

# Controlling & Management Review

WHU   
Otto Beisheim School of Management

3 | 2015 • **SCHWERPUNKT** Regulierung als Herausforderung • **IM DIALOG** mit Rando Bruns: Treasury im Aufwind bei Merck  
• Maßnahmen für ein besseres Pension Management in Zeiten niedriger Zinsen • **SPEKTRUM** Die Qual der Wahl: Welche Kennzahlen brauchen Sie? • Kundenbewertung als Schlüssel zu mehr Effizienz • Verrechnungspreise: Welche Methode ist die beste? • Financial Supply Chains besser managen



# Welcher Kunde ist König?

---

Nicht jeder! Mittlerweile unterscheiden bereits einige Unternehmen genau zwischen wertvollen und weniger wertvollen Kunden. Sie wollen so ihre Marketing- und Vertriebsressourcen effektiver einsetzen. Nach einer Studie der Hochschule Koblenz dürfte sich ein solches Kundenwert-Management tatsächlich lohnen. Ein Case Study zeigt, welche Rolle das Controlling dabei spielt.

*Andreas Mengen*

Kunden sind eine wichtige Ressource und besitzen einen Wert für Unternehmen – wenn auch nicht im bilanziellen Sinn. Der „Kundenwert“ drückt aus, welchen Beitrag ein Kunde zum Erreichen der monetären und nicht-monetären Ziele eines Unternehmens leistet (vergleiche Helm/Günter 2006, S. 7). Aufgabe des Kundenwert-Managements ist es, diesen Wert mit einer für das Unternehmen geeigneten Methode in einer oder mehreren Kennzahlen zu messen. Es hat das Ziel, die Effektivität in Marketing und Vertrieb und letztlich den Wert der Ressource Kunde zu steigern.

Doch sind Unternehmen mit Kundenwert-Management in diesem Sinn tatsächlich erfolgreicher? Eine Studie der Hochschule Koblenz von 2014, an der sich 267 Unternehmen beteiligt haben, erhärtet diese Annahme (vergleiche Mengen 2016). Es sieht in der Tat so aus, dass Unternehmen, die Kundenwert-Management umgesetzt haben, Marketing und Vertrieb effektiver betreiben.

Kundenwert-Management lässt sich vereinfacht in die beiden Schritte „Messen“ und „Machen“ unterteilen. Aufgabe des Controllers ist es, für das „Messen“ des Kundenwertes ein für sein Unternehmen geeignetes Verfahren auszuwählen. Zur Disposition stehen unter anderem eine einfache ABC-Analyse nach Umsatz, die Kundendeckungsbeitragsrechnung, das Scoring-Verfahren (Punktbewertungsverfahren) oder auch das Customer Lifetime Value (vergleiche dazu Kraft 2007, S. 75 sowie für einen ausführlichen Überblick Mengen 2009, S. 4 ff.). Dabei hängt die Häufigkeit der Messung von der gewählten Methode und den verfügbaren Daten ab. Sie reicht von der jährlichen bis hin zu einer permanenten Kundenwertmessung. Letztere ist beispielsweise in der Luftfahrtbranche möglich, da dienstleistungstypisch immer aktuelle Daten über das Kundenverhalten vorliegen und automatisiert ausgewertet werden können.

### *„Kundenwert-Management lässt sich vereinfacht in Messen und Machen unterteilen.“*

Marketing und Vertrieb sind für das „Machen“ verantwortlich. Sie müssen auf Grundlage der gemessenen Kundenwerte differenzierte Entscheidungen darüber treffen, wie sich die Effektivität steigern lässt. Wertvolle Kunden werden dabei anders behandelt als weniger wertvolle. Unterschiede können beispielsweise in der Produktindividualisierung, der persönlichen Betreuung, bei der Preisgestaltung sowie im Bereich von Kundenschlungen und Kundenbindungsmaßnahmen umgesetzt werden. So wird sichergestellt, dass kostenintensive Maßnahmen oder Services möglichst nur auf diejenigen Kunden ausgerichtet werden, die auch letztlich dafür bezahlen – zwar nicht direkt, aber indirekt durch ihr Verhalten. Bei dieser Vorgehensweise werden im Sinne des Controllings Kosten und Umsätze aufeinander abgestimmt (vergleiche Mengen 2012, S. 25).

