Customer Value

Kundenbewertung und Kundenvorteile

Christian Belz



Prof. Dr. *Christian Belz*, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG).

Langfristig schlägt Customer Value den Shareholder Value – so die Hypothese. Dabei geht es nicht darum, die Ansätze gegeneinander auszuspielen. Auch Analysten und Kapitalgeber können selbstverständlich Kundenstrukturen und Vorteile für Kunden gewichten, wenn sie einschätzen, wie sich Aktien von Unternehmen entwickeln oder wie sich eine Unternehmensübernahme zukünftig auswirkt. Nur berücksichtigen sie diese Grundlagen für den unternehmerischen Erfolg bisher ungenügend.
Customer Value integriert einerseits den Wert von Kunden für Unternehmen und den Vorteil, den ein Unternehmen für diese Kunden bietet. Die Kundenbewertung betrifft das Controlling unmittelbar. Die Strategien und Maßnahmen von „Solution Providern", welche die Probleme des Kunden umfassend lösen und zu ihrem Erfolg beitragen, sind gezielt zu steuern. Die Konsequenzen im Controlling sind in diesem Bereich noch zu wenig erfasst (umfassend *Belz/Bieger* et al., 2004).

1. Kundenwert (Customer Equity)

Unternehmen strengen sich für attraktive Kunden an. Es gilt die richtigen Segmente und Kunden auszuwählen. Verschiedene Ansätze der Kundenanalyse und -bewertung dienen dazu. *Rudolf-Sipötz* (2001, S. 171) untersuchte empirisch den Beitrag verschiedener Potenziale des Kunden nach seinen Werten für ein Unternehmen. In der Reihenfolge der Wichtigkeit ermittelte sie in der Praxis:

Marktpotenzial des Kunden
1. Ertragspotenzial (heute und zukünftig)
2. Entwicklungspotenzial
3. Loyalitätspotenzial

Ressourcenpotenzial des Kunden
4. Referenzpotenzial
5. Kooperationspotenzial
6. Informationspotenzial
7. Internes Synergiepotenzial

Jedes Potenzial lässt sich gezielt beeinflussen. Natürlich unterscheiden sich die Gewichte für die Potenziale je nach Unternehmen und Markt. So wird beispielsweise für ein Unternehmen der Spitzentechnologie in neuen Märkten das Entwicklungs-, Referenz- und Kooperationspotenzial sehr wichtig sein. In einem Markt für wenig transparente Dienstleistungen ist das Loyalitätspotenzial ganz entscheidend.

Um mit Kundenbewertungen wirksam umzugehen, gilt es folgende Aspekte zu beachten:

- **Unsicherheit:** Kundenbewertungen für die Zukunft beruhen auf Schätzungen. Selbst bei einzelnen Kunden ist häufig festzustellen, dass erste positive Einschätzungen nicht zu einer ergiebigen Zusammenarbeit führen und umgekehrt. Bewertungssysteme müssen deshalb mögliche Potenziale und auch zufällige positive Entwicklungen erlauben. Unternehmen suchen eine Balance zwischen breiter Marktabgrenzung und Trefferwahrscheinlichkeit, sonst würde sich jeder Anbieter nur noch auf wenige sichere Kunden konzentrieren. Immerhin steigt die Sicherheit bei Gesamtbeurteilungen, weil sich die Schwankungen bei einzelnen Kunden ausgleichen.

- **Fehlende Informationen:** Längst hat die Literatur behandelt, wie sich Kunden differenziert bewerten lassen. Zwischen den anspruchsvollen Vorschlägen der Theorie und den einfachen Auswertungen der Praxis besteht aber eine krasse Diskrepanz: Unternehmen erfassen oft nur die Umsätze von Kunden. Bereits die Rentabilität von Kunden und Segmenten wird nicht ausgewiesen. Besonders ausgeprägt ist die Problematik in Unternehmen, die ihre Strukturen und Führungssysteme mehrheitlich auf Produktion und Produkte ausrichten und demgemäss produktbezogene Informationen und Entscheide weit stärker gewichten. Zudem fehlen in der Regel die Analysen der Kosten und Erträge über einen Zeitraum von mehreren Jahren für diese Kunden.

- Gleichzeitig tappen manche Unternehmen im Dunkeln, was ihre Services (als wichtiger Teil des Mehrwerts für Kunden) kosten. Folge ist ein mangelndes Kosten- und gleichzeitig Preisbewusstsein der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Kosten für Dienstleistungen verselbständigen sich. Services für Kunden werden erweitert bis die Margen schwinden. Neue Geschäfte mit Dienstleistungen werden vernachlässigt, weil Erträge nicht sauber ausgewiesen sind und auch die Incentives der Miterbeiter einseitig auf das Produktgeschäft ausgerichtet bleiben.

