkretisieren lässt? Im Rahmen der Befragung wurden dazu sieben bereits vorformulierte Statements in Bezug auf erfolgreiche Marketing und Vertriebsaktivitäten abgefragt. Hier zwei Beispiele:

- Wir schaffen es, unsere Marketing- und Vertriebsmaßnahmen gezielt an den Kunden auszurichten, die für uns wichtig sind.
- Durch unsere Kundenbindungsmaßnahmen gelingt es uns, gezielt diejenigen Kunden an uns zu binden, die wir auch an uns binden wollen.

Eine Bestätigung, d.h. Beantwortung mit „trifft eher zu“, wird als erfolgreicher, eine Ablehnung als nicht erfolgreicher interpretiert.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass der Erfolg im Marketing und Vertrieb analog dem allgemeinen Erfolg von weiteren Einflussgrößen abhängt. Aus diesem Grund werden aus sachlogischen Überlegungen selbige unabhängige Variablen (vgl. Kap. 2.5.2) ebenfalls in die Modellierung mit aufgenommen. Konkret werden zur Überprüfung des Zusammenhangs abermals drei Modelle A, B und C aufgestellt, welche bezüglich der abhängigen Variable „Erfolg im Marketing und Vertrieb“ differenzieren. Eine Übersicht dieser Modelle findet sich in nachstehender Abb. (9).

Abb. 9: Übersicht der Modelle zum Erfolg im Marketing und Vertrieb

| Kovariate | Modell A | | | Modell B | | | Modell C | | |
|--|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| | B | SE | sig. Wald | B | SE | sig. Wald | B | SE | sig. Wald |
| Betreiben von Kundenwertmanagement (ja oder nein) [f8a] | 1,615 | 0,526 | 0,002 | 1,316 | 0,409 | 0,001 | 0,953 | 0,376 | 0,011 |
| Umsatz B2B [f1] | -0,015 | 0,029 | 0,615 | 0,011 | 0,023 | 0,615 | -0,007 | 0,019 | 0,693 |
| Branchenzugehörigkeit [f2] | | | 0,202 | | | 0,295 | | | 0,805 |
| Mitarbeiteranzahl [f3] | | | 0,880 | | | 0,340 | | | 0,385 |
| Kundenanzahl [f5] | | | 0,615 | | | 0,971 | | | 0,492 |
| Änderung des Kundenstammes [f6] | | | 0,001 | | | 0,365 | | | 0,361 |
| Kenntnis des Begriffs „Kundenwertmanagement“ [f7] | | | 0,175 | | | 0,555 | | | 0,721 |
| Umsatz (€/Jahr) [f31] | | | 0,756 | | | 0,120 | | | 0,499 |
| Konstante | 3,293 | 3,194 | 0,303 | -0,037 | 2,431 | 0,988 | -0,229 | 2,012 | 0,910 |
| Nagelkerke | | 0,366 | | | 0,268 | | | 0,165 | |
| Hit Ratio | | 85,40% | | | 71,70% | | | 64,40% | |
| Einbezogene Fälle | | 247 | | | 247 | | | 247 | |

Modell A: 3 Aussagen treffen zu (208 x ja)

Modell B: 4 Aussagen treffen zu (171 x ja)

Modell C: 5 Aussagen treffen zu (100 x ja)

Quelle: Eigene Darstellung

In Modell A, bei dem alle Unternehmen, die mindestens 3 von 7 Statements bestätigen, als erfolgreich eingestuft werden, zeigt sich, dass die Gesamtmodellgüte mit einer erklärten Gesamtvarianz von 36,6% als gutes Modell zur Erklärung der abhängigen Variable angenommen werden kann. Dabei wird deutlich, dass neben der Änderung des Kundenstammes ein systematisches Kundenwertmanagement diesen Erfolg signifikant beeinflusst. Das Betreiben eines Kundenwertmanagements führt in dieser Modellannahme dazu, dass sich die Chance erfolgreicher zu sein um das $\exp(1,615) = 5$ fache erhöht.

Wird davon ausgegangen, dass Unternehmen, die mindestens 4 von 7 Statements bestätigen, als erfolgreich zu verstehen sind, so zeigt Modell B einen abermals signifikanten Zusammenhang zwischen Kundenwertmanagement und Erfolg. Zwar ist die Gesamtmodellgüte mit einer erklärenden Gesamtvarianz von 26,8% in Vergleichung zu Modell A abnehmend. Dennoch lässt sich festhalten, dass das Betreiben eines Kundenwertmanagements zu einer Erhöhung der Chance erfolgreicher zu sein vom $\exp(1,316) = 3,72$ fachen führt.

Schließlich zeigt sich auch in Modell C, bei dem nur Unternehmen, die mindestens 5 von 7 Statements bestätigen, als erfolgreich interpretiert werden, einen deutlich signifikanten Zusammenhang zwischen Erfolg und Kundenwertmanagement. Grundsätzlich kann eine erklärende Gesamtvarianz von 16,5% zwar nicht als besonders gute Modellgüte angesehen werden. Dennoch soll sie in diesem Zusammenhang der Untersuchung und insbesondere vor dem Hintergrund der Vielschichtigkeit der

Wirtschaftswissenschaft als genügend gelten. In dieser Modellierung wird deutlich, dass ein Betreiben von Kundenwertmanagement zu einer Erhöhung der Chance erfolgreicher zu sein um das $\exp(0,953) = 2,6$ fache zunimmt.

2.4.4 ZWISCHENFAZIT DER MULTIVARIATEN ANALYSE

Bezugnehmend auf die in Kap. 2.1 formulierten Forschungsfragen und die beiden Hypothesen aus Kap. 2.5.1 liefert die multivariate Analyse folgende Antworten:

In der Hypothese 1 wird ein Zusammenhang zwischen Betreiben von Kundenwertmanagement und Gesamtunternehmenserfolg formuliert. Kurz gesagt: Kundenwertmanagement macht Unternehmen erfolgreicher, wobei erfolgreiche Unternehmen nicht über Finanzkennzahlen, sondern über Ersatzindikatoren wie z.B. Mitarbeiterwachstum identifiziert werden. Diese Hypothese kann letztlich nur mit großen Einschränkungen bestätigt werden. Kundenwertmanagement wirkt nur dann positiv auf den Unternehmenserfolg, wenn dieser über das Wachstum des Umsatzanteils junger Produkte definiert wird. Wird der Unternehmenserfolg über die Indikatoren Mitarbeiterwachstum und Marktanteilswachstum definiert, lässt sich kein Zusammenhang zum Kundenwertmanagement herstellen.

