



FACHHOCHSCHULE
KOBLENZ
University of Applied Sciences

Wissenschaftliche Schriften



Kundenwertmanagement

Prof. Dr. Andreas Mengen
Andreas Krings, M. Sc.

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaft
Nr. 8 - 2012

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

Kundenwertmanagement - Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche
Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und
Dienstleistungen geeignet?

von
Prof. Dr. Andreas Mengen und
Andreas Krings M. Sc.

Vollbeleg: Mengen, Andreas; Krings, Andreas: Kundenwertmanagement - Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences, Nr. 8

Koblenz, März 2012

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

© Professor Dr. Andreas Mengen, Hochschule Koblenz. 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 Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe der "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 Koblenz University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.fh-koblenz.de/betriebswirtschaft

Schriftenleitung

Prof. Dr. Christoph Beck
Nadine Hürth M. Sc.
Prof. Dr. Andreas Mengen
Martina Mürtz M. Sc.
Prof. Dr. Holger Philipps
Prof. Dr. Georg Schlichting

KUNDENWERTMANAGEMENT

Marketing und Controlling – gerne umschrieben als „Führung vom Markt her“ und „Führung vom Ergebnis her“ – werden zuweilen als widerstrebende Funktionen im Unternehmen dargestellt. Aber gerade das Gegenteil ist der Fall, wenn „Marketing-Controlling“ versucht, qualitative Entscheidungen im Marketing mit quantitativen Informationen zu unterstützen um letztlich gemeinsam den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Kundenwertmanagement als Bestandteil des Marketing-Controlling will Effektivität und Effizienz beim Einsatz der Marketing- und Vertriebsressourcen sicherstellen. Die Grundidee ist einfach: Nur Kunden und auch (Nicht-)Kunden mit einem hohen Kundenwert für das Unternehmen verdienen unsere ungeteilte Aufmerksamkeit. Dies setzt voraus, dass wir wertvolle Kunden mit einem geeigneten Messverfahren identifizieren und anschließend erfolgreich bearbeiten.

Dieser Beitrag versteht den Kundenwert als den zukünftigen Wert eines Kunden für das Unternehmen und zugleich als „Anzeiger“ zur Identifikation derjenigen Kunden, deren Bearbeitung den höchsten Lohn verspricht. Welche Maßnahmen zur Kundenbearbeitung angewendet werden können und wie sich ihre Eignung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen im Vergleich darstellt, ist eine wichtige Frage, deren Beantwortung wir nachgehen wollen.

Inhaltsverzeichnis

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN	I
KUNDENWERTMANAGEMENT	II
1 PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE	1
2 DETERMINANTEN UND MANAGEMENT DES KUNDENWERTES	2
2.1 KUNDENWERTBEGRIFF	2
2.2 Determinanten des Kundenwertes	3
2.3 Management des Kundenwertes	6
3 MARKETINGMAßNAHMEN ZUR BEARBEITUNG VON KUNDEN MIT HOHEM KUNDENWERT	12
3.1 Maßnahmen zur Realisierung von Ertrags- und Cross-Selling-Potenzialen	12
3.2 Maßnahmen zur Realisierung von Informations-, Referenz- und Loyalitäts-Potenzialen.....	13
4 BRANCHENSPEZIFISCHE EIGNUNG AUSGEWÄHLTER MARKETINGMAßNAHMEN ZUR BEARBEITUNG VON KUNDEN MIT HOHEM KUNDENWERT BEI KONSUMGÜTERN, INDUSTRIEGÜTERN UND DIENSTLEISTUNGEN	17
4.1 Merkmalsbezogene Branchenabgrenzung.....	17
4.2 Branchenspezifische Eignung von Maßnahmen zur Realisierung von Ertrags- und Cross-Selling-Potenzialen	20
4.3 Branchenspezifische Eignung von Maßnahmen zur Realisierung von Informations-, Referenz- und Loyalitätspotenzialen	22
5 ZUSAMMENFASSUNG	27
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	29
AUTORENPORTRAIT	32
SCHRIFTENVERZEICHNIS	33

1 PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE

Durch kundenwertorientiertes Management sollen die knappen Ressourcen in Marketing und Vertrieb auf die „wertvollen“ Kunden – zu Lasten der weniger wertvollen Kunden – konzentriert und dadurch Effektivität und Effizienz im Absatzbereich gesteigert werden. Aber was ist genau der Kundenwert? Wie lässt sich dieser als Kennzahl regelmäßig messen, über die Zeit vergleichen und letztlich als Basisgröße für eine erfolgreiche Kundenbearbeitung nutzen?

Die Kundenwertmessung ist der erste Schritt eines Kundenwertmanagements und hilft, wertvolle und weniger wertvolle Kunden bzw. Kundengruppen zu unterscheiden. In einem zweiten Schritt sind insbesondere für die Bearbeitung wertvoller Kunden geeignete Marketingmaßnahmen zu ergreifen, um die Kundenwerte für das Unternehmen zu „realisieren“, d.h. letztlich in wirtschaftlichen Unternehmenserfolg umzusetzen. Dabei geht es zum einen um die Frage, welche Maßnahmen für die Bearbeitung wertvoller Kunden generell geeignet sind. Zum anderen interessiert, ob sich die Erfolgchancen dieser Maßnahmen in Abhängigkeit von der Branche unterscheiden.

Der vorliegende Beitrag versucht Antworten auf die aufgeworfenen Fragen zu geben und beginnt im folgenden Kapitel 2 mit einer begrifflichen Abgrenzung des Kundenwerts und einer Erläuterung seiner Determinanten. Anschließend wird am Beispiel eines Punktbewertungsverfahrens dargestellt, wie sich ein auf die Zukunft gerichteter Kundenwert aus Unternehmenssicht konzeptionell messen lässt um dadurch wertvolle und weniger wertvolle Kunden zu identifizieren.

In Kapitel 3 werden Marketingmaßnahmen insbesondere zur Bearbeitung wertvoller Kunden vorgestellt. Hier geht es darum, durch Konzentration der Marketing- und Vertriebsressourcen auf die „richtigen“ Kunden deren Ertrags-, Cross-Selling-, Informations-, Referenz- und Loyalitätspotenziale zu erschließen.

Schließlich wird in Kapitel 4 untersucht, worin sich Konsumgüter, Industriegüter und Dienstleistungen unterscheiden und welche Konsequenzen sich für die Wahl geeigneter Maßnahmen zur Bearbeitung wertvoller Kunden ergeben.

In Kapitel 5 werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

2 DETERMINANTEN UND MANAGEMENT DES KUNDENWERTES

2.1 Kundenwertbegriff

Bei der begrifflichen Erfassung des Kundenwertes lassen sich zwei Perspektiven unterscheiden.

Der Kunde beurteilt den Wert des ihm vom Unternehmen unterbreiteten Angebots (Bewertungsobjekt), indem er diesem einen „Bruttonutzen“ beimisst. Dieser beinhaltet alle wahrgenommenen rationalen und emotionalen Nutzelemente des Angebots. Zieht der Kunde davon seine Kosten bei Angebotswahrnehmung ab (z. B. Preis, Transaktionskosten), verbleibt für ein Restwert, auch „Nettonutzen“ genannt. Dies ist der Kundenwert aus der Perspektive des Kunden.

Aus der umgekehrten Perspektive des Unternehmens sind nicht die Angebote, sondern die Kunden selbst die Bewertungsobjekte. Unternehmen beurteilen Kunden, um daraus Marketingentscheidungen abzuleiten. Diese Perspektive wollen wir im vorliegenden Beitrag einnehmen. So versteht Krafft den Kundenwert als ein Maß für die gesamte ökonomische Bedeutung eines Kunden (vgl. Krafft, 2007, S. 44). Nach Cornelsen bemisst der Kundenwert den direkten und/oder indirekten Kundenbeitrag zur Zielerreichung eines Unternehmens (vgl. Cornelsen, 2000, S. 38). Im Umkehrschluss kann formuliert werden: Der Kundenwert umfasst sämtliche monetäre und nicht-monetäre Einbußen für das Unternehmen, wenn eine bestehende Geschäftsbeziehung beendet wird oder eine potentielle Beziehung nicht entsteht. So gesehen ist der Kunde ein Vermögensgegenstand, der über Fortbestehen oder Scheitern eines Unternehmens maßgeblich mitentscheiden kann und vom Unternehmen dementsprechend „vermögensmehrend“ gemanagt werden muss (vgl. Esch/Hermann/Sattler, 2006, S. 397).

Dazu ist es ersten erforderlich die Determinanten des Kundenwertes zu bestimmen. Hier geht es um die Frage „Was zeichnet einen Kunden mit einem hohen Kundenwert aus?“ Zweitens wird ein Verfahren zur Messung des Kundenwertes benötigt, welches am Ende einen kundenindividuellen Kennwert liefert. Dieser Kennwert bzw. diese Kennzahl drückt den Wert des Kunden für das Unternehmen aus und ermöglicht somit eine vergleichende Kundenbeurteilung. Drittens gilt es im Sinne einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung die Marketing- und Vertriebsanstrengungen in Abhängigkeit vom Kundenwert zu differenzieren. Kunden mit einem hohen Wert „verdienen“ mehr Aufwand als weniger wertvolle Kunden. Kundenwertmanagement bedeutet durch gezieltes Sichern (Halten von wertvollen Kunden) und Erschließen (Hinzugewinn neuer wertvoller Kunden und/oder entwickeln von Bestandskunden) den Wert der gesamten Kundenbasis des Unternehmens kontinuierlich zu steigern.

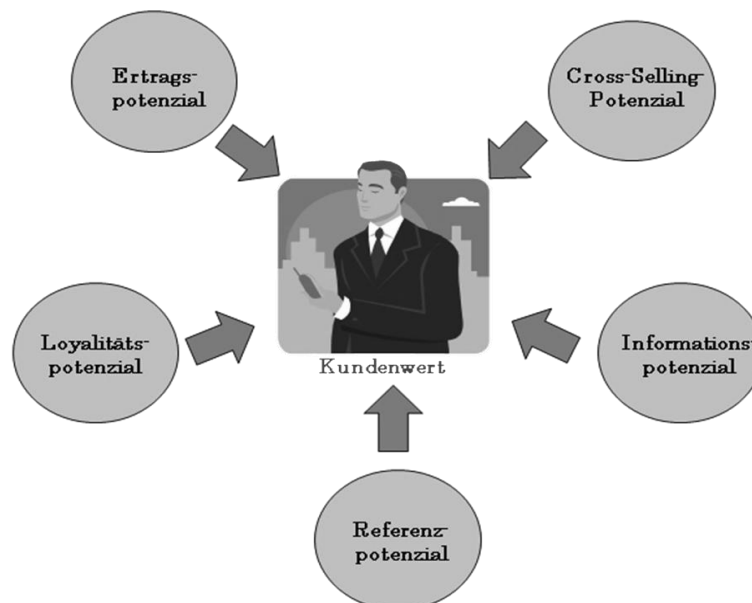
2.2 Determinanten des Kundenwertes

In der Literatur findet sich eine Vielzahl alternativer Bestimmungs- und Gliederungsmöglichkeiten der Determinanten des Kundenwertes (vgl. Eberling, 2002, S. 128). In unserem Beitrag wollen wir dem verbreiteten Ansatz der Kundenpotenziale folgen und nach

- Ertragspotenzial,
- Cross-Selling-Potenzial,
- Informationspotenzial,
- Referenzpotenzial und
- Loyalitätspotenzial

unterscheiden (vgl. Tewes, 2003, S. 80).

