



Prof. Dr. Thomas Burgartz ist Professor an der Business and Information Technology School, Iserlohn und Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Controlling e.V., Dortmund.



Dr. Andreas Krämer ist Fachdozent an der Business and Information Technology School, Iserlohn und Vorstand der exeo Strategic Consulting AG, Bonn.

Customer Relationship Controlling

IT-gestütztes Customer Value Management

Thomas Burgartz und Andreas Krämer

Im Rahmen eines wertorientierten Customer Relationship Management sind die Erfolgsgrößen Kundennutzen und Kundenwert entscheidend. In diesem Beitrag wird die Bedeutung der Verzahnung dieser beiden Größen vorgestellt, um eine Nutzengenerierung für den Kunden („Value to the Customer“) sowie eine Wertsteigerung für das Unternehmen im Sinne eines „Value of the Customer“ zu erzielen.

1. Kundenbeziehung im „3 Schichten-Modell“

Die wachsende Marktmacht des Kunden liegt – neben steigendem Wettbewerb und zunehmender Reife auf zahlreichen Produktmärkten – insbesondere in den weitreichenden Möglichkeiten der modernen Informationstechnologie und der Globalisierung des Produktangebotes begründet. Die **erfolgreiche Kundenbeziehung** tritt als gleichberechtigte Größe neben den Produkterfolg. Der Kunde stellt jedoch nicht nur Abnehmer und Benutzer des Produktes bzw. der Leistung dar. Darüber hinaus ist er Träger von Erfahrungswissen, Vorstellungen, Wünschen und Innovationen. Die effiziente Nutzung dieser kundenbezogenen Informationen dient u. a. maßgeblich der Schaffung von Kundenzufriedenheit und stellt einen Analysebereich eines kundenorientierten Management und Controlling dar (vgl. Burgartz, 2008, S. 13). Die Implementierung eines effizienten, computer-gestützten Informationssystems gewinnt durch die zunehmende Anzahl der zu verarbeitenden Informationen sowie unterschiedliche Datenquellen (Verkaufsdaten, CRM, Social Media, Marktforschungsdaten, Big Data, etc.) immer stärker an Bedeutung. Unternehmensinterne und -externe Daten werden zu Informationen, die mit Hilfe des entsprechenden Informationssystems der Unternehmensführung zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung gestellt werden. Informationssysteme, die dem Geschäftsverlauf eines Unternehmens als strategisches Instrument Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten verschaffen, stellen

kundenorientierte Informationssysteme (KIS) dar. Diese wandeln kosteneffektiv die bereitgestellten Kundendaten in nutzenstiftende Informationen für das Unternehmen um.

Um Kundenbeziehungen ganzheitlich erfassen und managen zu können, ist eine maßgeschneiderte Analyse erforderlich. Dabei kann das von uns entwickelte 3-Schichten-Modell zur Strukturierung herangezogen werden:

Äußere Schicht: Business-Modell (Geschäftsstrategie)

In dieser Schicht sind die Dimensionen Technologie, Wettbewerbssituation/-intensität, Positionierung und Finanz- und Unternehmensplanung zu berücksichtigen:

■ **Technologie:** Die technologischen Veränderungen führen dazu, dass die Vernetzung von Daten optimiert und kostengünstiger möglich ist. Die Folge sind massive Investitionen in CRM-Systeme. Die Ausgaben für CRM-Software sind weltweit von 13,9 Mrd. US-\$ (2010) auf 18,1 Mrd. US-\$ (2012) gestiegen. Bis 2017 werden Umsätze von knapp 37 Mrd. US-\$ erwartet. Dies entspricht einem durchschnittlichen, jährlichen Wachstum von mehr als 15 %. Unternehmen, die frühzeitig auf den Onlinevertrieb gesetzt haben, ernten heute die Früchte dieser Vertriebsausrichtung. Für 2012 wurde geschätzt, dass jeden Tag Daten im Volumen von etwa 2,5 Exabytes (entspricht 2,5 Mrd. GB) generiert werden und sich dieses alle 40 Monate verdoppelt. Diese Menge ist größer als das Daten-

Stichwörter

- CRM-Systeme
- Kundenbeziehung
- Kundennutzen
- Kundenwert
- Value-to-Value-Segmentierung