Das Beispiel eines Unternehmens aus der Bauzulieferindustrie zeigt exemplarisch, wie Kundenwert-Management in der Praxis umgesetzt werden



#### **Prof. Dr. Andreas Mengen**

*lehrt Controlling und Management im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences und ist Partner von Böcker Ziemer Management Consultants, Bonn.*

Andreas Mengen  
Hochschule Koblenz, Koblenz, Deutschland  
E-Mail: mengen@hs-koblenz.de

kann, was beachtet werden muss und welche Rolle das Controlling dabei übernehmen kann.

*„Aufgabe des Controllings ist es, das Unternehmen davon zu überzeugen, ein Kundenwert-Management einzuführen.“*

## Case Study:

### Kundenwert-Management einführen

Ein Unternehmen der Bauzulieferindustrie vertreibt seine Produkte in Deutschland über den Baustofffachhandel. Es beliefert über 500 Händler. Der Großteil des Jahresumsatzes (circa 50 Millionen Euro) wird jedoch mit einer Gruppe von etwa 200 Händlerkunden erzielt. Im Tagesgeschäft werden alle Händlerkunden mehr oder weniger gleich behandelt, obwohl bekannt ist, dass die einzelnen Händler einen durchaus unterschiedlichen Beitrag zum Herstellererfolg leisten. Auch bei der Preisfindung wird die durchaus ungleiche Leistung der Händler für den Hersteller in der Regel nicht berücksichtigt.

Diesen undifferenzierten Blick auf seine Kunden möchte das Unternehmen ändern, um in Marketing und Vertrieb systematischer, transparenter und dadurch erfolgreicher arbeiten zu können. Es setzt sich dazu folgende Ziele:

- Im Unternehmen soll ein einheitliches Verständnis davon, was einen Händlerkunden aus Herstellersicht wertvoll macht, etabliert werden. Eine Umsatzbetrachtung allein reicht dazu nicht aus.
- Um das bisherige „Gießkannenprinzip“ abzulösen und die Effektivität von Marketing und Vertrieb zu erhöhen, sollen die Kunden differenziert betrachtet und bearbeitet werden.
- Die Preisfindung soll transparent gestaltet werden. An die Stelle der bisherigen willkürlichen Nettopreise sollen Preise mit System treten, die nach klaren Vorgaben ermittelt werden. Das verhindert Preis poker und macht die Preise berechenbarer. Es verbessert die Preisdisziplin und hat letztlich auch eine positive Wirkung auf das Preisniveau.

### Herausforderungen für Controller

#### Der passende Kundenwertansatz

Kundenwert-Management ist noch nicht weitverbreitet. Auf jedes heute bereits Kundenwert-Management betreibende Unternehmen kommen in etwa ein bis zwei weitere Unternehmen, die diesen Ansatz noch nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang, zum Beispiel nur ABC-Analyse nach Um-

satz, verfolgen (vergleiche Mengen 2012, S. 21 f.; Anlanger/Barrantes/Karner 2012, S. 38). Aufgabe des Controllings ist es, das Unternehmen davon zu überzeugen, ein Kundenwert-Management einzuführen, um die formulierten Ziele umsetzen sowie den Wert jedes einzelnen Kunden für das Unternehmen ermitteln und steigern zu können. Dabei braucht der Controller das Wissen um kleine und große Lösungen und die verschiedenen Methoden für die Ermittlung des Kundenwerts. Er muss eine Vorstellung darüber haben, was am besten zum Unternehmen passt und welcher Aufwand leistbar ist. Und er muss dem Unternehmen den Nutzen und die Vorteile aufzeigen können.

Die Wahl des für das Unternehmen passenden Ansatzes richtet sich zudem nach der beabsichtigten Ergebnisverwendung. Sie kann von einer minimalen Version, bei welcher der Kundenwert lediglich nur eine weitere Kundeninformation, beispielsweise für die Selektion von Weihnachtspräsenten, darstellt, reichen bis hin zu einer maximalen Version, an der sich die gesamte Steuerung des Vertriebs mit den Ziel der Effektivitätssteigerung ausrichtet, die Preisgestaltung mit dem Kundenwert erfolgt und Serviceniveaudifferenzierungen auf Grundlage des ermittelten Kundenwertes festgelegt werden. Im maximalen Fall ist es offensichtlich, dass mehr Aufwand getrieben werden darf und muss.

