

Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb - Die Vernetzung von zwei Wertperspektiven -

Dr. Robert Bongaerts

Vorstand der *exeo* Strategic Consulting AG, Bonn
Email: robert.bongaerts@exeo-consulting.com

Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der *exeo* Strategic Consulting AG, Bonn und Professor für CRM an der Business and Information Technology School (BiTS), Iserlohn
Email: andreas.kraemer@exeo-consulting.com

- Leadtext/Abstract -

Trotz des strategischen Stellwerts scheitern Segmentierungen häufig an der fehlenden nachhaltigen operativen Umsetzbarkeit u.a. im Vertrieb. Der Beitrag stellt den in der Praxis erprobten Value-to-Value-Segmentierungsansatz vor, der die zwei Wertperspektiven des Customer-Value-Managements (Kunden- **und** Unternehmensperspektive) vereinigt.

Arbeiten Marketing und Vertrieb Hand in Hand, können Unternehmen wichtige Leistungskennzahlen deutlich verbessern: Vertriebs-Zyklen sind kürzer, sowohl Markteintritts- als auch Vertriebskosten können gesenkt werden (u.a. *Kotler/Rackham/Krishnaswamy* 2006, S. 3). Die Analyse der Kunden- bzw. Marktstruktur ist dabei eine Voraussetzung zur Formulierung der Marketing- und Vertriebsstrategie. Kundensegmentierungen gelten in diesem Zusammenhang als ein allgemein anerkanntes Instrument (u.a. *Bruhn* 2012, S. 58ff., *Dannenberg/Zupanic* 2008, S. 48). Empirisch ist belegt, dass eine aus der Kundensegmentierung heraus resultierende „Customer Priorization“ neben optimaler Ressourcenallokation auch zu einer verbesserten Gesamtprofitabilität im Unternehmen führt (*Homburg/Droll/Totze* 2008, S. 123).

Vieles spricht also für die Durchführung von und das Arbeiten mit Kundensegmentierungen. Dennoch zeigt sich, dass bestehende Segmentierungen in der Praxis oftmals nicht nachhaltig sind (u.a. *Belz* 2009; *Schnaith* 2011), und zwar aus unterschiedlichen Gründen:

- Widersprüchliche Anforderungen an eine Segmentierung aufgrund divergierender Ziele innerhalb eines Unternehmens
- Unterschiedliche, nicht kompatible Segmentierungsansätze stehen im Wettbewerb
- Keine ausreichende Aussagefähigkeit für die Marktbearbeitung
- Geringe Ansprechbarkeit der identifizierten Segmente außerhalb des Studiendesigns
- Nicht ausreichend robuste bzw. nicht reproduzierbare Segmente
- Unklarer Beitrag der Segmentierung zur Unternehmensprofitabilität.

Aus Vertriebsicht kann eine Segmentierung dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn es gelingt, (1) die Segmentlogik auch in den Vertriebssystemen abzubilden/zu operationalisieren, (2) die segmentspezifischen Bedürfnisse zu kennen, (3) Ansatzpunkte zur Erreichung der vertrieblichen Ziele in den Segmenten aufzuzeigen und (4) darauf aufbauend eine segmentspezifische vertriebliche Ansprache zu entwickeln.

Zielsetzung

Im Rahmen des Beitrags soll eine von den Autoren entwickelte und bereits in der Praxis getestete Vorgehensweise zur Segmentierung aufgezeigt werden. Dieser wird nachfolgend als Value-to-Value-Segmentierungsansatz beschrieben. Nach einer kurzen Vorstellung der theoretischen Bezugspunkte zeigt der Beitrag auf,

- welche Herausforderungen bei der Implementierung des Segmentierungsansatzes bestehen (Operationalisierbarkeit, Analyse und Controlling der Dimensionen Kundennutzen und Kundenwert)
- wie aus der veränderten Kunden- und Marktsicht Handlungsoptionen für Vertrieb und Marketing abgeleitet werden können und so die Value-to-Value-Segmentierung - strategisch und operativ - einen Ergebnisbeitrag leistet.

