

1. Einführung in die Problemstellung

1.1 Notwendigkeit des Kundenwerts im Industriegütermarketing

Der Kundenwirtschaft wird heute in der Unternehmenspraxis zurecht ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt (vgl. Diller 2005, S. 10). Diese Erkenntnis beruht auf einem veränderten Verständnis von Kunden und Kundenbeziehungen als Investitionsobjekte. Diese Investitionsobjekte sind, wie andere Ressourcen auch, zu managen, also einer individuellen Planung, Organisation und Kontrolle zu unterziehen. Dabei kommt es vor allem auf die Wirtschaftlichkeit an, folglich auf Effektivität und Effizienz bei der Investition in die Ressource Kunde (vgl. Diller 2005, S. 10). Im Grunde geht es um eine differenzierte Einordnung der Kunden nach deren Wertbeitrag und eine diesem Wert entsprechende Bearbeitung, denn „Nicht jeder darf ein König sein“ (Kirsch 2005, S. 6). Hinter dem wertorientierten Kundenmanagement verbirgt sich die grundlegende Zielsetzung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, sich auf Dauer erfolgreich im Wettbewerb behaupten zu können. Dabei wird im Streben nach Wettbewerbsvorteilen den Sektoren Marketing und Vertrieb eine höhere Bedeutung beigemessen als allen anderen Bereichen (z. B. Produktion, Logistik etc.), wie eine Umfrage unter Managern nach Produktivitätssteigerungspotenzialen im Unternehmen belegt (vgl. Homburg/Daum 1997a, S. 20 ff.; Homburg et al. 1996, S. 5) und Projekterfahrungen des Autors bestätigen.

Der Ursprung, den Kunden in den Fokus der unternehmerischen Leistungen zu setzen, kann in der Publikation von Peters/Waterman (1982) gesehen werden, in der die Kundennähe als zentraler Erfolgsfaktor identifiziert wird. Auf Grundlage dieser Erkenntnis gewann die Kundenorientierung in vielen Unternehmen an Bedeutung und galt als Leitmotiv aller unternehmerischen Tätigkeiten. Jedoch schon fünf Jahre später kritisierten Shapiro et al. (1987, S. 101 ff.) eine aus diesem Trend heraus geborene „blinde“ Kundenorientierung, die sich häufig aufgrund aufwendiger und kostenintensiver Maßnahmen negativ auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt. Der „Umsatzmaximierung ohne Grenzen“ folgte eine zunehmend kritische Analyse des Gewinnbeitrags einzelner Kunden bzw. Kundengruppen. Diese kritische Haltung wurde u. a. durch Studien gestützt, bei denen sich herausstellte, dass nur ein kleiner Teil von Kunden überproportional stark zum Unternehmenserfolg beiträgt. So ergab beispielsweise eine Untersuchung von Moor/Wintermantel (1998, S. 343) bei der Firma ABB Normelec, dass lediglich 39 % der Kunden einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften. Cooper/Kaplan (1991, S. 93) deckten bei dem Heizdraht-Hersteller Kanthal auf, dass 20 % der Kunden überdurchschnittlich zum Gesamtgewinn beitragen und diese die 10 % der Kunden, die stark negative Gewinnbeiträge verursachen, ausgleichen. Somit findet innerhalb des Kundenstamms eine Quersubventionierung statt, indem profitable Kunden nicht-profitable Kunden ausgleichen. Danach vollzog sich innerhalb der Unternehmen ein Wandel hin zu einer stärkeren Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen als Folge eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks, jedoch – zumindest in den Anfängen – mit dem Ziel einer weiteren Umsatzmaximierung bzw. deren Stabilisierung.

