

Beziehungsmanagement im Fokus -

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Gregor Zellner

Bericht Nr.: BE HSG/CC RMA/01

Version: 1.0

Datum: 3.9.2002

Universität St. Gallen –

**Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-
und Sozialwissenschaften (HSG)**

Institut für Wirtschaftsinformatik

Müller-Friedberg-Strasse 8

CH-9000 St. Gallen

Tel.: ++41 / 71 / 224 33 48

Fax: ++41 / 71 / 224 21 89

Prof. Dr. A. Back

Prof. Dr. W. Brenner (geschäftsführend)

Prof. Dr. H. Österle

Prof. Dr. R. Winter

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	2
1 Einleitung	3
2 Motivation der Befragung	4
3 Ergebnisse der Befragung	6
3.1 Wie relevant ist CRM in Ihrem Unternehmen?	6
3.2 Setzen Sie CRM-Lösungen in Ihrem Unternehmen ein?	7
3.3 Wo sehen Sie künftige Herausforderungen für das CRM?	7
3.4 Bei welchen Fragestellungen des CRM erwarten Sie sich eine vertiefte Ausarbeitung durch die Wissenschaft?	8
3.5 Wo ist Ihr CRM organisatorisch im Unternehmen verankert?	9
3.6 Beurteilen Sie bitte folgende Statements mit Hinblick auf Ihr Unternehmen!	10
3.6.1 <i>Unsere Marketingaktionen sind grösstenteils auf einzelne Produkte/Dienstleistungen bzw. deren Vorteilhaftigkeit ausgerichtet.</i>	10
3.6.2 <i>Kundenzufriedenheit ist in unserem Unternehmen „Chefsache“</i>	11
3.6.3 <i>Die Erhaltung bzw. Schaffung einer langfristigen Kundenbeziehung ist vorrangig zu kurzfristigen Gewinnen.</i>	12
3.7 CRM-Prozesse	12
3.8 Kundenbewertung	14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen.....	3
Abbildung 2: Relevanz von CRM.....	6
Abbildung 3: CRM-Lösungen.....	7
Abbildung 4: Organisatorische Verankerung von CRM.....	10
Abbildung 5: Marketingaktionen.....	11
Abbildung 6: „Chefsache Kundenzufriedenheit“.....	11
Abbildung 7: Vorrangigkeit von Kundenbindung	12
Abbildung 8: Dokumentation von CRM-Prozessen.....	13
Abbildung 9: Vorgehen für CRM-Prozesse	13
Abbildung 10: Kundenlebenszyklus	15
Abbildung 11: Kundenrentabilität/Geschäftsvolumen-Portfolio	17
Abbildung 12: Sinnhaftigkeit von Verfahren zur Kundenbewertung.....	19
Abbildung 13: Einsatz der Verfahren zur Kundenbewertung.....	19
Abbildung 14: Erhebbarkeit von Determinanten zur Kundenbewertung.....	21

1 Einleitung

Angesichts zunehmenden Wettbewerbs, saturierter Märkte, fortschreitender Globalisierung und steigender Homogenität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen haben die Unternehmen längst erkannt, dass Kundenorientierung der Schlüssel zum Erfolg ist.

Damit sollte für Unternehmen die höchste Maxime darin bestehen, den bestehenden Kundestamm respektive die Beziehung zum Kunden zu pflegen und weiter zu entwickeln. Denn selten führen unstrukturierte bzw. unüberlegte Akquisitionsbemühungen den gewünschten finanziellen Erfolg herbei.¹ Meist ist es vorteilhafter die bestehenden Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten, anstatt Neukundenakquisition zu betreiben.² Denn in der Regel entwickelt sich eine Kundenbeziehung umso profitabler je länger sie besteht (vgl. Abbildung 1).

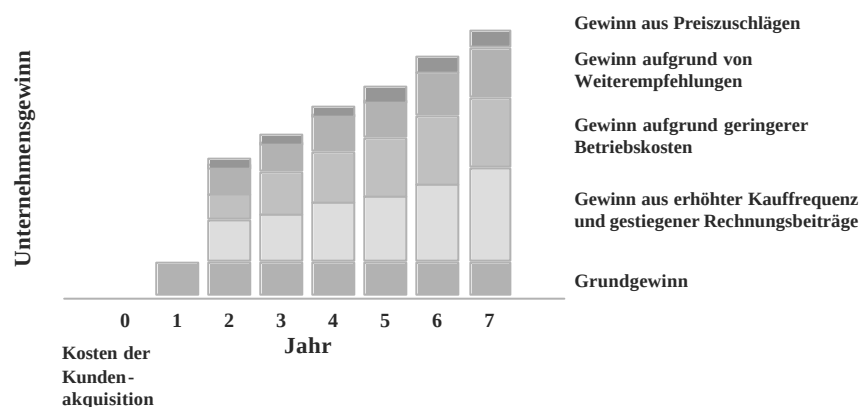


Abbildung 1: Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen

Quelle: Reichheld/Sasser (1991), S. 111.

Wenig intensive und nachhaltige Kundenbeziehungen sind vor allem im Retailgeschäft eines der drängenden Probleme der Unternehmen. Dies ist nicht zuletzt auf die bisher noch überwiegende Ausrichtung auf den blossen Produktverkauf, welcher den Aufbau und Erhalt einer profitablen Beziehung zu gering fokussiert, zurückzuführen. Denn nur zu oft wird noch immer der unternehmensinterne Fokus in den Vordergrund gerückt und der CRM-Prozess damit auf eine

¹ Die häufig zitierte „Pareto-Regel“, wonach 20% aller Kunden 80% der Gewinne erzielen, während hingegen die restlichen 80% nur hohe Kosten herbeiführen, sei ein Indiz für diese Feststellung. Vgl. Bartl (1992), S. 42. Eine gezielte Kundenbindung zu forcieren, sollte daher ein Primärziel für Unternehmen darstellen.

² Kunz (1996, S. 18) etwa beziffert den Aufwand für die Kundenneugewinnung mit dem Faktor 5-7 höher, als den Aufwand zur Erhaltung einer bestehenden Beziehung.

transaktionale Sicht reduziert. Für eine beziehungsorientierte Sichtweise ist aber ein reines Denken in Transaktionen nicht ausreichend.³ Hier müssen Beziehungen im Mittelpunkt des Austauschprozesses stehen und der Verkauf als Anfang und nicht wie im transaktionsorientierten Vorgehen als Abschluss einer Kundenbeziehung gesehen werden.⁴ Dennoch betrachten einzelne Massnahmen z.B. im Bereich der Kundenbindung aber auch der CRM-Software die Aufgabenstellung oftmals nur punktuell, da eine umfassende und durchgängige Konzeption fehlt. Deswegen führen viele Unternehmensprojekte im Ergebnis nicht zu den gewünschten Erfolgen bzw. scheitern. Die Lösung dieser Problematik durch die Entwicklung einer ganzheitlichen Architektur des Beziehungsmanagements sollte Bestreben der Unternehmen sein.