In der Hypothese 2 wird ein Zusammenhang zwischen Betreiben von Kundenwertmanagement und Marketing- und Vertriebs Erfolg formuliert. Wer Kundenwertmanagement betreibt, wäre demnach in zielgerichtetem Marketing und Vertrieb besser. Gemessen über die Zustimmung zu Statements für erfolgreiches Arbeiten in Marketing

„Kundenwertmanagement wirkt positiv in Marketing und Vertrieb.“

und Vertrieb kann durchaus ein Zusammenhang mit Kundenwertmanagement gefunden werden. Der Zusammenhang ist deutlich, wenn Unternehmen als erfolgreich eingestuft werden, wenn sie mindestens 3 von 7 Statements zustimmten. Auch bei strengerer Definition erfolgreicher Unternehmen (ab Zustimmung zu mindestens 5 von 7 Statements) lässt sich ein, wenn auch schwächerer, Zusammenhang messen. Insgesamt wird Hypothese 2 somit bestätigt. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass Unternehmen, die bereits heute Kundenwertmanagement betreiben, im zielgerichteten Marketing und Vertrieb besser abschneiden, als solche, die es nicht tun.

3 IMPLIKATIONEN FÜR DAS CONTROLLING

3.1 KUNDENWERTMESSUNG RICHTIG KONZIPIEREN – CONTROLLER ALS BERUFSQUANTIFIZIERER KÖNNEN HELFEN

3.1.1 CONTROLLING ALS INITIATOR EINES KUNDENWERTMANAGEMENTS

Die im vorhergehenden Kapitel aufgezeigten positiven Wirkungen eines Kundenwertmanagements sollten Controller aufgreifen und eine Einführung in ihre Unternehmen überprüfen. Entsprechendes Fachwissen ist erforderlich, um die Möglichkeiten und damit implizierten Vorteile für das Unternehmen gezielt beim Management darstellen zu können und so schließlich einen Bedarf nach einem Kundenwertmanagement zu wecken. Controlling braucht dabei das Wissen um „kleine“ und „große“ Lösungen und eine Vorstellung darüber, ob sich grundsätzlich passende Lösungen für das jeweilige Unternehmen finden lassen. Von besonderer Wichtigkeit ist deshalb eine der eigentlichen Einführung vorgelagerten Abschätzung der zu erwarteten Aufwendungen (Einmalaufwand bei Einführung zuzüglich dem laufendem Aufwand) und dem Nutzen. Der Aufwand muss vom Unternehmen leistbar und der Nutzen abrufbar sein und sich letztlich unter dem Strich lohnen. Mit anderen Worten muss Controlling wissen, was im Unternehmen mit Kundenwertmanagement erreicht werden kann – und entsprechend Kundenwertmanagement dem Management empfehlen.

3.1.2 WELCHER ANSATZ ZUR KUNDENWERTMESSUNG PASST ZUM UNTERNEHMEN?

Controlling verstanden als interne Beratungsfunktion hilft bei der Wahl des richtigen Ansatzes zur Kundenwertmessung: Wie bei allen systematischen Ansätzen gilt die Regel, dass der Aufwand zum Nutzen passen muss. Die verschiedenen Ansätze zur Kundenwert-Messung unterscheiden sich nach

- Aufwand für Modellierung des Kundenwerts
- Aufwand für EDV-Unterstützung,
- Aufwand für regelmäßige Datenerfassung (automatisch vs. „manuell“),
- Aufwand für die Kommunikation und Verwertung der Ergebnisse intern, z.T. aber auch extern.

Die Wahl des passenden Ansatzes richtet sich fernerhin auch nach der geplanten Verwendung der Messergebnisse: Von einer minimalen Version, bei welcher der Kundenwert lediglich nur eine weitere Kundeninformation, z.B. für die Selektion von Weihnachtspräsenten darstellt bis hin zu einer maximalen Version, an der sich die gesamte Steuerung des Vertriebs zur Effektivitätssteigerung ausrichtet, die Preisgestaltung mit dem Kundenwert erfolgt und Serviceniveaudifferenzierungen auf Grundlage des ermittelten Kundenwert festgelegt werden.

Schließlich bedingt auch die Art der Messergebnisse die Wahl des richtigen Ansatzes. Hierbei stellt sich die Frage, ob die Messergebnisse als eine Kundengesamtkennzahl vorliegen sollen oder auch Zwischen-/Teilergebnisse je Kunde gebraucht werden.

3.1.3 SCORING-ANSATZ: AUF DIE RICHTIGEN KRITERIEN KOMMT ES AN

Der große Vorteil des Scoring-Ansatzes im Gegensatz zu anderen Verfahren liegt darin, dass hier eine Kombination von quantitativen („harten“) und qualitativen („weichen“) Kriterien möglich ist (unter einem Scoring-Modell ist grundsätzlich ein Punktebewertungsansatz zu verstehen. Der interessierte Leser sei an dieser Stelle verwiesen auf Homburg/Schäfer/Schneider, 2007, Krafft,/Albers, 2000, S. 520, Reinecke, 2010, S. 45f). Darüber hinaus können sowohl Ist- als auch Plan- bzw. erwartete Werte in die Modellierung einfließen. Insbesondere der damit einhergehende Zukunftsbezug ist ein Vorteil. Dabei kann die Bewertung der quantitativen Faktoren, z. B. Kundenumsatz oder Deckungsbeitrag weitestgehend „automatisch“ erfolgen, wohingegen qualitative Faktoren manuell zu bewerten und ergänzen sind.

„Der Scoring-Ansatz ist in der Praxis leistbar.“

Hierzu sollte das Controlling eine Liste möglicher Bewertungskriterien vorschlagen, wohlwissend um den jeweiligen Messaufwand. Gemeinsam z.B. mit der Vertriebsleitung sollte auf dieser Basis eine Festlegung erfolgen. Eine enge Zusammenarbeit ist hier wichtig, da die spätere Bewertungsdurchführung teilweise auf Kundeninformationen aus den Reihen der Mitarbeiter angewiesen ist. Zudem steigen durch frühzeitige Zusammenarbeit Verständnis, Akzeptanz und Nutzung der Ergebnisse (vgl. Kap. 2.4.2 Hinweise zur Mitarbeiterbeteiligung).