Die in den 1990er Jahren intensiv geführte Diskussion über Kundenbindung (vgl. Belz 1994, S. 31 ff.; Reinhardt 1994, S. 64 ff.; Schön 1994, S. 56 ff.) und der damit einhergehenden Kundenzufriedenheit erreichte ihren Gipfel in der Forderung nach „zero-defections“ (vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 105 ff.), also einer maximalen Kundenbindung bis hin zum Postulat einer Kundenfluktuationsrate von „null“. Diese Forderung wich bald der wertorientierten Perspektive, die richtigen Kunden zu binden und damit zwei unternehmensstrategische Leitgedanken miteinander zu verknüpfen: Kundenorientierung und Wertorientierung. Diese beiden Leitgedanken erfordern wirtschaftliches Denken im Umgang mit Kunden. Eine wirtschaftliche Kundenbearbeitung ist jedoch erst mit der Kenntnis kundenindividueller Wertbeiträge möglich. Somit ist die Voraussetzung eines wertorientierten Kundenmanagements die Kenntnis über die vom Kunden verursachten Wertzuflüsse zum Unternehmen. „Es sind **alleine die Kunden**, die durch ihre Kaufakte **Wert** für das Unternehmen **schaffen** (...)“ (Bauer et al. 2002, S. 325). Erst in einem nachfolgenden Schritt können, basierend auf dieser Einsicht, die anbieterseitig knappen Ressourcen im Marketing und Vertrieb optimal alloziert werden. Bei der Ressourcenallokation stehen jedoch nicht einzelne Geschäftstransaktionen im Vordergrund, vielmehr rückt insbesondere im Industriegütermarketing die Kundenbeziehung ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Geschäftsbeziehungen müssen somit als langfristige Investitionsobjekte über den gesamten Kundenlebenszyklus betrachtet werden. So ergab beispielsweise eine Studie von Reichheld/Sasser (1990) einen positiven Zusammenhang zwischen Kundengewinn und Geschäftsbeziehungsdauer. Der Kundengewinn ist jedoch nicht nur das Ergebnis kundenindividueller Geschäftstransaktionen, sondern setzt sich aus verschiedenen Quellen zusammen, wie z. B. einer sinkenden Preissensibilität, dem Gewinn aus Referenztätigkeit der Kunden oder nutzbringend verwertbaren Kundeninformationen.

Diese verschiedenen Gewinnquellen deuten bereits auf die Komplexität des Konstrukts Kundenwert hin.¹ Der Kundenwert und dessen Analyse in Industriegütermärkten ist im Wesentlichen ein unerforschtes Gebiet. Dies ist umso erstaunlicher, als gerade Industriegütermärkte eine wichtige gesamtwirtschaftliche Rolle einnehmen und im Industriegütermarketing eine tiefere Analyse des Kunden möglich ist, denn hier handelt es sich meist nicht um anonyme Kunden, wie dies oft auf Konsumgütermärkten der Fall ist. Eine detaillierte Bewertung eines Kunden im Industriegüterbereich stellt sich darüber hinaus aufgrund des höheren Geschäftsvolumens pro Kunde sowie der damit zusammenhängenden Ressourcenallokation als eine lohnende Investition heraus. Denn ohne den Wert eines Kunden im Detail zu kennen, kann kein Unternehmen wertvolle von nichtwertvollen Kunden unterscheiden und somit seine knappen Ressourcen innerhalb des

¹ In der relevanten wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wurden die damit zusammenhängenden Fragestellungen erst Mitte der 1990er Jahre aufgegriffen (vgl. u. a. Cornelsen 1996 und 2000; Rieker 1995, S. 48 ff.; Schleuning 1994, S. 158 ff.; Schulz 1995, S. 113 ff. und Whitney 1996a, S. 84 ff. und 1996b, S. 93 ff.), wobei eine Operationalisierung bzw. messbare Einflussvariablen weitgehend vernachlässigt wurden. Lediglich die Arbeiten von Cornelsen (2000), Rudolf-Sipötz (2001) und teilweise Eberling (2002) stellen erste Schritte dar, wobei deren Fokus nicht das Industriegütermarketing ist.