Im vorliegenden Fall wählt das Controlling die Scoring-Methode, um einen differenzierten Blick auf die Händlerkunden im Unternehmen zu erhalten (vergleiche **Abbildung 1**). Mit ihr lässt sich mit vertretbarem Konzeptions- und Umsetzungsaufwand eine händlerindividuelle Kennzahl, der Kundenwert, ermitteln. Diese setzt sich sowohl aus harten als auch aus weichen Faktoren zusammen und definiert, was einen leistungsstarken und somit wertvollen Händler auszeichnet.

#### Planung und Kontrolle

Die Kennzahl Kundenwert muss letztlich immer den zukünftigen Wert eines Kunden ausdrücken. Ein Vergangenheitswert kann nicht der Maßstab sein, an dem sich Marketing und Vertrieb ausrichten. Der Kundenwert bezieht sich daher stets auf die Folgeperiode und ist somit immer ein Planwert.

Kundenwert-Planung und -Kontrolle bedeutet, den Planwerten am Periodenende die Ist-Werte gegenüberzustellen. Eine solche Gegenüberstellung ist beispielsweise beim Kriterium „Umsatz“ mithilfe des Rechnungswesens gut machbar, hingegen muss bei weichen Faktoren im Vertrieb eine Ist-Bewertung am Periodenende 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 gegebenenfalls Abweichungen zwischen Plan und Ist auf. Festgestellte Abweichungen sind mit dem Vertrieb zu analysieren mit dem Ziel, diese über die Zeit zu minimieren.

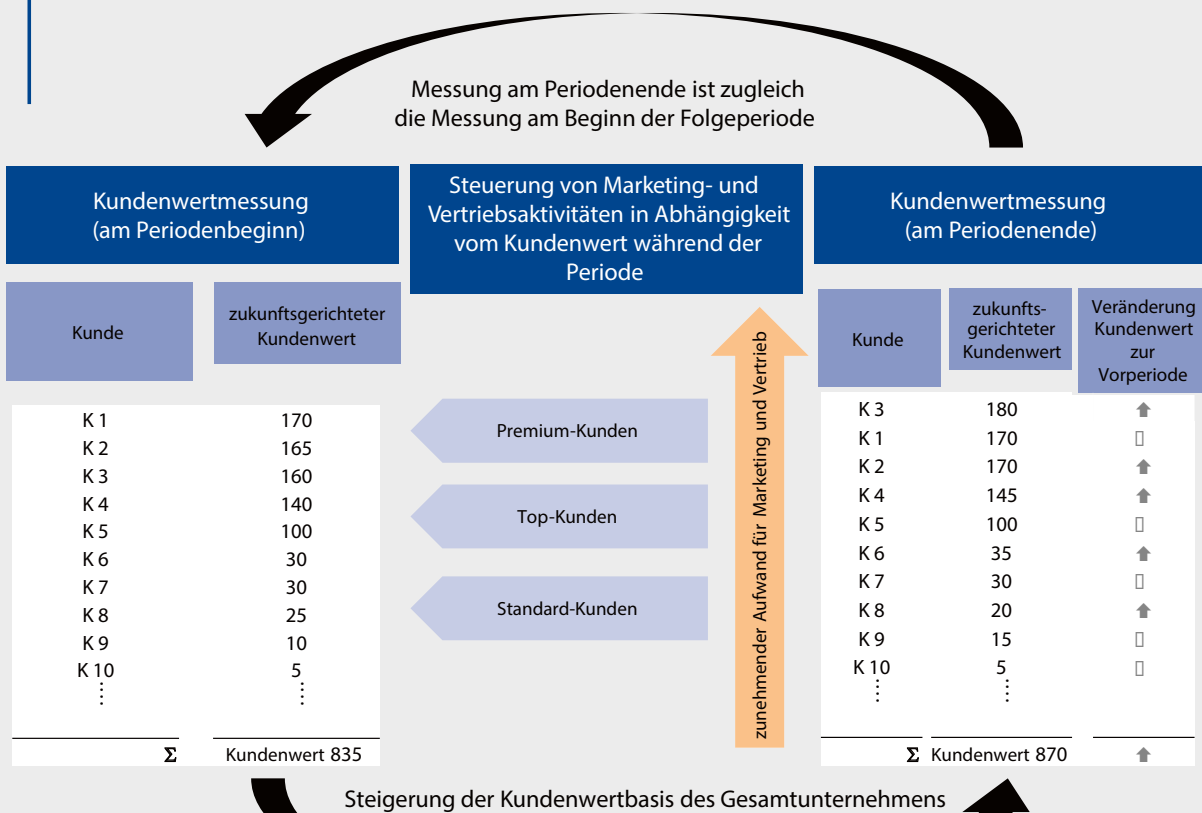
Die Kontrolle des Kundenwertes am Periodenende ist zugleich Basis für die unmittelbar anschließende Planung des neuen Kundenwertes für die Folgeperiode. Harte Faktoren wie der Umsatz sind ohnehin im Rahmen der üblichen Jahresplanung zu beziffern, für die weichen Faktoren kann die oben beschriebene Ist-Bewertung herangezogen und als Ausgangsbasis für die Planung der Folgeperiode genutzt werden.