Die Kriterien sollten so gewählt sein, dass sie für die eigenen Mitarbeiter informativ sind (gerade im Ergebnisvergleich) und auch z.T. den Kunden mitgeteilt werden können (z.B. in Form von Abweichung zum Durchschnitt). Ideal ist, wenn die Mitarbeiter in ihrer Kundenbearbeitung gezielt die Verbesserung der eigenen Kunden bei einzelnen Kriterien beeinflussen können.

3.2 KUNDENWERTMANAGEMENT BIS ZUM ENDE DURCHDENKEN

3.2.1 KUNDENWERTENTWICKLUNG TRANSPARENT MACHEN

Damit die Kundenwertbestimmung keine Einmalaktivität bleibt, muss Controlling eine dauerhafte Konzeption entwerfen. Kunden werden je Periode fortlaufend erneut bewertet. Dennoch müssen die Ergebnisse periodenübergreifend vergleichbar sein um die Entwicklung eines Kunden aufzeigen können.

Hier zeigt sich der Vorteil einer z.B. mit dem Umsatz mitwachsenden (absoluten) Kundenwertkennzahl, denn aus ihr kann die Wertentwicklung eines Kunden über einen Periodenvergleich abgelesen werden (Kundenwertänderung zur Vorperiode: gesunken, konstant, gestiegen (vgl. Abb. (10)). Aber nicht nur der Vergleich mit sich selbst, sondern auch mit anderen Kunden ist aufschlussreich und kann über eine Rangreihe nach Kundenwert erfolgen. Der „Tabellenplatz“ zeigt an, wo ein Kunde im Umfeld steht und

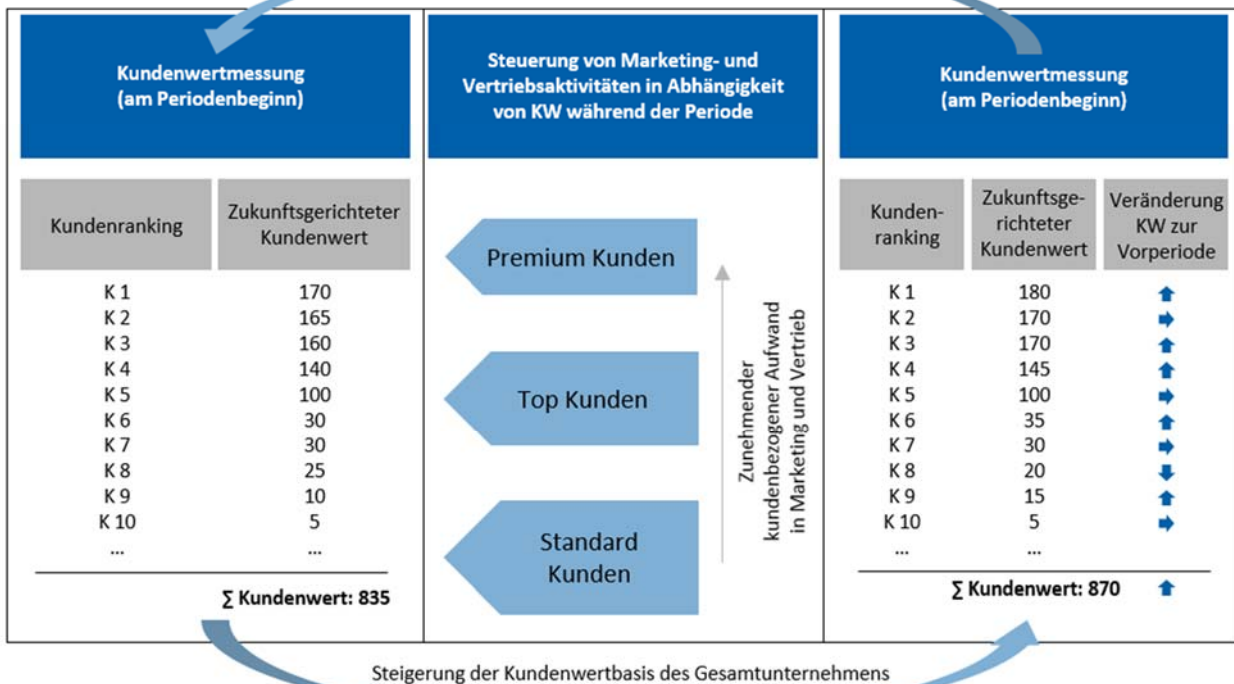
„Kundenwerte vergleichen ist sehr aufschlussreich.“

welchem Kundenwertsegment (z.B. Premium, Top, Standard) er zuzurechnen ist. Grundsätzlich ist ein zunehmender Kundenwert positiv zu verstehen, aber im Kundenvergleich muss er nicht zwangsläufig zum Aufstieg in der Tabelle führen. Wachsen die Werte der anderen Kunden eventuell stärker, kann sich der Tabellenplatz sogar verschlechtern. Es gilt eben: Stillstand kann Rückschritt bedeuten – oder: Alles ist relativ.

Die Addition aller Kundenwerte umfasst den Wert der gesamten Kundenbasis des Unternehmens. Auch hier zeigt der Periodenvergleich, ob der Wert der Kundenbasis gesteigert werden konnte und welche Kunden als „Werttreiber“ (oder auch nicht) dazu beigetragen haben.

Abb. 10: Übersicht periodische Kundenwertmessung

Messung am Periodenende ist zugleich die Messung am Periodenbeginn der Folgeperiode



Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2 PLANUNG UND KONTROLLE ALS REGELKREISLAUF

Die Kennzahl Kundenwert muss letztlich immer eine Zahl sein, mit der der zukünftige Wert eines Kunden für das Unternehmen ausgedrückt wird. Der zurückliegende Wert kann nicht der Maßstab sein, an dem sich Marketing und Vertrieb ausrichten. Der Kundenwert bezieht sich daher stets auf die Folgeperiode und ist somit zunächst immer ein Planwert.