2 Motivation der Befragung

Ausgangspunkte für die Befragung waren zum einen ein Dissertationsprojekt zur Thematik der „Identifizierung von Prozessen im Kundenbeziehungsmanagement“ und zum anderen der Start des neuen Kompetenzzentrums CC RMA (Competence Centre Relationship Management Architecture)⁵ am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (Prof. Dr. Winter) der Universität St. Gallen.

Ziel des Dissertationsvorhaben ist es, eine Prozesslandkarte für das Kundenbeziehungsmanagement zu erarbeiten, welche die für ein funktionierendes Beziehungsmanagement benötigten Prozesse erfasst und deren Beziehungen untereinander abbildet.

Das Kompetenzzentrum „Relationship Management Architecture“ (CC RMA) ist Teil des Forschungsprogramms „Business Engineering HSG“ am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) der Universität St. Gallen. In diesem Projekt am Lehrstuhl von Prof. Dr. Robert Winter erarbeiten Unternehmen gemeinsam mit Mitarbeitern des Instituts praxisbezogene Lösungen im methodisch/anwendungsorientierten Bereich.

Der thematische Schwerpunkt des CC RMA liegt darin, eine konzeptionelle Grundlage für intensive und nachhaltige (Kunden-) Beziehungen zu schaffen, um diese darauf aufbauend ren-

³ Vgl. Meffert (2000), S. 25.

⁴ Vgl. Wehrli/Wirtz (1996), S. 26.

⁵ Die folgende Beschreibung des CC RMA ist dem offiziellen CC RMA-Proposal (Stand 27.9.2002) entnommen.

tabler zu gestalten. Geschäftspartnerbeziehungen sind ganzheitlich unter Einbezug aller Betrachtungsebenen eines Unternehmens zu gestalten. Auf Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene sind jeweils eigene Konzepte und Methoden erforderlich:

- Identifikation von Normstrategien für die verschiedenen Kundensegmente,
- Identifikation von Referenz-Prozesslandkarten für das Beziehungsmanagement und
- Entwicklung einer Methodik zur Ableitung der Systemarchitektur für die jeweils relevanten CRM-Prozesse.
- Entwicklung einer flexiblen Anwendungslandschaft, welche proaktiv auf Veränderungen des Business abgestimmt werden kann.

Diese Themen sind nicht abschliessend definiert. In dem am 16. September 2002 durchgeführten Kick-Off-Workshop wurden sie seitens der teilnehmenden Unternehmen bestätigt bzw. ergänzt.

Ziel des Kompetenzzentrums RMA ist es, gemäss dem St. Galler Ansatz Methoden und Modelle zusammen mit den beteiligten Partnerunternehmen zu entwickeln und in bilateralen Projekten deren Anwendung sicherzustellen. Dadurch sollen zukünftige Entwicklungen problemadäquat angegangen wie auch konkrete Lösungen für dringend anstehende Aufgaben in angemessener Qualität erbracht werden können.

Im Rahmen des oben beschriebenen Kompetenzzentrums und des Dissertationsvorhabens wurde diese Befragung durchgeführt mit dem Ziel, einen Einblick in das Beziehungsmanagement der Unternehmen zu gewinnen, neue CRM-Prozesse zu erfassen bzw. deren Vorgehen zu identifizieren und künftige Herausforderungen im CRM-Bereich zu lokalisieren. Die Erhebung liefert dabei einen wesentlichen Beitrag für die im weiteren zu entwickelnde Prozesslandkarte im Beziehungsmanagement.

Die Befragung ist in zwei Teile gegliedert. Im ersten Abschnitt (Kapitel 3.1 bis 3.7) werden Fragen zum CRM im allgemeinen und zu Prozessen im CRM gestellt. Der zweite Teil (Kapitel 3.8) befasst sich mit dem Thema Kundenbewertung und fokussiert zum einen Verfahren zur Kundenbewertung und zum anderen Determinanten zur Bestimmung des Kundenwerts.

3 Ergebnisse der Befragung

Versendet wurde der Fragebogen an die Marketingabteilungen von 100 Grossunternehmen (Mitarbeiteranzahl > 500) sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland. Dabei wurden produzierendes Gewerbe ebenso wie das Dienstleistungsgewerbe zur Befragung angesprochen.

Die Rücklaufquote von 20% scheint ein Indiz für die weiterhin bestehende Brisanz der Thematik „CRM“ zu sein. Mit der überwiegenden Resonanz von Dienstleistungsunternehmen – vor allem im Finanzdienstleistungssektor – zeigt sich hier der massgeblich in die CRM-Thematik involvierte Unternehmenssektor. Das grössere Interesse an der Befragung zeigten die Schweizer Unternehmen mit einem Rückläufer-Anteil von 65%.

Im folgenden werden die Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen dargestellt.

3.1 Wie relevant ist CRM in Ihrem Unternehmen?

Mit dieser Fragestellung sollte festgestellt werden, wie aktuell die Thematik „CRM“ bei den befragten Unternehmen ist und ob damit ein Anknüpfungspunkt für eine Zusammenarbeit im Rahmen eines Kompetenzzentrums zu diesem Themengebiet (CC RMA) gegeben wäre.

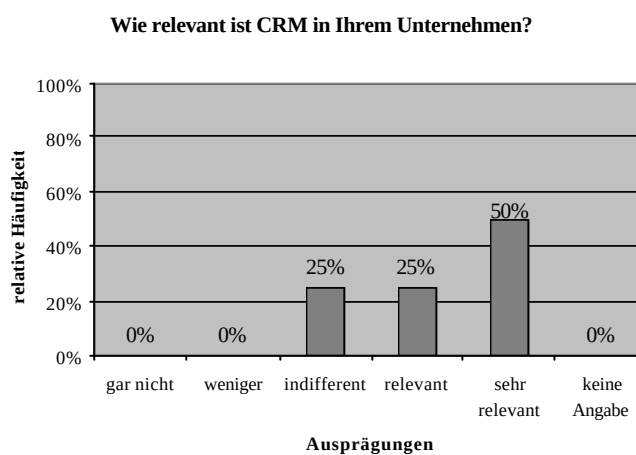


Abbildung 2: Relevanz von CRM

Für immerhin $\frac{3}{4}$ der antwortenden Unternehmen ist „CRM“ ein *relevantes* (bzw. sehr relevantes) und für sogar die Hälfte der Unternehmen ein *sehr relevantes* Themengebiet mit dem sie sich täglich konfrontiert sehen.