Der „Value-to-Value-Ansatz“

Im Rahmen des Customer Value Managements werden die Perspektiven des Kundennutzens und des Kundenwerts unterschieden (vgl. u.a. *Eggert 2006, Graf/Maas 2008*):

- Kundennutzen (Value **to** the Customer - Kundenperspektive): Dieser entspricht dem Nettonutzen, 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. Im Zuge zunehmender Kundenorientierung steht die Schaffung präferenzstiftender Nutzenvorteile für die Kunden im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten von Unternehmen („value creation“).
- Kundenwert (Value **of** the Customer - Anbieterperspektive): Dieser spiegelt den Wert eines Kunden für das Unternehmen wider. Investitionen in den Kundennutzen haben eine Steigerung des Kundenwerts zum Ziel und müssen in Form einer Erhöhung des Unternehmenswertes rekaptalisiert werden können („value appropriation“).

Die von Cornelisen (2000, S. 282ff) formulierte „positive Rückkopplung“ zwischen beiden Dimensionen ist - mit einigen Einschränkungen (vgl. Eggert 2006, S. 53ff) - grundsätzlich akzeptiert. Empirische Analysen bestätigen den Zusammenhang (u.a. Rust/Lemon/Zeithaml 2004 für den Airline-Bereich, Iyengar/Ansari/Gupta 2007 für Wireless Services). Es ist zu vermuten, dass verschiedene Nutzensegmente mit stark unterschiedlicher Kundenwertigkeit existieren. Der Unternehmenserfolg hängt dann entscheidend von der Allokation der Marketingressourcen auf die Segmente mit hohem Kundenwert bzw. Entwicklungspotenzial ab (Homburg/Jensen 2007, S. 135). Eine Segmentierung ist daher für eine Berücksichtigung der Heterogenität der Kundenbasis notwendig, wobei idealerweise die beiden Wert-Perspektiven zu einem ganzheitlichen Ansatz im Kundenmanagement verbunden werden. Dieses Vorgehen wird im Weiteren als "Value-to-Value-Ansatz" (V2V) vorgestellt (vgl. Abb. 1).