Abbildung 1: Determinanten des Kundenwertes



Quelle: Eigene Darstellung

Ertragspotenzial

Das monetäre Ertragspotenzial eines Kunden und dessen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg wird durch die kundenbezogenen Erlöse und Kosten abgebildet (vgl. Tewes, 2003, S. 86). Die kundenbezogenen Erlöse werden dabei durch den zu erzielenden Preis und die Absatzmenge bestimmt. Zur Abbildung des Ertragspotenzials stellt der Deckungsbeitrag eines Kunden eine geeignete Größe dar, da dieser, im Gegensatz zur reinen Umsatzorientierung, auch die kundenbezogenen Kosten berücksichtigt. Als problematisch erweist sich die verursachungsgerechte Erfassung der kundenbezogenen Kosten bei noch nicht ausreichend kundenorientierter Ausrichtung der internen Informationssysteme. Eine kundenorientierte Prozesskostenrechnung,

bei der der Kunde als Bezugsgröße im Mittelpunkt steht, kann dabei helfen dieses Problem zu lösen (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 96 f.).

Cross-Selling-Potenzial

Cross-Selling bezeichnet die Ausweitung einer bestehenden Geschäftsbeziehung auf andere Produkte eines Anbieters. Diese Ausweitung der Austauschbeziehung kann auch als „kreativer Ausbau“ der Geschäftsbeziehung verstanden werden (vgl. Cornelsen, 2000, S. 172, 174). Das Angebot eines breiten Leistungssortiments auf Unternehmensseite gilt dabei als Voraussetzung für die Ausschöpfung des Cross-Selling-Potenzials (vgl. Eberling, 2002, S. 134 f.). Cornelsen definiert Cross-Selling im engeren Sinne (i.e.S.) als Angebot voneinander unabhängiger Produkte, wobei Cross Selling nur solche Verkäufe umfasst, die zeitlich nacheinander und nicht als Parallelverkäufe erfolgen. Im Hinblick auf die Ermittlung eines umfassenden Kundenwertes versteht er unter Cross-Selling im weiteren Sinne (i.w.S.) jedoch alle Formen produktbezogener Verbundtransaktionen, somit auch Produktbündelungen sowie Anschlussgeschäfte. Diese beeinflussen schließlich ebenfalls den Umsatz bzw. Erfolg und generieren somit einen Wert für den Anbieter (vgl. Cornelsen, 2000, S. 177 f.).

Informationspotenzial

Das Informationspotenzial bezeichnet die Gesamtheit an von Kunden gelieferten Informationen, die der Anbieter zur erfolgreichen Unternehmensführung, beispielsweise zur Prozessoptimierung oder zur Produktentwicklung, nutzen kann. Im Mittelpunkt des Informationspotenzials stehen immer die Informationsströme vom Kunden zum Unternehmen und nicht wie beim Referenzpotenzial die Kommunikation des Kunden gegenüber seiner sozialen Umwelt (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 113). Zu den bestimmenden Faktoren des Informationspotenzials zählen die Qualität und der Inhalt der Informationen sowie die Bereitschaft eines Kunden Informationen abzugeben (vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz, 2006, S. 137).

Hinsichtlich der Qualität bzw. der Art der Informationen, sind faktische von normativen Informationen zu unterscheiden (vgl. Hoffmann, 1991, S. 100). Während es sich bei faktischen Informationen um Sachverhalte handelt, die eine objektive Prüfung zulassen, wie z. B. Lieferverzögerungen, stellen normative Informationen subjektive Urteile des Kunden dar, wie beispielsweise Beschwerden über unfreundliches Personal (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 119 und die dort angegebene Literatur). Im Gegensatz zu normativen Informationen, die häufig im Zuge des Beschwerdemanagements generiert werden, können faktische Informationen oftmals durch eine engere Interaktion sowie Integration der Kunden, beispielsweise im Rahmen von Kundenworkshops, Kundenforen bis hin zu Lead-User-Kooperationen, gewonnen werden (vgl. Tewes, 2003, S. 94 f. und die dort angegebene Literatur). Als Lead-User werden Kunden bezeichnet, die früher als andere, die Bedürfnisse nach neuen Problemlösungen erkennen und diese auch artikulieren. Lead-User erwarten dabei einen hohen wirtschaftlichen Nutzen von den neuen Problemlösungen und sind bereit, sich bei der

Produktentwicklung einzubringen (vgl. Hippel, 1986, S. 796 f., Mengen/Ziemen 2010, S. 356.).

Maßgeblich beeinflusst wird das Informationspotenzial eines Kunden von der Wirkung seiner Informationen beim Anbieter, so z. B. von der Frage, ob die abgegebenen Informationen zur Optimierung der Prozess- oder Leistungsebene beitragen können (vgl. Tewes, 2003, S. 95). Neben der Qualität sowie dem Inhalt der Informationen wird das Informationspotenzial durch das Feedbackverhalten und insbesondere der Bereitschaft der Kunden Informationen abzugeben bestimmt. Diese gilt als Grundvoraussetzung zur Nutzung des Informationspotenzials (vgl. dazu Tewes, 2003, S. 95 f.).

Hinsichtlich des Feedbackverhaltens bzw. der Abgabe von Informationen ist die aktive, eigenmotivierte Abgabe von Informationen, von der passiven, durch geeignete Motivationsmaßnahmen des Anbieters geförderte Informationsgewinnung zu unterscheiden (vgl. Cornelsen, 2000, S. 228 f.). Die eigenmotivierte Informationsabgabe der Kunden lässt sich insbesondere auf deren Involvement zurückführen (vgl. Dichter, 1966, p. 149). Als Involvement wird im Sinne eines erhöhten motivationalen Zustands die subjektiv empfundene Wichtigkeit beispielsweise gegenüber einer Situation, einem Produkt oder der eigenen Person bezeichnet (vgl. Mittal, 1989, p. 700). Ein hohes Involvement kann beispielsweise in einem hohen product-involvement begründet sein, welches sich auf das Interesse des Kunden an den entsprechenden Produkten des Anbieters zurückführen lässt (vgl. Dichter, 1966, p. 149). Im passiven Falle muss der Kunde hingegen zunächst durch den Anbieter motiviert werden Informationen bzw. Vorschläge abzugeben, wobei die Motivation der Kunden durch zusätzliche Maßnahmen, wie z. B. Couponsysteme oder Preisausschreiben, verstärkt werden kann (vgl. Cornelsen, 2000, S. 228).

Referenzpotenzial

Als Referenz wird die Beeinflussung eines Kunden durch positive, negative sowie neutrale Informationen über einen Anbieter oder ein Produkt bezeichnet. Die Kommunikation erfolgt dabei stets zwischen dem Kunden und seinem sozialen Umfeld (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 108, 113). Die Wirkungsweisen von Referenzen können sehr vielfältig sein. Einerseits wirken sie in direkter Weise auf das Image und den Bekanntheitsgrad des Anbieters oder dessen Leistungen. Andererseits können sie Kunden bei der Kaufentscheidung beeinflussen und somit indirekte Auswirkungen auf zukünftige Erlöse haben. Darüber hinaus kann eine Vielzahl positiver Referenzen dazu beitragen Kosten der Marketingkommunikation einzusparen (vgl. Eberling, 2002, S. 149).

Zum einen beruht diese auf der durch die Entwicklungen im Medienbereich bedingte Informationsüberflutung und –übersättigung, aufgrund derer die Botschaften über die klassischen Kommunikationskanäle von den potenziellen Kunden möglicherweise nicht mehr wahrgenommen werden (vgl. Eberling, 2002, S. 150). Die verstärkte Bedeutung der Referenzen kann zum anderen durch die steigende Komplexität des Kaufumfelds begründet werden. Angesichts unüberschaubarer Angebote und unvollkommener Markttransparenz vertrauen Kunden zur Reduzierung ihres Kaufrisikos

bei der Kaufentscheidung auf Referenzen aus ihrem sozialen Umfeld (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 110).

Loyalitätspotenzial

Die Loyalität eines Kunden gilt als entscheidender Bestimmungsfaktor des Kundenwertes. Schließlich ist die Loyalität eines Kunden maßgeblich dafür, ob ein Kunde auch in Zukunft Leistungen bei einem bestimmten Anbieter beziehen wird. Das Loyalitätspotenzial beschreibt dabei die kundenspezifische Affinität zur Kontinuität in der Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter. Einflussfaktoren des Loyalitätspotenzials sind insbesondere die Zufriedenheit, das Commitment, das Vertrauen sowie die Abhängigkeit eines Kunden (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 104 ff. und die dort angegebene Literatur). Als Commitment wird dabei die emotionale Verbundenheit eines Kunden gegenüber einem Anbieterunternehmen bezeichnet (vgl. Cornelsen, 2000, S. 53).

Die Wirkungsweise der Kundenloyalität auf den Kundenwert bzw. die Kundenwertpotenziale ist sehr vielfältig. Eine hohe Kundenloyalität kann zu einer Verlängerung der Beziehungsdauer und einer erhöhten Wiederkauf Wahrscheinlichkeit beitragen sowie einen positiven Einfluss auf das Referenzverhalten eines Kunden haben. Mit zunehmender Beziehungsdauer ist von einem geringeren Risiko des Beziehungsabbruchs und einer geringeren Volatilität der Zahlungsströme auszugehen. Aufgrund der längeren Beziehungsdauer kann darüber hinaus eine Steigerung der Absatzmenge sowie ein höheres Preisniveau im Sinne eines Up-Sellings erzielt werden (vgl. Tewes, 2003, S. 117). Von Up-Selling wird in diesem Zusammenhang immer dann gesprochen, wenn ein Produkt nach dem Verkauf in einer höheren Menge oder in einem höheren Preissegment wiederholt an den gleichen Kunden verkauft wird (vgl. Rudolph/Rudolph, 2000, S. 67).