3.2 Setzen Sie CRM-Lösungen in Ihrem Unternehmen ein?

Wenn denn nun die CRM-Thematik von Relevanz ist, inwieweit wird dieser Herausforderung durch eigene Aktivitäten Rechnung getragen? Werden CRM-Lösungen eingesetzt und inwieweit erfolgt dies standardisiert oder in eigener Regie?

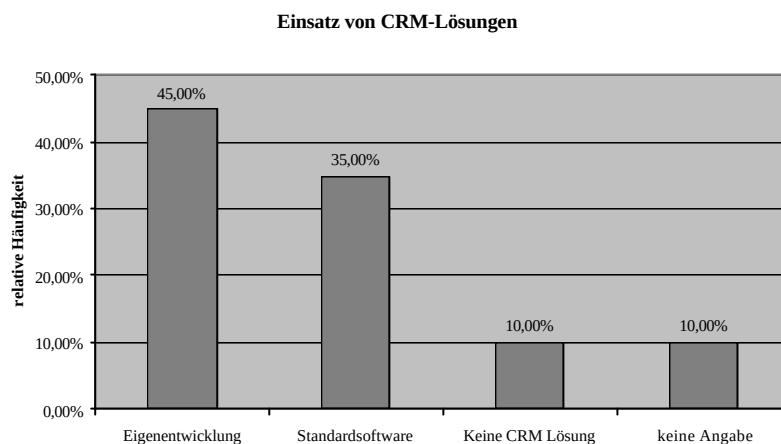


Abbildung 3: CRM-Lösungen

Lediglich 10% der teilnehmenden Unternehmen besitzen bisher keine Softwarelösungen im CRM-Bereich. Der grössere Teil (45%) greift auf Eigenentwicklungen zurück, während hingegen gut ein Drittel (35%) Standardsoftware – wenngleich teils auch nur rudimentär – verwendet. Der höhere Anteil an Eigenentwicklungen liegt vor allem in der Integrationsproblematik in vorhandene Systeme. Schlüsse auf ein unternehmensweites CRM lassen sich daraus jedoch nicht ableiten.

3.3 Wo sehen Sie künftige Herausforderungen für das CRM?

Ziel dieser Fragestellung war es, die Problembereiche zu identifizieren, welche die CRM-Thematik inne hat bzw. aufwirft. Die Nennung nach ihrer Häufigkeit stellen sich wie folgt dar⁶:

1. Datenqualität:

Häufigste Nennung war die Herausforderung im Bereich der Datenqualität. Nur wenn korrekte, aktuelle und vor allem redundanzfreie Daten als Input zur Verfügungen stehen,

⁶ Die häufigste Nennung steht an erster Stelle, weniger häufige Nennung folgen an den weiteren Stellen.

können sinnvolle Auswertungen erwartet werden. Eine solche Qualität für die Daten sicherzustellen wird als Hauptherausforderung angesehen.

2. *Vollständige Integration der CRM-Systeme:*

Weiteres Manko bisher betriebener CRM-Systeme ist deren fehlende Integration in die vorhandene Systemwelt der Unternehmungen. Viele CRM-Systeme laufen daher bislang isoliert und können somit das vorhandene Datenmaterial nicht nutzen.

3. *Motivation der beteiligten Mitarbeiter/Nutzerakzeptanz:*

Eine weitere Herausforderung sehen die Unternehmen in der Einbindung der Mitarbeiter bei/nach der Einführung von CRM-Systemen. Hier wird die Aufgabe darin gesehen, vermitteln zu können, dass es sinnvoll ist, das Kundenwissen der einzelnen Mitarbeiter (vor allem Aussendienstmitarbeiter) transparent zu machen und allen Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.

4. *Reduzierung der Komplexität der CRM-Systeme:*

Zur Erhöhung der Nutzerakzeptanz wird eine Vereinfachung der Komplexität der Funktionalitäten von CRM-Systemen als eine weitere künftige Herausforderung gesehen.

5. *Minderung der Erwartungshaltungen: Aufwand CRM-Massnahmen vs. Ertrag*

Die Erwartungshaltungen gegenüber CRM-Projekten sind meist zu hoch gegriffen. Oftmals stehen die tatsächlichen Erträge (soweit überhaupt messbar bzw. den CRM-Massnahmen zuordenbar) in keinem Verhältnis zum betriebenen Aufwand.

6. *Unternehmensweites CRM-System:*

Die letzte identifizierte Herausforderung steht im Zusammenhang mit der Forderung nach einer vollständigen Integration von CRM-Systemen, um ein unternehmensweites CRM-System zu erreichen.

3.4 Bei welchen Fragestellungen des CRM erwarten Sie sich eine vertiefte Ausarbeitung durch die Wissenschaft?

Mit dieser Frage sollte vor allem das Potential einer Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis beleuchtet werden. Im folgenden werden die zu Themenbereichen verdichteten Nennungen - ohne Priorisierung oder Häufigkeit - vorgestellt.

Die Existenz von CRM-Lösungen im Sinne einer CRM-Software ist kein Garant für eine erfolgreiche Umsetzung des CRM-Gedanken. Häufig noch fehlt es an **CRM-Strategien**. Diese müssen am Anfang von CRM-Projekten stehen und auf ihnen basierend müssen CRM-Prozesse abgeleitet werden, um in Anschluss daran die nötigen Anpassungen in der Anwendungssystemlandschaft vornehmen zu können. Bei der Ausarbeitung solcher Strategien erwartet sich die Praxis Unterstützung von der Wissenschaft.

Eine weitere Forderung ist diejenige nach der Ausarbeitung von **Prognosemodellen** durch die Wissenschaft. Gerade im Bereich der Kundenbewertung (z.B. Customer Lifetime Value) weisen bisherige (dynamische) Verfahren⁷ einen für die Praxisanwendung zu hohen Komplexitätsgrad auf. Andererseits erscheinen Verfahren wie die einfache Kundenbefragen als Prognosemittel für ungeeignet. Das richtige Mass zwischen Handhabbarkeit und prognostischer Genauigkeit zu finden, wird von der wissenschaftlichen Seite erwartet.

Ein weiterer Problempunkt, bei dem sich die Unternehmen Unterstützung durch die Wissenschaft erwarten, ist die **Schaffung einer CRM-Kultur**. Konzepte zur Sicherstellung der Nutzerakzeptanz bzw. Handlungsanweisungen hierzu werden dringend benötigt.