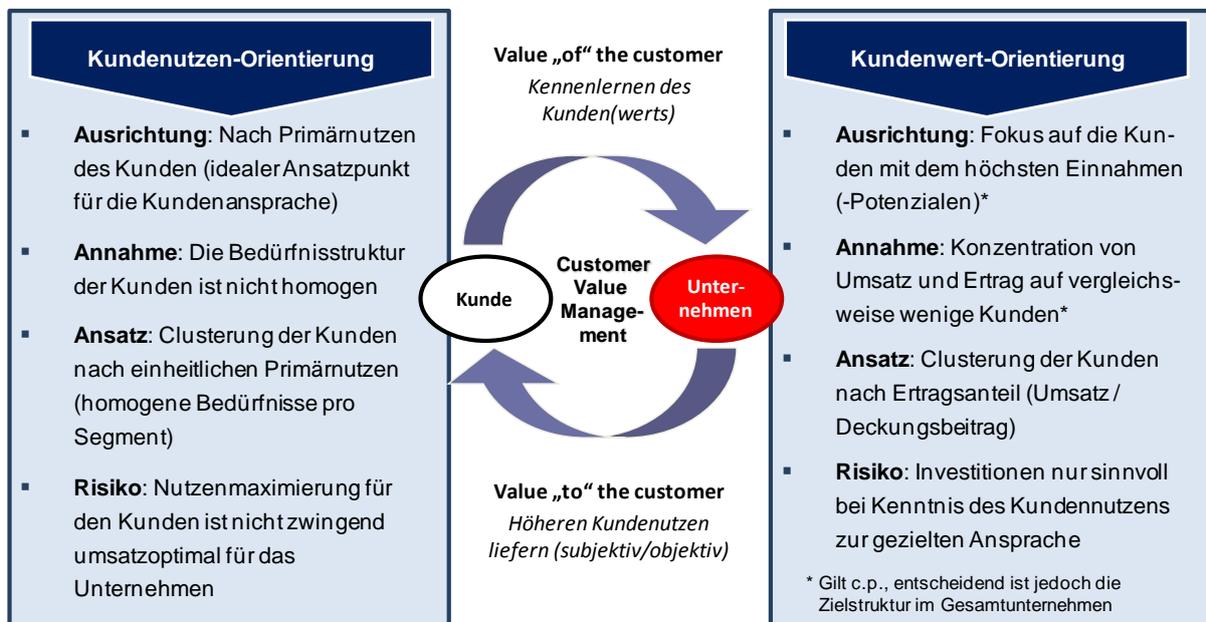


Abb. 1: Grundlogik des Value-to-Value-Ansatzes

Die Perspektiven des Customer Value Managements werden - sofern den Autoren bekannt - bisher nur begrenzt zur Segmentierung eingesetzt. So wurde z.B. für den Vertrieb von DaimlerChrysler ein Ansatz entwickelt, der eine segmentspezifische Ausgestaltung der Vertriebsprozesse zum Ziel hatte (Spahlinger et al., 2006). Basierend auf einer nutzenorientierten Segmentierung (Kundenperspektive) wurden Segmente mit ähnlichen Anforderungen an (Vertriebs-)Prozesse gebildet und diese mit ihrem aktuellen/erwarteten Kundenwert bewertet (Kundenwert als Bewertungsgröße). Maßnahmen zur Optimierung dieser Prozesse wurden mit ihrem

Effekt auf den Kundenwert bewertet und so die Werttreiber identifiziert, die bei gleichzeitiger Nutzenverbesserung für den Kunden die größte Wertsteigerung für das Unternehmen herbeiführen.

Der **V2V-Ansatz integriert** im Vergleich dazu **beide Wertkomponenten** gleichberechtigt: sowohl der Kundennutzen als auch der Kundenwert fließen in die Segmentierung ein. Desweiteren erfolgt keine Beschränkung auf eine spezifische Unternehmenseinheit (bei DaimlerChrysler der Vertrieb), stattdessen liegt der Fokus auf den Nutzelementen, die mit den Leistungen des Unternehmens gesamthaft verbunden werden ohne jedoch spezifische Fragestellungen einzelner Unternehmensbereiche auszuschließen. Diese **Ganzheitlichkeit** im Ansatz erhöht das Nutzungsspektrum der Segmentierung im Gesamtunternehmen, weil nach Belz (2009, S. 27) „erfolgreiche Segmentierungen weit über das Marketing hinausgehen“.

Der V2V-Ansatz ist so konzipiert, dass **Daten unterschiedlicher Herkunft integriert** werden können (z.B. Marktforschungsdaten, Daten aus operativen Systemen wie CRM- und Vertriebsdaten). Darüber hinaus wird im Rahmen der V2V-Segmentierung ein besonderer Schwerpunkt auf die **Operationalisierbarkeit** des Ansatzes und **Implementierbarkeit** in der operativen Kundenbearbeitung gelegt. Die praktische Umsetzbarkeit sowie der Zusatznutzen im operativen Betrieb entscheiden letztlich darüber, ob eine Segmentierungslösung nachhaltig angewendet werden kann.

Operationalisierung des Value-to-Value-Ansatzes

Die einzelnen Schritte zur Operationalisierung des Ansatzes und insbesondere die damit verbundenen Herausforderungen werden im Folgenden erläutert:

(1) Bestimmung der Wertdimensionen

Zunächst gilt es, die Dimensionen Kundennutzen und Kundenwert zu bestimmen. Zur Ableitung des **Kundennutzens** bietet sich die Ermittlung der Präferenzstruktur auf individueller Ebene an. Dabei lassen sich mit Verhaltens- und Entscheidungsdaten, wie z.B. beim Onlinehandel Rückschlüsse auf die Kundenpräferenzstruktur ziehen. Liegen keine oder nur bruchstückhafte Informationen zu den Kunden und ihren Transaktionen und Präferenzen vor, so können empirische Studien zum Einsatz kommen (z.B. Ermittlung der Nutzenstruktur mittels Conjoint Measurement oder Konstantsummenansatz, vgl. König 2001, S. 87). In einem ersten Schritt sind Nutzen- und Kostenkomponenten in einzelne Bausteine zu unterteilen. In einem

zweiten Schritt sollten die Treiber des Nettonutzens identifiziert und auf Ebene von Kundengruppen geclustert werden (vgl. *Burgartz/Krämer* 2014).

Zur Messung des **Kundenwerts** können verschiedene Verfahren herangezogen werden (vgl. *Krafft/Rutsatz* 2006). Bewährt hat sich die Nutzung von Deckungsbeiträgen (Betrachtung des aktuellen oder eines historischen Zeitraums). Die Messung des Kundenwerts erfolgt allerdings in der Praxis eher einfach und pragmatisch – so wird häufig der Umsatz als wesentliche monetäre Größe herangezogen (vgl. *Guggemos* 2012, S. 380). In der wissenschaftlichen Diskussion wird in den Kundenwert üblicherweise auch ein Potenzial-/Wachstumswert einbezogen. Aus Sicht der Autoren sollte dieser nicht in die Berechnung der Segmentierungsgröße „Kundenwert“ integriert werden. Vielmehr wird empfohlen, Informationen zu Gewinnpotenzialen zur Charakterisierung der Segmente heranzuziehen.