Im betrachteten Fall führt das Unternehmen die Kundenwertmessung kalenderjährlich für die rund 200 größten Händlerkunden ein. Die Vertriebsmitarbeiter sind für die Be-

### Zusammenfassung

- Kundenwert-Management kann dazu beitragen, Unternehmen in Marketing und Vertrieb erfolgreicher zu machen. Es legt fest, was aus Unternehmenssicht einen guten Kunden ausmacht.
- Controller wählen in Abstimmung mit Marketing und Vertrieb eine für das Unternehmen geeignete Kundenwertermittlungsmethode, die sowohl harte als auch weiche Faktoren berücksichtigt.
- Der so ermittelte Kundenwert wird zur Richtschnur für das Handeln in Marketing und Vertrieb, die ihre Maßnahmen gezielter auf die Kunden abstimmen und ein angemessenes Preisbildungssystem entwickeln können.

Abb. 1 Periodische Kundenwertmessung



Quelle: eigene Darstellung

wertung ihrer Kunden zuständig. Sie stellen ihre Ergebnisse der Vertriebsleitung vor und stimmen diese mit ihr ab.

Vom Rechnungswesen werden harte Faktoren wie zum Beispiel Umsatz, Logistikaufwand, Deckungsbeitrag et cetera als

*„Mit der Scoring-Methode lässt sich mit vertretbarem Aufwand eine händlerindividuelle Kennzahl, der Kundenwert, ermitteln.“*

Ist-Werte bereitgestellt, müssen dann allerdings von den Mitarbeitern als Planwerte auf das folgende Kalenderjahr bezogen werden. Bei den weichen Faktoren wie zum Beispiel aktiver Vertrieb, kommunikative Unterstützung, Präsenz vor Ort et cetera ist der Vertrieb gefordert, unterjährig die Händlerleistung zu erfassen und im Kundeninformationssystem zu dokumentieren. Anschließend erfolgt die Planung für das fol-

### Methodik

Ob Kundenwert-Management tatsächlich sein Versprechen für mehr Effektivität in Marketing und Vertrieb einlösen kann, wurde 2014 im Rahmen einer empirischen Studie der Hochschule Koblenz untersucht. Insgesamt 267 Unternehmen (B2B) gaben Auskunft, ob, und wenn ja, wie Kundenwert-Management durchgeführt wird. Gleichzeitig wurde überprüft, wie erfolgreich die Unternehmen in Marketing und Vertrieb arbeiten. Dazu wurde unter anderem eine Selbsteinschätzung des Erfolgs über Statement-Abfragen erhoben. Für Aussagen wie zum Beispiel „Wir schaffen es, unsere Marketing- und Vertriebsmaßnahmen gezielt an den Kunden auszurichten, die für uns wichtig sind“ oder „Durch unsere Kundenbindungsmaßnahmen gelingt es uns, gezielt diejenigen Kunden an uns zu binden, die wir auch an uns binden wollen“ waren zustimmende oder ablehnende Antworten möglich. Gaben Unternehmen „trifft bei uns eher zu“ an, wurden diese als erfolgreicher in Marketing und Vertrieb betrachtet. Die Antwort „trifft bei uns eher nicht zu“ kennzeichnet hingegen weniger erfolgreiche Unternehmen (ausführlich zur Methodik vergleiche Mengen 2016).

gende Kalenderjahr. Die gewichtete Addition der erreichten Punktwerte führt zu einem Gesamtpunktwert, dem sogenannten Score, für jeden Händler.