Angesichts höherer Wechselkosten weisen langjährige loyale Kunden oftmals eine höhere Zahlungsbereitschaft und eine geringere Preissensibilität auf. Es besteht allerdings die Gefahr, dass die Kunden aufgrund einer größeren Verhandlungsmacht Preisnachlässe, beispielsweise in Form von Treuerabatten oder Sonderpreisen, fordern (vgl. Bauer/Stockburger/Hammerschmidt, 2006, S. 50). Gleichzeitig können eine hohe Kundenloyalität und eine daraus resultierende längere Beziehungsdauer auf der Kostenseite aber auch zu einer Senkung der kundenbezogenen Kosten beitragen (vgl. Tewes, 2003, S. 117). Transaktionskosten des Anbieters können beispielsweise aufgrund von kürzeren oder selteneren Außendienstbesuchen gesenkt werden. Schließlich verfügen langjährigere Kunden bereits über Erfahrungen mit einem bestimmten Anbieter (vgl. Peter, 1999, S. 92 f.).

2.3 Management des Kundenwertes

Kundenwertmanagement beschreibt nach unserem Verständnis den periodischen Prozess einer Kundenwertmessung bei Kunden und auch Nicht-Kunden und deren anschließenden Bearbeitung durch das Unternehmen. Ziel ist die kontinuierliche Steige-

rung des („Vermögens-„) Wertes der Kundenbasis. Dabei ist entscheidend, dass die Ergebnisse der Messung die nachfolgende Kundenbearbeitung beeinflussen. Welche Kunden (-gruppen) mit welchen Marketing- und Vertriebsmaßnahmen „bedacht“ werden hängt wesentlich von der gemessenen Höhe des Kundenwertes ab.

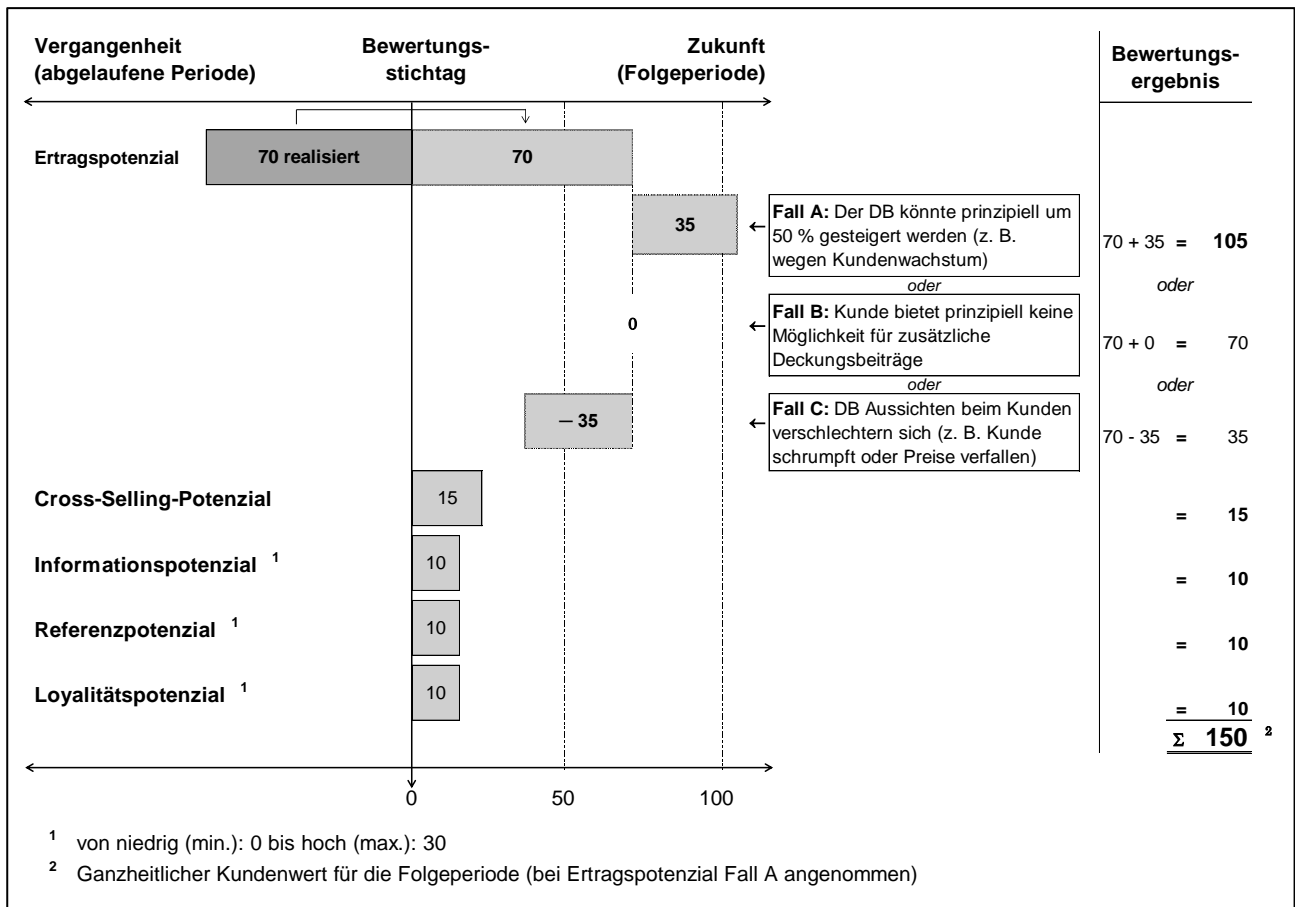
Kundenwertmessung

Zur Messung des Kundenwertes sind verschiedene Ansätze entwickelt worden, wie z. B. Punktbewertungsverfahren, Kundendeckungsbeitragsrechnung oder auch Customer Lifetime Value sowie Kombinationen aus diesen und anderen Verfahren (vgl. für eine Übersicht Mengen, 2009, S. 4 ff.). Alle Verfahren eint das Ergebnis, in dem für jeden Kunden (mindestens) eine Kennzahl ermittelt wird, die den Wert des Kunden für das Unternehmen ausdrückt. Je höher die Kennzahl, umso wertvoller ist der Kunde (vgl. zur Vorbereitung der Kundenwertmessung in der Praxis Mengen, 2011, S. 57 ff.)

Kundenwertmessungen erfolgen stichtagsbezogen und müssen regelmäßig (z. B. jährlich) wiederholt werden. Der gemessene Kundenwert drückt immer „aus heutiger Sicht“ ein in der Zukunft liegendes Wertpotenzial aus. Hat die Kundenwertmessung hohe Potenziale aufgezeigt, so sind beim Unternehmen auch hohe Anstrengungen gerechtfertigt diese zu realisieren. Umgekehrt sollten für Kunden mit geringen Wertpotenzialen weniger Marketing- und Vertriebsressourcen aufgewendet werden.

Das Prinzip der Kundenwertmessung wird beispielhaft an einem einfachen Punktwertverfahren unter Rückgriff auf die Determinanten des Kundenwertes verdeutlicht. Dazu werden für jeden Kunden sowohl für die beiden quantitativen Determinanten Ertrags- und Cross-Selling-Potenzial als auch für die drei qualitativen Determinanten Informations-, Referenz- und Loyalitätspotenzial Werte auf Punkteskalen vergeben. Anschließend werden die fünf Punktwerte zu einer Kennzahl „Kundenwert“ addiert und drücken somit den zukunftsgerichteten Kundenwert aus (vgl. zu den folgenden Ausführungen Abbildung 2).

Abbildung 2: Punktwertverfahren zur Bestimmung eines zukunftsgerichteten Kundenwertes



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Bewertung des **Ertragspotenzials** eines Kunden wird erstens der erzielte Deckungsbeitrag (€) der zurückliegenden Periode herangezogen und in einen Punktwert z. B. auf einer 100er Skala überführt, sagen wir 70 Punkte bei einem Deckungsbeitrag von 7.000 €. Zweitens erfolgt eine Abschätzung des prinzipiell erreichbaren Deckungsbeitrags (€) in der Folgeperiode. Hier könnten im positiven Fall zusätzliche Potenziale vorliegen, die durch die prinzipielle Möglichkeit zur Erhöhung des eigenen Lieferanteils oder auch im Wachstum des Kunden selbst begründet sein können. Nehmen wir an, der Kunde besitzt prinzipiell das Potenzial für 50% zusätzlichen Deckungsbeitrag, so werden weitere 35 Punkte (50% von 70) vergeben (Fall A)). Ob dieses Potenzial vom Unternehmen tatsächlich realisiert wird ist eine andere Frage, die erst in der Folgeperiode beantwortet wird. Liegen beim Kunden prinzipiell keine Potenziale für eine Deckungsbeitragsausweitung vor, gibt es keine weiteren Punkte (Fall B)). Negative Potenziale (z. B. Kunde schrumpft oder Preisverfall) sind zu berücksichtigen, wenn das Potenzial zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung in gleichem Umfang, d.h. die Wiedererreichung des Deckungsbeitrags in der Folgeperiode, kleiner geworden ist. Es werden dann entsprechend dem erwarteten Deckungsbeitragsverlustes negative Punktwerte addiert (Fall C)). Unterstellen wir für unser Beispiel bei diesem Kunden nun eine prinzipiell mögliche Ausweitung des

Deckungsbeitrags um 50%, (Fall A) so ergeben sich $70+35=105$ Punkte als zukunftsgerichteter Kundenwert aus der Determinante Ertragspotenzial.

Durch die Betrachtung der zurückliegenden Periode ist sichergestellt, dass einerseits die Größe der bestehenden Geschäftsbeziehung im Kundenwert berücksichtigt wird, denn auch große Kunden, die vielleicht nicht mehr wachsen, sollten gepflegt und gesichert werden. Unterstellt wird dabei, dass die Geschäftsbeziehung in der Folgeperiode erhalten bleibt. Die alten Erträge werden sozusagen in die Folgeperiode „transferiert“ und bepunktet. Andererseits wird durch die Bewertung der bisher noch nicht realisierten positiven und negativen Potenziale für die Folgeperiode die Ausrichtung des Kundenwertes auf die Zukunft sichergestellt. Schließlich sind Umsätze oder Deckungsbeiträge, die ggf. nur in der Vergangenheit erreicht wurden und durch negative Aussichten nicht aber in der Zukunft realisiert werden können, letztlich wertlos und müssen zu einer Verminderung des Kundenwertes führen.

Die Bewertung des **Cross-Selling-Potenzials** erfolgt in ähnlicher Form. Die schon erzielten Deckungsbeiträge aus Cross-Selling sind allerdings in den o.g. gesamten Erträgen der zurückliegenden Periode bereits enthalten und werden hier zur Vermeidung einer „Doppelzählung“ nicht mehr angesetzt bzw. bepunktet. Sie fließen durch den oben gezeigten „Transfer“ in die Folgeperiode ein und werden damit Bestandteil des „normalen“ Ertragspotenzials. Deckungsbeiträge (€), die in der Folgeperiode mit dem Kunden durch neues Cross-Selling prinzipiell erreichbar sind, werden abgeschätzt und auf der Skala des Cross-Selling-Potenzials angeordnet. Im Beispiel wollen wir von 15 Punkten als Kundenwert aus neuem Cross-Selling-Potenzial ausgehen.