Bereits die Unterscheidung nach Kundenbeziehung (**B2C/B2B**, vgl. Abb. 2) im Rahmen der Marktabgrenzung zeigt, dass die Messung abhängig von der jeweiligen Datenausgangslage differenziert erfolgen muss. Eine zusätzliche Komplexität kommt durch Branchen- und Unternehmensspezifika hinzu. Eine Standardisierung in der Vorgehensweise ist daher nur bedingt möglich.

| | | Wertperspektive | |
|-----------------|-----|---|--|
| | | Kundennutzen | Kundenwert |
| Kundenbeziehung | B2C | <ul style="list-style-type: none"> • Vglw. einfache Präferenzmessung • Voraussetzung robuste Präferenzstrukturen eines spezifischen Kunden • In vielen Märkten stabile Nutzentreiber • Im Online-Bereich häufig sehr gute (Daten-)Ausgangslage | <ul style="list-style-type: none"> • Häufig kein direkter Kontakt zum Endkunden (Handelsstufe) • Zuordnung einzelner Kostenpositionen zum Kunden häufig nur grob abschätzbar • Kaum komplette 360°-Kundensicht • Gute (Daten-)Ausgangslage bei Online-Kunden (mit Kundenkonto) |
| | B2B | <ul style="list-style-type: none"> • In der Regel „übersichtliche“ Anzahl von Kundenbeziehungen • Häufig vgl. starke Konzentration der DB auf wenige Key Accounts • Messung der Treiber für Entscheidungen vglw. schwierig wegen unterschiedlicher Beteiligter (Buying Center) • Direkter Kontakt bei Direktvertrieb/ Außendienst | <ul style="list-style-type: none"> • Relativ leicht bestimmbar - abhängig von (CRM-) Datenqualität • In der Regel gute Zuordnung von Einnahmen zu einzelnen Kunden (Unternehmen) • Aufwandspositionen können relativ genau für Kunden (Unternehmen) abgeschätzt werden |

Abb. 2: Bestimmung von Kundennutzen/Kundenwert abhängig von der Kundenbeziehung

(2) Zusammenfassung der Wertdimensionen

Sind Kundennutzen und Kundenwert bestimmt, können die Dimensionen in eine **V2V-Kundensegmentmatrix** zusammengeführt werden. Auf diese Weise können die verschiedenen Segmente sehr anschaulich und transparent dargestellt werden (auch die Erweiterung um das Segment der Nichtkunden ist möglich). Abbildung 3 zeigt am Beispiel der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) eine jeweils dreiteilige Kategorisierung der Zieldimensionen, so dass sich neun Kundensegmente ergeben (zu Details vgl. *Kalt/Bongaerts/Krämer 2013*).