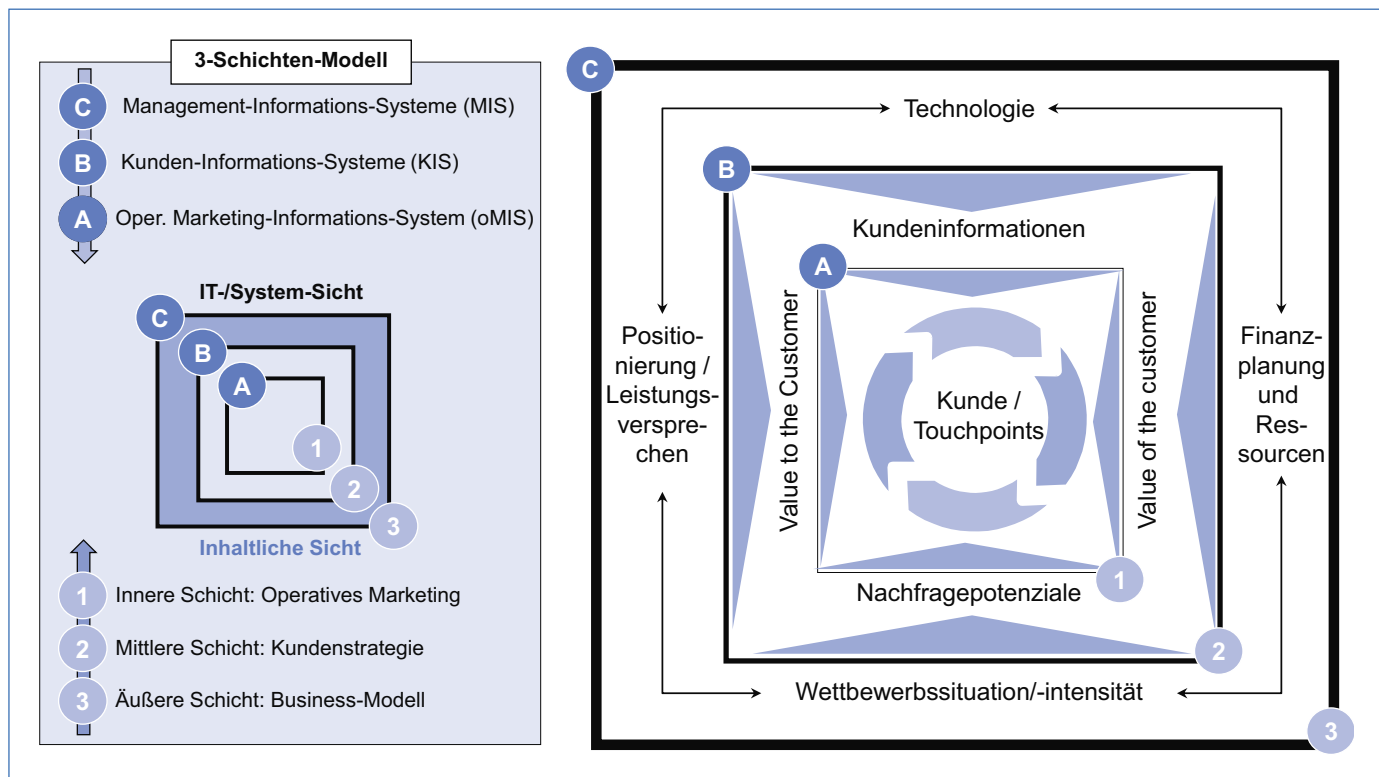


Abb. 1: Kundenbeziehung im „3 Schichten-Modell“

volumen, das in den letzten 20 Jahren im Internet gespeichert wurde.

■ Wettbewerbssituation/-intensität:

Global ausgerichtete Unternehmen sehen sich nicht nur einer verschärften Wettbewerbssituation ausgesetzt, sondern auch regional differenzierten Marktanforderungen. Hier fällt es schwer, den Überblick über Marktentwicklungen und Anpassungserfordernisse zu behalten. Für die mittelständischen Unternehmen trifft dies in besonderem Maße zu: In 2012 kam Deutschland auf über 1.300 mittelständische Weltmarktführer und damit fast 4-mal so viele wie die USA und sechsmal so viele wie Japan (vgl. *Der Spiegel*, 2013, S. 85). Allerdings verschärft sich die wahrgenommene Wettbewerbsintensität: So ist der Anteil der global tätigen Unternehmen, die sich in einem Preiskrieg sehen, von 46 % (2011) auf 59 % (2012) angestiegen (vgl. *SKP*, 2013).

■ Positionierung/Leistungsversprechen:

Nach wie vor stellt die Generierung und Sicherstellung strategischer Wettbewerbsvorteile eine Kernaufgabe der Unternehmensführung dar. Allerdings führen sowohl technologischer Wandel als auch veränderte Wettbewerbsverhältnisse dazu, dass sich die

Positionierung schneller verändern kann. In diesen Zusammenhang spielt das Innovationsmanagement eine besondere Rolle. So kommt eine aktuelle Studie zum Ergebnis, dass 83 Prozent der Firmen Innovationen schon heute für wichtig oder unverzichtbar halten, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Die Gruppe der innovativsten Unternehmen (Top 20 Prozent) ist in den vergangenen drei Jahren im Durchschnitt um fast 16 Prozent schneller gewachsen als die Gruppe derjenigen Firmen, die in der Studie als im Vergleich am wenigsten innovativ eingestuft werden (vgl. *PwC*, 2013).

■ Finanzplanung- und Ressourcen:

Spätestens seit der weltweiten Finanzkrise ist das Bewusstsein für die Interdependenzen und Komplexität in internationalen Märkten stark gestiegen. Das betriebliche Controlling steht vor der Herausforderung, eine höhere Volatilität von Märkten und damit höhere Unsicherheitsbereiche in die Planungsprozesse einzubeziehen. Mittlerweile wird dies unter dem Begriff VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) subsumiert.

In diesen Veränderungen liegen Chancen und Risiken zugleich: Unternehmerisches

Handeln wird durch die erhöhte Komplexität einerseits erschwert, andererseits ergibt sich daraus der Bedarf nach vernetzten Daten, die in Echtzeit Überblick über die Unternehmenssituation geben und einen klaren Handlungsbedarf erkennen lassen. Die Folge ist, dass die Investments in den Aufbau von **Management-Informationssystemen** in den nächsten Jahren steigen werden. Gleichzeitig geben die aufgezeigten Veränderungen einen Rahmen für das Customer Relationship Controlling. Diese bilden die äußere Schicht des in *Abb. 1* aufgezeigten Modells zum Verständnis der Kundenbeziehung.

Mittlere Schicht: Kundenstrategie (Informations- und -Wert-Strategie)

Die in der ersten Schicht aufgezeigten Veränderungen bezüglich der Geschäftsmodelle von Unternehmen haben wiederum Konsequenzen auf die Kundenbeziehung. In dieser (mittleren) Schicht sind die Dimensionen Kundeninformationen, Value to the Customer, Value of the Customer sowie Nachfragepotenziale zu berücksichtigen:

■ **Kundeninformationen:** Ausgangspunkt für eine operative Steuerung der Marktbearbeitung ist ein möglichst

umfassendes Kundenverständnis. Neben der Verbesserung der Kundenloyalität haben Bonusprogramme den „Nebeneffekt“, dass die Betreiber von Kundenbindungsprogrammen detaillierte Informationen zu den durch die Kunden getätigten Transaktionen erhalten. So bieten Loyalitäts-Programme die Möglichkeit, die Entwicklung verschiedener Kundensegmente in Deutschland zu analysieren.

- **Kundennutzen (Value to the Customer):** Im Zuge zunehmender Kundenorientierung steht die Schaffung präferenzstiftender Nutzenvorteile für die Kunden im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten von Unternehmen. Außer in den reinen Produktnutzen investieren viele Unternehmen in die Steigerung des Beziehungsnutzens durch zusätzlichen Kundenservice und Kundenbindungsaktivitäten, wie etwa Kundenclubs und Loyalitätsprogramme.
- **Kundenwert (Value of the Customer):** Neben dem Prozess der Nutzen- bzw. Wertstiftung für Kunden („value creation“) ist zudem von entscheidender Bedeutung, dass die Investitionen in Kundennutzen in Form einer Erhöhung des Unternehmenswertes rekaptalisiert werden können („value appropriation“). Eine Berechnung der Kundenwertigkeit ist sehr anspruchsvoll, wenn es über die Perspektive ABC-Kunden hinausgeht.
- **Nachfragepotenziale (Share-of-Wallet):** Um eine umfassende Abschätzung des zukünftigen Potenzials eines Kunden sicherzustellen, werden zusätzlich zu den realisierten kundenspezifischen Deckungsbeiträgen Mehrkäufe betrachtet, die aus steigender Kaufhäufigkeit und -intensität innerhalb des ursprünglichen Produktsortiments resultieren (Up Selling-Potenzial), sowie auch aus Zusatzkäufen in neuen, komplementären Produktkategorien (Cross Selling-Potenzial). Neben den bisher betrachteten direkt monetären Wertbeiträgen, die aus Transaktionen mit dem Kunden selbst entstehen, sind im Wachstumspotenzial auch indirekte Beiträge zu berücksichtigen, die aus Interaktionen des Kunden mit anderen Konsumenten entstehen und zur Anwerbung neuer Kunden durch Weiterempfehlungen führen (Referenzpotenzial) (vgl. Cornelsen, 2000, S. 188 ff.).