Der schon unter 3.3 identifizierte Problembereich der **Datenqualität** wurde auch hier als ein Forschungsgebiet gesehen, welches einer Ausarbeitung durch die Wissenschaft bedarf.

Als ein letzter Themenblock wurde der **Datenschutz** genannt. Dieser wird laut Meinung der Unternehmen neben der Euphorie um die Möglichkeiten der Auswertung von Kundendaten eher in den Hintergrund gerückt und bedarf einer klaren Positionierung wenn es um das Thema CRM geht.

3.5 Wo ist Ihr CRM organisatorisch im Unternehmen verankert?

Nach der Frage der organisatorischen Verankerung von CRM-Aktivitäten konnte keine eindeutige Zuteilung zu einem bestimmten Bereich festgestellt werden. Bei immerhin fast ¼ (24%) der antwortenden Unternehmen ist die *Marketingleitung* mit der Thematik „CRM“ beauftragt bzw. liegt die Verantwortung zu einem grossen Teil (21%) bei der *Geschäftsführung*. Abbildung 4 verdeutlicht dieses Ergebnis.

⁷ Vgl. hierzu Kapitel 3.8.

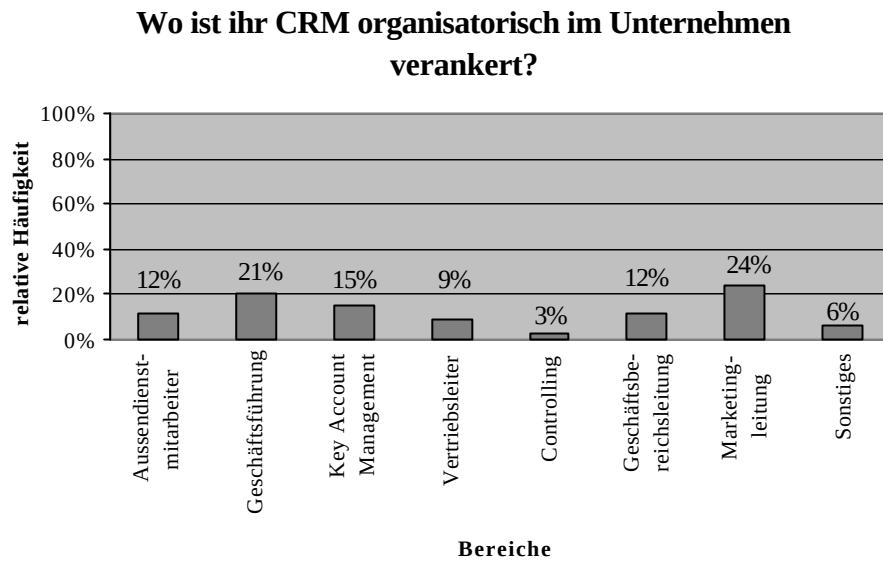


Abbildung 4: Organisatorische Verankerung von CRM

3.6 Beurteilen Sie bitte folgende Statements mit Hinblick auf Ihr Unternehmen!

Bei den folgenden Fragestellungen war von Interesse, inwieweit eine Orientierung der Unternehmen an einer langfristigen Beziehung zum Kunden im Vordergrund zu kurzfristigen Gewinnen steht und inwieweit dies im Unternehmen den nötigen Durchsetzungshintergrund findet.

3.6.1 Unsere Marketingaktionen sind grösstenteils auf einzelne Produkte/Dienstleistungen bzw. deren Vorteilhaftigkeit ausgerichtet

Wie in Abbildung 5 zu sehen ist, sind bei einem Grossteil (60%) der Unternehmen deren Marketingaktionen produktorientiert und nicht kundenorientiert. Bei immerhin 30% der Unternehmen trifft dies nicht (bis überhaupt nicht) zu.

Unsere Marketingaktionen sind größtenteils auf einzelne Produkte/Dienstleistungen ausgerichtet.

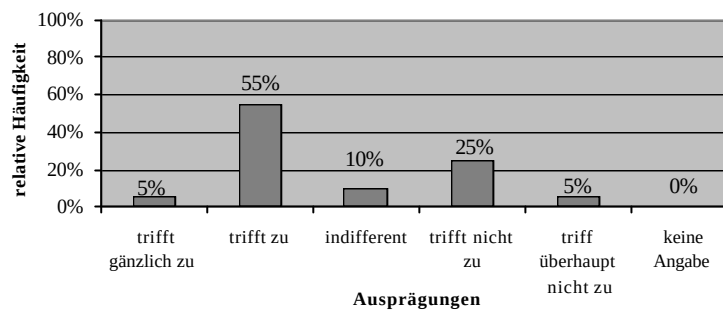


Abbildung 5: Marketingaktionen

3.6.2 Kundenzufriedenheit ist in unserem Unternehmen „Chefsache“

Wenngleich die Mehrheit der Unternehmen noch produktorientiert agiert (vgl. Abbildung 5), wird im Hinblick auf die Bedeutsamkeit der Kundenzufriedenheit - wie in Abbildung 6 dargestellt - eine Abkehr in Richtung „Kundenorientierung“ deutlich. Bei immerhin 70% der antwortenden Unternehmen trifft es zu (bzw. gänzlich zu), dass das Thema Kundenzufriedenheit in höheren Führungsstufen angesiedelt ist.

Kundenzufriedenheit ist in unserem Unternehmen „Chefsache“ (bzw. in höheren Führungsstufen positioniert)

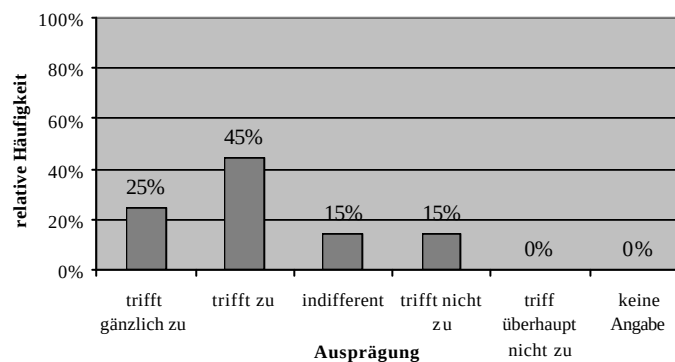


Abbildung 6: „Chefsache Kundenzufriedenheit“

3.6.3 Die Erhaltung bzw. Schaffung einer langfristigen Kundenbeziehung ist vorrangig zu kurzfristigen Gewinnen

Dem unter 3.6.2 gewonnenen Bild stehen die Ergebnisse zu dieser Frage in nichts nach.