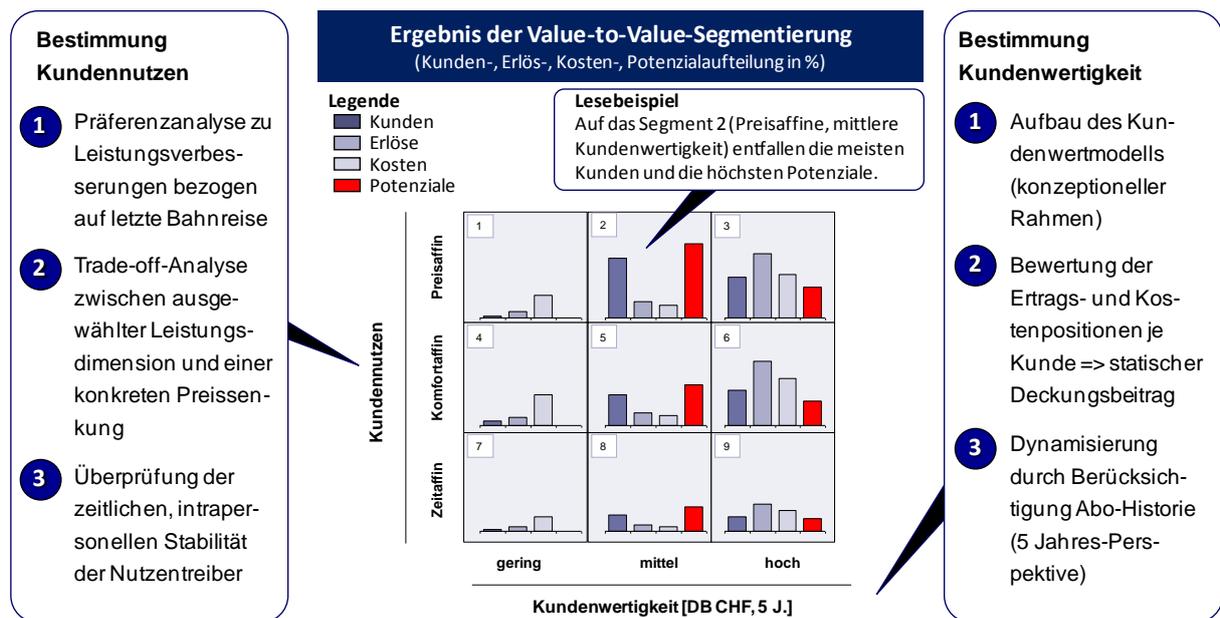


Abb. 3: Value-to-Value-Segmentierung bei der SBB 2013

Die einzelnen Segmente können nun weiter detailliert beschrieben werden (im Beispiel: Segmentgröße und verschiedene Wertgrößen). Auffallend ist, dass in den Segmenten mit mittlerer Kundenwertigkeit nur ein geringer Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag erwirtschaftet wird, obwohl dies die anteilig größten Kundensegmente darstellen. Betrachtet man die identifizierten, unausgeschöpften Nachfragepotenziale, so zeigen sich relativ große Potenziale im Segment der Preisaffinen mit mittlerer Wertigkeit (Segment 2). Hier wird der Anwendungsbezug der V2V-Segmentierung deutlich: Zur Hebung der Potenziale in diesem Segment sind geeignete Massnahmen zu adressieren, die die Preisaffinität und die nicht stark ausgeprägte Kundenbeziehung im Segment berücksichtigen. Aus vertrieblicher Sicht ist von Interesse, inwieweit sich Nachfrage auf kostengünstige Vertriebskanäle verlagern lässt bzw. welche (preislichen) Anreize dazu erforderlich sind.

Nach der Festlegung der **Segmente** sind diese zur zielgerichteten Marktbearbeitung bestmöglich zu **konkretisieren**: Je nach Unternehmen und Branche stehen dabei verschiedene Merkmale im Vordergrund. Ein generell wichtiger Aspekt ist der Beziehungszustand zum Unternehmen (Art der Beziehung, Höhe von Bindungsgrad/Zufriedenheit/Wiederkaufabsicht etc.) sowie die Detaillierung von Kundenentwicklungs-Potenzialen. Ggf. können hierzu Daten direkt aus den operativen (Vertriebs-)Datensystemen genutzt werden (unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen). In der Regel kann ergänzend auf Informationen aus bestehenden Marktstudien im Unternehmen zurückgegriffen werden. Auch können immer mehr Daten aus der zunehmenden Vernetzung und Digitalisierung generiert werden (z.B. Social Media, Online-Vertriebsdaten etc.). Um eine ganzheitliche Sicht zu erhalten, sind möglichst Informationen auch außerhalb des Unternehmens zu integrieren (z.B. Nutzung von Verbraucher- und Medienanalysen etc.). Im Ergebnis liegt eine umfassende Beschreibung aller Segmente vor, die insbesondere von den im Vertrieb tätigen Mitarbeitern zur segmentspezifischen Kundenbearbeitung genutzt werden kann.