Kundenwert-Controlling bedeutet, den Planwerten nach Periodenablauf die Ist-Werte gegenüber zu stellen. Eine solche Gegenüberstellung ist beispielsweise beim Kriterium „Jahresumsatz“ mit Hilfe des Rechnungswesens gut machbar, hingegen muss bei weichen Faktoren im Vertrieb eine Ist-Einschätzung für die abgelaufene Periode durchgeführt werden. Auf dieser Basis ist für alle Kundenwertkriterien ein Plan-Ist Vergleich möglich. Diese Kontrolle unterzieht den für die zurückliegende Periode geplanten Kundenwert einer kritischen Überprüfung und deckt ggf. Abweichungen zwischen Plan und Ist auf. Festgestellte Abweichungen sind mit dem Vertrieb zu analysieren mit dem Ziel, über die Zeit diese zu minimieren.

Eine solche Kontrolle des Kundenwertes ist zugleich die beste Basis für die unmittelbar anschließende Planung des „neuen“ Kundenwertes für die Folgeperiode. Harte Faktoren, wie der Jahresumsatz, sind ohnehin im Rahmen der üblichen Jahresplanung zu beziffern. Für die weichen Faktoren kann die oben beschriebene Ist-Abschätzung am Periodenende herangezogen und als Ausgangsbasis für eine Bewertung für die Folgeperiode genutzt werden.

Sorgfältig geplant, kann der Kundenwert dann seine Aufgabe als Richtschnur des Handelns von Marketing und Vertrieb übernehmen.

4 PRAXISBEISPIEL: KUNDENWERTMANAGEMENT BEI EINEM UNTERNEHMEN DER BAUZULIEFERINDUSTRIE

4.1 AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG

Ein Unternehmen der Bauzulieferindustrie produziert Bedachungsprodukte in Deutschland und vertreibt diese über den Baustoff- und Bedachungsfachhandel. Es werden insgesamt über 500 Händler beliefert, wobei der Großteil des Jahresumsatzes (ca. 50 Mio. Euro) mit etwa 200 Händlerkunden erzielt wird. Eine differenzierte Betrachtung der Kunden wird, wenn überhaupt, nur am Umsatz festgemacht. Weitere Kriterien, wie z.B. Profitabilität oder auch Händlerkompetenz werden in der Regel nicht berücksichtigt. Im Tagesgeschäft werden alle Händlerkunden gleich behandelt, auch wenn sie einen durchaus unterschiedlichen Beitrag zum Herstellererfolg leisten.

„Die Abkehr vom Gießkannenprinzip.“

Diese wenig differenzierende Vorgehensweise gegenüber den Händlern gilt auch für die Preisgestaltung. Zwar existiert eine Bruttopreisliste, aber nahezu der komplette Umsatz wird auf Basis von Nettopreisvereinbarungen zwischen Hersteller und Händler getätigt. Listenpreise spielen praktisch keine Rolle. Die Nettopreise richten sich nach Marktlage, d.h. Händlerereinkaufsstärke, Nachfrage, Wettbewerbsdruck und Produktaustauschbarkeit. Häufig werden für große oder auch prestigeträchtige Bauobjekte Sonderkonditionen gewährt. Eine Preissystematik mit festen Vorgaben zur Preisbildung gibt es nicht.

Das Unternehmen möchte in Marketing und Vertrieb systematischer, transparenter und dadurch erfolgreicher arbeiten. Folgende Ziele sollen dazu erreicht werden:

- Schaffung eines einheitlichen Verständnisses im Unternehmen, was einen Händlerkunden aus Herstellersicht wertvoll macht. Eine Umsatzbetrachtung alleine reicht dazu nicht aus.
- Eine differenzierte Betrachtung und Bearbeitung der Kunden, sozusagen die Ablösung des „Gießkannenprinzips“. Dadurch soll die Effektivität von Marketing und Vertrieb erhöht werden.
- Mehr Transparenz in der Preisfindung. Anstelle „willkürlicher“ Nettopreise sollen „Preise mit System“ treten, die nach klaren Vorgaben ermittelt werden. Weniger Preispoker, mehr Berechenbarkeit, eine verbesserte Preisdisziplin und letztlich eine positive Wirkung für Preisniveau und Ergebnis sollen auf diesem Weg erreicht werden.

4.2 DIE KUNDENWERTMESSUNG MIT DEM SCORING-ANSATZ

Wie den differenzierten Blick auf die Händlerkunden im Unternehmen umsetzen? Controlling schlägt dazu als neue Kennzahl den Kundenwert, ermittelt nach dem Scoring-Ansatz, vor. Dieser soll zukünftig als Richtschnur des Handelns in Marketing und Vertrieb dienen. Mit vertretbarem Konzeptions- und Umsetzungsaufwand lässt sich eine händlerindividuelle Kennzahl ermitteln, die sich sowohl aus harten als auch aus weichen Faktoren zusammensetzt und so definiert, was einen leistungsstarken und somit wertvollen Händler auszeichnet.

Der Hersteller entscheidet sich nach einem ausführlichen internen Diskussionsprozess, in den auch die Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb frühzeitig miteinbezogen wurden, für die untenstehenden Faktoren. Diese werden gewichtet und mit einer Messskala versehen, mit der die Händlerleistung in einen Punktwert überführt wird.

Tabelle 2: Scoring-Modell Kundenwert

| Kundenwertfaktor | Gewicht | Messung |
|--|---------|--|
| Umsatz Welchen Jahresumsatz erreicht der Händler | 5 | Punktwert nach €- Jahresumsatz |
| Verursachter Logistikaufwand Bestellt der Händler häufig kleine Mengen oder bündelt er seine Lieferungen? | 1 | Punktwert nach durch- schnittlicher Tonnage je Lieferung |
| Lagerhaltung Wie ist die Lagerhaltung des Händlers mit den Produkten des Herstellers? | 3 | Punktwert nach durch- schnittlicher Lagermenge in Paletten |
| Aktiver Vertrieb Betreibt der Händler aktiven Vertrieb durch eigene Außendienstmitarbeiter im Dachbaustoffbereich? | 1 | Punktwert nach Anzahl Außendienstmitarbeiter |
| Kommunikative Unterstützung Existiert auf der Händlerwebsite das Hersteller-Logo und ein Link zur Hersteller-Website? | 1 | Punktwert nach Erfüllung |
| Deckungsbeitrag Wie hoch wird der durchschnittliche DB (%) bei diesem Händler nach Fracht sein? | 3 | Punktwert nach % DB |
| Umsatzpotenzial Wie hoch ist das noch nicht erschlossene Umsatzpotenzial des Händlers (z.B. aus Wettbewerbslieferungen, Kundenwachstum?) | 2 | Punktwert nach €- Jahresumsatzpotenzial |
| Versorgungsfunktion Ist der Händler für besonders wichtig, weil er eine wesentliche Versorgungsfunktion für eine ganze Region übernimmt? | 1 | Punktwert nach Einschätzung |
| Präsenz vor Ort Sind Herstellerfahnen und Präsentationsmaterial/aktuelle Fachinformationen sichtbar und gepflegt vorhanden? | 1 | Punktwert nach Erfüllung ja/nein |
| Kompetenz vor Ort Wie ist die Teilnahme von Händlerfachpersonal an Hersteller-Produktschulungen | 1 | Punktwert nach Teilnehmeranzahl |

Quelle: Eigene Darstellung

Der Hersteller führt die Kundenwertmessung kalenderjährlich für die rund 200 größten Händlerkunden durch. Die Vertriebsmitarbeiter sind für die Bewertung „ihrer“ Kunden zuständig, wobei die Ergebnisse der Vertriebsleitung vorzustellen und mit dieser abzustimmen sind.