Unternehmens nicht ökonomisch sinnvoll allozieren. Hierbei ist jedoch das Verständnis eines wertvollen bzw. nicht-wertvollen Kunden weiter zu fassen und nicht nur auf monetäre Größen wie z. B. den Kundendeckungsbeitrag zu reduzieren. Reichheld/Sasser (1990) haben in ihrer Untersuchung bereits den Grundstein für diese Perspektive gelegt, indem sie auf verschiedene Gewinnquellen (monetäre wie auch nicht-monetäre, wie z. B. sog. Multiplikatoreffekte) zurückgegriffen haben. Auch die neueren Beiträge zur Kundenwertthematik greifen das erweiterte Verständnis auf und berücksichtigen nicht-quantitative bzw. nicht-monetäre Komponenten zur Bestimmung des Kundenwerts, obwohl diese oftmals nicht in Geldeinheiten erfasst bzw. eindeutig durch Zahlen ausgedrückt werden können (vgl. insb. Cornelsen 2000, Rudolf-Sipötz 2001). Grundsätzlich können monetäre Determinanten des Kundenwerts als direkter Beitrag zum gegenwärtigen Unternehmenserfolg betrachtet werden, wohingegen nicht-monetäre bzw. qualitative Kriterien mittelbare bzw. indirekte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Der Kundenwert kann somit als Maß für die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden für den Anbieter gesehen werden.

Es ist also nicht das primäre Ziel der Kundenbewertung, eine monetäre Größe (in Form einer Zahl) zu fixieren, die die Höhe des kundenindividuellen Werts angibt. Vielmehr stehen die einzelnen Bestimmungskriterien des Kundenwerts im Mittelpunkt sowie die Art und Weise, wie diese für die Bewertung als maßgebend identifiziert wurden. Die Transparenz der „Stellhebel“ und Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts stellen eine wertvolle Unterstützung für die anbieterseitige Ressourcenallokation im Marketing und Vertrieb dar. Denn nur durch die Kenntnis dieser Kundenwerttreiber können niedrige bzw. hohe Kundenwerte ursächlich verstanden und durch geeignete Maßnahmen im Marketing und Vertrieb entsprechend beeinflusst werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Primäres Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Konstrukt Kundenwert unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Industriegütermärkten zu operationalisieren. Das bedeutet, dass einerseits die maßgebenden Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts im Industriegütermarketing zu identifizieren sind, und andererseits die Bewertbarkeit dieser Faktoren gewährleistet werden muss. Hierunter ist nicht zwingend eine Messung aller Kundenwertdeterminanten zu verstehen, sondern vielmehr eine homogene Beurteilung der unterschiedlichen Einflussfaktoren auf den Kundenwert. Die Herausforderung liegt hierbei nicht nur in der Identifikation und Beurteilung der im Industriegütermarketing relevanten Bestimmungsgrößen, sondern auch bei dem „Wie“ der Bewertung. Dabei kommt es nicht auf eine Aneinanderreihung voneinander losgelöster Bewertungsverfahren an, sondern auf ein in sich stimmiges, durchgehendes Gesamtkonzept zur Bewertung der Kunden. Dieses Kundenwertmodell soll demnach sowohl retrospektiv wie auch prospektiv anwendbar sein und sämtliche für das Industriegütermarketing relevanten Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts integrieren. Außerdem muss das Modell die Be-

sonderheiten auf Industriegütermärkten berücksichtigen und vor allem an die unterschiedlichen Geschäftstypen adaptierbar sein.

Des Weiteren folgen im Anschluss an die Konzeption des Kundenwertmodells Handlungsempfehlungen zur geschäftstypenspezifischen, wertorientierten Kundensteuerung. Grundlegend soll mithilfe dieser Arbeit ein Veränderungsprozess in Unternehmen erreicht werden, hin zu einer ressourcenoptimierten, wertorientierten Kundensteuerung. Denn „(...) branchenübergreifende Untersuchungen zeigen, dass noch immer zahlreiche Unternehmen ihre Marketingbudgets nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ auf ihre Kunden verteilen und diese unabhängig von ihrer Profitabilität behandeln“ (Bauer et al. 2006, S. 47 f.).