- **Ergänzende Kriterien:** Ergänzend sind Aspekte des Kundenverhaltens wichtig (z. B. die Professionalität der Beschaffung zwischen kritiklosem Spontankauf und differenzierten Kaufentscheiden, zwischen einseitiger Preisorientierung („Squizing") und langfristiger Partnerschaft). Diese Aspekte äussern sich beispielsweise in den Transaktionskosten.

- **Dynamik:** In vielen Märkten verändern sich durch neue Wettbewerbsverhältnisse, innovative Geschäftsmodelle und Preiszerfall die Einschätzungen des Werts einzelner Kunden recht rasch. So ist beispielsweise die Prognose der Werte der Kunden in der Telekommunikationsindustrie durch die erodierenden Preise rasch überholt und nach unten korrigiert worden. Durch das Auftauchen der Low Cost Carrier wurden die Durchschnittserträge im Flugbereich gesenkt und die Loyalität der Vielflieger gegenüber den Netzwerk-Gesellschaften vermindert.

- **Akquisitionskosten und Kundenbindung:** Der Kundenwert hängt eng mit der Diskussion um Kundenakquisition und Kundenbindung zusammen. Kosten der Akquisition und der Kundenbindung sollen bezüglich zukünftiger Erträge optimiert werden. Zeitlich fallen Kosten und Erträge oft weit auseinander, wie beispielsweise das Jugendmarketing der Banken zeigt. Kritisch ist dabei die Frage, ob gekonntes Jugendmarketing die Kunden so bindet, dass sie später ihre attraktiven Transaktionen bei der gleichen Bank abwickeln. Grundfrage ist also, ob sich die frühen Investitionen in eine noch wenig attraktive Kundenbeziehung später lohnen.

- **Leistungsfähigkeit für ausgewählte Kundengruppen:** Entscheidend ist letztlich nicht nur, wie attraktiv aktuelle und potenzielle Kunden sind. Wichtig ist, dass die spezifischen Anforderungen der Kunden mit der spezifischen Leistungsfähigkeit des Anbieters zusammenpassen.

- **Nutzenüberschuss oder Überleistung:** Sehr viele Leistungen bieten in einem Bereich Nutzen an, der keine höhere Zahlungsbereitschaft fördert. Dies ist besonders oft der Fall, wenn neue technologische Möglichkeiten zu einem einseitigen Technologie-Push führen.

- **Wertung und Differenzierung:** Kunden lassen sich in Portfolios darstellen, ähnlich wie Produkte. So lassen sich Kunden nach der Wettbewerbsposition des Unternehmens und der Attraktivität der Kunden für das Unternehmen einteilen. Analog zum Produktportfolio ergeben sich Positionen von Cash Cows, Dogs, Question Marks und Stars für einzelne Kunden und Kundengruppen. Problematisch ist bei Kategorisierungen eine Einteilung in gute und schlechte Kunden, die sich auch in Motivation, Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter niederschlägt. Zweckmäßig ist es eher, die Leistungen des Unternehmens für verschiedene Kundenwert-Gruppen zu differenzieren. Dabei lässt sich die Zusammenarbeit mit kleinen Kunden sehr schlank gestalten und die Kooperation mit Schlüsselkunden ist individuell und aufwändig. Beide Arbeitsformen sind für den Kundenwert angemessen und professionell.

- **Aggregation:** In der Praxis der Marktbearbeitung werden Bewertungen und Kundenanalysen traditionell stark verwendet. Für Key Accounts als wichtige Einzelkunden wird auf der Grundlage solcher Bewertungen selektioniert und das individuelle Vorgehen für Akquisition und Zusammenarbeit bestimmt. Für Massenkunden stützt sich beispielsweise das Direktmarketing auf Kundendatenbanken. Induktiv werden aus bisherigem Kundenverhalten die Kundengefährdung, wahrscheinliche Zusatzverkäufe usw. ermittelt und damit die Wirkung der Marktbearbeitung gesteigert. Um mit Kundenwerten wirksam umzugehen, sind verschiedene Aggregationen vom Einzelkunden zur Kundengruppe, zum Segment und für alle Kunden nützlich.

- Generell gilt es, die Kundenstrukturen und zukunftsorientierte Kundenportfolios stärker zu gewichten. Sie bestimmen die strategische Entwicklung eines Anbieters.

- **Aufwand:** Die oben erwähnten Probleme der Operationalisierung, des Aufwands der Erhebung und der Prognose führen dazu, dass eine im Konzept des Shareholder Value geforderte Monetarisierung des Kundenwerts oft nicht eingelöst werden kann. Trotzdem ist ein bestehender Kundenstamm ein wesentliches Asset für den zukünftigen Erfolg eines

Unternehmens. Indiz sind beispielsweise die teilweise horrenden Aufwendungen von Unternehmen, um neue Kunden zu gewinnen. Der Kundenstamm eines Unternehmens rechtfertigt zudem oft hohe Preise bei Übernahmen.