(3) Abbildung der Segmente in den operativen Systemen

Die Akzeptanz eines Segmentierungsansatzes steigt, wenn ein nachhaltiger Einsatz sichergestellt ist. Hierbei spielt die **Abbildung der Segmentinformationen in den operativen Kundendaten- bzw. Vertriebs-Systemen** sowie deren regelmäßige Aktualisierung eine entscheidende Rolle. Aus Sicht der Autoren haben sich dabei folgende Aspekte und Instrumente bewährt:

- **Standardisierung** des V2V-Ansatzes in der betrieblichen **Marktforschung**: Die Definition eines V2V-Standardfragensets (zur Aufnahme in künftige Fragebögen) sowie die Erarbeitung einer Auswertungsroutine (zur einheitlichen Bestimmung der Segmente) gewährleistet (1) eine fortlaufende Validierung des Ansatzes, (2) kontinuierliche Updates und (3) die sukzessive Verbreiterung und zeitgleich Vertiefung der Informationsbasis zu den Segmenten.
- **Operationalisierung**: Abbildung der Segmente in den operativen CRM-Systemen (unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Vorgaben). Dies stellt eine weitere Herausforderung dar, da anders als im Experimentaldesign einer Studie in den bestehenden Kundendatenbanken in der Regel nur wenige beschreibende Merkmale zur Verfügung stehen. Auf Basis bestehender Studien werden bezogen auf diese wenigen „Anker“-Variablen Abhängigkeitsanalysen mit dem Ziel durchgeführt, ein Regelwerk zur Kunde-

Segmentzuordnung mit minimaler Fehlerwahrscheinlichkeit abzuleiten. Die kundenindividuelle Segmentzuordnung steht damit als beschreibende Variable für die operative Marktbearbeitung bzw. Kundenbetreuung direkt zur Verfügung.

- Kontinuierliche **Datenanreicherung**: Akzeptanz werden Segmentinformationen im vertrieblichen Alltag vor allem finden, wenn die Informationen in der Vertriebs- und Kundendatenbank aktuell und umfassend sind. Dies erfordert zum Beispiel, dass der Vertrieb die Kundeninformationen anreichert und eigeninitiativ auf einem aktuellen Stand hält.
- Schließlich bietet sich eine Kopplung der mit der V2V-Segmentierung formulierten Ziele und den **Motivationsystemen** im Vertrieb an. Hat sich die Alltagserfahrung durchgesetzt, dass mit der V2V-Segmentierung die Leistungsziele der individuellen Vertriebsmitarbeiter schneller und leichter erreichen lassen, so sollte dies nicht nur eine weitere Motivation sein, den Ansatz zu nutzen, sondern auch die aktuellen Vertriebsinformationen in die Kundendatenbank zurückzuspielen.

Die skizzierte Vorgehensweise (vgl. Abb. 4) zeigt exemplarisch Möglichkeiten für die nachhaltige Umsetzung des V2V-Ansatzes auf, der je nach den branchen- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten anzupassen ist. Bereits in der Konzeptionsphase sind z.B. die strategischen Ansatzpunkte der Vertriebsstrategie zu berücksichtigen, so dass die Segmentierungslösung in den weiteren Phasen Ansatzpunkte zur verbesserten Markt-/Kundensbearbeitung liefern kann. In der Phase der Operationalisierung gilt es, die ermittelten Segmente mit weiteren relevanten Daten/Informationen aus dem Vertriebsprozess anzureichern (z.B. Kontaktdaten aus der Customer Journey etc.). Dies setzt voraus, dass die Segmentinformationen in die relevanten Systemen integriert oder aber die Daten aus den Systemen mit den Segmentinformationen verknüpft werden können. Dies stellt die Basis für eine segmentspezifische Kunden-/Marktbearbeitung (Phase 3) dar. Neben der Ableitung geeigneter Massnahmen und ihrer Priorisierung ist dabei ein Controlling aufzubauen, das zum einen die Wirkung der Massnahmen selbst bewertet zum anderen aber auch die Rückkopplung auf die Segmentbetrachtung ermöglicht.