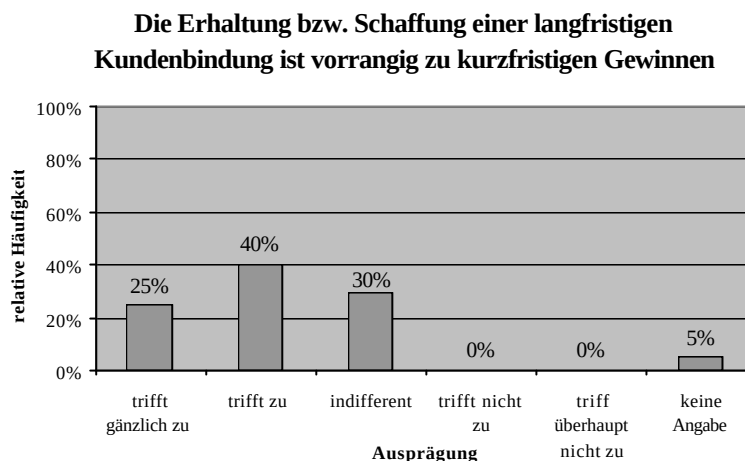


Abbildung 7: Vorrangigkeit von Kundenbindung

Wie in Abbildung 7 zu erkennen ist, trifft es für die Mehrheit der Unternehmen (65%) zu, dass die Erhaltung bzw. Schaffung einer langfristigen Kundenbeziehung vordergründig zur Erwirtschaftung kurzfristiger Gewinne angesehen wird und damit die Beziehungsorientierung im Vordergrund steht.

3.7 CRM-Prozesse

Hintergrund der Fragestellungen zu CRM-Prozessen war es, festzustellen, inwieweit bei den Unternehmen CRM-Prozesse abgebildet werden und inwiefern hierzu eine dokumentierte Vorgehensweise vorhanden ist. Der Fortschritt auf Prozessebene soll deutlich werden, insbesondere vor dem Hintergrund, dass ein Grossteil der teilnehmenden Unternehmen fehlende Strategien im CRM-Bereich bemängelten (vgl. 3.4).

Wie Abbildung 8 verdeutlicht, dokumentiert rund die Hälfte der Unternehmen ihre CRM-Prozesse. Immerhin 30% der Befragten sind sich nicht sicher, ob eine Dokumentation erfolgt und bei 20% trifft die Fragestellung nicht bis überhaupt nicht zu.

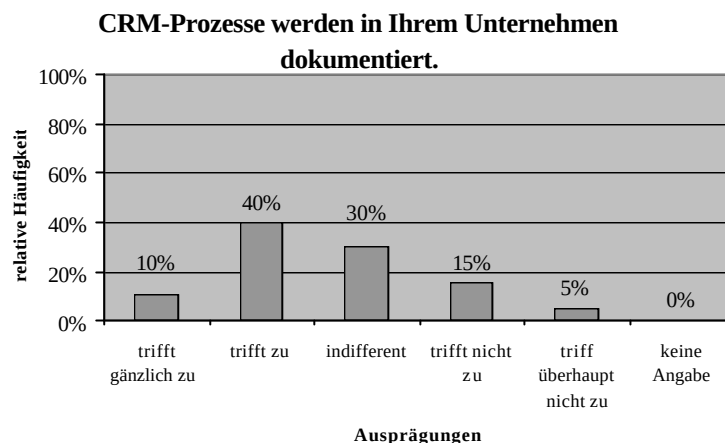


Abbildung 8: Dokumentation von CRM-Prozessen

Ein Vorgehen für einen oder mehrere CRM-Prozesse bestätigen 70% der Unternehmen und nur ein geringer Anteil von 10% geht ohne Methodik vor (Abbildung 9). Natürlich ist aus dem Ergebnis nicht ersichtlich, welche bzw. wie viele der Prozesse von den Unternehmen mittels einer methodischen Vorgehensweise ausgestaltet bzw. modelliert werden. Aber ein Einblick in den Fortschritt auf Prozessebene kann hierbei gewährt werden.

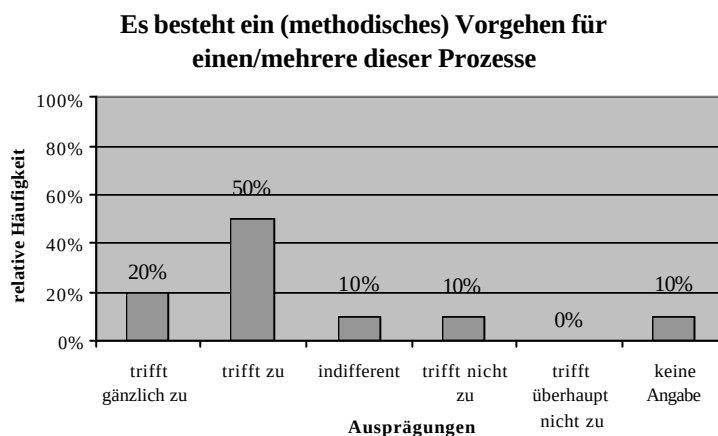


Abbildung 9: Vorgehen für CRM-Prozesse

3.8 Kundenbewertung

Die Verfahren zur Erfassung des Wertes eines Kunden sind eine unentbehrliche Voraussetzung für die Gewinnung von Informationen über den Kunden und dienen als Input für weitere Analysen.

Eine Unterscheidung dieser Verfahren ist dabei in mehrere Kategorien möglich. Verfahren, welche nur das Bild zu einem gegebenen *Zeitpunkt* widerspiegeln werden den *statischen* Verfahren zugeordnet, während diejenigen Verfahren, welche die Ermittlung des Kundenwertes über einen bestimmten Zeithorizont hinweg bestimmen den *dynamischen* Verfahren untergeordnet werden. Eine andere Unterscheidungsart der Verfahren findet sich in der Komplexität der Verfahren, repräsentiert durch die Anzahl der verwendeten Kriterien. Hierbei kann jedoch neben der Anzahl der Kriterien auch eine Unterscheidung zwischen quantitativen und qualitativen Grössen getroffen werden. Häufig werden die Verfahren auch danach unterschieden, welchem *Fachgebiet* sie zuzuordnen sind. Also beispielsweise dem Rechnungswesen (z.B. Kunden-Deckungsbeitragsrechnungen) oder der Marktforschung (z.B. Kundenlebenszyklusanalyse).⁸

Im folgenden sollen lediglich einige Konzepte vorgestellt werden, ohne diese zu kategorisieren. Die Darstellung beschränkt sich dabei auf Konzepte, welche – wenn auch in unterschiedlicher Häufigkeit – in der Praxis Anwendung finden und daher für die Befragung als relevant erachtet wurden.