Für die Bewertung der drei qualitativen Determinanten **Informations-, Referenz- und Loyalitätspotenzial** eines Kunden werden drei Punktwerte vergeben.

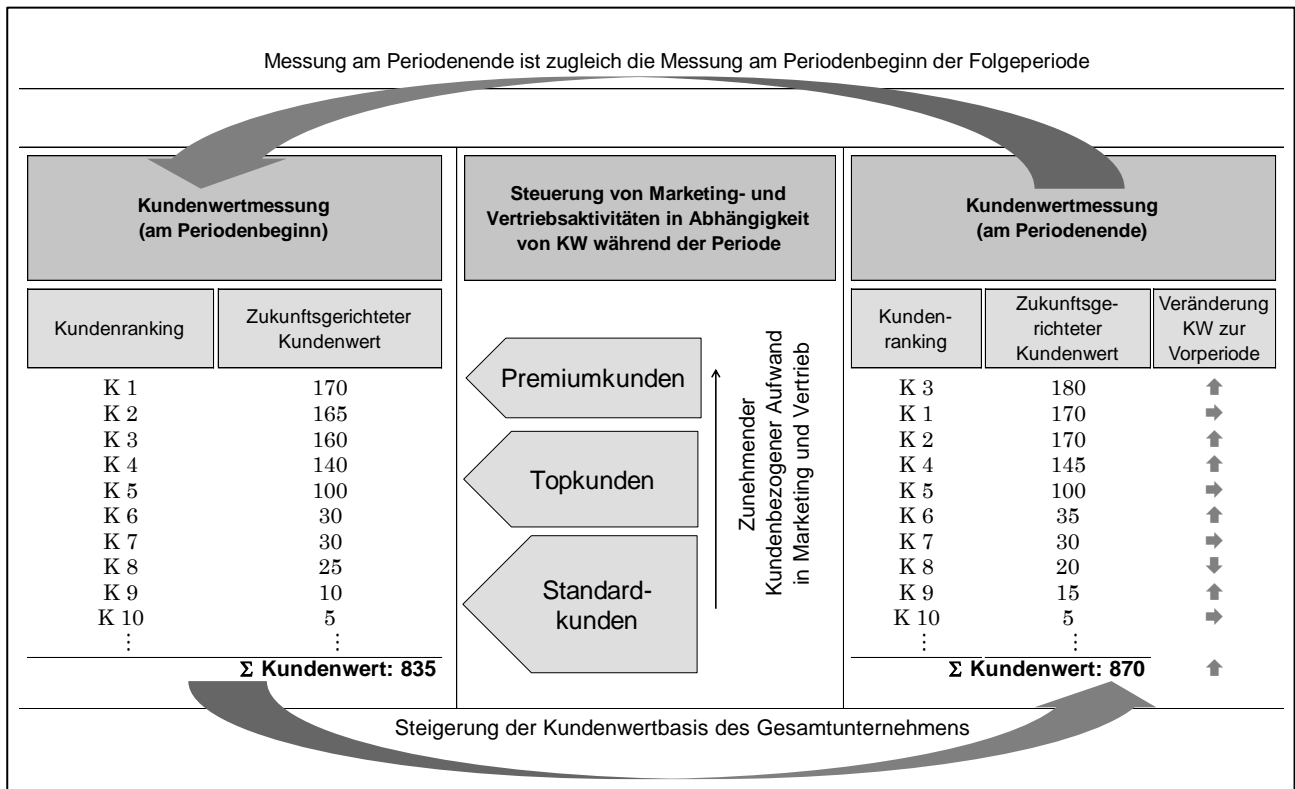
Hier kann durch Auswahl der Skalengröße, z. B. zwischen 0 und 30, entschieden werden, mit welchem Gewicht die qualitativen Determinanten den Kundenwert beeinflussen sollen, denn der ganzheitliche Kundenwert wird durch die Addition der erreichten Werte bei allen 5 Potenzialen ermittelt. Die Bewertungen erfolgen zum Bewertungsstichtag und gelten für die Folgeperiode. Wir wollen hier von jeweils 10 von maximal 30 Punkten ausgehen.

Anschließend liegt je Determinante ein Punktwert vor, d.h. insgesamt fünf Werte. Die Summe dieser Werte ergibt einen Gesamtpunktwert und somit den ganzheitlichen zukunftsgerichteten Kundenwert je Kunde, in unserem Beispiel 150 Punkte.

Kundenbearbeitung zur Steigerung des Kundenwertes

Mit Hilfe des Kundenwertes soll das „Gießkannenprinzip“ bei der Bearbeitung von Kunden und auch Nicht-Kunden durch ein gezieltes, am zukünftigen Wert orientiertes Vorgehen abgelöst werden. Die Kennzahl Kundenwert gibt zu Periodenbeginn durch ihre Höhe nicht nur die Größe des Potenzials des Kunden an, sondern kann auch durch eine Anordnung in absteigender Reihenfolge für ein Kundenranking genutzt werden (vgl. Abbildung 3). Die Summe der Kundenwerte aller Kunden repräsentiert den zukünftigen Kundenwert des gesamten Unternehmens.

Abbildung 3: Periodische Kundenwertmessung und Kundenbearbeitung



Quelle: Eigene Darstellung

Nun lassen sich Kunden bzw.- Kundengruppen abgrenzen, die entsprechend ihres Wertes eine unterschiedlich aufwändige Bearbeitung durch Marketing und Vertrieb erfahren. Bei **Premiumkunden** erfolgt entsprechend ihrem hohen Wert der höchste Ressourceneinsatz, **Topkunden** werden im Vergleich nicht ganz so aufwändig bearbeitet und bei **Standardkunden** werden die Ressourcen am sparsamsten eingesetzt. Eventuell wurden sogar Kunden mit derart geringen Kundenwerten identifiziert, sodass eine Trennung anzustreben ist bzw. nichts unternommen wird um eine Geschäftsbeziehung aufzubauen. Durch diese Vorgehensweise soll eine Steigerung von Effektivität („bearbeiten wir die richtigen Kunden?“) und Effizienz („bearbeiten wir die Kunden richtig?“) in Marketing und Vertrieb erreicht werden.

Am Periodenende erfolgt eine erneute Messung der Kundenwerte unter Anwendung des gleichen Verfahrens wie zu Periodenbeginn, d.h. es wird nun wieder ein zukunftsgerichteter Kundenwert für die Folgeperiode ermittelt. Ist die Summe aller Kundenwerte größer als zu Periodenbeginn konnte die Kundenwertbasis des Unternehmens verbessert werden. Dies kann an neuen Kunden (und sogar auch an neuen (Noch)Nicht-Kunden mit Potenzial) liegen und/oder in der Vergrößerung der Kundenwerte von Bestandskunden begründet sein.

Interessant ist auch der individuelle Vergleich der Kundenwerte mit der Vorperiode. Hier kann die Entwicklung eines Kunden im Zeitvergleich nachgezeichnet werden (*wurde der Kundenwert im Vergleich zur Vorperiode größer, kleiner oder blieb es unverändert?*). Nicht zuletzt kann über den neuen „Tabellenplatz“ abgelesen werden,

wie sich dieser zur Vorperiode verändert hat („Aufsteiger“, „Absteiger“) und wie sich der Kunde im aktuellen Vergleich einordnet.

Die Intensität der Kundenbearbeitung in der Folgeperiode richtet sich nun nach dem aktuellen Ranking und der neuen Einstufung als Premium-, Top- oder Standardkunde.

Durch die periodische Neubestimmung der Kundenwerte wird sichergestellt, dass sich die Allokation der Marketing- und Vertriebsressourcen immer an aktuellen Kundenwerten ausrichtet. Alteingefahrene Kundenbeziehungen werden so hinterfragt, wertvolle Bestandskunden gepflegt und Hoffnungsträgern wird genügend Aufmerksamkeit zu Teil.

3 MARKETINGMAßNAHMEN ZUR BEARBEITUNG VON KUNDEN MIT HOHEM KUNDENWERT

3.1 Maßnahmen zur Realisierung von Ertrags- und Cross-Selling-Potenzialen

Bei den durch die Kundenwertmessung identifizierten Premium- und auch Topkunden ist es die Aufgabe von Marketing und Vertrieb, die gemessenen Ertrags- und Cross-Selling-Potenziale durch Sicherung und/oder Neuerschließung zu realisieren. Dazu werden beispielhaft geeignete Maßnahmen vorgestellt. An dieser Stelle ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die einzelnen Maßnahmen oftmals Auswirkungen auf mehrere Determinanten des Kundenwertes haben oder mehrere Kunden beeinflussen und somit Wirkungsinterdependenzen auftreten können (vgl. Tewes, 2003, S. 213).

Ertragspotenzial

Zur Realisierung des Ertragspotenzials bei Premium- und auch Topkunden können Maßnahmen bzw. Instrumente, wie die Produktindividualisierung (Customizing) oder kundenspezifische Mengenrabatte beitragen. Diesen Kunden können attraktive, individuelle Leistungen angeboten werden, die im Vergleich zu Angeboten der Konkurrenz einen höheren Kundennutzen (Customer Value) liefern (vgl. Cornelsen, 2000, S. 287).

Die **Individualisierung des Leistungsangebots** bzw. der damit verbundene höhere Kundennutzen kann zum einen dazu beitragen, die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu verbessern. Zum anderen kann die Leistungsindividualisierung sowohl die Kundenzufriedenheit als auch das Involvement und das Vertrauen der Kunden erhöhen. Dadurch wird der Aufbau von Wechselbarrieren, aufgrund von positiven Erfahrungen des Kunden bezüglich des individualisierten Gutes, unterstützt (vgl. Piller/Schaller, 2002, S. 445 f.).

Die erhöhte Kundenzufriedenheit kann wiederum dazu führen, dass der Kunde auch in Zukunft Leistungen bei dem Anbieter nachfragen wird. Eine Produktindividualisierung (Customizing) kann somit sowohl den Ertrags- als auch den Loyalitätswert eines Kunden positiv beeinflussen. Im Rahmen einer möglichen Produktindividualisierung darf aber auch die Kostenseite nicht vernachlässigt werden. Komplexitätskosten, die vorwiegend aus der Vielfalt des Produktprogramms resultieren, sind daher bei der Entscheidung einer kundenspezifischen Individualisierung des Leistungsangebots zu berücksichtigen. Komplexitätskosten ergeben sich beispielsweise durch einen aufwändigeren Kundendienst sowie geringere Losgrößen innerhalb der Produktion (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 624, 1068).