Diese Hinweise zeigen deutlich, dass für Informationssysteme zur Selektion und Betreuung von Kunden bei den meisten Unternehmen noch viel zu leisten ist. Die Ansprüche von den Verantwortlichen Marketing und Verkauf sowie Controlling unterscheiden sich.

2. Kundenvorteile

Erfolgreiche Unternehmen schaffen Vorteile für attraktive Kunden (auch *Naumann*, 1995). Es gilt, den Mehrwert des Angebots für Kunden zu spezifizieren.

Wettbewerbsvorteile prägen die Diskussion um erfolgreiche Strategien von Unternehmen. Um sich in Märkten durchzusetzen gilt es, im Vergleich zu den Wettbewerbern kostengünstiger vorzugehen oder sich zu differenzieren. Dazu muss ein Anbieter die eigene Wertschöpfung optimieren.

Kundenvorteil	Ziel	Ansatz
1. Emotionsvorteil	Der Kunde erlebt das Unternehmen als sympathisch und kompetent.	**Markenmanagement:** Positionierung; Emotions- und Fachkompetenz
2. Beziehungsvorteil	Der Kunde kennt die wichtigen Bezugspersonen und Unternehmen und kann ihre Fähigkeiten einschätzen.	**Management persönlicher Geschäftsbeziehungen:** Personenvernetzung Anbieter und Kunde; Umgang mit persönlichen Geschäftsbeziehungen in Organisationen; Beziehungsmanagement einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter
3. Erklärungsvorteil	Der Kunde kann die Leistung beurteilen.	**Kommunikationsmanagement:** Kundenintegration; Systemverkauf: Dokumentationen; Marktbearbeitung
4. Individualisierungsvorteil	Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden.	**Leistungsmanagement:** Leistungsmodule, Kooperation mit Kunden
5. Entlastungs- und Sicherheitsvorteil	Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen und fühlt sich dabei sicher.	**Leistungsmanagement:** Outsourcing; nutzenorientierte Geschäftsmodelle
6. Qualitätsvorteil	Die Leistungsqualität (Produkte, Prozesse usw.) ist für den Kunden optimiert.	**EFQM und Qualitätsmanagement:** Total Quality Management und Zertifizierungen; Servicequalität; Beziehungsqualität
7. Innovationsvorteil	Innovationen bereiten zukünftige Erfolge des Kunden vor.	**Innovationsmanagement:** F&E und Innovationsmanagement; Lead User-Konzepte und Kundenintegration; Entwicklungszusammenarbeit mit Kunden
8. Geschwindigkeits- und Flexibilitätsvorteil	Der Kunde bleibt beweglich.	**Prozess- und Zeitmanagement:** Abstimmung der Vorräte und Kapazitäten; vereinfachte Strukturen und Abläufe; Prozessmanagement und -differenzierung
9. Wirtschaftlichkeitsvorteil	Der Kunde senkt seine Kosten und steigert seine Erträge.	**Kosten- und Nutzenmanagement:** Nutzenorientierte Preisgestaltung; Kostensenkung; Leistungsselektion
10. Koordinationsvorteil	Interne und externe Schnittstellen werden für den Kunden optimal bewältigt.	**Internes und externes Koordinationsmanagement:** Organisation; Prozesse; Systeme; Teams zur Koordination

Abb. 1: Kundenvorteile, Ziele und Ansätze

Jeder Wettbewerbsvorteil äußert sich aber nur indirekt über die Kunden: Diese erkennen, gewichten und honorieren die Vorteile im Angebot. Wir ziehen den Begriff des Kundenvorteils vor, weil er die Unternehmensstrategien unmittelbar auf die Anforderungen der Kunden fokussiert. Die Konkurrenz zwischen Anbietern kann sich vom Kundennutzen entfernen oder auf unwichtige Nebenschauplätze verlagern. Die Wettbewerber überbieten sich dann in Leistungen, die für den Kunden unwichtig sind.

Der Kundenvorteil besteht im wahrgenommenen Nutzen und Mehrnutzen des Kunden in der Zusammenarbeit und für die Leistung eines gewählten Anbieters. Verschiedene Leistungskomponenten des Anbieters sind dabei für ihn unwichtig, wenn sich seine Bedürfnisse und das Angebot nicht vollständig decken.

Wir gehen davon aus, dass besonders anspruchsvolle Angebote für den Kunden mit zahlreichen Vor- und Nachteilen verbunden sind:

- Die Nachteile sind beispielsweise ein aufwändiger Informations- und Beschaffungsprozess, Risiken der Kaufentscheidung, unbenötigte/fehlende oder falsche Produktmerkmale sowie ein hoher Preis.
- Die Vorteile sind beispielsweise ein außergewöhnliches Einkaufserlebnis, die gezielte Beratung des Kunden, eine gute Funktionalität und Langlebigkeit eines Produkts sowie eine besonders wirtschaftliche Leistung.