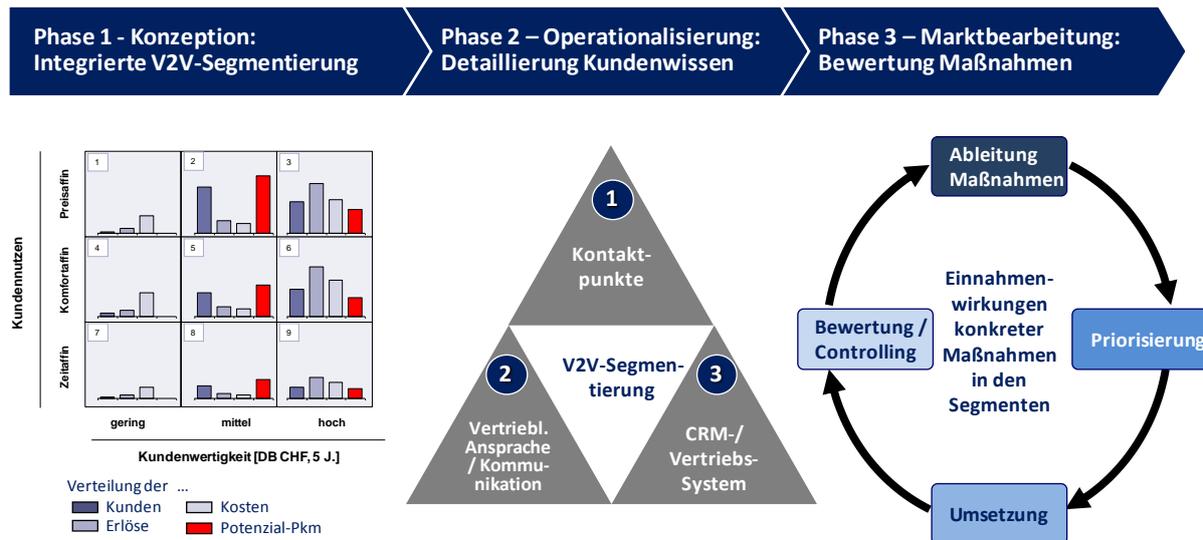


Abb. 4: Phasenmodell Value-to-Value-Segmentierung

Unterstützung für Vertrieb und Marketing durch Value-to-Value-Segmentierung

Der V2V-Ansatz ist mit Blick auf die Frage zu diskutieren, welchen Beitrag er zur strategischen und operativen Marktbearbeitung in Vertrieb und Marketing in der Praxis leisten kann (c.p., entscheidend ist letztlich die Konformität mit der Gesamtstrategie eines Unternehmens):

- Ausrichtung von Vertrieb und Marketing auf ertragsstarke Segmente bzw. Segmente mit hohen Zusatzpotenzialen: Die Kenntnis der Nutzenbedürfnisse in diesen Segmenten ermöglicht die gezielte Ableitung von Maßnahmen zur Potenzialhebung. Der Kundenwert als Messgröße kann die Vorteilhaftigkeit verschiedener Maßnahmen aufzeigen/bewerten und leistet somit eine Entscheidungshilfe zur Priorisierung in der Markt-/Kundenbearbeitung.
- Akzeptanz und Nutzerfreundlichkeit: Gelingt die Übertragbarkeit des Segmentierungsansatzes in die operativen Systeme (Kunde-Segmentzuordnung), so ist eine breite und nachhaltige Akzeptanz des V2V-Ansatzes bei den Vertriebs- und Marketing-Mitarbeitern gegeben.
- Erweiterbarkeit des Ansatzes: Der V2V-Segmentierungsansatz kann mit geringem Zeit- und Kostenaufwand um aktuelle Fragestellungen (z.B. Verlagerung auf kostengünstige Vertriebskanäle) ergänzt werden, so dass eine effiziente, segmentspezifische Bearbeitung unter Beachtung von Kundenbedürfnissen und Kundenwert möglich wird. Ein weiteres Beispiel ist die Überprüfung der Neukundenstrategie. So zeigen *Burgartz/Krämer* (2014) an einem Fallbeispiel aus dem B2B-Bereich, dass Neukunden nicht - wie ange-

nommen - durch Präsenz im Internet, sondern durch Weiterempfehlungen aus dem Topkunden-Segment (qualitätsorientiert, hohe Wertigkeit) generiert werden. Im Ergebnis wurde die Neukundengewinnung neu ausgerichtet (Forcierung auf segmentspezifisches Empfehlungsmarketing).

- Effektivitäts- und Effizienzgewinne im (Dialog-)Marketing = optimale Ressourcenallokation: Bei der SBB zeigte sich, dass Marketingaktionen in einzelnen Segmenten unterschiedlich stark wirken. Durch die Ausrichtung der Marketingaktionen auf Segmente mit hoher Nettoresponse kann das Marketingbudget deutlich effektiver eingesetzt werden (vgl. *Kalt/Bongaerts/Krämer* 2013, S. 24).
- Optimierung der Marketing-Kommunikation: Die ausführliche Beschreibung der Segmente („klares Bild der Zielgruppe“) führt zu einer segmentspezifischen Ansprache und Mediaplanung.
- Wenn eine wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen Geschäftserfolg eine „Customer-centric Business Strategy“ ist (*Williams* 2014), dann schafft der V2V-Ansatz hierfür eine gute Basis. Insofern hat das Instrumentarium neben Vorteilen für den operativen Vertrieb auch eine Relevanz für die strategische Unternehmensführung.