Zur Steigerung des Ertragswertes können wertvollen Kunden zudem **Mengenrabatte** angeboten werden. Mengenrabatte stellen eine mengenbezogene Preisdifferenzierung dar, bei der der Durchschnittspreis je Einheit von der abgenommenen Menge abhängig ist (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 730). Eine mengenbezogene Preisdifferenzierung kann bei höheren Absatzmengen zu einer Erhöhung des Ertragswertes beitragen. Zum anderen kann die Gewährung von Mengenrabatten die Zufriedenheit der Kunden erhöhen und somit zu einer Verbesserung des Loyalitätswertes führen.

Cross-Selling-Potenzial

Zur Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen bei Premium und auch Topkunden können beispielsweise die Database-gestützte Distribution sowie Komplettlösungen eingesetzt werden.

Eine **Database-gestützte Distribution** kann die Ausweitung bzw. Intensivierung einer Geschäftsbeziehung (Cross-Selling) unterstützen. Die Datenbank (Database) umfasst dabei sämtliche Kundeninformationen, die für eine individuelle Kundenbearbeitung von Relevanz sind. Ziel des sogenannten Database Marketing ist es, mit geeigneten Marketingaktivitäten die „richtigen“ Kunden zum „richtigen“ Zeitpunkt anzusprechen (vgl. Link/Weiser, 2006, S. 65). Im Sinne eines wertorientierten Kundenmanagements sind die „richtigen“ Kunden dabei die Kunden, die sich durch hohe Kundenwerte auszeichnen. Den Kunden werden auf Grundlage der kundenindividuellen Informationen zielgerichtet Leistungen, die bisher nicht nachgefragt wurden, angeboten. Die Möglichkeiten einer individuellen, wertorientierten Direktansprache der Kunden werden verbessert, wodurch Streuverluste und damit verbundene Kosten vermieden werden können (vgl. Link/Hildebrand, 1993, S. 84 ff.).

Zur Ausweitung bzw. Intensivierung der Geschäftsbeziehungen können Kunden mit einem hohen Cross-Selling-Potenzial darüber hinaus **Komplettlösungen** angeboten werden. Bei Komplettlösungen werden mehrere aufeinander abgestimmte Leistungen zusammengefasst und dem Kunden kombiniert angeboten (vgl. Eberling, 2002, S. 293 und die dort angegebene Literatur). Das Angebot einer Komplettlösung kann zum einen eine positive Wirkung auf den Cross-Selling-Wert eines Kunden haben, indem der Absatz von Leistungen unterschiedlicher Leistungskategorien unterstützt wird. Zum anderen können Komplettlösungen die Abhängigkeit bzw. die Bindung der Kunden durch das Angebot „aus einer Hand“ positiv beeinflussen und somit gleichzeitig den kundenspezifischen Loyalitätswert steigern.

3.2 Maßnahmen zur Realisierung von Informations-, Referenz- und Loyalitätspotenzialen

Informationspotenzial

Zur Realisierung des kundenspezifischen Informationswertes stehen dem Unternehmen Maßnahmen, wie z. B. die Kundenintegration bei der Produktentwicklung, regelmäßige Kundenbefragungen sowie der Einsatz von Kundenkarten zur Verfügung.

Die **Integration von Premiumkunden in die Produktentwicklung**, insbesondere sogenannter Lead User, die besonders innovative Schlüsselkunden darstellen (vgl. Gruner/Homburg, 1999), kann in vielfältiger Weise zur Realisierung der Informationspotenziale beitragen, so z. B. durch Erhöhung von Involvement und Commitment. Ein höheres Involvement, gleichbedeutend mit einer höheren Informationsbereitschaft der Kunden, realisiert den Informationswert eines Kunden. Die zunehmende emotionale Verbundenheit (Commitment) sowie die Möglichkeit im Rahmen einer Kundenintegration Wechselbarrieren aufzubauen, wirkt positiv auf die

Kundenbindung (Loyalitätswert). Wechselbarrieren können insofern aufgebaut werden, als dass der Kunde eigene Ressourcen in den Entwicklungsprozess einbringt, die ihm bei einem möglichen Anbieterwechsel verloren gingen (vgl. Krafft, 2007, S. 306 und die dort angegebene Literatur). Durch den Einbezug der Kunden in den Innovationsprozess kann das Leistungsangebot besser an deren Bedarf und Präferenzen ausgerichtet werden (vgl. Eberling, 2002, S. 293 sowie Mengen/Ziemen, 2009, S. 350 f.). Die damit einhergehende Erhöhung der Kundenzufriedenheit hat wiederum einen positiven Einfluss auf das Referenzverhalten der Kunden.

Die Ausschöpfung des Informationspotenzials eines Kunden kann ebenfalls durch **regelmäßige Kundenbefragungen** realisiert werden. Befragungen von Premium- und Topkunden liefern eine wertvolle Informationsbasis zur Verbesserung der Leistungserstellungs- und Austauschprozesse.

Schließlich lassen sich durch den Einsatz von Kundenkarten wertvolle Informationen gewinnen. Haupteinsatzgebiet ist zwar der B2C-Bereich, aber es gibt auch B2B-Anwendungen. Hier sind Informationen über das Kaufverhalten von Premium- und Topkunden von besonderem Interesse. Diese können insbesondere für Marketingzwecke und zur Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen genutzt werden.

Zudem werden attraktive Kunden im Rahmen einer wertorientierten Kundenbearbeitung durch Kundenkarten ökonomisch und emotional an das Unternehmen gebunden. Kundenkarten können beispielsweise mit Rabatt- und Bonusleistungen sowie exklusiven Sonderangeboten für Premium- und auch Topkunden einhergehen. Ferner kann die Kundenkarte einen Kunden zur exklusiven Teilnahme an bestimmten Veranstaltungen berechtigen und die Voraussetzung für die Inanspruchnahme spezieller Dienstleistungen sein (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S.952 ff. und die dort angegebene Literatur).

Aufgrund der Vielzahl an Kundenkarten besteht allerdings die Gefahr, dass deren Bedeutung und Nutzungsmöglichkeiten von den Kunden im Einzelnen gar nicht mehr wahrgenommen werden (vgl. dazu Homburg/Krohmer, 2006, S. 954). Zudem kann es bei Kundenkarten mit monetären Anreizen der Fall sein, dass die Kundenbindung nur solange andauert wie der monetäre Anreiz für den Kunden Gültigkeit besitzt (vgl. dazu Siems, 2003).

Referenzpotenzial

Möglichkeiten zur Ausschöpfung des kundenspezifischen Referenzpotenzials bieten z. B. weiterempfehlungsbezogene Prämiensysteme oder Informationsveranstaltungen.

Weiterempfehlungsbezogene Prämiensysteme können insofern einen Beitrag zur Realisierung des Referenzwertes leisten, wenn Premium- und auch Topkunden mit einem hohen Referenzpotenzial, insbesondere sogenannten Meinungsführern (vgl. dazu Lazarsfeld/Berelson/Gaudet, 1944, p. 150), ein monetärer Anreiz zur Abgabe von Referenzen geboten wird. Weiterempfehlungsbezogene Prämien können die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden und die Anzahl bzw. Häufigkeit der von Mei-

nungsführern geführten Referenzgespräche erhöhen und die Wahrscheinlichkeit referenzbezogener Transaktionen steigern. Es besteht allerdings wiederum die Gefahr, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft abnimmt, sobald auf Kundenseite keine monetärer Anreiz mehr besteht.

Neben dem Angebot weiterempfehlungsbezogener Prämien können Meinungsführer bzw. Kunden mit einem hohen Referenzpotenzial auch zu **Informationsveranstaltungen bzw. Kundens Schulungen** eingeladen werden. Ziel ist es dabei, das Fachwissen und somit die „Durchsetzungskraft“ bzw. den Einfluss eines Referenzgebers bezogen auf die Kaufentscheidung potenzieller Kunden (Referenzempfänger) zu erhöhen.

Zudem können Informationsveranstaltungen bzw. Kundens Schulungen dazu beitragen Wechselbarrieren aufzubauen und somit die Kundenbindung zu erhöhen. Ein möglicher Anbieterwechsel wäre aus Kundensicht gleichbedeutend mit einem Verlust des im Rahmen der Informationsveranstaltungen erlangten, spezifischen Know-Hows und hätte für den Kunden Transaktionskosten zur Folge. Weiterhin kann die emotionale Verbundenheit der Kunden gestärkt werden, indem sie von der Leistungsfähigkeit der Produkte bzw. Leistungen überzeugt und mit diesen vertraut gemacht werden (vgl. Bruhn, 2009, S. 335).

Loyalitätspotenzial

Das Loyalitätspotenzial von Premium- und auch Topkunden lässt sich durch die Bereitstellung eines persönlichen Kundenbetreuers, emotionale Kundenbindungsmaßnahmen sowie durch Preis- und exklusive Leistungsgarantien realisieren.

So können insbesondere Premiumkunden gleichbleibende, **persönliche Kundenbetreuer** zur Verfügung gestellt werden. Durch die Sicherstellung einer stetigen Kontaktperson wird das Vertrauen sowie die Zufriedenheit der Kunden gestärkt und somit deren Loyalität gegenüber dem Anbieter erhöht. Angesichts einer oftmals engen, persönlichen Mitarbeiter-Kunden-Beziehung besteht allerdings die Gefahr, dass der Kunde dem Mitarbeiter im Falle eines Arbeitsplatzwechsels folgt und den Anbieter wechselt (vgl. Bruhn, 2009, S. 186). Eine geringe Mitarbeiterfluktuation ist daher, insbesondere im Bereich der persönlichen Kundenbetreuung, von großer Bedeutung.

Die Loyalität von Premium- und auch Topkunden kann zudem durch **emotionale Kundenbindungsmaßnahmen** positiv beeinflusst werden. Kunden können beispielsweise zu exklusiven Musik- bzw. Sportveranstaltungen eingeladen werden. Derartige Maßnahmen erhöhen sowohl die Zufriedenheit der Kunden als auch deren emotionale Verbundenheit gegenüber dem Anbieter und leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung des Loyalitätswertes leisten.

Schließlich können **Preis- sowie exklusive Leistungsgarantien** angeboten werden. Exklusive Leistungsgarantien sind beispielsweise verlängerte bzw. umfassendere Garantieleistungen (vgl. Bruhn, 2009, S. 215 und die dort angegebene Literatur) oder eine bevorzugte Behandlung im Falle von Lieferengpässen (vgl. Link/Weiser, 2006, S.

70). Das Ziel von Preis- und exklusiven Leistungsgarantien ist es wiederum, die Zufriedenheit und das Vertrauen der Kunden zu stärken und somit zu einer Steigerung der Kundenloyalität beizutragen. Ferner können Wechselbarrieren insofern aufgebaut werden, als dass ein Anbieterwechsel für den Kunden den Verlust der erworbenen Leistungsansprüche bedeuten könnte (vgl. Bruhn, 2009, S. 216).