Es ist weniger entscheidend, ob die Unternehmensführung der Perspektive Kundenwertigkeit oder Customer Benefits einen größeren Stellenwert einräumen sollte. Beide **Wertperspektiven** sind zu **vereinen**, denn eine reine Fokussierung auf Customer Benefits beinhaltet die Gefahr, dass Gewinnpotenziale nicht ausgeschöpft werden (z. B. wenn durch ein bewusstes Nichtausschöpfen von Zahlungsbereitschaften eine hohe Konsumentenrente entsteht). Auf der anderen Seite beinhaltet eine zu starke Sicht auf die Finanzströme die Gefahr, dass die Marktentwicklungen aus Kundensicht übersehen werden.

Innere Schicht: Operatives Marketing (Kunde und Touchpoints)

Die Voraussetzungen, die durch die Datenaufbereitung in den beiden äußeren Ebenen geschaffen werden, führen zu Effizienzgewinnen im operativen Marketing. Zunächst sind Prozesse erforderlich, die ein rentabilitätsorientiertes Controlling von Markt- bzw. Kundenbearbeitungs-Maßnahmen ermöglichen (**Return on Marketing**). Zur entscheidungsorientierten Ausgestaltung eines Marketing-Informationssystems (MIS) sind ausreichende Datenvolumen, eine holistische Marktsicht sowie vergleichbare, standardisierbare Verfahren in der Bewertung einzubeziehen. Darüber hinaus gilt es, die Effektivität der kundenbezogenen Maßnahmen (Invest in Kommunikation, Serviceverbesserung, Produktveränderung) sowie die Bedeutung verschiedener Teilmärkte bzw. Kundensegmente zu analysieren (Operative Marketing-Informationssysteme).

2. IT-gestütztes Customer Value Management

Für ein erfolgreiches Kundenbeziehungs-Controlling sind Kundennutzen und Kundenwert die zentralen Konstrukte (vgl. Krafft, 2002; Cornelsen, 2000). Messbar und bewertbar werden die Konstrukte nur, wenn sinnvolle und valide Kundeninformationen als Grundlage bereitgestellt werden können.

Kundeninformationen und deren Abbildung in IT-Systemen

Das Bewusstsein über die Bedeutung der Information als Wettbewerbsfaktor ist

ständig gewachsen und damit die Erkenntnis, dass die Leistungen bzw. die Wertschöpfung aller Unternehmensbereiche in erheblichem Umfang von der Qualität der Informationsversorgung der betrieblichen Stellen und Abteilungen abhängen (vgl. Gerth, 2004, S. 104). Kundenorientierte Informationssysteme (KIS), wie Database Marketing, Computer Aided Selling sowie Online Marketing, haben im Sinne eines entscheidungsorientierten Kundenbeziehungs-Controlling eine verstärkte Koordination und Kooperation zwischen den Funktionsbereichen Marketing-, Vertriebs- und Kundenbeziehungs-Controlling und somit aller im Unternehmen vorhandenen Kundendaten zu gewährleisten. Sind über Kundeninformationen hinaus marketingrelevante Basisdaten (Branche, Betriebsgröße, soziodemographische Daten und Risikodaten) verfügbar, lassen sich Akquisitionsbemühungen effizienter gestalten.

Der technologische Fortschritt ermöglicht, dass Unternehmen über eine hohe **Transparenz** des **Kaufverhaltens** verschiedener Kundensegmente verfügen. Dies betrifft den Onlineverkauf sowie Offline-Vertriebskanäle. Sobald Kreditkarten oder Kundenbindungskarten bei einem Kaufprozess genutzt werden, wird ein dynamischer Datenfluss in Gang gesetzt. Während das Generieren von Kundendaten kein besonderes Problem darstellt, besteht die Herausforderung in einer sinnvollen Verwertung der Kundeninformationen. Die erfolgreichsten Businessmodelle der letzten Jahre – Amazon, eBay und Google sind dieser Herausforderung gefolgt und entwickelten komplexe Systeme zur Kundendatenanalyse (vgl. Murray, 2013, S. 161). Heute stellen diese einen entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteil dar.

Operationalisierung des Kundennutzens (Value to the Customer)

Unter Kundennutzen (Value to the Customer) ist der Nettonutzen zu verstehen, der sich als Saldo aus den positiven Nutzenkomponenten (Benefits) eines Angebotes – als Maß der Bedürfnisbefriedigung eines Kunden – und seinen negativen Nutzenkomponenten in Form der Kosten für Erwerb und Nutzung der Leistung (Preis, Zeitaufwand etc.) ergibt. Kunden werden beim Kauf einer Leistung die Alternative mit dem höchsten