Im Marketing gilt es, mit den Vor- und Nachteilen spezifisch umzugehen, denn der Kunde erlebt ihre Qualität jeweils unterschiedlich. So erfordern Risiken oder Angst und Sicherheit des Kunden bei Versicherungen ein unterschiedliches Vorgehen. Marketing sollte sich stärker mit Nachteilen befassen und sie nicht einfach mit vermeintlichen Vorteilen verdecken. Ohnehin scheint es in manchen Branchen zunehmend wichtige Aufgabe des Marketing zu sein, neue Nachteile für (Klein-)Kunden einzuführen, um die Rentabilität der Anbieter zu steigern.

Abb. 1 zeigt mögliche Kundenvorteile im Überblick.

Für Anbieter ist es bedeutend, relevante Vorteile zu gewichten; im gesamten Marketingauftritt ebenso wie in der konkreten Verhandlung mit einzelnen Kunden. Vorteile für durchschnittliche Kunden lassen sich meist nicht erzielen. Wichtig ist es zu differenzieren und zu selektionieren oder besser den Kunden wählen zu lassen, welche Form einer schlanken bis intensiven Zusammenarbeit er beanspruchen will. Unternehmen realisieren eine umfassende Zusammenarbeit nicht flächendeckend, sondern oft mit ganz wenigen Kunden. Erstens passt die umfassende Zusammenarbeit nicht für alle und zweitens verfügen Anbieter oft über sehr begrenzte Ressourcen.

Kundenvorteile bewirken nicht nur den gegenwärtigen Umsatz und Ertrag. Der Kunde identifiziert sich mit vorteilhaften Anbietern, schöpft Vertrauen und bindet sich an sie.

Die bisherige Argumentation ist weitgehend auf einen Zeitpunkt bezogen, geht gleichermaßen davon aus, dass ein Kunde bei einer Kaufentscheidung sämtliche Vor- und Nachteile integriert und gegeneinander abwägt. Es gilt, den Ansatz prozessorientiert zu erweitern. Im Kundenprozess spielen in den verschiedenen Phasen und Situationen spezifische Kriterien eine Rolle. In einer Suchphase kann ein bestimmtes Kriterium im Vergleich zur Kauf- oder Nutzungsphase völlig unterschiedlich gewichtet werden. Es gilt zu verhindern, dass beispielsweise eine Beziehung abgebrochen wird, nur weil der Anbieter den Kunden bereits in frühen Phasen bedrängt und möglichst schnell zum Verkaufsabschluss kommen will.

Um Kundenvorteile zu bestimmen, sind sämtliche Inhalte und Methoden der internen und externen Marketingdiagnose ergiebig. Sie reichen von der Analyse der Leistungen im Einsatz bei bestehenden Kunden, klassischer Marktforschung, Workshops mit Kunden bis zu Allianzen mit globalen Schlüsselkunden. Inhaltlich sind Marktentwicklungen, Wettbewerber, vertikale Partner und Kunden sowie das eigene Unternehmen zu erfassen.

3. Das Modell: Customer Value

Für Unternehmen bleibt es strategisch und operativ anspruchsvoll, die Leistungen für Märkte und Kunden zu bestimmen (auch *Anderson/Narus*, 1999). Das Modell des Customer Value soll erleichtern, das Leistungs- und Kundenmanagement erfolgreich zu steuern (vgl. *Abb. 2*). Grobe Bausteine sind Diagnose, Gestaltung und Kontrolle.

Es ist kaum möglich, das Modell umfassend zu erklären (vgl. *Abb. 2*). Es gilt, die Leistung des Anbieters, die Kundenselektion und Kundenvorteile aufeinander abzustimmen. Grundlage ist die Diagnose des Umfelds, der Märkte, Kunden und Wettbewerber. Besonders ergiebig sind erfasste Veränderungen in der Wertschöpfung von Märkten und neue Geschäftsmodelle. Strategisch ist die Umorientierung vom Produkt- zum Lösungsanbieter besonders anspruchsvoll. Bei den fünf „Ks" handelt es sich um die kritischen Erfolgsvariablen, um Customer Value zu gestalten:

- **Konfiguration:** Leistungen für Segmente und Kunden so strukturieren, dass sie auf ihre Bedürfnisse passen. Die Kundenvorteile (*Abb. 1*) geben eine mögliche Struktur vor.
- **Kommerzialisierung:** Preispremium realisieren, Dienstleistungen verrechnen und attraktive Dienstleistungsgeschäfte aufbauen.
- **Kompetenz:** Organisation, Mitarbeiter und Systeme (Informatik, Produktion, Logistik usw.) für Leistungen gegenüber Kunden einsetzen und entwickeln.
- **Kooperation:** Partner für Kundenlösungen integrieren.
- **Kommunikation:** Erklärungswettbewerb für Kundenlösungen gestalten.