Harte Faktoren wie z.B. Umsatz, Logistikaufwand, Deckungsbeitrag etc. werden als Ist-Werte dazu vom Rechnungswesen bereitgestellt, müssen dann allerdings als Planwerte von den Mitarbeitern auf das neue Kalenderjahr bezogen werden. Bei den weichen Faktoren wie z.B. aktiver Vertrieb, kommunikative Unterstützung, Präsenz vor Ort etc. ist der Vertrieb gefordert, unterjährig die Händlerleistung zu erfassen und im Kundeninformationssystem zu dokumentieren. Auch hier erfolgt dann für die Kundenmessung die Beurteilung als Planwert für das folgende Kalenderjahr. Die gewichtete Addition der erreichten Punktwerte führt zu einem Gesamtpunktwert, dem sog. „Score“, für jeden Händler.

4.3 MEHR EFFEKTIVITÄT IM VERTRIEB MIT DEM KUNDENWERT

Durch den Kundenwert ist nun erstmals festgelegt, was einen wertvollen Händlerkunden auszeichnet und wie gut die heutigen Händler dabei abschneiden. Besonders interessant ist ein jetzt mögliches Ranking der Händler. Das Ergebnis ist z.T. verblüffend: Vermeintlich „gute Kunden“ landen nicht wie erwartet auf den Spitzenplätzen, weil sie sich z.B. ihre hohen Umsätze durch schmale Margen „erkaufen“ haben und auch bei anderen Faktoren nur im Mittelfeld liegen. Eine Stärken-Schwächen-Analyse über einzelne Kundenwertfaktoren ermöglicht neue Einblicke und zeigt händlerindividuell Verbesserungspotenziale auf, wie z.B. das Bündeln von Bestellungen oder auch die Erhöhung der Händler Lagerbestände, um deren Lieferbereitschaft zu verbessern.

Auch als Führungskennzahl wird der Kundenwert eingesetzt. Mit den Mitarbeitern werden bezogen auf die einzelnen Kundenwertfaktoren (z.B. Erschließung von Umsatzpotenzial) oder auch auf den Kundenwert insgesamt Entwicklungsziele vereinbart, deren Erreichung im Zuge der regelmäßigen Kundenwertmessung überprüft wird. Auch

„Wertvollen Kunden mehr Aufmerksamkeit widmen.“

unterschiedliche Kundenverantwortungen der einzelnen Mitarbeiter im Vertrieb werden deutlich, wenn je Mitarbeiter die Scores der betreuten Kunden addiert und verglichen werden. So wird transparent, wo mehr oder weniger Verantwortung angesiedelt ist. Dies wird von der Vertriebsleitung z.B. bei der Aufgabenzuordnung oder auch bei der Leistungsentlohnung genutzt.

Nach der Einführung des Kundenwertmanagements zeigt sich: Durch bewusste Verlagerung und ohne den Aufbau zusätzlicher Kapazitäten wird den wertvollen Kunden zum Wohle des Unternehmens mehr Aufmerksamkeit gewidmet – die Effektivität von Marketing und Vertrieb steigt, positive Wirkungen auf Umsatz und Ergebnis stellen sich ein.

4.4 PREISGESTALTUNG NICHT NACH GUSTO, SONDERN MIT (KUNDENWERT-)SYSTEM

Das bisherige Nettopreisvorgehen des Unternehmens ist für eine systematische Preisbildung denkbar schlecht geeignet, enthält es doch außer dem vereinbarten Preis keine weiteren preisbestimmenden Komponenten, die nach festen Regeln abgeleitet werden könnten. Der Hersteller entscheidet sich daher, sein bisheriges Preissystem komplett umzustellen und zukünftig mit Listenpreisen und Rabatten zu arbeiten.

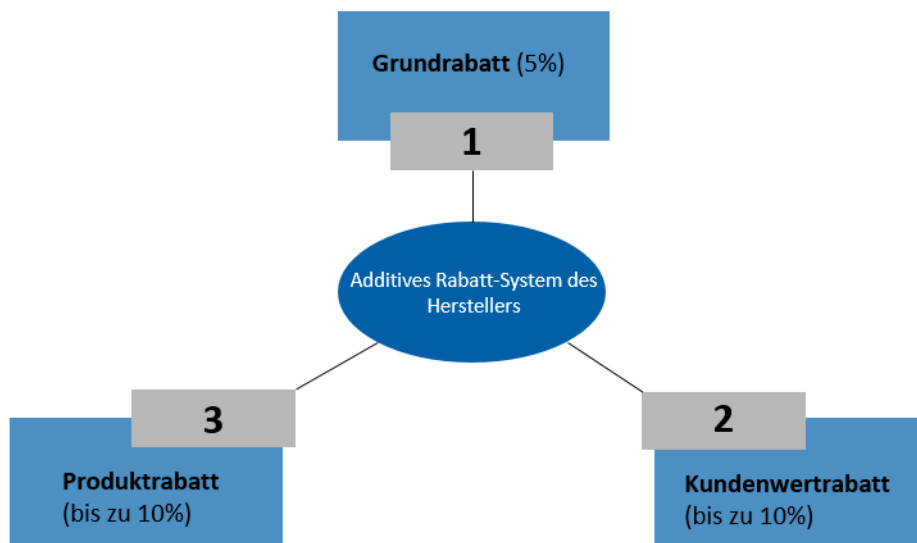
Die Listenpreise müssen allerdings auf ihre neue Aufgabe vorbereitet werden, denn bei den alten Nettopreisen spielten sie praktisch keine Rolle und führten ein regelrechtes Schattendasein. Jetzt aber stehen sie im Focus und müssen ihrer Aufgabe als Preisanker gerecht werden.