4 BRANCHENSPEZIFISCHE EIGNUNG AUSGEWÄHLTER MARKETINGMAßNAHMEN ZUR BEARBEITUNG VON KUNDEN MIT HOHEM KUNDENWERT BEI KONSUMGÜTERN, INDUSTRIEGÜTERN UND DIENSTLEISTUNGEN

4.1 Merkmalsbezogene Branchenabgrenzung

Nach der exemplarischen Darstellung verschiedener kundenwertorientierter Marketingmaßnahmen sowie der Wirkung auf die Determinanten des Kundenwertes werden nun die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Eignung in unterschiedlichen Branchen beurteilt. Bei den Branchen werden im Sinne einer weiten Verwendung des Branchenbegriffs Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsbranchen unterschieden.

Konsumgüter

Als Konsumgüter werden nachfolgend solche Güter bezeichnet, die primär die Bedürfnisse von privaten Verbrauchern befriedigen (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 4). In der Konsumgüterbranche wird dabei grundsätzlich zwischen Gebrauchs- (z. B. Autos) und Verbrauchsgütern (z. B. Radiergummis) unterschieden. Anbieter sind die Konsumgüterhersteller. Kunden sind die **Konsumenten** als Endverbraucher sowie die **Händler** als Absatzmittler. Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen steht jedoch die Beziehungsgestaltung zum Endkunden, da Händler im Industriegütermarketing ähnlich wie Kunden behandelt werden (vgl. Bruhn, 2009, S. 309 und die dort angegebene Literatur).

Industriegüter

Industriegüter sind Güter, die an Organisationen (z. B. Unternehmen, Verbände, öffentliche Verwaltungen) vertrieben werden (vgl. dazu Homburg/Krohmer, 2006, S. 4). Nachfrager sind nicht die Endkonsumenten sondern **Organisationen**, die die Güter benötigen um weitere Leistungen zu erstellen (vgl. Backhaus, 2003, S. 8). Nachfolgend liegt der Fokus insbesondere auf technischen Industriegütern wie beispielsweise Anlagen. Kennzeichnend für Industriegüter ist die **Dominanz langfristiger Geschäftsbeziehungen**, verbunden mit spezifischen Investitionen auf Anbieter- und/oder auf Nachfragerseite. Ein weiteres Merkmal des Industriegüterbereichs ist der **hohe Individualisierungsgrad** der organisationalen Nachfrage. Die Bedürfnisse der Kunden sind oftmals sehr verschieden und erfordern individuelle, auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtete Produkte (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 141 f.). Kaufentscheidungen werden im Industriegüterbereich meist **rationaler** getroffen (vgl. dazu Bruhn, 2009, S. 330). Der im Gegensatz zum Konsumgüterbereich **hohe Formalisierungsgrad** äußert sich beispielsweise darin, dass Anbieter bei Aufträgen, die über Ausschreibungen vergeben werden, strikte Vorgaben einhalten müssen (vgl. Backhaus/Voeth, 2004, S. 9).

Dienstleistungen

Dienstleistungen sind **immaterielle, nicht greifbare (intangible)** Leistungen (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 975), deren Produktion und Konsum oftmals gleichzeitig stattfinden (vgl. Jung, 2009, S. 699). Dienstleistungen sind somit **weder lager- noch transportfähig** (vgl. Bruhn, 2009, S. 341 und die dort angegebene Literatur). Es wird keine fertige Leistung sondern ausschließlich ein **Leistungsversprechen** vermarktet (vgl. Meyer/Brudler, 2009, S. 1122). Unterschieden werden im Allgemeinen konsumtive (z. B. Friseur) und investive Dienstleistungen (z. B. Unternehmensberatung). Im Vergleich zu Sachgütern können Dienstleistungen ohne Mitwirkung des Kunden als Externer Produktionsfaktor nicht produziert werden. Prinzipiell haben Dienstleistungen, da nicht auf Vorrat herstellbar, die Möglichkeit der **stärkeren Individualisierung** (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 976).

Zusammenfassende Merkmalsabgrenzung

In Tabelle 1 werden die Branchen bei ausgewählten Merkmalen (vgl. Spalte „Merkmal“) zusammenfassend verglichen. Die herausgearbeiteten Unterschiede bei den Merkmalsausprägungen sind als „Durchschnittswerte“ zu betrachten, d.h. sie treffen nicht immer, aber dennoch häufig zu. Eine gewisse Unschärfe ist dabei nicht zu vermeiden.

Dennoch sind die Unterscheidungen geeignet, eine Beurteilung der Eignung der oben vorgestellten Marketingmaßnahmen in Abhängigkeit von der Branche zumindest tendenziell vorzunehmen. Dies wird im nachfolgenden Kapitel ausgeführt.

Tabelle 1: Merkmale und Ausprägungen von Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen

Merkmals	Konsumgüter	Industriegüter	Dienstleistungen
Vertrieb	Indirekt	Direkt	Direkt
Integrations-/ Interaktionsgrad zwischen Anbieter und Nachfrager	Gering	Hoch	Hoch (Integration eines externen Faktors als unabdingbare Voraussetzung für die Dienstleistungserstellung)
Kundenkontakt	Kein persönlicher Kontakt zum Endkunden. (Kunden anonym)	Direkter Kontakt zum Endkunden (Kunden nicht anonym)	Direkter Kontakt gegenüber Nachfragern (Kunden nicht anonym)
Kundenanzahl	Hoch (Massenmärkte)	Gering	Abhängig von der Dienstleistungsbranche
Bedeutung der Einzelkunden	Gering	Hoch	Gering
Beurteilbarkeit der Produkte/Leistungen durch die Kunden	Gut (geringe kundenseitige Informationsasymmetrie)	Mittel (zumindest nach der Nutzung)	Gering (Informationsasymmetrie zu Ungunsten der Kunden)
Risiko/Involvement der Kunden	Gering	Hoch (spezifische Investitionen auf Anbieter und/oder Nachfragerseite)	Hoch (Qualitätsunsicherheit)
Bedeutung des Leistungserstellungspotenzials des Anbieters	Gering	Hoch	Relativ hoch
Komplexität der Produkte/ Leistungen	Gering	Hoch	Hoch
Produkte/ Leistungen	Homogen	Heterogen	Heterogen

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Branchenspezifische Eignung von Maßnahmen zur Realisierung von Ertrags- und Cross-Selling-Potenzialen

Die in Kapitel 3 exemplarisch vorgestellten Maßnahmen zur Realisierung der Potenziale von Premium- und Topkunden werden nun nach ihrer Eignung für den Einsatz bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen untersucht. Dies erfolgt über eine Punktbewertung, die auf Basis der Branchenbesonderheiten vorgenommen und anschließend begründet wird. Die Bewertungsergebnisse wurden zudem durch Expertengespräche mit Branchenvertretern in Verbindung mit eigenen Erfahrungen reflektiert und haben sich als nachvollziehbar erwiesen.

Tabelle 2 zeigt die Bewertung der Maßnahmen zur Realisierung von Ertrags- und Cross-Selling-Potenzialen. Die Punktwerte bedeuten:

5 = Die Maßnahme ist **tendenziell sehr gut** zur Realisierung der Kundenpotenziale in der betreffenden Branche geeignet

1 = Die Maßnahme ist **tendenziell wenig** zur Realisierung der Kundenpotenziale in der betreffenden Branche geeignet

Tabelle 2: Eignung der Marketingmaßnahmen nach Branchen (1)

Determinante	Maßnahme	Eignung 1 geringe Eignung; 5 sehr gute Eignung		
		Konsumgüter	Industriegüter	Dienstleistungen
Ertragspotenzial	Produktindividualisierung (Customizing)	2	5	5
	Mengenrabatte	2	4	1
Cross-Selling-Potenzial	Database-gestützte Distribution	2	4	4
	Komplettlösungen	2	4	4

Quelle: Eigene Darstellung

Produktindividualisierung (Ertragspotenzial)

Aufgrund der Tatsache, dass Industriegüter und Dienstleistungen einen hohen Integrations- und Interaktionsgrad aufweisen und oftmals ein direkter Kontakt zwischen Anbieter und Kunde besteht, ist die Produktindividualisierung (Customizing) überwiegend für diesen Bereich geeignet (**beide Score: 5**). Ausschlaggebend für die positive Bewertung im Industriegüterbereich ist zudem der hohe Individualisierungsgrad der organisationalen Nachfrage. Die Bedürfnisse im Industriegüterbereich sind oftmals sehr verschieden und erfordern daher geradezu eine Individualisierung des Leistungsangebots im Sinne einer Produktindividualisierung.

Angesichts überwiegend anonymer Massenmärkte sowie eines gering ausgeprägten Integrations- und Interaktionsgrades ist eine Produktindividualisierung im Konsumgüterbereich hingegen weniger erfolgsversprechend und aufgrund der Vielzahl an Kunden aus Kostengründen nicht rentabel (**Score: 2**). Im Konsumgüterbereich kann allenfalls von einer gewissen Individualisierung der Massenfertigung (Mass Customization) gesprochen werden (vgl. Piller, 2006). Zudem lässt sich eine Leistungsindividualisierung zumeist nur bei Konsumgütern durchführen, die eine erhöhte Integration der Kunden bei der Leistungserstellung aufweisen, wie beispielsweise bei der kundenspezifischen Konfiguration von Autos (vgl. Bruhn, 2009, S. 319).

Mengenrabatte (Ertragspotenzial)

Mengenbezogene Preisdifferenzierungen in Form von Mengenrabatten sind im Industrie- und Konsumgüterbereich von Bedeutung. Im Industriegüterbereich sind Preisdifferenzierungen, wie beispielsweise Mengenrabatte, aufgrund der Individualisierung der Produkte sowie dem Verhandlungscharakter der Preise besonders sinnvoll (**Score: 4**). Angesichts einer vergleichsweise überschaubaren Kundenzahl sowie der relativ hohen Markttransparenz besteht im Industriegüterbereich allerdings häufig das Problem, dass Kunden Informationen über die jeweiligen Konditionen austauschen (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 1073).

Im Konsumgüterbereich wird der Einsatz von Mengenrabatten dadurch begünstigt, dass Konsumgüter hinsichtlich ihrer Funktionalität innerhalb einer Leistungskategorie sehr homogen sind und aufgrund des hohen Anteils an Sucheigenschaften relativ gut durch den Kunden vor dem Kauf beurteilt werden können. Der Preis bzw. die Gewährung von Mengenrabatten kann daher einen entscheidenden Faktor für die Kaufentscheidung eines Kunden darstellen. Die Möglichkeiten mengenbezogener Preisdifferenzierungen zur Beziehungsgestaltung mit dem Endkunden sind im Konsumgüterbereich aber aufgrund des überwiegend indirekten Vertriebs bzw. dem indirekten Kontakt zwischen Anbieter und Endkunde allerdings deutlich eingeschränkt (**Score: 2**).