Abb. 3 zeigt die Grundfragen zu den Bausteinen im Überblick. Verändern die Anbieter viele Komponenten, so entstehen neue Geschäftsmodelle.

Mit dem Ansatz des Customer Value lassen sich bestehende Angebote von Unternehmen und Institutionen schrittweise verbessern. Gleichzeitig ist es möglich, völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, besonders wenn alle K's neu definiert werden. Der Ansatz ist besonders geeignet, wenn Kunden wichtige Kaufentscheide zu fällen haben, also beispielweise für Gebrauchsgüter, Investitionen, komplexere Dienste oder generell im Marketing zwischen Unternehmen (B2B).

Zudem öffnet der Ansatz auch den Blickwinkel für Kundenvorteile in

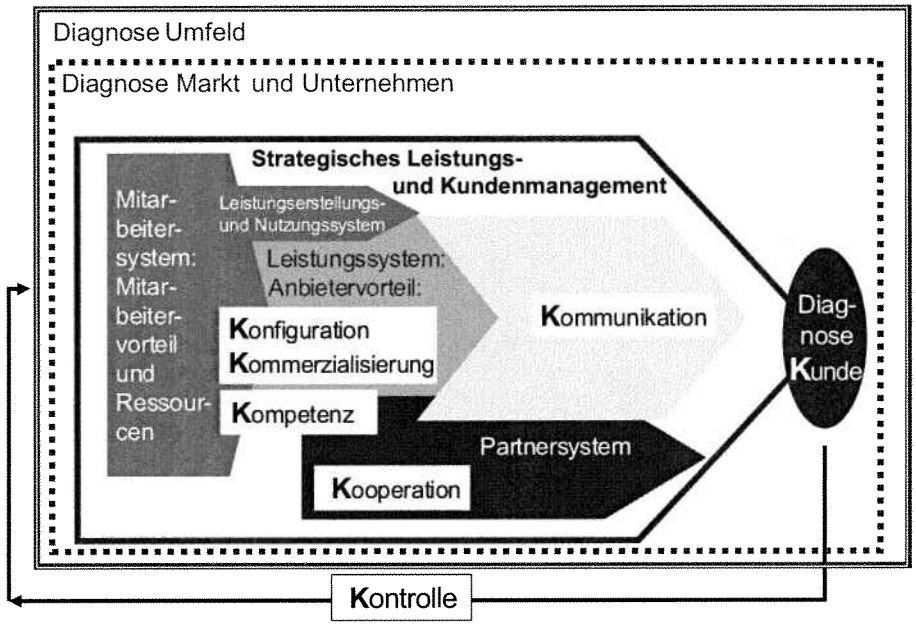


Abb. 2: Modell Customer Value

Komponenten des Modells	Schlüsselfragen zum Geschäftsmodell
Kunden	• **Kundenselektion:** Welche Kundengruppen sind zu unterscheiden und zu selektionieren? • **Kundennutzen:** Welche aktuellen und zukünftigen Ansprüche stellen die gewählten Kunden? Welche Nutzenbereiche sind relevant? • **Zusammenarbeit mit Kunden:** Welche Zusammenarbeit lässt sich mit Kunden verwirklichen (Leistung/Gegenleistung)?
Leistungskonfiguration und Leistungsbausteine	• **Leistungsstruktur für Kunden:** Wie lassen sich Leistungssysteme strukturieren und entwickeln, um spezifische Vorteile für Kunden und Anbieter zu schaffen?
Kommerzialisierung	• **Finanzierung:** Wie werden Finanzierungen durchgesetzt sowie ev. Finanzierungspartner gewonnen und beteiligt? • **Ertragsmodell:** Wie werden die Erträge generiert? • **Wachstumsmodell:** Welche Wachstumsstrategien sind sinnvoll?
Kompetenz (Fähigkeiten, Mitarbeiter, Leistungserstellung, Organisation)	• **Kernkompetenzen:** Wie definieren wir die erforderlichen Kernkompetenzen? Wo positioniert der Anbieter seine Aktivitäten in der Wertschöpfungskette? • **Mitarbeitermodell:** Wie gewinnen und halten wir hochqualifizierte Mitarbeiter? Wie nutzen und fördern wir Mitarbeitermotivation und Fähigkeiten und schaffen Vorteile der Mitarbeiter? • **Ressourcen und Leistungserstellung:** Welche eigenen und fremden Infrastrukturen für die Leistung sind erforderlich?
Kooperation	• **Kooperationspartner:** Mit welchen Kooperationspartnern wird zusammengearbeitet? • **Zusammenarbeit:** Welche Leistungen und Gegenleistungen definieren die Zusammenarbeit und gegenseitige Bindung für Partnervorteile?
Kommunikation und Koordination	• **Kommunikationskonzept:** Wie lässt sich über das Geschäftsmodell mit den wichtigen Anspruchsgruppen kommunizieren? • **Koordinationsmodell:** Wie werden die internen Beteiligten, externen Partner und Beteiligten beim Kunden wirksam koordiniert?