### Kundenwertentwicklung transparent machen

Bei einer zum Beispiel mit dem Umsatz über mehrere Perioden mitwachsenden absoluten Kundenwertkennzahl kann die Entwicklung eines Kunden transparent gemacht werden (vergleiche **Abbildung 1**: Kundenwert im Vergleich zur Vorperiode gesunken, konstant oder gestiegen). 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 welchem Kundenwertsegment, also zum Beispiel Premium, Top, Standard, er zuzurechnen ist. Dabei muss ein zunehmender Kundenwert nicht zwangsläufig zum Aufstieg in der Tabelle führen. Wachsen die Werte der anderen Kunden eventuell stärker, wird trotz Wachstum der Tabellenplatz schlechter. Stillstand kann Rückschritt bedeuten.

Den Wert der gesamten Kundenbasis des Unternehmens zeigt eine Addition aller Kundenwerte. So kann das Unternehmen ermitteln, ob der Wert der Kundenbasis gesteigert werden konnte und welche Kunden als Werttreiber – oder auch nicht – dazu beigetragen haben.

Zur Bestimmung des Kundenwerts müssen zunächst Kundenwertfaktoren festgelegt werden. Der Hersteller entscheidet sich nach einem ausführlichen internen Diskussionsprozess, in den auch die Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb frühzeitig mit einbezogen wurden, für die in **Tabelle 1** aufgeführten Kundenwertfaktoren. Diese werden gewichtet und mit einer Messskala versehen, mit der die Händlerleistung in einen Punktwert überführt wird.

### Effektivität im Vertrieb steigern

Die Ergebnisse eines jetzt möglichen Händler-Rankings nach Scores sind für das Unternehmen zum Teil verblüffend: Vermintlich gute Kunden landen nicht wie erwartet auf den Spitzenplätzen, weil sie sich beispielsweise ihre hohen Umsätze durch schmale Margen „erkaufen“ haben und auch bei anderen Faktoren nur im Mittelfeld liegen. Eine Stärken-Schwächen-Analyse über einzelne Kundenwertfaktoren zeigt händlerindividuell Verbesserungspotenziale auf, wie zum Beispiel die Bündelung von Bestellungen oder auch die Erhöhung der Lagerbestände zur Verbesserung der Lieferbereitschaft.

Das Unternehmen setzt den Kundenwert auch als Führungskennzahl ein. Das ermöglicht der Vertriebsleitung, mit

den Mitarbeitern Entwicklungsziele zu vereinbaren und diese zu kontrollieren, beispielsweise bezogen auf die einzelnen Kundenwertfaktoren oder auf den Kundenwert insgesamt. Auch unterschiedliche Kundenverantwortungen der einzelnen Mitarbeiter im Vertrieb werden transparent, da je Mitarbeiter die Scores der betreuten Kunden addiert und verglichen werden können. Dies wird von der Vertriebsleitung zum Beispiel für die Aufgabenzuordnung oder auch bei der Leistungsentlohnung genutzt.

## Preise 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

## Kernthesen

- Kundenwert-Management ermöglicht eine objektive und transparente Kundenbewertung.
- Auf dieser Grundlage können mit den Mitarbeitern Entwicklungsziele formuliert und umgesetzt werden.
- Kundenwert-Management eignet sich sowohl für die Vertriebssteuerung als auch für die Preisgestaltung.

preisbestimmenden Komponenten, die nach festen Regeln abgeleitet werden können. Zukünftig beabsichtigt der Hersteller, mit Listenpreisen und Rabatten zu arbeiten. Führt die Listenpreise bisher lediglich ein Schattendasein, so stehen sie

**Tab. 1 Kundenwertkriterien der Scoring-Methode**

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

Quelle: eigene Darstellung

nun im Fokus und müssen daher einer Glaubhaftigkeitsüberprüfung unterzogen werden. Der Hersteller entscheidet sich für einen gesunden Rabatt von maximal 25 Prozent. Da die alten Nettopreise einem Rabatt bis zu 50 Prozent entsprechen, gibt es nur einen Lösungsweg: Die Listenpreise werden pauschal um über 20 Prozent gesenkt.