Weniger erfolgsversprechend ist der Einsatz von Mengenrabatten auch im Dienstleistungsbereich (**Score: 1**). Die Qualität einer Dienstleistung ist aus Kundensicht aufgrund ihrer Immaterialität sowie des tendenziell hohen Anteils an Erfahrungs-

und Vertrauenseigenschaften schwierig zu beurteilen. Der Preis dient in diesem Zusammenhang oftmals als Ersatzindikator für die Produktqualität einer Dienstleistung und kann das wahrgenommene Kaufrisiko des Kunden reduzieren (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 1001).

Die Gewährung von Preiszugeständnissen könnte dem entgegenwirken und das vom Kunden wahrgenommene Leistungserstellungspotenzial eines Dienstleistungsanbieters negativ beeinflussen sowie das wahrgenommene Kaufrisiko erhöhen. Es besteht somit die Gefahr, dass sich Kunden von dem Anbieter abwenden.

Niedrigpreisstrategien sollten demnach nur bei Dienstleistungen mit einem geringen wahrgenommenen Risiko verfolgt werden. Hier sind preisreduzierte Tarife eines Telekommunikationsanbieters beispielhaft zu nennen.

Database-gestützte Distribution (Cross-Selling-Potenzial)

Erfolgsversprechend ist der Einsatz des Database-Marketings bzw. der Database-gestützten Distribution sowohl im Industriegüter- als auch im Dienstleistungsbereich (**beide Score: 4**). Im Konsumgüterbereich ist eine Database-gestützte Distribution zur individuellen Kundenansprache angesichts einer großen Anzahl anonymer Kunden sowie des überwiegend indirekten Kontakts zwischen Anbieter und Endkunde hingegen von geringerer Relevanz (**Score: 2**).

Komplettlösungen (Cross-Selling-Potenzial)

Im Industriegüter- und Dienstleistungsbereich (**beide Score: 4**) bieten sich Komplettlösungen aufgrund der Heterogenität sowie Komplexität der Produkte besonders an. Im Konsumgüterbereich (**Score: 2**) ist der Erfolgsbeitrag angesichts weniger komplexer und überwiegend homogener Produkte hingegen als geringer einzuschätzen.

4.3 Branchenspezifische Eignung von Maßnahmen zur Realisierung von Informations-, Referenz- und Loyalitätspotenzialen

Unter Anwendung der gleichen Vorgehensweise wie in Kapitel 4.2 wird die branchenbezogene Eignung der Marketingmaßnahmen zur Sicherung und Erschließung von Informations-, Referenz- und Loyalitätspotenzialen beurteilt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 3: Eignung der Marketingmaßnahmen nach Branchen (2)

Determinante	Maßnahme	Eignung 1 geringe Eignung; 5 sehr gute Eignung		
		Konsumgüter	Industriegüter	Dienstleistungen
Informationspotenzial	Kundenintegration bei Produktentwicklung	3	5	5
	Regelmäßige Kundenbefragungen	5	4	4
	Kundenkarten	1	2	4
Referenzpotenzial	Incentives für Weiterempfehlungen	2	2	4
	Informationsveranstaltung (Kundenschulung)	2	5	5
Loyalitätspotenzial	Persönlicher Kundenbetreuer	2	5	5
	Emotionale Kundenbindungsmaßnahmen	2	5	5
	Preis- und exklusive Leistungsgarantien	3	5	3

Quelle: Eigene Darstellung

Kundenintegration bei Produktentwicklung (Informationspotenzial)

Aufgrund der Komplexität und Heterogenität der Produkte bzw. Leistungen sowie des direkten Kontakts zwischen Anbieter und Kunde ist die Einbeziehung von Premium- und auch Topkunden in die Produktentwicklung im Industriegüter- (**Score: 5**) und Dienstleistungsbereich (**Score: 5**) prinzipiell sinnvoller als im Konsumgüterbereich (**Score: 3**) (vgl. Bruhn, 2009, S. 190).

Die Einbindung in die Produktentwicklung bietet dem Kunden die Möglichkeit Vertrauen zum Anbieter aufzubauen und das mit der Kaufentscheidung verbundene

Risiko zu verringern. Angesichts tendenziell höherer Kundenrisiken ist eine Integration der Kunden im Industriegüter- und Dienstleistungsbereich daher von besonderer Relevanz. Ausschlaggebend für die hohe Bewertung im Industriegüterbereich sind zudem die im Vergleich zum Konsumgüterbereich geringe Kundenanzahl und die oftmals hohe relative Bedeutung einzelner Kunden. Im Dienstleistungsbereich ergibt sich die Bewertung als logische Konsequenz der Integration eines externen Faktors als unabdingbare Voraussetzung bei der Dienstleistungserstellung (vgl. Mengen/Ziemen 2009, S. 348 f.).

Regelmäßige Kundenbefragungen (Informationspotenzial)

Kundenbefragungen stellen grundsätzlich sowohl im Industriegüter- als auch im Dienstleistungsbereich (**beide Score: 4**) eine sinnvolle sowie kosteneffiziente Maßnahme zur Maximierung des kundenspezifischen Informationswertes insbesondere bei Premium- und Topkunden dar. Im Konsumgüterbereich (**Score: 5**) spielen Kundenbefragungen aufgrund des überwiegend indirekten, unpersönlichen Kontakts zwischen Anbieter und Endkunde sowie der großen Anzahl anonymer Kunden jedoch eine besonders große Rolle.

Kundenkarten (Informationspotenzial)

Prinzipiell sind Kundenkarten im Konsumgüterbereich angesichts einer großen Kundenzahl eine kosteneffiziente Möglichkeit, den Informations- und Loyalitätswert der Kunden zu realisieren. Allerdings werden Kundenkarten aufgrund des weitestgehend indirekten, anonymen Kontakts zwischen Hersteller und Endkunde überwiegend vom Handel eingesetzt (vgl. Jung, 2009, S. 700) und sind daher für eine wertorientierte Bearbeitung der Endkunden für Konsumgüterhersteller von geringerer Relevanz (**Score: 1**). Erfolgsversprechender ist der Einsatz von Kundenkarten im Dienstleistungsbereich, da so die zur Bindung der Kunden durch den Aufbau von Wechselbarrieren erhöht werden kann (**Score: 4**), insbesondere bei Dienstleistungen mit einem geringen Risiko (vgl. Bruhn, 2009, S. 348). Von geringerer Bedeutung sind Kundenkarten hingegen auch im Industriegüterbereich (**Score: 2**). Hier bestehen aufgrund hoher Kundenrisiken bereits generell höhere Wechselbarrieren. Ferner wird die Kontinuität der Geschäftsbeziehung insbesondere bei Premium- und Topkunden weniger durch mögliche monetäre Anreize in Verbindung mit einer Kundenkarte als vielmehr durch das Leistungserstellungspotenzial eines Anbieters bestimmt.

Incentives für Weiterempfehlungen (Referenzpotenzial)

Grundsätzlich ist der Einsatz weiterempfehlungsbezogener Prämien sowohl im Konsumgüter- (**Score: 2**) als auch im Industriegüter- (**Score: 2**) und Dienstleistungsbereich (**Score: 4**) denkbar. Der geringere, zu erwartende Erfolgsbeitrag lässt sich im Konsumgüterbereich dadurch begründen, dass Referenzen hier tendenziell von untergeordneter Bedeutung sind. Die Kunden sind relativ gut über die Leistungen informiert und deren Risiken im Transaktionsprozess häufig vergleichsweise gering.

Angesichts höherer Kundenrisiken sind Referenzen, die dazu beitragen können Vertrauen zu einem Anbieter aufzubauen, im Industriegüterbereich generell von größerer Bedeutung. Fraglich ist allerdings inwiefern Prämien die Abgabe von Referenzen unterstützen können. Es ist beispielsweise davon auszugehen, dass Einkäufer wenig Interesse daran haben leistungsstarke Lieferanten an Konkurrenzunternehmen weiterzuempfehlen (vgl. Homburg/Krohmer, 2006, S. 1079).

Von besonderer Relevanz sind weiterempfehlungsbezogene Prämien im Dienstleistungsbereich, insbesondere bei konsumtiven Dienstleistungen. Der grundsätzlich hohe Stellenwert von Referenzen im Dienstleistungsbereich lässt sich dadurch begründen, dass Kunden eher anbieterunabhängigen Äußerungen vertrauen (vgl. Markert, 2008). Anbieterunabhängige Informationen in Form von Referenzen können dabei das wahrgenommene Kaufrisiko eines Kunden entscheidend reduzieren (vgl. Mengen 1993, S. 160). Insbesondere im Bereich der konsumtiven Dienstleistungen, bei denen in der Regel keine Konkurrenz zwischen den Kunden besteht, können monetäre Anreize (Prämien) einen relevanten Faktor für die Abgabe von Referenzen darstellen.

Informationsveranstaltung/ Kundens Schulung (Referenzpotenzial)

Im Konsumgüterbereich sind Informationsveranstaltungen bzw. Kundens Schulungen aufgrund des überwiegend indirekten Kontakts zwischen Anbieter und Endkunde sowie der oftmals geringen Komplexität der Produkte weniger geeignet (**Score: 2**). Darüber hinaus sind Informationsveranstaltungen bzw. Kundens Schulungen angesichts einer großen Kundenzahl, gleichbedeutend mit einer Vielzahl an potenziell „wertvollen“ Kunden, im Konsumgüterbereich aus Kostengründen wenig rentabel. Erfolgsversprechender ist deren Einsatz aufgrund der Komplexität der Produkte bzw. Leistungen und der vergleichsweise geringen Kundenanzahl im Industriegüterbereich (**Score: 5**). Auch im Dienstleistungsbereich (**Score: 5**) können Informationsveranstaltungen insbesondere für Premium- und Topkunden aufgrund der Komplexität der Leistungen und des hohen, vom Kunden wahrgenommenen Kaufrisikos, sowie der bestehenden Informationsasymmetrien zu Ungunsten der Kunden, einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung des Kundenwertes leisten.

Persönlicher Kundenbetreuer (Loyalitätspotenzial)

Im Industriegüter- und Dienstleistungsbereich (**beide Score: 5**) kann die Verfügbarkeit eines stetigen Kundenbetreuers (z. B. Key-Accounter für Premium- und z.T. auch Topkunden) aufgrund der Komplexität der Produkte, bestehender Informationsasymmetrien und erhöhter Kundenrisiken einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Kundenloyalität leisten. Begünstigt wird der Einsatz im Industriegüter- und Dienstleistungsbereich zudem durch einen meist direkten Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager.

Im Konsumgüterbereich (**Score: 2**) ist die Verfügbarkeit einer persönlichen Kontaktperson in Anbetracht des überwiegend indirekten Kontakts zwischen Hersteller und Endkunde sowie weniger komplexer Produkte und der geringen kundenseitigen Informationsasymmetrien hingegen weniger erfolgsentscheidend.