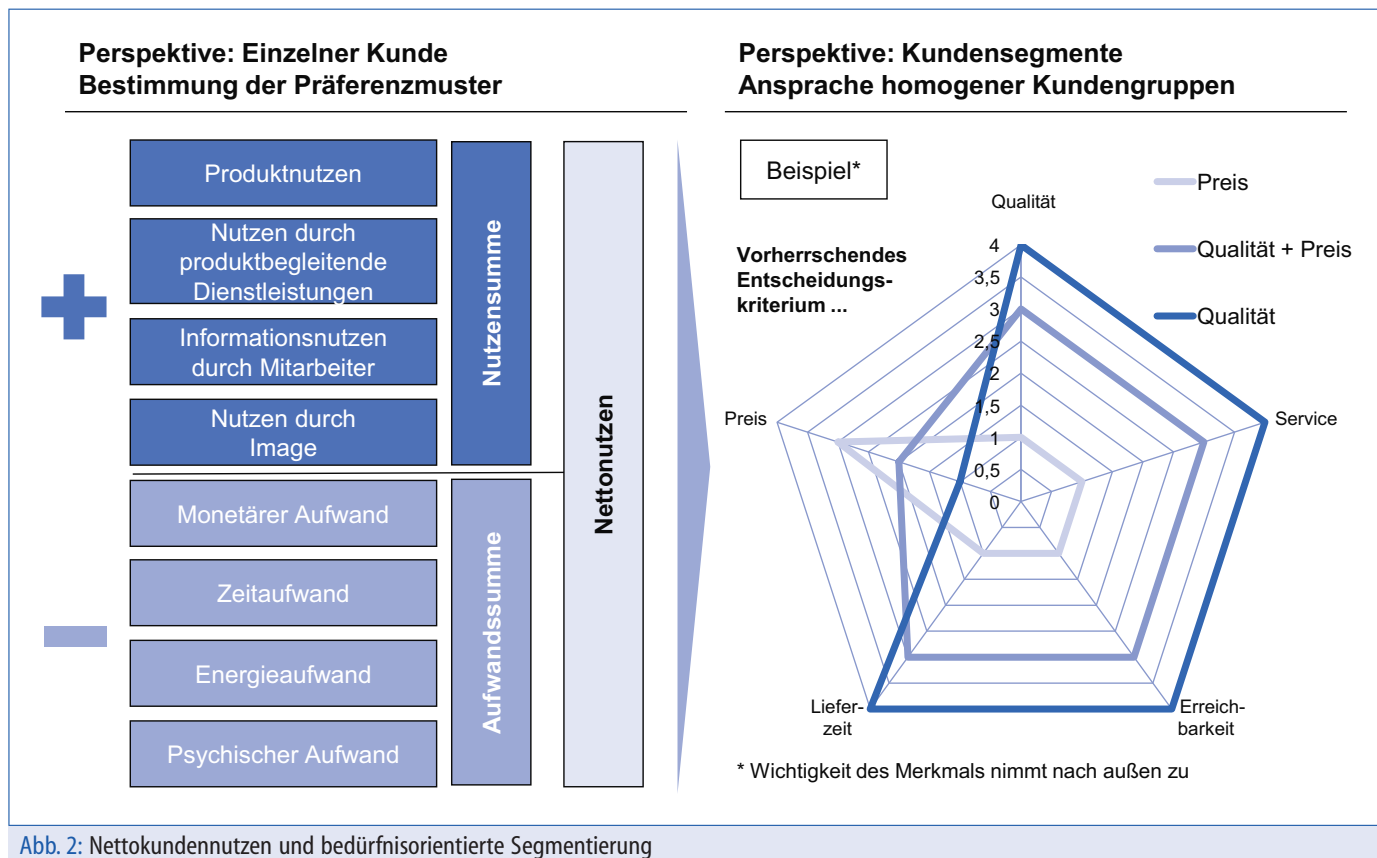


Abb. 2: Nettokundennutzen und bedürfnisorientierte Segmentierung

Kundennutzen wählen, d. h. jene, die die beste **Nutzen-Kosten-Differenz** aufweist (vgl. Menon et al., 2005, S. 4). Eine Messung der Nutzenanforderungen ist daher unverzichtbar für die erfolgreiche Ausgestaltung des ersten Teilprozesses eines Kundenbeziehungs-Controlling (Nutzen-generierung). Für das operative Marketing sind basierend darauf Kundensegmente zu definieren, sofern kein tatsächliches 1:1-Marketing realisiert wird (vgl. Abb. 2).

Die Ableitung der Präferenzstruktur einzelner Kunden ist dann möglich, wenn der Anbieter eine vollständige Sicht auf das Verhalten und die Entscheidungen von Kunden hat. In diesem Fall, z. B. bei Onlinehändlern, lassen sich aus dem tatsächlichen Verhalten der Kunden Rückschlüsse auf die Kundenpräferenzstruktur ziehen.

Ungleich schwieriger wird dies, wenn keine oder nur bruchstückhafte Informationen zu den Kunden und ihren Transaktionen vorliegen. In diesem Fall können empirische Studien zum Einsatz kommen. Zur Nutzenmessung ist bspw. eine direkte Methode, d. h. eine Einschätzung der Nutzengewichte der Leistungsmerk-

male durch die Befragten selbst, heranzuziehen. Um Trade-offs zwischen den Nutzenanforderungen und somit realistische Angaben sicherzustellen, wird ein Konstantsummenansatz oder Conjoint Measurement verwendet. Unabhängig von der Methode ist es entscheidend, in einem ersten Schritt Nutzen- und Kostenkomponenten in einzelne Bausteine zu unterteilen (vgl. Abb. 2, links). In einem zweiten Schritt kann versucht werden, die Treiber des Nettonutzens zu (vgl. Abb. 2, rechts) identifizieren und auf Ebene von Kundengruppen zu clustern.

Die Allokation von Marketingressourcen auf Aktivitäten zur Nutzengenerierung für Kunden ist nur ein wichtiger Prozess zur Schaffung nachhaltiger **Wettbewerbsvorteile**. Um den zweiten Prozess der Kapitalisierung des Kundennutzens im Markt zu reflektieren, ist der Kundenwert zu messen.

Operationalisierung des Kundenwertes (Value of the Customer)

Die erfolgreiche Gestaltung des zweiten Teilprozesses – **Nutzenkapitalisierung** – erfordert die Messung des Kundenwertes. Nach unserem Verständnis ist der Kun-

denwert eine monetäre, profitabilitätsorientierte Größe. Sie beinhaltet daher eine Bewertung der Umsätze und kundenspezifischen Kosten einer Geschäftsbeziehung über den Kundenlebenszyklus (vgl. Reinartz/Krafft, 2001, 1268 f.).

Üblicherweise wird der Kundenwert durch zwei Dimensionen („Teilwerte“) konzeptualisiert (vgl. u. a. von Wangenheim, 2003):

- Basiswert
- Wachstumswert (Up Selling-, Cross Selling- und Referenzpotenzial).

Hier stellt sich zunächst die Frage, auf welchen Zeitraum die Bestimmung des Basiswertes zu beziehen ist. Der Basiswert wird meist durch den letztperiodischen **Deckungsbeitrag** des Kunden, der leicht aus dem Rechnungswesen entnommen werden kann, operationalisiert. Der vergangene Deckungsbeitrag ist entsprechend zahlreicher empirischer Befunde ein sehr guter Prädiktor des zukünftigen Deckungsbeitrags und somit des Wertpotenzials, das relativ sicher erwartet werden kann (vgl. Venkatesan/Kumar, 2004). Allerdings ist dies keine allgemeingültige Vorgehensweise. In Abhängigkeit vom

Geschäftsmodell und den Kaufzyklen im Markt kann es sinnvoll sein, einen Betrachtungszeitraum von mehr als 5 Jahren für den Kundenwert zugrunde zulegen. Beim Wachstumswert sind direkte Zusatzerlöse im Rahmen des Verkaufs höherwertiger Leistungen (Up Selling) bzw. erweiterter Leistungen (Cross Selling) und indirekte Erlöswirkungen durch Empfehlungen zu unterscheiden. Produktbewertungen und Empfehlungen erreichten durch die technologischen Veränderungen des Internets und Social Media eine wachsende Bedeutung.