1.3 Methodisches Vorgehen

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den drei wissenschaftlichen Kernelementen Erkenntnisobjekt, Erkenntnisziel sowie Methoden und Regeln der Erkenntnisgewinnung (vgl. Specht/Balderjahn 2005, S. 21) erfolgt in unterschiedlichen Abschnitten. Das Erkenntnisobjekt selbst wird einleitend in Kapitel 1.1 kurz vorgestellt und in Kapitel 2 von anderen Gegenstandsobjekten abgegrenzt. Die Erkenntnisziele sind im vorangegangenen Abschnitt 1.2 definiert, werden jedoch in den Abschnitten, die die Erkenntnisgewinnung zum Gegenstand haben, erneut aufgegriffen (vgl. insb. Kapitel 4). Die allgemeine Methodik sowie die Quellen der Erkenntnisgewinnung sind grundlegend im nachfolgenden Kapitel 1.3.1 beschrieben und werden situationsspezifisch vertieft (vgl. Kapitel 4.1).

1.3.1 Forschungsmethodik

Das forschungsmethodische Vorgehen ist determiniert durch den Stand der Forschung zum Thema Kundenwert und der Komplexität des Untersuchungsgegenstands. Die begrenzte Varietät standardisierter Methoden der quantitativen Sozialforschung kann der Komplexität der empirischen Forschung in der angewandten Wissenschaft nicht gerecht werden (vgl. Lamnek 1995a, S. 4). Insbesondere die Erfassung typischer Praxisprobleme sowie die Prüfung der von ihr entwickelten Gestaltungsmodelle führen zu einer Komplexität des Untersuchungsgegenstandes, der die Grenzen standardisierter Methoden der quantitativen Sozialforschung aufzeigt. Somit bilden Methoden der qualitativen Sozialforschung (vgl. allgemein Kromrey 2006; Lamnek 1995a; Mayring 2002; Tomczak 1992, S. 77 ff.) die Grundlage dieser Arbeit. Jedoch wird vorliegend nicht auf die von der Wissenschaft oftmals geforderte Methodentriangulation (vgl. Lamnek 1995b, S. 5) verzichtet, da im Rahmen des qualitativen Vorgehens in geringem Maße auch quantitative Auswertungen vorgenommen werden und sich die vorliegende Arbeit zudem mehrerer Quellen der Forschung bedient.

Innerhalb des qualitativen Vorgehens basiert die Untersuchung auf dem Forschungsansatz der Experteninterviews in der Typologie der narrativen Befragung (vgl. Lamnek 1995b, S. 70 ff.; ausführlich vgl. Kapitel 4.1), mit dem Ziel, die Wahrnehmung des Kun-

denwerts, die Nutzung von Kundenwertanalysen im Industriegütermarketing sowie grundsätzliche Anforderungen an eine Methode der Kundenwertanalyse aus Sicht der Industriegüterpraxis zu ergründen. Vor den Primärerhebungen wurden explorative Experteninterviews mit Führungskräften aus den Funktionalbereichen Marketing bzw. Vertrieb in Industriegüterunternehmen sowie mit Unternehmensberatern, die sich mit der Thematik des Kundenwerts befassen, geführt. Diese dienten vor allem dazu, die konkrete Problemsituation der unternehmerischen Praxis zu erfassen und Fallbeispiele zu generieren. Die in dieser Arbeit geschilderten Fallbeispiele verfolgen das Ziel der Illustration und Argumentation. Sie stellen ein Hilfsmittel zur Realitätsorientierung und Nähe zum Forschungsgegenstand dar. Die Tätigkeit des Autors als Unternehmensberater ermöglichte die Befragung von Unternehmensvertretern verschiedenster Branchen, um daraus praktische Fallbeispiele zu generieren. Ergänzend zur Primärerhebung wurden im Rahmen eines umfassenden Desk Research neben öffentlich zugänglicher Veröffentlichungen (Presseartikel, Pressemitteilungen, Geschäftsberichte, Mitarbeiterzeitschriften, Internet etc.) auch zahlreiche unternehmensinterne Dokumentationen ausgewertet (nicht veröffentlichte Konzepte, Präsentationen, Organigramme, Auszüge aus Gesamtunternehmens- und Funktionalstrategien, Lieferantenprogramme etc.), die im Rahmen des Forschungsprojektes berücksichtigt werden. Bereits existierende quantitative Forschungsarbeiten und Studien zur Thematik der Kundenwertanalyse werden in verschiedensten Bereichen dieser Arbeit Berücksichtigung finden. Somit kann die aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes geforderte Methodenkombination (Methodenpluralismus oder Methodentriangulation) entsprechend erfüllt werden.