Emotionale Kundenbindungsmaßnahmen (Loyalitätspotenzial)

Emotionale Bindungsmaßnahmen bieten sich aufgrund der vergleichsweise geringen Kundenanzahl insbesondere im Industriegüterbereich an (**Score: 5**). Auch im Dienstleistungsbereich (**Score: 5**) können derartige Maßnahmen für Premium- und auch Topkunden angesichts hoher, wahrgenommener Kundenrisiken und eines überwiegend direkten Kontakts zwischen Anbieter und Kunde von besonderer Relevanz sein. Im Konsumgüterbereich (**Score: 2**) ist der Erfolgsbeitrag hingegen geringer einzuschätzen, da hier oftmals kein persönlicher Kontakt zwischen Anbieter und Endkunde besteht. Zudem erscheint der Einsatz derartiger Maßnahmen im Konsumgüterbereich in Anbetracht der großen Kundenzahl, gleichbedeutend mit einer potenziell großen Zahl „wertvoller Kunden“, aus Kostengründen wenig rentabel.

Preis- und exklusive Leistungsgarantien (Loyalitätspotenzial)

Im Industriegüterbereich (**Score: 5**) sind Preis- und exklusive Leistungsgarantien aufgrund der Dominanz langfristiger Geschäftsbeziehungen sowie erhöhter Kundenrisiken von größerer Bedeutung als im Konsumgüterbereich (**Score: 3**). So können Kundenrisiken beispielsweise aufgrund von Lieferschwierigkeiten des Anbieters durch das Angebot einer vertraglichen exklusiven Leistungsgarantie deutlich reduziert werden (vgl. Simon/Tacke/Buchwald, 2003, S. 339). Im Konsumgüterbereich können hingegen Qualitätsgarantien, beispielsweise in Form von Geld-zurück-Garantien, dazu beitragen den Kunden von den Leistungen eines Anbieters zu überzeugen (vgl. Bruhn, 2009, S. 181 f.), haben aber einen nicht so essentiellen Stellenwert.

Prinzipiell können Preis- und exklusive Leistungsgarantien auch im Dienstleistungsbereich (**Score: 3**) einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die wahrgenommenen Risiken der Kunden zu reduzieren (vgl. Mengen 1993, S. 158 f.). Die Wirkung von Leistungsgarantien ist durch die Immaterialität der Leistungen sowie den tendenziell hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften begründet. Allerdings bedarf die oftmals relativ geringe Beurteilbarkeit der Dienstleistungsqualität eine gewisse Kreativität bei der Formulierung der Garantiezusage.

5 ZUSAMMENFASSUNG

Kundenwertmanagement nutzt die Kennzahl Kundenwert zur Entscheidungsunterstützung. Ziel ist eine Steigerung von Effektivität und Effizienz in Marketing und Vertrieb. Kundenwertmanagement umfasst erstens eine regelmäßige kundenindividuelle Wertmessung und zweitens Maßnahmen der Kundenbearbeitung in Abhängigkeit der Messergebnisse. **Kunden bzw. Kundengruppen mit einem hohen Kundenwert „verdienen“ es, dass Unternehmen ihre wertvollen Marketing- und Vertriebsressourcen auf diese konzentrieren – zu Lasten der weniger wertvollen Kunden.**

Der Kundenwert – in diesem Beitrag verstanden als die Summe aus Ertrags-, Cross-Selling-, Informations-, Referenz- und Loyalitätspotenzial von Kunden (und auch Nicht-Kunden) – wird regelmäßig gemessen und ist über die Zeit veränderlich. Kundenwerte werden zum Bewertungsstichtag mit der Perspektive der nachfolgenden Abrechnungsperiode (z. B. ein oder auch mehrere Jahre) bestimmt. Die Werte müssen dann von Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit realisiert und letztlich in Umsätze und Gewinne überführt werden. **Kundenwerte fungieren in diesem Sinne als ein Anzeiger, wo heute und morgen „die dicken Fische“ sind. Auf die gilt es sich zu Konzentrieren und die Geschäftsbeziehung fortzusetzen, auszuweiten oder neu aufzunehmen.**

Zur Realisierung der Potenziale insbesondere wertvoller Kunden sind im Allgemeinen beispielsweise folgende Maßnahmen geeignet:

- Produktindividualisierung (Ertragspotenzial)
- Schaffung von Komplettlösungen (Cross-Selling-Potenzial)
- Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung (Informationspotenzial)
- Einführung von Anreizsystemen für Weiterempfehlungen (Referenzpotenzial)
- Kundenindividuelle Betreuung (Loyalitätspotenzial)

Bei Betrachtung der Besonderheiten unterschiedlicher Branchen wie Konsumgüter, Industriegüter und Dienstleistungen ergibt sich ein differenziertes Bild der geeigneten Maßnahmen.

So erscheint die **Produktindividualisierung** aufgrund der relativ hohen Kundenzahl bei Konsumgütern weniger geeignet als bei Industriegütern und Dienstleistungen. Unterstellen wir bei Konsumgütern wenig komplexe und überwiegend homogene Produkte, deutet dies auf eine geringe Eignung von **Komplettlösungen** im Vergleich zu Industriegütern und Dienstleistungen hin. Eine relativ große Nähe zwischen Anbieter und Kunden trifft bei Industriegütern aufgrund der vergleichsweise geringen Kundenzahl und bei Dienstleistungen aufgrund der Notwendigkeit der Kundenintegration als externer Produktionsfaktor zu. Daher ist die **Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung** gerade bei diesen Branchen und weniger bei Konsumgütern geeignet. Eine besonders hohe Bedeutung von Referenzen als Qualitätssignal kann bei Dienstleistungen konstatiert werden, weisen diese doch durch ihre Immaterialität eine hohe Qualitätsunsicherheit aus Kundensicht im Vergleich zu Konsum- und Industriegütern auf.

Weiterempfehlungen haben Referenzfunktion, reduzieren die Qualitätsunsicherheit und sind daher bei Dienstleistungen besonders wirkungsvoll. Die schon erwähnte große Nähe zwischen Anbieter und Kunden bei Industriegütern und Dienstleistungen lässt schließlich die **kundenindividuelle Betreuung** auch hier besonders erfolgsversprechend erscheinen.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Aufl., München.

Backhaus, K./ Voeth, M. (2004): Handbuch Industriegütermarketing: Strategien- Instrumente - Anwendungen, Gabler, Wiesbaden.

Bauer, H.H./ Stockburger, G./ Hammerschmidt, M. (2006): Marketing-Performance: Messen - Analysieren - Optimieren, Gabler, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2002): Integrierte Kundenorientierung - Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden 2002.

Bruhn, M. (2009): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., Verlag Vahlen, München.

Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing - Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Gesellschaft für innovatives Marketing e.V., Nürnberg.

Dichter, E. (1966): How Word-of-mouth advertising works, in Harvard Business Review, Vol. 44, November/December 1966, pp. 147-157.

Eberling, G. (2002): Kundenwertmanagement - Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Esch, F.-R./ Hermann, A./ Sattler, H. (2006): Marketing. Eine managementorientierte Einführung, Verlag Vahlen, 2006.

Gruner, K./ Homburg, C. (1999): Innovationserfolg durch Kundenbindung: Eine empirische Untersuchung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1, S. 119-141.

Hippel, E.v. (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: Management Science, Vol. 32, 7/1986, July, pp. 791-805.

Homburg, C./ Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Hoffmann, A. (1991): Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen, Frankfurt a. M. usw.

Jung, H. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Oldenbourg, München.

Krafft, M. (2007): Kundenbindung und Kundenwert, 2. Aufl., Physica-Verlag, Heidelberg.

- Lazarsfeld, P. F./ Berelson, B./ Gaudet, A. (1944): *The People's Choice*, New York.
- Link, J./ Hildebrand, V. (1993): *Database Marketing und Computer Aided Selling*, München.
- Link, J./ Weiser, C. (2006): *Marketing-Controlling: Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg*, 2. Aufl., Verlag Vahlen, München.
- Markert, G. (2008): *Weiterempfehlung als Konstrukt in der Erfolgskette des Relationship Marketing. Theoretische Analyse, Modellierung und empirische Nachweise*, Wiesbaden.
- Mengen, A. (1993): *Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten*, Stuttgart 1993
- Mengen, A. (2009): *Verfahren der Kundenwertermittlung - Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling*, in: *Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Betriebswirtschaft*, Koblenz University of Applied Sciences, Nr. 1 - 2009.
- Mengen, A./ Ziemer, W. (2010): *Kundenintegration bei Dienstleistungsinnovationen*, in: *Gundlach, C./ Glanz, A./ Gutsche, J. (Hrsg.), Die frühe Innovationsphase - Methoden und Strategien für die Vorentwicklung*, Symposium, Düsseldorf, S. 347-365.
- Mengen, A. (2011): *Mit Kundenwert-Controlling zu mehr Erfolg in Marketing und Vertrieb*, in: *Controlling*, 2011, Heft 1, S. 57-65.
- Mittal, B. (1989): *A Theoretical Analysis of Two Recent Measures of Involvement*, in: *Srull, T. (ed.): Advances in Consumer Research*, Provo 1989, pp. 697-702.
- Peter, S. (1999): *Kundenbindung als Marketingziel - Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Piller, F. (2006): *Mass Customization: Ein wettbewerbstrategisches Konzept im Informationszeitalter*, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Piller, F./ Schaller, C. (2002): *E-Loyalty - Kundenbindung durch Individualisierung im E-Business*, in: *Keuper, F. (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business*, Wiesbaden, S. 439-464.
- Rudolf-Sipötz, E. (2001): *Kundenwert: Konzeption - Determinanten Management*, Theiss, St. Gallen.
- Rudolph, A./ Rudolph, M. (2000): *Customer Relationship Marketing - individuelle Kundenbeziehungen*, Berlin.
- Simon, H./ Tacke, G./ Buchwald, G. (2003): *Kundenbindung durch Preispolitik*, in: *Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 337-352.

Tewes, M. (2003): Der Kundenwert im Marketing - Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Tomczak, T./ Rudolf-Sipötz, E. (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günther, B./ Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

AUTORENPORTRAIT



Prof. Dr. Andreas Mengen lehrt seit 2004 Controlling und General 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 mittelständigen Unternehmen der Bauzulieferindustrie tätig und sammelte drei Jahre Erfahrung als Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung für Strategie und Marketing.

Kontakt: mengen@fh-koblenz.de



Andreas Krings M. Sc., studierte an der Koblenz University of Applied Sciences Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling. Seit 2010 ist er im Global Head Office der DHL Express in Bonn als Business Analyst tätig. Der vorliegende Beitrag basiert maßgeblich auf seiner Master-Thesis „Management des Kundenwertes“.

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 implications
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 Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern,
Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Andreas Krings M. Sc.
März 2012