*„Die Preisbildung wird für die Händler transparenter und gerechter. Auch die Preisverhandlungen werden sachlicher.“*

Nach sehr umfangreichen Simulationsrechnungen, mit denen die Händlerpreise nach altem und neuem System verglichen wurden, entscheidet sich das Unternehmen für ein neues dreistufiges Rabattsystem (vergleiche **Abbildung 2**). Jeder Händlerkunde erhält in der ersten Stufe einen Grundrabatt von fünf Prozent 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, das heißt seines Scores, kann ein Händlerkunde zwischen ein und zehn Prozent zusätzlichen Rabatt auf alle Produkte erhalten.

Dazu wird die Gesamtpunktwertermittlung allerdings modifiziert, indem nur eine Auswahl der oben genannten Kundenwertfaktoren mit einbezogen und nur daraus der gewährte Prozentsatz abgeleitet wird. Dies ist notwendig, da den

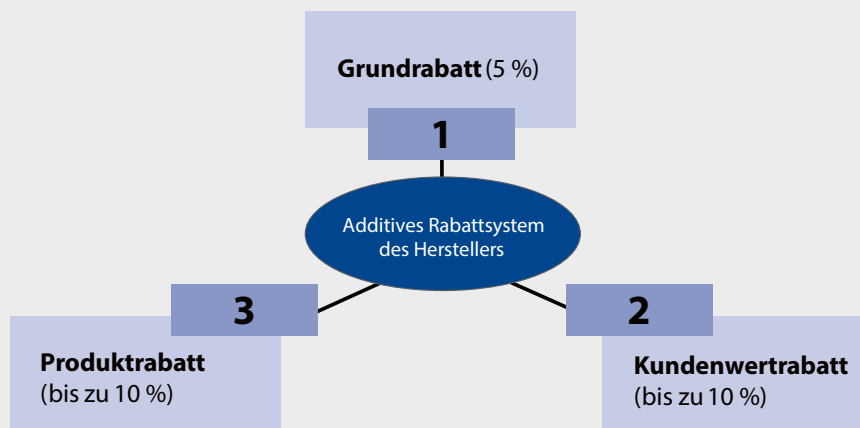
Händlern ihr individueller Kundenwert im Preisgespräch erläutert und die Auswirkung auf seinen Rabatt dargelegt wird. Dazu kann nur ein Punktwert genutzt werden, der ausschließlich auf weitgehend objektiv bestimmbar Kundenwertfaktoren wie zum Beispiel Umsatz, Bestellverhalten, Lagerbestände et cetera basiert. Bei weichen Faktoren käme es aufgrund des preisspezifischen natürlichen Interessengegensatzes sehr schnell zu Bewertungsdifferenzen zwischen Hersteller und Händler. Verhandlungspoker und Streit über Kundenwert und Rabatt wären vorprogrammiert.

An dieser Stelle offenbaren sich die wesentlichen Vorteile der zweiten kundenwertorientierten Rabattstufe:

Händler, die nachweislich eine hohe Leistung für den Hersteller erbringen, können mit günstigeren Preisen rechnen. Die richtigen Händler werden belohnt – und nicht diejenigen, die ohne Gegenleistung nur mittels Verhandlungsgeschick 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. Auch die Preisverhandlungen werden sachlicher. Der Hersteller kann durchaus mehr Rabatt in Aussicht stellen, der allerdings an eine definierte Mehrleistung des Händlers gekoppelt ist. Nimmt der Händler zum Beispiel mehr Produkte an Lager, wird es günstiger.