Bei der Festlegung der absolute Preishöhe und der Preisabstände der Produkte untereinander sind aber nicht nur deren Selbstkosten, sondern auch deren Kundennutzen zu berücksichtigen. Hoher Nutzen sollte über hohe Preise abgeschöpft werden. Dies wird in einem ersten Arbeitsschritt überprüft und die Listenpreise werden entsprechend angepasst.

„Listenpreise dürfen keine Mondpreise sein.“

Weiterhin sollen die Listenpreise glaubhaft sein. Mondpreise, die aufgrund überhöhter Rabatte so wieso weit weg von dem sind, was die Kunden tatsächlich zahlen, sind genau das Gegenteil von glaubhaft. Welche maximale Rabatthöhe (Prozent) soll im neuen System gewährt werden? Der Hersteller entscheidet sich für eine in diesem Sinne „gesunde“ Rabatthöhe von maximal 25%. Da die alten Nettopreise einem Rabatt bis zu 50% entsprechen, gibt es nur einen Lösungsweg: Die alten Listenpreise werden pauschal um über 20% gesenkt.

Abb. 11: 3-stufiges Rabattsystem



Quelle: Eigene Darstellung

Nach sehr umfangreichen Simulationsrechnungen, mit denen die Händlerpreise nach altem und neuem System verglichen wurden, entscheidet sich das Unternehmen für ein neues 3-stufiges Rabattsystem. Jeder Händlerkunde erhält in der ersten Stufe einen Grundrabatt von 5% auf alle Produkte der neuen Preisliste, um so eine Mindestmarge zu gewährleisten.

In der zweiten Rabattstufe kommt der Kundenwert ins Spiel: In direkter linearer Abhängigkeit vom Kundenwert, d.h. des Scores, kann ein Händlerkunde zwischen 1% und 10% zusätzlichen Rabatt auf

alle Produkte erhalten. Mit diesem innovativen Ansatz will der Hersteller die bisher mehr oder weniger „freihändige“ Nettopreisgestaltung verlassen und für mehr Systematik bei der Preisfindung sorgen.

Dazu wird der Gesamtpunktwert (Händler-Score) allerdings modifiziert, in dem nur eine Auswahl der oben genannten Kundenwertfaktoren miteinbezogen und nur daraus der gewährte Prozentsatz abgeleitet wird. Warum diese Umstellung? Die neue Aufgabe des Kundenwertes als direktes und hochwirksames Preisbildungskriterium rückt diesen ganz automatisch in den Focus der Preisverhandlungen zwischen Hersteller und Händler. Die Berechnung des individuellen Kundenwertes wird dem Händler erläutert und die Auswirkung auf seine Preise dargelegt. Hier kann aber nur eine Kundenwertkonzeption „überleben“, die ausschließlich aus weitgehend objektiv bestimmbareren Kundenwertfaktoren wie z.B. Umsatz, Bestellverhalten, Lagerbestände etc. basiert. Würden auch weiche Faktoren hinzugezogen, käme es wegen der unterschiedlichen Interessenlage zwischen Hersteller und Händler ganz automatisch zu Einschätzungsunterschieden. Verhandlungspoker und Streit über die Höhe des Kundenwertes und damit

„Der Kundenwert beeinflusst den Rabatt.“

über die Rabatte wären vorprogrammiert. Um dies zu vermeiden, fließen weiche Faktoren hier nicht mit ein. Diese wichtige Erkenntnis gewann der Hersteller in Pilotgesprächen mit einzelnen Händlern, die in die Konzeptionsphase des neuen Preissystems miteinbezogen waren. Eine lohnende Maßnahme, die erheblich zu Akzeptanz und Erfolg des neuen Preissystems beitrug.

An dieser Stelle offenbaren sich die wesentlichen Vorteile der Preisbestimmung unter Zuhilfenahme des Kundenwertes für das Unternehmen:

- Händler, die nachweislich eine hohe Leistung für den Hersteller erbringen, können mit günstigeren Preisen rechnen. Was eine gute Händlerleistung ausmacht ist durch die Kundenwertfaktoren vorgegeben. In diesem Sinne leistungsstarke Händler werden belohnt – und nicht diejenigen, die ohne Gegenleistung nur mittels Verhandlungsgeschick und Preis poker ihren Vorteil suchen.
- Die Preisbildung wird transparenter und gerechter. Das System ist den Händlern bekannt und wird einheitlich angewendet. Willkürliche Preise haben so kaum mehr eine Chance.
- Preisverhandlungen gestalten sich wesentlich entspannter. Immer wieder vorgetragene Wünsche nach niedrigeren Preisen bzw. mehr Rabatt begegnete der Hersteller zum Schutz des Preisniveaus bisher mit einem freundlichen „geht nicht“. Der Rabatt nach Kundenwert eröffnet nun ganz andere Möglichkeiten. Der Hersteller kann mehr Rabatt in Aussicht stellen, der allerdings an eine definierte Mehrleistung des Händlers gekoppelt ist. Nimmt der Händler z.B. mehr Produkte an Lager, wird es günstiger. Eine einfallslöse Rabattblockade ist nicht mehr notwendig. Die Verhandlungsqualität steigt.

Schließlich beinhaltet das neue Preissystem mit dem Produktrabatt eine dritte Rabattstufe. Diese bezieht sich nicht auf das gesamte Sortiment, sondern nur auf einzelne Produkte. Dem Produktrabatt fallen zwei Aufgaben zu. Zum einen liegt es in der Natur der Sache, dass die alten unsystematisch gebildeten Nettopreise mit dem neuen Preissystem nicht exakt getroffen werden können. Händlerindividuelle Abweichungen wurden über die Simulationsrechnungen aufgedeckt. Um im Einzelfall unzumutbare Abweichungen zu vermeiden, setzt der Hersteller den Produktrabatt begrenzt als Einführungs- und Übergangslösung ein. Zum anderen wird es auch mit dem besten Preissystem kaum

gelingen, sich dem Markt- und Wettbewerbsdruck vollständig zu entziehen. Händler, die sich in ihrem Umfeld besonders intensiv für den Absatz einzelner Produkte einsetzen, werden vom Hersteller mit dem Produktrabatt unterstützt. Aber auch hier soll es möglichst systematisch zugehen. Deshalb wurden spezielle Vergabekriterien für den Produktrabatt formuliert. Die Nutzung des Produktrabattes erfolgt so sparsam wie möglich, um die Bedeutung des Kundenrabattes nicht zu unterlaufen.