3. Integration der Dimensionen „Value to the Customer“ und „Value of the Customer“

Studien zeigen, dass Unternehmen trotz Bereitstellung ähnlicher Leistungen für Kunden unterschiedlich erfolgreich sind (vgl. Slotegraaf et al., 2003; Pan/Luo, 2006). Offenbar unterscheiden sich Unternehmen bzgl. des zweiten fundamentalen Prozesses zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, welcher die profitable Verwertung der generierten Nutzenstiftungen am Markt reflektiert. Eine Erklärung hierfür könnte darin liegen, dass der Zusammenhang zwischen Kundennutzen und Kundenwert stark über Kundensegmente variiert und die Unternehmen sich in der Fähigkeit und der Bereitschaft unterscheiden, die Leistungsangebote gezielt an den Nutzenanforderungen der wertvollen Kundensegmente auszurichten, d. h. diese Segmente zu priorisieren.

In einer Austauschbeziehung lassen sich realisierbare Wertgewinne durch kooperatives Verhalten von Kunden und Liefere-

ranten steigern. Daher ist eine **Rückkopplung** der beiden Konstrukte durchaus plausibel und theoretisch begründbar (vgl. Cornelsen, 2000, S. 282 ff.). Allerdings sind Situationen vorstellbar, in denen der Kunde aufgrund anbieterseitig aufgebauten Wechselbarrieren oder individueller Trägheit selbst bei einem nur geringfügig positiven oder negativen Customer-Value eine Geschäftsbeziehung zum Anbieter aufbaut bzw. aufrecht erhält. Daher ist eine Beurteilung der kunden- sowie marktspezifischen Gegebenheiten durch den Anbieter von entscheidender Bedeutung.

Nachvollziehbar erscheint, dass beiden Perspektiven legitim sind (vgl. Abb. 3): Neben dem Prozess der Nutzen- bzw. Wertstiftung für Kunden („value creation“) ist somit auch dem Prozess Aufmerksamkeit zu schenken, der Investitionen in Kundennutzen in Form einer Erhöhung des Unternehmenswertes kapitalisiert („value appropriation“).

Aufgrund steigender Marketing- und Vertriebskosten bei gleichzeitig schrumpfenden Budgets steht das Marketing zunehmend vor der Herausforderung, sich auf beide Prozesse – effektive Nutzengenerierung und effiziente Nutzenkapitalisierung – zu konzentrieren. So werden Unternehmen, die Angebote mit hohem Kundennutzen bereitstellen, möglicherweise von Unternehmen übertroffen, die ein geringeres Nutzenniveau bieten, dieses jedoch besser in Form hoher Kundenwerte kapitalisieren können. Daher sind Unternehmen gut beraten, **nicht** in jedem Fall dasjenige Produkt an den Markt zu bringen, das den **höchsten Nutzen** und damit den **größten Marktanteil** verspricht (vgl. Krämer et al., 2003). Dies

lässt sich an einem einfachen Beispiel verdeutlichen: Angenommen, ein Unternehmen senkt flächendeckend das effektive Preisniveau im Markt, dann ergeben sich daraus zwei Konsequenzen. Zum einen wird der Nettonutzen bei gleichbleibender Leistung erhöht. Der „Value to the Customer“ (volkswirtschaftlich die „Konsumentenrente“) steigt. Ob zum anderen die Preissenkung zu einem höheren Kundenwert führt, hängt davon ab, wie elastisch der Markt auf die Preissenkung reagiert. Ist diese Reaktion unelastisch, ergibt sich eine Senkung der kumulierten Kundenwertigkeit.

Der Zusammenhang zwischen Kundennutzen und Kundenwert wurde bisher nur ansatzweise empirisch untersucht. Rust et al. (2004) gehen der Frage nach, inwiefern sich die durch Qualitätsverbesserungen ausgelösten Nutzenerhöhungen in einer Steigerung des Customer Lifetime Value (CLV) niederschlagen. Für Fluggesellschaften z. B. zeigt ihre Analyse, dass eine Nutzensteigerung um 0,2 Indexpunkte im Durchschnitt über die 355 befragten Probanden eine CLV-Steigerung von 1,39 % erbringt. Ähnlich analysieren Pan/Luo (2006) den Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Servicenutzen und der Höhe des erzielten Preispremiums sowie der Größe des Kundenstamms. Sie zeigen, dass ein erheblicher Teil der Serviceinvestitionen nicht durch ein entsprechendes **Preispremium** reflektiert wird. Beide Studien betrachten jedoch lediglich einen durchschnittlichen Zusammenhang für die gesamte Stichprobe von Kunden eines Unternehmens bzw. einer Vielzahl von Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Somit unterstellen diese Studien eine über Kunden und Unternehmen bestehende Homogenität bzgl. der Transformation von Kundennutzen in Kundenwert, die unrealistisch sein dürfte (vgl. Hahn et al., 2002). Vielmehr ist zu vermuten, dass verschiedene Nutzensegmente existieren, deren Kundenwert sich erheblich unterscheidet. Der Unternehmenserfolg hängt dann stark von der **Allokation der Marketingressourcen** auf die Marktsegmente mit hohem Kundenwert ab. Eine Segmentierung der Kunden ist daher für eine Berücksichtigung der Heterogenität der Kundenbasis notwendig, wobei idealerweise die beiden Wert-Perspektiven einbezogen werden. Dieses Vorgehen wird im Weiteren als „Value-to-Value-Ansatz“ vorgestellt.

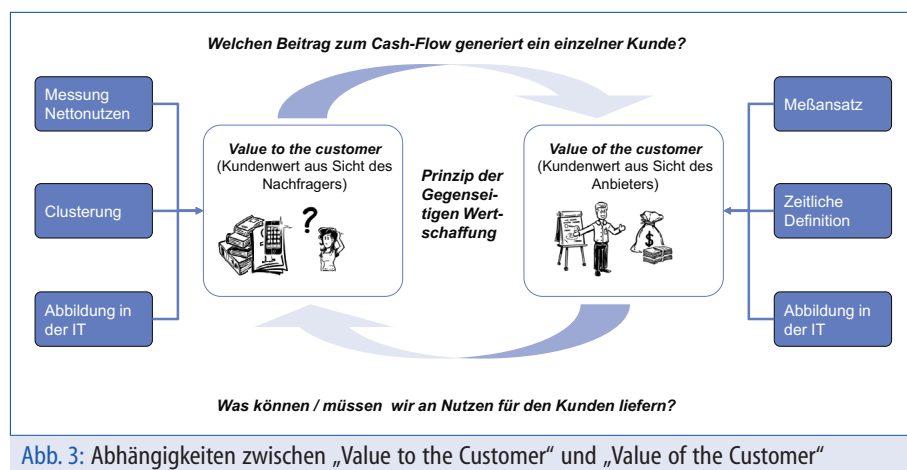


Abb. 3: Abhängigkeiten zwischen „Value to the Customer“ und „Value of the Customer“

4. Der Value-to-Value-Ansatz (V2V) in der Unternehmenspraxis

Die hergeleitete Verknüpfung der beiden Wertperspektiven im Rahmen einer Value-to-Value-Segmentierung in unterschiedlichen Märkten wird mit Blick auf die Frage diskutiert, welche strategischen und operativen Aspekte sich für die Marktbearbeitung ergeben. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Marktgegebenheiten gilt es, **B2B- und B2C-Geschäftsmodelle** getrennt darzustellen.