Schließlich beinhaltet das neue Preissystem eine dritte Rabattstufe. Der Produktrabatt bezieht sich nicht auf das gesamte Sortiment, sondern nur auf einzelne Produkte. Um im Ein-

**Abb. 2 Dreistufiges Rabattsystem**



Quelle: eigene Darstellung



zufall unzumutbare Abweichungen zwischen alten und neuen Preisen zu vermeiden, wird dieser zeitlich begrenzt als Einführungs- und Übergangsrabatt eingesetzt. Weiterhin nutzt der Hersteller den Produktrabatt, um Händler, die sich in ihrem Umfeld besonders intensiv für den Absatz einzelner Produkte einsetzen, zu unterstützen. Die Vergabe erfolgt wiederum systematisch, das heißt nach festen Kriterien und so sparsam wie möglich, um die Bedeutung des Kundenwertrabattes nicht zu unterlaufen.


## Learnings

Dem Unternehmen ist die Umsetzung des neuen Kundenwert-Managements im Markt gelungen. Die positiven Wirkungen auf Kunden und Preise überwiegen den Aufwand der fundamentalen Umstellung. Dazu beigetragen hat die überlegte und richtige Vorgehensweise des Unternehmens. Es hat die Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb frühzeitig bei Konzeption und Umsetzung der Kundenwertmessung mit einbezogen. Das Controlling hat einen Ansatz der Kundenwertmessung gewählt, der mit vertretbarem Aufwand dauerhaft fortgeführt werden kann. Die Kundenwertidee wird vom Unternehmen sowohl für die Vertriebsarbeit als auch für die Preisgestaltung genutzt und schlägt so zwei Fliegen mit einer Klappe. Sorgfältige Simulationsrechnungen der Preise alt und neu helfen dabei, Härtefälle sowohl für das Unternehmen als auch für die Händler zu erkennen und zu vermeiden. Auch die Händler werden frühzeitig über das neue Preissystem informiert, sodass das Unternehmen rechtzeitig einen möglichen Korrekturbedarf erkennen und von Beginn an die Akzeptanz des neuen Systems sicherstellen kann. Es gelingt nun besser, ganz bewusst die richtigen Kunden in den Fokus zu

nehmen und erfolgreich zu umwerben. In der Folge kommt es zu mehr Kundenreaktionen auf marktgerichtete Aktivitäten, mehr Erfolg bei den Anstrengungen zur Kundenbindung sowie gesteigerter Kundenzufriedenheit. Sorgfältig geplant, konnte der Kundenwert seine Aufgabe als Richtschnur des Handelns von Marketing und Vertrieb übernehmen und sein Effektivitätssteigerndes Potenzial ausspielen.

## Literatur

Anlanger, R./Barrantes, L./Karner, G. (2012): Vertriebscontrolling: Wissenschaftliche Studie der University of Applied Sciences bfi, Vienna.

\* Helm, S./Günter, B. (2006): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden. (ID: 1853094)

Krafft, M. (2007): Kundenbindung und Kundenwert, 2. Auflage, Heidelberg.

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.

Mengen, A. (2012): Kundenmanagement mit dem Kundenwert: Wie Unternehmen mit Marketing- und Vertriebscontrolling kundenbezogenen Aufwand und Nutzen in Einklang bringen, in: Controller-Magazin, November/Dezember, S. 20-26.

Mengen, A. (2016): Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse – Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis, Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, Koblenz (im Erscheinen).

\* Abonnenten des Portals Springer für Professionals erhalten diesen Beitrag im Volltext unter [www.springerprofessional.de/ID](http://www.springerprofessional.de/ID).

## Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Finance & Controlling“

Zum Thema

 Suche

finden Sie auf [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 1.788 Beiträge, davon 342 im Fachgebiet Finance & Controlling

Stand: April 2015

### Medium

- Online-Artikel (19)
- Interview (1)
- Zeitschriftenartikel (265)
- Buch (7)
- Buchkapitel (1.495)
- Nachrichten (1)

### Sprachen

- Deutsch (1.774)
- Englisch (14)

### Von der Verlagsredaktion empfohlen

Mödritscher, G. J. (2008): Customer Value Controlling, Hintergründe – Herausforderungen – Methode, Wiesbaden.

[www.springerprofessional.de/1865160](http://www.springerprofessional.de/1865160)

Günter, B./Helm, S. (2006) (Hrsg.): Kundenwert, Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden.

[www.springerprofessional.de/4169946](http://www.springerprofessional.de/4169946)