Abb. 3: Schlüsselfragen zum Modell

der Kommunikationsgesellschaft und schliesst den Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen der Unternehmen und Institutionen ein. Kurz: Es handelt sich um einen integrierten Managementansatz mit der wichtigsten Perspektive des Kunden.

Der folgende Abschnitt vertieft die Herausforderungen und Lösungen der Kommerzialisierung. Dieser Baustein im Rahmen des Customer Value bewegt sich nahe den Interessen des Controlling.

4. Kommerzialisierung

Unternehmen wollen mit Problemlösungen für Kunden oder Leistungssystemen wachsen, sich profilieren, neue Lösungen einführen, Kunden binden und ihre Erträge steigern. Die Problematik besteht darin, dass manche Anbieter ihre Leistungen wahllos erweitern, ihren Aufwand drastisch steigern und einfach mehr Leistung für gleiche Umsätze und Erträge erbringen. Zwar kann es sinnvoll sein, das Bestehende durch vermehrte Anstrengungen zu halten oder beispielsweise den Preiszerfall zu verlangsamen. Grundsätzlich soll das neue Vorgehen jedoch den Erfolg des Unternehmens steigern.

Kommerzialisierung der Leistungssysteme bedeutet:

- die sorgfältig ausgewählten Leistungen professioneller und rationeller zu erbringen,
- bisherige Gratisleistungen aufzuwerten und zu verrechnen,
- die Gegenleistungen des Kunden umfassend zu erweitern und die Bedingungen für diese Leistungen festzulegen,
- neue und attraktive Geschäfte aufzubauen und
- das Leistungsmanagement zu steuern.

Die Ansätze zeigt *Abb. 4* im Überblick (auch *Trachsler*, 1996).

In Praxisprojekten blockierten Verrechnungsvorgaben zu Beginn die Mitarbeiter. Besonders Verkäufer können sich in umkämpften Märkten kaum vorstellen, neue Forderungen an ihre Kunden zu stellen. Besser ist es, neue Leistungen entstehen zu lassen und Gegenleistungen des Kunden breiter zu definieren. Das ändert nichts an der Vorgabe, die Umsätze und Erträge mittelfristig zu steigern, vermindert aber Widerstände und Ängste.

Die generelle Frage genügt nicht, wie mit Dienstleistungen mehr Geld zu verdienen sei. Produkte und Bausteine der Dienstleistung umfassen ganze Sortimente, und jeder Bestandteil ist sorgfältig auf Ansätze der Kommerzialisierung zu durchleuchten. So kann eine Dienstleistung unabhängig lanciert und beispielsweise nicht nur in Verbindung mit den eigenen Kernprodukten angeboten werden, aber spezifische Beratungsmodule gilt es zu rationalisieren, weil sie ohnehin gratis zu den eigenen Produkten gehören.

Unsere Untersuchungen zeigten, dass es für Unternehmen besonders schwierig aber wichtig ist, sich mit allen Dienstleistungen vor dem Kauf für Kunden zu befassen. Impulse für Kunden, Klärung der Kundenprobleme und des -bedarfs, Gesamtkonzepte für Kunden, umfangreiches Engineering, Evaluationshilfen oder Offerten sind aufwändig. Auch fließt wertvolles Know-how oft an weitere Anbieter ab. Es muss zunehmend gelingen, grundsätzliche Leistungen für Kunden, welche dieser auch ohne den Zuschlag an uns nutzen kann, als eigenes Geschäft zu betreiben (*Belz*, 1997, S. 31 ff.).

Besonders interessant sind neue Ansätze der Leistung und Preisgestaltung. So investiert beispielsweise Siemens

Building Technologies (Division Landis und Staefa, CH-Zug) mit ihrem Performance Contracting selbst in Gebäuderenovationen von Kunden und finanziert sich über Energie- und weitere Kosteneinsparungen. Solche leistungsorientierten Preise beteiligen den Lieferanten an Leistung und Erfolg und ähnliche Lösungen werden auch in weiteren Branchen eingeführt. Nutzung statt Besitz verändert die Spielregeln von Angebot und Markt. Ergiebig sind auch selbständige Dienstleistungsgeschäfte, wie sie beispielsweise *Lista* mit ihrer Office Consulting Group im eigenen Design Center (CH-Nänikon) aufbaute und betreibt.