Einsatz in einem Unternehmen der Mobilitätsbranche (B2C-Beziehung)

Ein wesentlicher Unterschied von B2C-Märkten gegenüber B2B-Märkten ist die in der Regel höhere Kundenanzahl. Dies führt insbesondere dann zu einem relativ unsicheren Kundenbild, wenn keine Transaktionsdaten zum Kauf erfasst werden. Das folgende Szenario aus dem Mobilitätsbereich ist kein Einzelfall: Mit dem Ziel, die Kundenbearbeitung ständig zu optimieren, hat das Unternehmen in der Vergangenheit verschiedene Segmentierungen (u. a. produktorientierte, demographische, kundenwertorientierte und psychografische Ansätze) erarbeitet, al-

lerdings **ohne nachhaltigen Erfolg**. Zur Steigerung der wertorientierten Marktbearbeitung wurde die CRM-Strategie überarbeitet und mit der Implementierung einer Value-to-Value-Kundensegmentierung vollzogen.

Die Bestimmung der Nutzentreiber stellt eine der wesentlichen Herausforderungen zur Abbildung des V2V-Ansatzes dar. Falls Verhaltens- und Präferenzinformationen vorliegen (üblicherweise in den bestehenden CRM-Systemen) können diese direkt genutzt werden. Dies ist beispielsweise im Telekommunikations- oder Banken-Bereich der Fall (vgl. *Bayer, 2010*): Im konkreten Projektbeispiel musste hingegen auf die Durchführung einer empirischen Studie zurückgegriffen werden, da entsprechende Basisdaten zum Kundennutzen in den IT-Systemen nicht vorhanden waren. Bezüglich der methodischen Ansätze wurden verschiedene Instrumente evaluiert, u. a. das Conjoint Measurement, die Stated-Preference-Methoden sowie eine einfache Abfrage mit Abwägungs-Zwang (vgl. *Kalt et al., 2013*). Genutzt wurde eine mehrstufige **Trade-off-Frage**, um den Primärnutzen bei der Reiseentscheidung festzulegen.

Auch bei der Bestimmung des Kundenwerts ist zwischen einer maximalen Genauigkeit (bei hohem Ressourceneinsatz) und einer Konzentration auf die wesentlichen Treiber (forschungsökonomisch vertretbar) abzuwägen. Die Herausforderung besteht darin, die Finanzströme des Unternehmens auf einzelne Kunden bzw. Segmente herunterzubrechen. Dies erfordert ein enges Zusammenwirken zwischen verschiedenen Fachabteilungen, u. a. Strategie, Marketing/Vertrieb, IT und Controlling.

Das Projekt konzentrierte sich auf die Ableitung der wichtigsten Ertrags- und Kostenkomponenten, da je nach Angebotssegment die Umsatzberechnungen sehr unterschiedlich sind. Die Kostenermittlung wurde auf die dem Kunden **zurechenbaren Produktionskosten** fokussiert. Auf dieser Grundlage wurde ein statischer Kundenwert quantifizierbar (Deckungsbeitrag des Transportunternehmens), der durch eine Zusatzabfrage zur Dauer der Kunden-Beziehung (Abonnenten) dynamisiert werden konnte (im Projekt erfolgte eine 5-Jahresbetrachtung).

In einem weiteren Schritt wurden die beiden Wert-Perspektiven zusammengeführt (vgl. *Abb. 4*, linke Seite). Hierzu ist

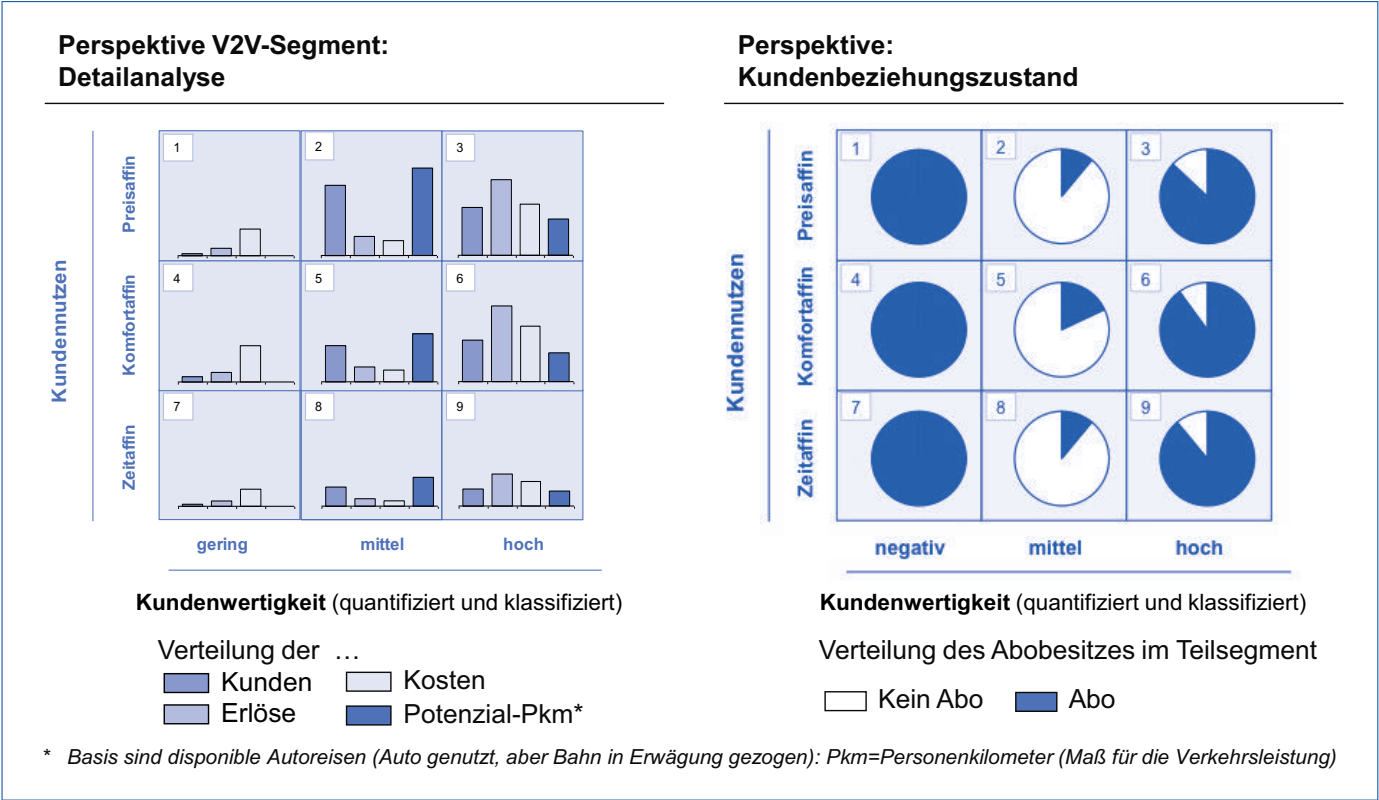


Abb. 4: Beispiel V2V-Segmentierung im Mobilitätsbereich (B2C)