Ein dynamisches Verfahren, welches die Zukunftsdimension berücksichtigt, ist das Kundenlebenszykluskonzept. Dieses Konzept betrachtet den ganzen Zyklus einer Geschäftsbeziehung (vgl. Abbildung 10).

⁸ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 31.

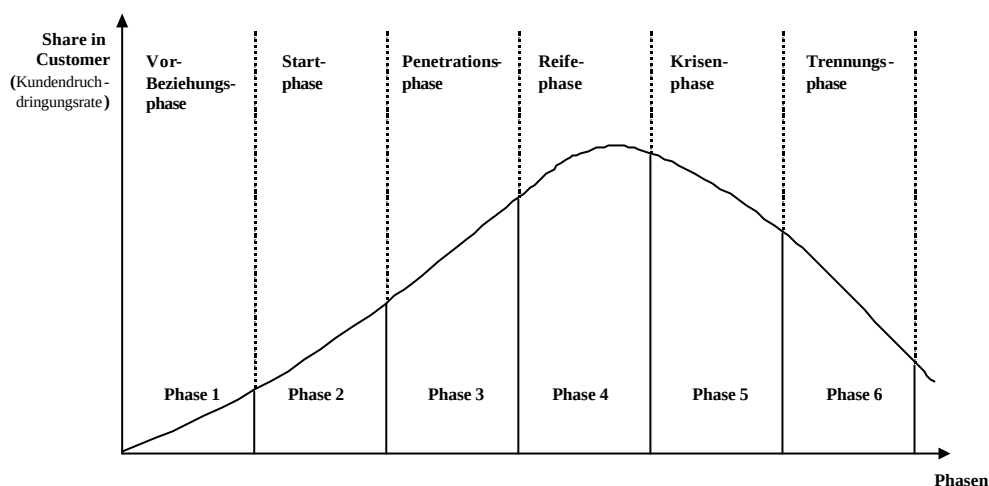


Abbildung 10: Kundenlebenszyklus

Quelle: *Diller* (1995), S. 57ff.

Diller (1995) unterscheidet hierbei sechs Phasen:

In der ersten, sogenannten *Vorbeziehungsphase* finden noch keine Geschäfte statt, es werden lediglich Informationen ausgetauscht und versucht, Misstrauen abzubauen.

In der *Startphase* kommt es zu ersten Käufen und Vertrauen wird aufgebaut.

In der darauffolgenden dritten Phase, der *Penetrationsphase*, werden positive Kundendeckungsbeiträge erzielt, jedoch bei sinkenden Wachstumsraten der Kundendurchdringung. In dieser Phase wird das Geschäft zunehmend zur Routine und das Kontaktvolumen nimmt ab. Cross Selling wird hier forciert.

In Phase vier, der *Reifephase*, nimmt die Routine weiter zu und die Intensität der Kontakte ab. Die Zufriedenheit ist hoch, ebenso jedoch die Gefahr einer Stagnation bzw. Erosion.

In der folgenden *Krisenphase* nehmen zwar die Kontakte kurzfristig nochmals zu, die Kundendurchdringung jedoch sinkt stetig.

Dies setzt sich fort, bis es dann in der letzten Phase, der sogenannten *Trennungsphase* zu einer Auflösung der Geschäftsbeziehung kommt.

Der s-förmige Verlauf der Kurve besteht ebenfalls für folgende Variablen der Ordinate:⁹

⁹ Vgl. *Rudolf-Sipötz* (2001), S. 43.

Umsatzvolumen, Kostenverlauf, Deckungsbeitragspotential, Kontakt(intensität), Kundendurchdringungsrate etc.

Brennpunkt dieses Verfahrens ist die Prognostizierung des Beziehungsverlaufs. Denn davon hängt die Bewertung des Kunden und dessen Zuordnung zu Segmenten letztendlich ab. Die verschiedenen quantitativen und qualitativen Prognoseverfahren sollen dabei im folgenden nicht näher betrachtet werden.

Ein weiteres Verfahren, welches den Faktor Zeit berücksichtigt und damit eine gewisse Dynamisierung beinhaltet, ist die *Customer Lifetime Value (CLTV)*-Berechnung. Hierbei handelt es sich um eine Methode zur Bestimmung des Kapitalwerts eines Kunden - gesehen auf die Dauer der Kundenbeziehung - beruhend auf den Prinzipien der Investitionsrechnung. „Allgemein bezeichnet der Kundenkapitalwert die Summe der Barwerte aller auf den Zeitpunkt t_0 abdiskontierten Ein- und Auszahlungsströme, die dem Kunden ursächlich zuzurechnen sind.“¹⁰ In der Theorie stellt die CLTV-Berechnung keine Schwierigkeit dar. Praktisch ergeben sich jedoch einige Probleme bei dessen Umsetzung bzw. der Ermittlung und Wahl der Variablen (Höhe des Kalkulationszinsfußes, prognostizierte Kosten/Erlöse, prog. Dauer der Beziehung usw.). Daher beschränkt sich dessen Anwendung vor allem auf die Berechnung von beispielsweise Transaktionserträgen.

In der Literatur werden die Begriffe *Activity Based Costing (ABC-Analyse)*¹¹ und *Prozesskostenrechnung* oftmals gleichbedeutend verwendet.¹² War es bei diesen Verfahren anfangs üblich, den Kostenträgern/Produkten Teile von Gemeinkostenbereichen aufgeschlüsselt nach Aktivitäten bzw. Prozessen zuzuordnen, so werden nun den Kunden - als Bezugsgrösse - die Kosten auf Basis der einzelnen Aktivitäten bzw. Teilprozessen zugerechnet. Der Fokus verlagert sich damit von einer reinen Betrachtung der Produktionskosten auf eine Betrachtung von beispielsweise Kosten der Betreuung.¹³ Hierbei werden die Hauptprozesse (z.B. Kundenbetreuung) in Teilprozesse und diese wiederum in Aktivitäten zerlegt.

¹⁰ Rudolf-Sipötz (2001), S. 45.

¹¹ Varianten der ABC-Analyse sind die ABC-Analyse nach Umsatz und die ABC-Analyse nach Deckungsbeiträgen.

¹² Vgl. Coenenbeg/Fischer (1991), S. 21f.

¹³ Vgl. Coenenbeg/Fischer (1991), S. 35.