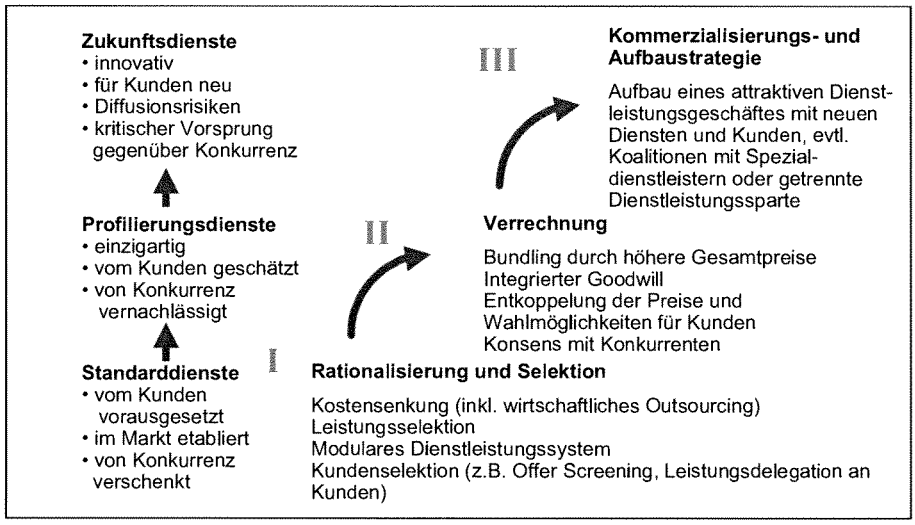


Abb. 4: Bausteine der Kommerzialisierung

5. Controlling

Das Management der Werte für Kunden und des Werts von Kunden gilt es, durch eine Kontrolle abzuschliessen und in den nächsten Zyklus zu führen. Wichtig ist es dabei, von den Zielgrössen des Unternehmens für den Ansatz des Customer Value auszugehen. Schlüsselfragen zum Controlling zeigt *Abb. 5*.

Schlüsselfragen zum Controlling
- Erfolgt eine regelmäßige Kontrolle der Prämissen, um die Grundannahmen der kunden- und marktorientierten Unternehmensstrategie zu überprüfen? Ist eine (ungerichtete) strategische Überwachung installiert?
- Gibt es die geeignete Balanced Scorecard für Leistungssysteme (mit den Perspektiven Finanzielles, Kunden, Mitarbeiter und Prozesse) (Durchführungskontrolle)?
- Welche Erfolge werden mit Leistungs- und Kundensystemen realisiert (quantitative Ziele)?
- Wo liegen die Vor- und Nachteile für Kunden, Anbieter, Mitarbeiter und Partner (qualitative Ziele)?
- Gelingt es, rascher als die Konkurrenz zu lernen und zu verbessern; welche Benchmarks gibt es innerhalb und außerhalb des Unternehmens? Wo sind die Ansätze für die Optimierung (dynamische Entwicklungsziele)?
- Ist sicher gestellt, dass Kontrollinformationen auch wieder in das Planungssystem einfließen und das Unternehmen lernt?

Abb. 5: Schlüsselfragen zum Controlling

Erste Hausaufgabe für eine Kommerzialisierung ist es, die Kosten von Leistungssystemen und Dienstleistungen in Unternehmen zu erfassen. In einem zweiten Schritt lassen sich Preise bestimmen und schrittweise durchsetzen oder als Teil von Gesamtpreisen berücksichtigen. Damit ist die erste Voraussetzung gegeben, um Kosten und Erträge zu steuern und beispielsweise in der Kundenrentabilität zu berücksichtigen. Schrittweise lässt sich die finanzielle Perspektive durch Kundenperspektive, Mitarbeiterperspektive und Prozesse ergänzen, wie es *Kaplan* und *Norton* (1997) für die „Balanced Scorecard" verlangen.

Entscheidend ist generell eine dynamische Perspektive. Es gilt, die Lernprozesse von Unternehmen zu Systemanbietern und zu Betreibern von Kundensystemen zu beschleunigen und durch ein geeignetes Controlling zu fördern. Es ist möglich, dazu eine Art Balanced Scorecard einzusetzen und auf die spezifischen Ziele von Leistungssystemen anzupassen. *Abb. 6* zeigt ein Beispiel für