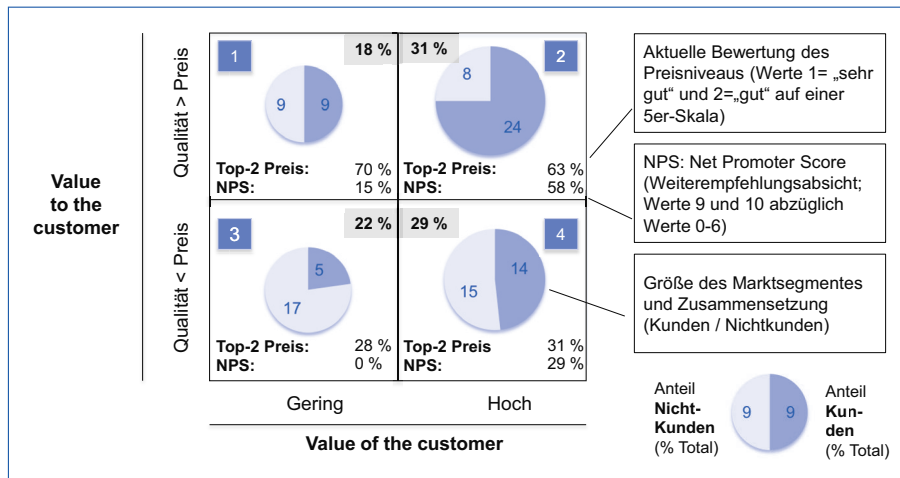


Abb. 5: Beispiel V2V-Segmentierung im Multimediabereich (B2B)

eine eindeutige Kunden(daten)sicht erforderlich. Die Bestimmung der Anzahl der zu bearbeitenden Segmente muss den grundsätzlichen Anforderungen genügen (ausreichende Größe, Ansprechbarkeit). Im vorliegenden Fall sind die Zieldimensionen jeweils dreifach unterteilt, es ergeben sich somit neun Teilsegmente. Die **Bedeutung der Segmente** im Hinblick auf die Dimensionen Kundenanzahl, Erlöse und Kosten sind unterschiedlich.

Neben der **V2V-Segmentierung** wurde insbesondere Wert auf Veränderungsprozesse in der Kundenbetreuung gelegt. Dazu war es erforderlich, die einzelnen Segmente nicht nur beschreibbar, sondern auch im CRM-System abbildbar zu gestalten. Bei der Beschreibung des Beziehungszustands der V2V-Segmente wurde u. a. untersucht, ob und welches Abonnement die Kunden besitzen (vgl. Abb. 4, rechte Seite), wie hoch der **Grad der Kundenbindung** (Anzahl der Abonnements in den letzten 5 Jahren) und wie hoch die Zufriedenheit und Wiederkaufabsicht bezüglich des Abonnements ist. Aus der Perspektive der Kundenentwicklungsmöglichkeiten stellte sich insbesondere die Frage, wie hoch der „Share of wallet“ liegt und ob die Möglichkeit zur **Mobilisierung von latenter Nachfrage** besteht.

Einsatz in einem Multimedia-Unternehmen (B2B-Beziehung)

Im Rahmen der Entwicklung einer **Internationalisierungsstrategie** wurde für ein Multimedia-Unternehmen eine Bestandsaufnahme der bisherigen Kundenbeziehung vorgenommen. Die Vermark-

tungsaktivitäten richteten sich bisher weniger auf Unternehmen, die in den letzten beiden Jahren Produkte gekauft haben, sondern vielmehr auf Unternehmen, die als „Interessenten“ in der CRM-Datenbank gespeichert waren. Alleine die Bezeichnung „Interessent“ vermittelt den Eindruck, es handle sich dabei um sehr produktaffine Unternehmen (mit hohem Umsatzpotenzial). Im Rahmen einer empirischen Studie wurden beide Gruppen (Kunden/Interessenten) zu unterschiedlichen Aspekten befragt (u. a. Art des Erstkontakts mit dem Unternehmen, Kaufhäufigkeit, Treiber für die Kaufentscheidung, Kaufpotenzial sowie zur Zufriedenheit und Weiterempfehlungsabsicht).

In Abb. 5 ist das Ergebnis der wichtigsten verdichteten Informationen mittels V2V-Segmentierung dargestellt. Aus strategischer Sicht ist zum einen abzuleiten, dass insbesondere das Segment 2 (hoher Qualitätsanspruch gekoppelt mit hohem Deckungsbeitragspotenzial) für die Ausrichtung der Vermarktungsaktivitäten besonders wichtig ist und eine **hohe Priorität** erhält. Zum anderen ist auch erkennbar, dass etwa die Hälfte der im CRM-System gepflegten Kontakte Unternehmen repräsentieren, die verhältnismäßig preissensibel sind. Dies kommt in der Bewertung der Relevanz von Qualitätskriterien im Verhältnis zur Preiswichtigkeit genauso zum Ausdruck, wie in der Einschätzung des aktuellen Preisniveaus.

Entgegen der Vermutung der Projektbeteiligten, dass die Erstkontakte, die zu Kundenbeziehungen führen, im Wesentlichen durch Auftritte im Internet gene-

riert werden, zeigen die Studienergebnisse eine hohe **Bedeutung der Empfehlung** (Kollegen oder aus dem privaten Umfeld) in der Gruppe bei aktuellen Kunden. Die Analyse der Weiterempfehlungsabsicht führt zu einem konsistenten Bild: Während der Net Promoter Score im Durchschnitt der befragten Unternehmen ein mittleres Niveau erreichte, bestehen erhebliche Unterschiede zwischen Kunden (im Mittel NPS 58 %-Punkte) und Nichtkunden (im Mittel NPS – 8). Damit ergab sich auch im operativen Marketing ein **Paradigmenwechsel**, indem die Forcierung des Empfehlungsmarketings einen höheren Stellenwert erhalten hat.