„Die Umsetzung im Markt gelingt.“

Die positiven Wirkungen auf Kunden und Preise überwiegen den Aufwand bei einer solch fundamentalen Umstellung. Das Unternehmen hat dabei vieles richtig gemacht:

- Frühzeitiges Miteinbeziehen der Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb bei Konzeption und Umsetzung der Kundenwertmessung,
- Auswahl eines Ansatzes der Kundenwertmessung, der mit vertretbarem Aufwand dauerhaft fortgeführt werden kann,
- Nutzung der Kundenwertidee sowohl für die Vertriebsarbeit als auch für die Preisgestaltung („zwei Fliegen mit einer Klappe“),
- sorgfältige Simulationsrechnungen der Preise alt und neu, um Härtefälle sowohl für das Unternehmen als auch für Händler zu erkennen und zu vermeiden und
- frühzeitige Miteinbeziehung der Händlerkunden, um Korrekturbedarf rechtzeitig zu erkennen und die Akzeptanz des neuen Preissystems von Beginn an sicherzustellen.

5 ZUSAMMENFASSUNG

Um den Einfluss des Kundenwertmanagements auf den Unternehmenserfolg zu analysieren wurden Primärdaten in Form einer Befragung von 267 deutschen sowie internationalen Unternehmen erhoben.

Die deskriptive Analyse zeigt, dass weitaus mehr als die Hälfte der Unternehmen, die Kundenwertmanagement betreiben, durchaus zufrieden damit sind. Kundenwertmanagement umfasst hierbei vor allem die Kundenbewertung, Kundensegmentierung und die anschließende Entwicklung von Strategien und Maßnahmen bezüglich des Umgangs mit den verschiedenen Kundengruppen. Ein interessantes Ergebnis liefert auch die Frage nach den Positiveffekten eines Kundenwertmanagements. Ein Großteil der Unternehmen gibt an, dass Kundenwertmanagement zu einer Verbesserung der Kundenreaktionen auf marktgerichteten Aktivitäten führt, Erfolge in der Kundenbindung erhöht sowie die Kundenzufriedenheit steigert.

Mittels einer multivariaten Analyse kann ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Kundenwertmanagement gezeigt werden, vorausgesetzt, der Unternehmenserfolg wird über das Wachstum des Umsatzanteils junger Produkte definiert. Geht es speziell um den Erfolg in Marketing und Vertrieb schneiden diejenigen Unternehmen, die bereits heute Kundenwertmanagement betreiben, besser ab als solche, die es aktuell nicht tun.

Es liegen somit Hinweise vor, dass Unternehmen sich mit Kundenwertmanagement beschäftigen sollten. Controlling kann hier als fachkundiger Berater fungieren und unter Abwägung von Aufwand und Nutzen eine für die Unternehmensbedürfnisse abgestimmte Lösung empfehlen. Ist der Bedarf nach Kundenwertmanagement beim Management einmal geweckt, liefert Controlling in Zusammenarbeit mit Marketing und Vertrieb Vorschläge für Kundenbeurteilungskriterien, unterstützt bei der regelmäßigen Kundenwertmessung, führt Plan-Ist-Vergleiche sowie Abweichungsanalysen durch. Letztlich geht es um mehr Effizienz im Vertrieb, in dem wertvollen Ressourcen auf diejenigen Kunden konzentriert werden, die diese "verdienen". Dies schließt auch eine Preisdifferenzierung nach Kundenwert mit ein.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Anlanger, R./Barrantes, L./Karner, G. (2012)

Vertriebscontrolling: Wissenschaftliche Studie der University of Applied Sciencesbf, Vienna.

Atteslander, Peter (2003)

Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin.

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2011)

Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 13. überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg.

Bea, F.X./Haas, J. (2013)

Strategisches Management. 6., vollständig überarbeitete Auflage, Konstanz München.

Bruhn, M./Georgi, D. (2004)

Kundenwertmanagement im Dienstleistungsbereich: Ergebnisse einer explorativen Studie in: Wirtz, Bernd W. / Göttgens, Olaf (Hrsg.): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement: Strategien, Konzepte und Best Practices, Wiesbaden.

Bühl, A.(2008)

SPSS 16: Einführung in die moderne Datenanalyse, 11. aktualisierte Auflage, München.

Dellmann, K. (1992)

Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling in: Spremann, Klaus E. / Zur, Eberhard (Hrsg.): Controlling: Grundlagen – Informationssysteme – Anwendungen, Wiesbaden.

Diekmann, A. (2013)

Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek.

Esser, H./Klevnovits, K./Zehnpfennig, H. (1977)

Wissenschaftstheorie, Bd. 1 zitiert in: Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München, 2008.

Friedl, B. (2013)

Controlling, 2. Auflage, Konstanz, München.

Friedrichs, J. (1973)

Methoden der empirischen Sozialforschung zitiert in: Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München, 2008.

Helm, S./Günter, B. (2006)

Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden.

Hohm, D./ Hansen, U./ Geisler, S. (2006)

Ethische Implikationen einer kundenwertorientierten Marktbearbeitung in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