Die *Kundenportfolio-Analyse* als ein weiteres Verfahren der Kundenbewertung ermöglicht es, mehrere Kriterien u.a. auch qualitativer Art mit in die Bewertung einfließen zu lassen. Vorteilhaft bei diesem Verfahren ist zum einen dessen kommunikationswirksame Darstellungsweise und zum anderen die Möglichkeit, (Norm-)Strategien abzuleiten. Zu beachten ist bei dieser Vorgehensweise jedoch, dass die im Portfolio betrachteten Dimensionen unabhängig voneinander sind, so dass das Ergebnis nicht verzerrt wird und eine Ableitung von Normstrategien nicht eingeschränkt wird.

Ein Beispiel für ein Kundenrentabilität/Geschäftsvolumen-Portfolio liefert Oggenfuss¹⁴. Hier werden den identifizierten Segmenten zugleich Handlungsoptionen in Abhängigkeit von deren Prioritäten zugewiesen (vgl. Abbildung 11).

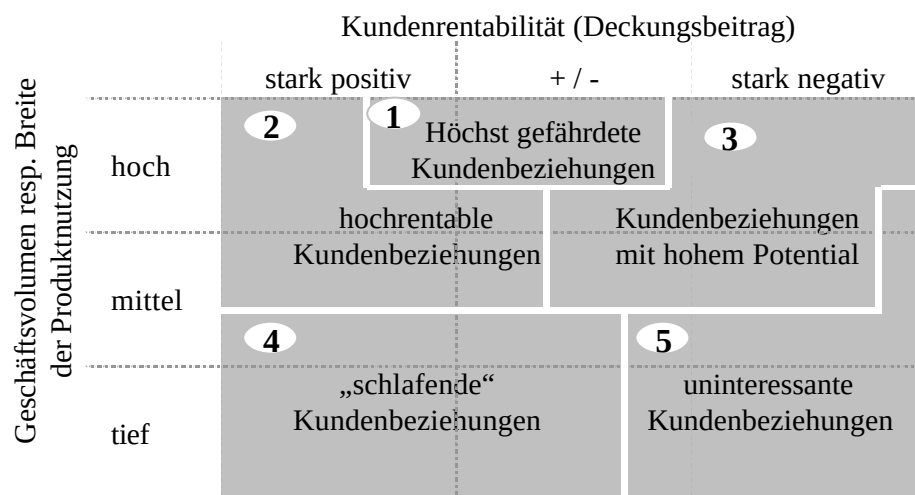


Abbildung 11: Kundenrentabilität/Geschäftsvolumen-Portfolio

Quelle: Oggenfuss (1992), S. 28.

Für die fünf identifizierten Kundensegmente stellen sich dabei die Handlungsoptionen wie folgt dar (Kundensegmentnummer = Handlungspriorität).

- 1: Sofortige Kontaktaufnahme und Individualisierung der Leistungserstellung
- 2: Intensivierung der Beziehungspflege
- 3: Differenzierungsstrategie (Kosten senken, Preise erhöhen)

¹⁴ Vgl. Oggenfuss (1992).

4: Intensivierung der Kundenbeziehung durch Direct Marketing

5: Desinvestitions-/Rückzugsstrategie

Problem bei diesem Verfahren ist, dass die Beurteilung von nicht quantitativ messbaren Kriterien (z.B. Image) aufgrund von subjektiven Einflüssen erschwert wird. Werden die Kundenportfolios über einen Zeitraum betrachtet, so können sie wertvolle Informationen beispielsweise bezüglich Strukturveränderungen geben.

Bei der *Kundendeckungsbeitragsrechnung* werden alle durch einen Kunden verursachte Einzelkosten diesem zugerechnet, egal ob sie als beschäftigungsunabhängig oder –abhängig einzustufen sind. Im Prinzip wird versucht, diejenigen Kosten zu ermitteln, welche mit der Existenz oder der Interaktion eines Kunden in Zusammenhang stehen und entfallen würden, wenn dieser dem Unternehmen verloren geht. Eine Anwendung dieses Verfahrens erscheint jedoch nur sinnvoll, wenn der Kunde eindeutig zu identifizieren ist (z.B. Kontonummer eines Bankkunden) und eine Kostenzuteilung so möglich wird. Zwar erlaubt dieses Verfahren in Teilen eine entstehungsgerechte Zuteilung der Kosten, jedoch können auch hier beispielsweise kunden-segmentspezifische Aufwendungen ebenfalls nicht genau zugeteilt werden. Weiterer Kritikpunkt ist, dass es sich bei diesem Verfahren um eine reine Ist-Bestandsaufnahme handelt, welche keine Schlüsse über das künftige Potential eines Kunden zulässt.

Die Fragestellung im Bereich der Kundenbewertung des Fragebogens soll einen Einblick in bisher verwendete Verfahren der Unternehmen und deren Einschätzung (evtl.) bisher nicht verwendeter Verfahren geben. Zudem ist von Interesse, inwieweit die Determinanten zur Kundenbewertung überhaupt erhoben werden können.

Die Frage nach der Sinnhaftigkeit einiger Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes ergibt folgendes Bild (vgl. Abbildung 12):

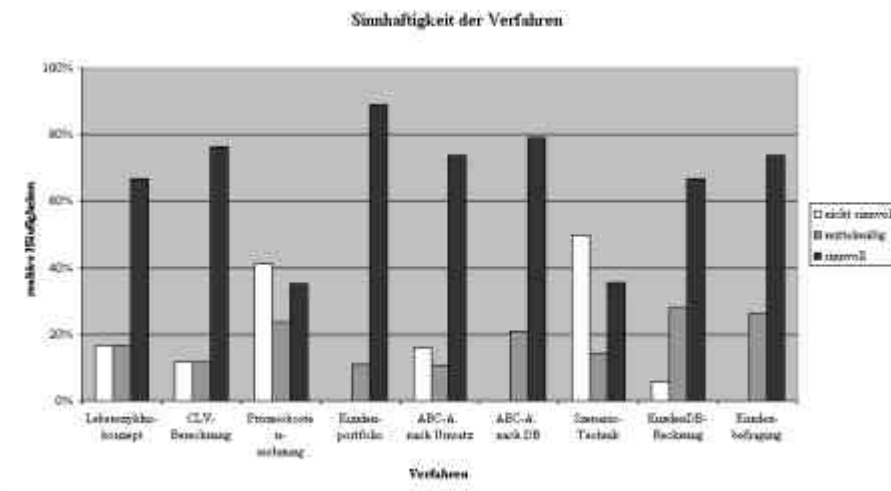


Abbildung 12: Sinnhaftigkeit von Verfahren zur Kundenbewertung

Im Überblick werden so ziemlich alle Verfahren zur Bewertung des Kunden als sinnvoll erachtet, wobei es Abstufungen gibt. Die Szenario-Technik und die Prozesskostenrechnung werden in herausstechendem Masse als für nicht sinnvoll (50% bzw. 41%) erachtet. Das Kundenportfolio wird hingegen von 89% der Unternehmen als sinnvoll erachtet ohne „Gegenstimmen“ (*nicht sinnvoll*).