Gleichzeitig wurde als „Nebeneffekt“ der Erhebung eine Reihe von Schwächen im Setup und in der Nutzung der eigenen CRM-Daten offenkundig. Die Implementierung des V2V-Ansatzes bedingt, dass die beiden Wertdimensionen auch **systemtechnisch** abgebildet werden. Dazu ist bei der Bestimmung des „Value of the Customer“ eine einheitliche Kundensicht erforderlich (zentrales Kundenkonto, Zusammenführung aller Transaktionen und Vertriebsaktivitäten etc.). In Hinblick auf die Treiber bei der Kaufentscheidung („Value to the Customer“) ist eine bessere Pflege der Kundendaten sowie eine Erweiterung im Hinblick auf geäußerte Kundenerwartungen (Leistungsbewertung, Kundenzufriedenheit, Bewertung der Preishöhe etc.) erforderlich.

5. Fazit

Grundsätzlich kann eine Kundenbeziehung in unterschiedlichen Ebenen beschrieben und überprüft werden. Entsprechend dem vorgeschlagenen **3-Schichten-Modell** können die Perspektiven Business-Modell, Kundenstrategie und Operatives Marketing jeweils miteinander in Beziehung gesetzt werden. Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Kombination von Kundennutzen- und Kundenwertanalyse zahlreiche Ansatzpunkte für das Verständnis, die Steuerung und das Controlling des Kundenbeziehungszustands in den betrachteten Schichten ermöglicht. Durch die Analyse, wie die Ausrichtung an den Nutzenanforderungen der jeweiligen Segmente in Form von Kundenwert kapitalisiert wird, lassen sich Entscheidungen zur **Allokation von Ressourcen** auf die unterschiedlichen **Zielgruppen** verbessern.

Die Ergebnisse der Nutzensegmentierung ermöglichen in einem nächsten Schritt die Implementierung segmentspezifischer Marketingmaßnahmen zur optimierten Erfüllung der Nutzenanforderungen wertvoller Kunden und folglich zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Der hier vorgestellte Ansatz betrachtet **beide Wertperspektiven** – Wertschaffung für den Nachfrager („value creation“) und Wertschaffung für den Anbieter („value appropriation“) und ermöglicht vor diesem Hintergrund eine Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und gleichzeitig die Analyse der wirtschaftlichen Auswirkungen des Bemühens um Kundenorientierung. Die Beispiele auf sowohl B2B- als auch B2C-Märkten verdeutlichen ein breites Anwendungsspektrum.

Eine besondere Herausforderung des Ansatzes ist, dass die Implementierung grundsätzlich eine spezifische Herangehensweise erfordert, welche die Besonderheiten in den jeweiligen Unternehmens-Kunden-Beziehungen sowie des Markts zu berücksichtigen hat. Eine weitere Besonderheit liegt in der Verknüpfung der Konzeption des **V2V-Ansatzes** mit dem betrieblichen Datenmanagement. Erforderlich ist eine Vernetzung, um ein erfolgsorientiertes, IT-gestütztes Customer Value Management sicherzustellen.

Keywords

- CRM-Systeme
- Customer Relationship
- Value of the Customer
- Value to the Customer
- Value-to-Value-Segmentation

Summary

As part of a value-based customer relationship management critical parameters are customer benefits and customer value. A segmentation approach is shown which integrates the key measures of customer relationship management: value generation from the customer perspective („Value to the Customer“) and value generation from the company's perspective („Value of the Customer“).

Literatur

Bayer, J., Customer Segmentation in the Telecommunications Industry, in: Database Marketing & Customer Strategy, Vol. 17 (2010), Heft 3/4, S. 247–256.

Burgartz, T., Kennzahlengestütztes Kundenbeziehungs-Controlling. Ein konzeptioneller Ansatz zur entscheidungsorientierten Planung und Kontrolle von Kundenbeziehungen, Frankfurt am Main 2008.

Cornelsen, J., Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg 2000.

DER SPIEGEL, Die Besessenen, Heft 39 (2013), S. 82–85.

Gerth, N., Zur Bedeutung eines neuen Informationsmanagements für den CRM-Erfolg, in: Link, J. (Hrsg.), Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin et al. 2001, S. 103–116.

Hahn, C./Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F., Capturing Customer Heterogeneity using a Finite Mixture PLS Approach, in: Schmalenbach Business Review (2002), Vol. 54, Juli, S. 243–269.

Kalt, M./Bongaerts, R./Krämer, A., Value-to-Value-Segmentierung im praktischen Einsatz, in: Planung und Analyse, 40. Jg. (2013), Nr. 6, S. 21–24.

Krämer A./Bongaerts, R./Weber, A., Rabattsysteme und Bonusprogramme, in: Diller, H./Herrmann, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik: Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 551–574.

Menon, A./Homburg, Ch./Beutin, N., Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 12 (2005), No. 2, S. 1–38.

Murray, K. B., The Retail Value Proposition – Crafting Unique Experiences at Compelling Prices, Toronto 2013.

Pan, X./Luo, X., Service Capabilities in Value Appropriation: A Conceptualization and Investigation of Internet Retailers, Working Paper, Indiana University, Bloomington 2006.

PwC, Innovation – Deutsche Wege zum Erfolg, 2013.

Reinartz, W. J./Krafft, M., Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg. (2001), Nr. 11, S. 1263–1281.

Rust, R. T./Lemon, K. N./Zeithaml, V. A., Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68 (2004), No. 1, S. 109–127.

Simon, Kucher & Partners (SKP), Discount is out, Online-Veröffentlichung zur Global Price Study, veröffentlicht am 26.11.2013. Download unter <http://www.simon-kucher.com/de/news/discount-ist-out> (Stand: 06.12.13).

Slotegraaf, R. J./Moorman, C./Inman, J., The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment, in: Journal of Marketing Research, Vol. 40 (2003), No. 3, S. 295–309.

Venkatesan, R./Kumar, V., A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68 (2004), No. 4, S. 106–125.

von Wangenheim, F., Weiterempfehlung und Kundenwert: Ein Ansatz zur persönlichen Kommunikation, Wiesbaden 2003.

Literaturtipps aus dem **Onlinearchiv** der CONTROLLING:

■ **Controlling-Spezial „Customer Relationship Management“**, Ausgabe 4/5/2001, S. 185–241.

■ **Controlling-Schwerpunkt „Kundenbeziehungen und -potenziale“**, Ausgabe 7/2012, S. 366–390.

■ Andreas Hoffjan und Sandra Klute, Customer Capital-Controlling: Ein kennzahlengestützter Ansatz für das Ressourcenpotenzial des Kunden, Ausgabe 4/5/2013, S. 235–242.

■ Regina Schröder und Friederike Wall, Customer Perceived Value Accounting: Konzeption, Beiträge und Entwicklungsstand, Ausgabe 12/2004, S. 669–676.