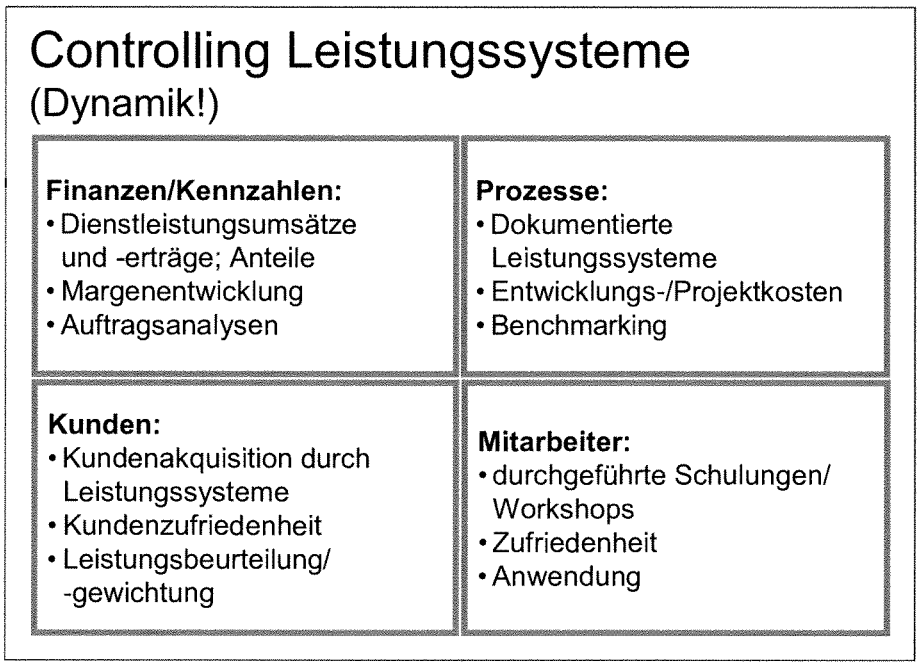


Abb. 6: Balanced Scorecard für Leistungssysteme (*Kaplan/Norton*, 1997)

ein Unternehmen am Anfang. Der Prozess der Professionalisierung von Leistungssystemen ist zu berücksichtigen. Jede Scorecard muss an die strategische Situation des Unternehmens angepasst werden (für das Marketing sie-

he hierzu ausführlich *Reinecke*, 2004). So kann bei einem Unternehmen ein wichtiger Ansatzpunkt für den ersten Einstieg die Dokumentation von Leistungs- und Kundensystemen sein. Dokumente zu wichtigen Prozessen sind aber eine erste Voraussetzung. In einer späteren Phase gilt es, professionelle Ziele zur Zahl der Prozesse, Prozessdifferenzierung, Durchlaufzeiten oder Prozessqualität zu bestimmen.

6. Fazit

In vielen Märkten bestehen Überkapazitäten, mit besseren Infrastrukturen können Anbieter immer weniger Wettbewerbsvorteile erzielen. Kundenstrukturen und -beziehungen werden zum Schlüssel für Erfolge. Der Ansatz des Customer will Vorteile für attraktive Kunden schaffen: Unternehmen bieten nicht nur ihre Grundprodukte an, sondern erweitern ihre Leistungen zu Problemlösungen für Kunden. Die Leistung und Kunden zu definieren bleibt dabei eine grundsätzliche strategische Aufgabe. Dazu brauchen Unternehmen ein angepasstes Controlling für Kundenwert, Kundenvorteile und Strategien zum „Solution Provider". In Forschung und Praxis gilt es noch viel zu leisten, um den „return on marketing" von solchen Lösungen besser zu belegen. Es ist aber nicht nur wichtig, was gemessen werden kann. Customer Value braucht auch qualitative Freiräume. Spitzenleistungen sind zudem vor ihrem Aufbau immer unvernünftig; enge Pay-back-Vorgaben verhindern ausgezeichnete Lösungen.

Stichwörter

- Kommerzialisierung von Services
- Kundenvorteil
- Kundenwert
- Modell des Customer Value

Summary

The author is convinced: Customer Value beats Shareholder Value. Successful companies create advantages for lucrative customers. Customer assessment directly affects controlling. The strategies and measures of „Solution Providers", which comprehensively solve the customer's problems, are to be specifically controlled. The consequences in controlling are still inadequately targeted in this area.

Keywords

- Customer Advantage
- Customer Equity
- Commercialization of services
- Model and Approach of Customer Value

Literatur

Anderson, J.C./Narus, J. A., Business Marketing Management. Understanding, Creating and Delivering Value, London 1999.

Belz, Ch./Bieger, T., et al., Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen/Frankfurt am Main 2004.

Belz, Ch. (Hrsg.), Leistungs- und Kundensysteme. Kompetenz für Marketing-Innovationen – Schrift 2, St. Gallen 1997.

Naumann, E., Creating Customer Value. Cincinnati 1995.

Reinecke, S., Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein in die Marketingplanung integriertes Kennzahlensystem, Habilitationsschrift an der Universität St. Gallen, Wiesbaden 2004.

Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert. Konzeption – Determinanten – Management, Dissertation, St. Gallen 2001.

Trachsler, S., Verrechenbarkeit industrieller Dienstleistungen, Dissertation an der Universität St. Gallen, St. Gallen 1996.