- Horváth, P. (2011)
Controlling, 12. Auflage, München.
- Kirby, J. (2005)
Toward a theory of high performance. In: Harvard Business Review, July-August.
- Kirsch, I. (2005)
Welcher Kunde rechnet sich und welcher nicht – Wichtige Entscheidungshilfen für das Marketing. Abrufbar unter: <http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/welcher-kunde-rechnet-sich-und-welcher-nicht-wichtige-entscheidungs-hilfen-fuer-das-marketing-nicht-jeder-darf-ein-koenig-sein/2474124.html> am 08.02.2014.
- Krafft, M. (2007)
Kundenbindung und Kundenwert, 2. Auflage, Heidelberg.
- Küpper, H.-U. (2008)
Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Auflage, Stuttgart.
- Mayer, H. O. (2013)
Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden zur empirischen Sozialforschung, München.
- Menard, S. (2010)
Logistic Regression: From Introductory to Advanced Concepts and Applications, Thousand Oaks.
- Mengen, A. (2011)
Mit Kundenwert-Controlling zu mehr Erfolg in Marketing und Vertrieb, in: Controlling, Heft 1, S. 55-63.
- Mengen, A. (2012)
Kundenmanagement mit dem Kundenwert: Wie Unternehmen mit Marketing- und Vertriebscontrolling kundenbezogenen Aufwand und Nutzen in Einklang bringen in: ControllerMagazin, November / Dezember, S. 20-26.
- Mengen, A. (2009)
Verfahren der Kundenwertermittlung: Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Betriebswirtschaft, Hochschule Koblenz, Nr. 1.
- Paier, D. (2010)
Quantitativer Sozialforschung: Eine Einführung, Wien.
- Raynor, M./Ahmed, M. (2013)
Three Rules for making a company really great. In: Harvard Business Review, Nr. 4, S. 109-117.
- Reichmann, T. (1995)
Kosten- und Erfolgs-Controlling: Neuere Entwicklung in der Führungsunterstützung in: Reichmann, Thomas (Hrsg.): Handbuch Kosten- und Erfolgs-Controlling, München.

Schäfer, T. (2011)

Statistik II – Inferenzstatistik, Wiesbaden.

Schildbach, T. (1992) Begriff und Grundproblem des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht
in: Spremann, Klaus E. / Zur, Eberhard (Hrsg.): Controlling: Grundlagen – Informationssysteme –
Anwendungen, Wiesbaden.

Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2008)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München.

Weber, J./Schäffer, U. (2011)

Einführung in das Controlling, Stuttgart.

Windzio, M. (2013)

Regressionsmodelle für Zustände und Ereignisse: Eine Einführung.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit..... | 9 |
| Abbildung 2: Warum wird kein Kundenwertmanagement durchgeführt | 10 |
| Abbildung 3: Was macht einen Kunden wertvoll? | 11 |
| Abbildung 4: Umsatz und Kundenwertmanagement | 12 |
| Abbildung 5: Anzahl Kunden und Kundenwertmanagement | 13 |
| Abbildung 6: Zufriedenheit mit Kundenwertmanagement nach Mitarbeiterbeteiligung..... | 15 |
| Abbildung 7: Positiveffekte Marketing und Vertrieb..... | 16 |
| Abbildung 8: Übersicht der Modelle zum allgemeinen Erfolg..... | 19 |
| Abbildung 9: Übersicht der Modelle zum Erfolg im Marketing und Vertrieb | 21 |
| Abbildung 10: Übersicht periodische Kundenwertmessung | 25 |
| Abbildung 11: 3-stufiges Rabattsystem | 29 |

TABELLENVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Zufriedenheit Kundenwertmanagement (Gesamt) | 14 |
| Tabelle 2: Scoring-Modell Kundenwert | 27 |

AUTORENPORTRAIT



Prof. Dr. Andreas Mengen lehrt seit 2004 Controlling und Management im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Marketing- und Vertriebscontrolling sowie Preisgestaltung. Zuvor war er acht Jahre als Geschäftsführer in einem großen mittelständischen Unternehmen der Bauzulieferindustrie tätig und sammelte drei Jahre Erfahrung als Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung für Strategie und Marketing.

Kontakt: mengen@hs-koblenz.de

Der Autor dankt den Master-Studierenden des Moduls „Wissenschaftliche Studien“ WS 13-14 im Schwerpunkt Controlling & Finanzierung. Ohne deren engagierte Mitarbeit wäre die umfassende Primärdatenbasis nicht entstanden.

Darüber hinaus hat Annika Schneider, M.Sc. im Rahmen ihrer Masterarbeit insbesondere die multivariate Datenanalyse unterstützt. Jennifer Düren (M.Sc.), Jens Gärtner (M.Sc.) und Tobias Liesenfeld (M.Sc.) haben sowohl zur Datenanalyse als auch zur Manuskripterstellung in erheblichem Umfang beigetragen.

SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Nr. 1 Verfahren der Kundenwertermittlung
Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil
des Marketing-Controlling,
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2009
- Nr. 2 Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz
Prof. Dr. Silke Griemert
Januar 2010
- Nr. 3 Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? -
Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands
Prof. Dr. Georg Schlichting; Isabelle Heinrichs, B.Sc.
Februar 2010
- Nr. 4 Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für die Unternehmen
Prof. Dr. Arno Steudter
November 2010
- Nr. 5 Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirtschaftlichen Folgen
der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?
Prof. Dr. Georg Schlichting; Julia Pohl M.Sc.; Thomas Zahn M. Sc.
November 2010
- Nr. 6 Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its marketing implica-
tions
Prof. Dr. Axel Schlich
September 2011
- Nr. 7 Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer starken Marke wird
Prof. Dr. H. J. Schmidt; Lisa Horländer B. Sc.
Dezember 2011
- Nr. 8 Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maß-
nahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen
geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen; Andreas Krings M. Sc.
März 2012
- Nr. 9 Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer

Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
September 2012

- Nr. 10 Steuern im Wandel der Zeit – Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider; Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock
Januar 2013
- Nr. 11 Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Juni 2013
- Nr. 12 Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass
Prof. Dr. Georg Schlichting; Nils Schiffer M. Sc.
Dezember 2013
- Nr. 13 Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung
Prof. Dr. Holger J. Schmidt; Florian Lückenbach M. Sc.
Februar 2014
- Nr. 14 The City of London and the Euro
Carine Berbéri, University of Tours, Frankreich
Mai 2014
- Nr. 15 20 Jahre TechnologieZentrum Koblenz: Wie haben sich die Unternehmen des TZK entwickelt?
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Oktober 2014
- Nr. 16 Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft
Prof. Dr. Andreas Mengen; Maja Wanker M.Sc.
Januar 2015
- Nr. 17 Alles grün oder was? Nachhaltigkeitskommunikation heute oder morgen
Prof. Dr. Holger Schmidt, Katharina Gelbling, M.Sc.
April 2015
- Nr. 18 Nutzen öffentlicher Unternehmensdaten am Beispiel Borussia Dortmund
Prof. Dr. Holger Philipps; Numejr Owiesat B.Sc.
Oktober 2015

- Nr. 19 Cournot's Mengenwettbewerb – Von der oligopolistischen Modellwelt zur Anwendung in der Zementindustrie
Prof. Dr. Georg Schlichting, Till Samuelson
Februar 2016
- Nr. 20 Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse – Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis
Prof. Dr. Andreas Mengen
März 2016