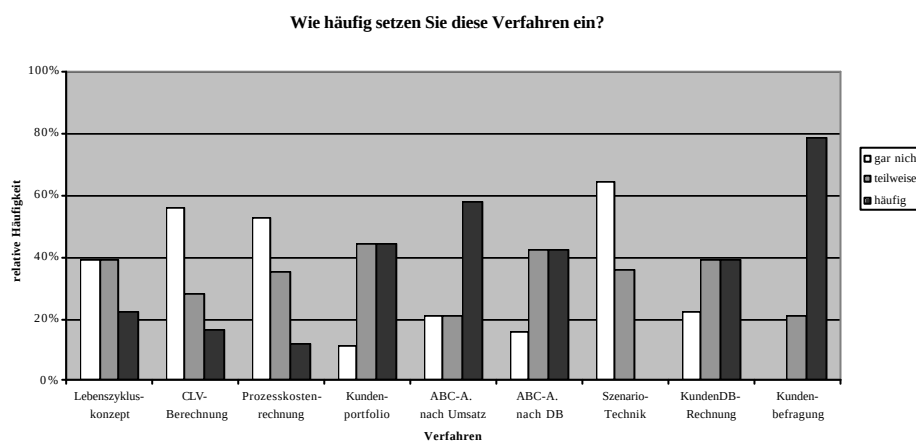


Abbildung 13: Einsatz der Verfahren zur Kundenbewertung

Wenn es jedoch um den tatsächlichen Einsatz im Unternehmen geht, stellt sich die Situation ein wenig anders dar (vgl. Abbildung 13): am häufigsten verwenden die Unternehmen noch die Kundenbefragung (79%), gefolgt von der ABC-Analyse nach Umsatz (58%). Gar nicht zum Einsatz kommt die für nicht als sinnvoll erachtete Szenario-Technik bei 64% der Unternehmen

und die als für nicht sinnvoll erachtete Prozesskostenrechnung bei 53% der Unternehmen. Zu bemerken ist jedoch auch, dass die von 76% der Unternehmen für sinnvoll erachtete CLV-Methode lediglich bei 17% der Unternehmen häufig und bei 28% teilweise zum Einsatz kommt.

Dass eine solche Diskrepanz zwischen als sinnvoll erachteten Verfahren und tatsächlich verwendeten Verfahren besteht, mag vor allem in der Komplexität mancher Verfahren liegen, welche eine Anwendung in der Praxis häufig - sei es aus Zeit- oder Kostengründen - nicht erlaubt.¹⁵

Der letzte Fragenteil widmete sich den Determinanten der Kundenbewertung. Zum einen wurde die Frage nach der Relevanz einzelner Determinanten zur Kundenbewertung gestellt und zum anderen nach dem geschätzten Schwierigkeitsgrad bezüglich der Erhebung dieser Determinanten gestellt.

Befragt zu den einzelnen Determinanten erachteten die Unternehmen das Kundenvertrauen (78%), die Kundenzufriedenheit (72%), die Ausbaufähigkeit der Beziehung (61%), den Umsatz des Kunden (50%) und dessen Customer Lifetime Value (44%) für sehr relevant.

Als am schwierigsten zu erheben (prognostizieren) werden die Dauer der Kundenbeziehung, die Ausbaufähigkeit (-wahrscheinlichkeit) der Beziehung und die Lebensphasen des Kunden von den Unternehmen erachtet. Eine Übersicht hierzu gibt Abbildung 14.

¹⁵ Vgl. hierzu auch: *Rudolf-Sipötz* (2001), S. 31.

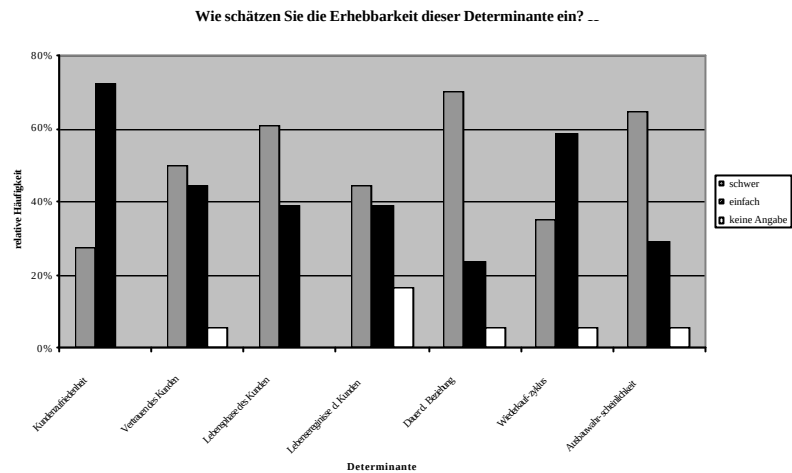


Abbildung 14: Erhebbarkeit von Determinanten zur Kundenbewertung

Literaturverzeichnis

Bartl (1992)

Bartl, A.: Gewinner im Licht der Sonne, in: Absatzwirtschaft, Sonderheft, 10/ 1992, S. 38-43.

Coenenbeg/Fischer (1991)

Coenenbeg, A. G., Fischer, T. M.: Prozesskostenrechnung - Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., 1/ 1991, S. 21-38.

Diller (1995)

Diller, H.: Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40, Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen, Nürnberg 1995.

Kunz (1996)

Kunz, H.: Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden, Orell Füssli, Zürich 1996.

Meffert (2000)

Meffert, H.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2000.

Oggenfuss (1992)

Oggenfuss, C. W.: Retention Marketing oder verliert ihre Unternehmung die richtigen Kunden?, in: THEXIS, 6/ 1992, S. 24-28.

Reichheld/Sasser (1991)

Reichheld, F., Sasser, W. E.: Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., IV. Quartal 1991, S. 108-116.

Rudolf-Sipötz (2001)

Rudolf-Sipötz, E.: Kundenwert: Konzeption-Determinanten-Management, Dissertation der Universität St. Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2001.

Wehrli/Wirtz (1996)

Wehrli, H., Wirtz, B.: Relationship Marketing - Auf welchem Niveau bewegt sich Europa?, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1996, S. 24-30.