Die Punkte verdeutlichen, dass die V2V-Segmentierung auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen (strategische bzw. operativ-taktische) als Basis für eine verbesserte datengetriebene Entscheidungsfindung herangezogen werden kann.

Neben den Vorteilen in der Nutzung des V2V-Ansatzes darf nicht übersehen werden, dass die Messung und Implementierung nicht ohne die Einbeziehung unterschiedlicher Fachbereiche leistbar ist und daher einen signifikanten Ressourcenbedarf erfordert.

Fazit

Segmentierung ist kein Selbstzweck, sondern Basis für eine zielgruppenorientierte Marktbearbeitung zur Steigerung der Unternehmensprofitabilität. Der V2V-Ansatz ermöglicht als ein ganzheitliches Instrumentarium eine zielgerichtete, ergebnisorientierte Unternehmensführung: So wird die Kundenperspektive (Kundenbedürfnisse/-nutzen) mit der Unternehmensperspektive (Profitabilität) verknüpft. Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz ist die Zuordnung der Segmentdaten in den operativen Marketing- und Vertriebssystemen sowie die Akzeptanz der Mitarbeiter im Marketing und Vertrieb.

Literaturverzeichnis

- Belz, Ch.* (2009): Segmentierung - Die Kritik, in: marke41 Heft 4/2009, S. 20-27.
- Bruhn, M.* (2012): Marketing, 11. Aufl. Wiesbaden.
- Burgartz, T./Krämer, A.* (2014): Customer Relationship Controlling - IT-gestütztes Customer Value Management, in: Zeitschrift für Controlling, 26. Jg., Heft 4-5, S. 264 - 271.
- Cornelsen, J.* (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.
- Dannenberg, H./Zupancic, D.* (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb, Wiesbaden.
- Eggert, A.* (2006): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden, S. 41-59.
- Graf, A./Maas, P.* (2008): Customer Value from a Customer Perspective: A Comprehensive View, in: Working Papers on Risk Management and Insurance No. 52, St. Gallen.
- Guggemos, T.* (2012): Kundenbewertungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Business-to-Business-Bereich, in: Zeitschrift für Controlling, 24. Jg., Heft 7, S. 379 - 384.
- Homburg, Ch./Droll, M./Totze, D.* (2008): Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented? in: Journal of Marketing, Vol. 72, No. 5, pp. 110-130.
- Homburg, Ch./Jensen, O.* (2007): The Thought Worlds of Marketing and Sales – Which Differences Make a Difference, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 3, pp. 124-142.
- Iyengar R./Ansari A./Gupta S.* (2007): A Model of Consumer Learning for Service Quality and Usage, in: Journal of Marketing Research, Vol. 44, pp. 529-544.
- Kalt, M./Bongaerts, R./Krämer, A.* (2013): Value-to-Value-Segmentierung im praktischen Einsatz, in: Planung und Analyse, 40. Jg., Nr. 6, S. 21-24.
- König, T.* (2001): Nutzensegmentierung und alternative Segmentierungsansätze - Eine vergleichende Gegenüberstellung im Handelsmarketing, Wiesbaden.
- Kotler, P./Rackham, N./Krishnaswamy, S.* (2006): Ending the War Between Sales and Marketing, in: Harvard Business Review, Vol. 84, No. 7-8, Reprint pp 1-14.
- Krafft, M./Rutsatz, U.* (2006): Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden, S. 269-291.
- Rust, R./Lemon, K./Zeithaml, V.* (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 109 – 127.
- Schnaith, P.* (2011): The Implementation of Marketing Programs for New Target Segments. Dissertation, Universität Sankt Gallen 2011.
- Spahlinger, L./Herrmann, A./Huber, F./Magin, S.* (2006): Konzept zur effizienten Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Kundenwertmanagement, in: Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenwert, Wiesbaden, S. 607-624.
- Williams, D.* (2014): Connected CRM - Implementing a Data-Driven, Customer-Centric Business Strategy, New York.