1.3.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sieben Hauptkapitel, die sich aus der Zielsetzung bzw. dem konzeptionellen Vorgehen gestützt durch die empirische Untersuchung ergeben. Abbildung 1 fasst den Aufbau der vorliegenden Arbeit zusammen.

Zunächst werden im ersten Abschnitt, neben der Ausgangslage und Problemstellung der Kundenwertanalyse im Industriegütermarketing, die Zielsetzung der Arbeit sowie das methodische Vorgehen der Untersuchung vorgestellt.

Im zweiten Abschnitt werden anfangs die wichtigsten Begriffe erläutert, abgegrenzt und definiert, bevor das grundlegende Konzept des Industriegütermarketing inkl. den Geschäftstypen und Besonderheiten auf Industriegütermärkten dargelegt werden. Die Vorstellung des aufgabenorientierten Ansatzes als theoretischer Bezugsrahmen dieser Arbeit schließt den Abschnitt.

Kapitel drei legt Methoden und Determinanten der Kundenwertanalyse in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur dar. Hierzu wird zunächst eine Typologisierung vorgenommen und ein Anforderungskatalog aufgestellt, um die Eignung vorhandener Methoden speziell für das Industriegütermarketing zu untersuchen. Die Vorstellung der Methoden beinhaltet ausgewählte klassische Methoden, besondere Instrumente der Kun-

denwertanalyse sowie neuere Modelle aus der Forschung und gibt somit einen Überblick über die grundsätzlich zur Verfügung stehenden Ansätze zur Kundenwertanalyse. Diese Ansätze werden sodann mit dem zu Beginn des Abschnittes aufgestellten Anforderungskatalog einer Bewertung unterzogen. Anschließend werden die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gebräuchlichen Einflussvariablen des Kundenwerts zusammengetragen und zu Hauptdeterminanten zusammengefasst. Eine Vorstellung existierender Studien zur Kundenwertermittlung rundet das Kapitel ab.

Abschnitt vier hat eine empirische Studie zur Wahrnehmung und Nutzung des Kundenwerts in der Praxis zum Gegenstand. Die Ergebnisse dieser Studie sind zwischen der einleitenden Vorstellung der Methodik und des Design der Untersuchung sowie einer abschließenden Zusammenfassung eingebettet.

Basierend auf den bisherigen Ausführungen wird in Kapitel fünf ein Konzept zur Kundenwertanalyse im Industriegütermarketing entwickelt. Dazu wird zunächst der methodische Ansatz selektiert, bevor die maßgebenden Kundenwertdeterminanten im Industriegütermarketing spezifiziert und anschließend operationalisiert werden. Diese Kundenwertdeterminanten werden danach in ein Kundenwertmodell integriert. Eine Zusammenfassung mit der Darstellung eines Prozessmodells beendet diesen Abschnitt.

Die Implikationen des entwickelten Kundenwertmodells für die Praxis werden in Kapitel sechs dargelegt. Hierin wird das Modell unter Berücksichtigung der in den einführenden Kapiteln vorgestellten Geschäftstypen und Besonderheiten des Industriegütermarketing diskutiert und zudem Kundentypologien und ein Kundenwertkubus aufgrund der Ergebnisse der Kundenwertanalyse mithilfe des Modells entwickelt. Danach werden aus dem Kundenwertmodell resultierende Implikationen für das operative und strategische Kundenwertmanagement diskutiert und entsprechende Hilfsmittel und Werkzeuge vorgestellt. Eine Fallstudie zur praktischen Anwendung und Bewertung des Kundenwertmodells schließt diesen Abschnitt.

Die in Kapitel sieben vorgenommene Schlussbetrachtung ist als Fazit und Ausblick verfasst und soll die Arbeit entsprechend abrunden.

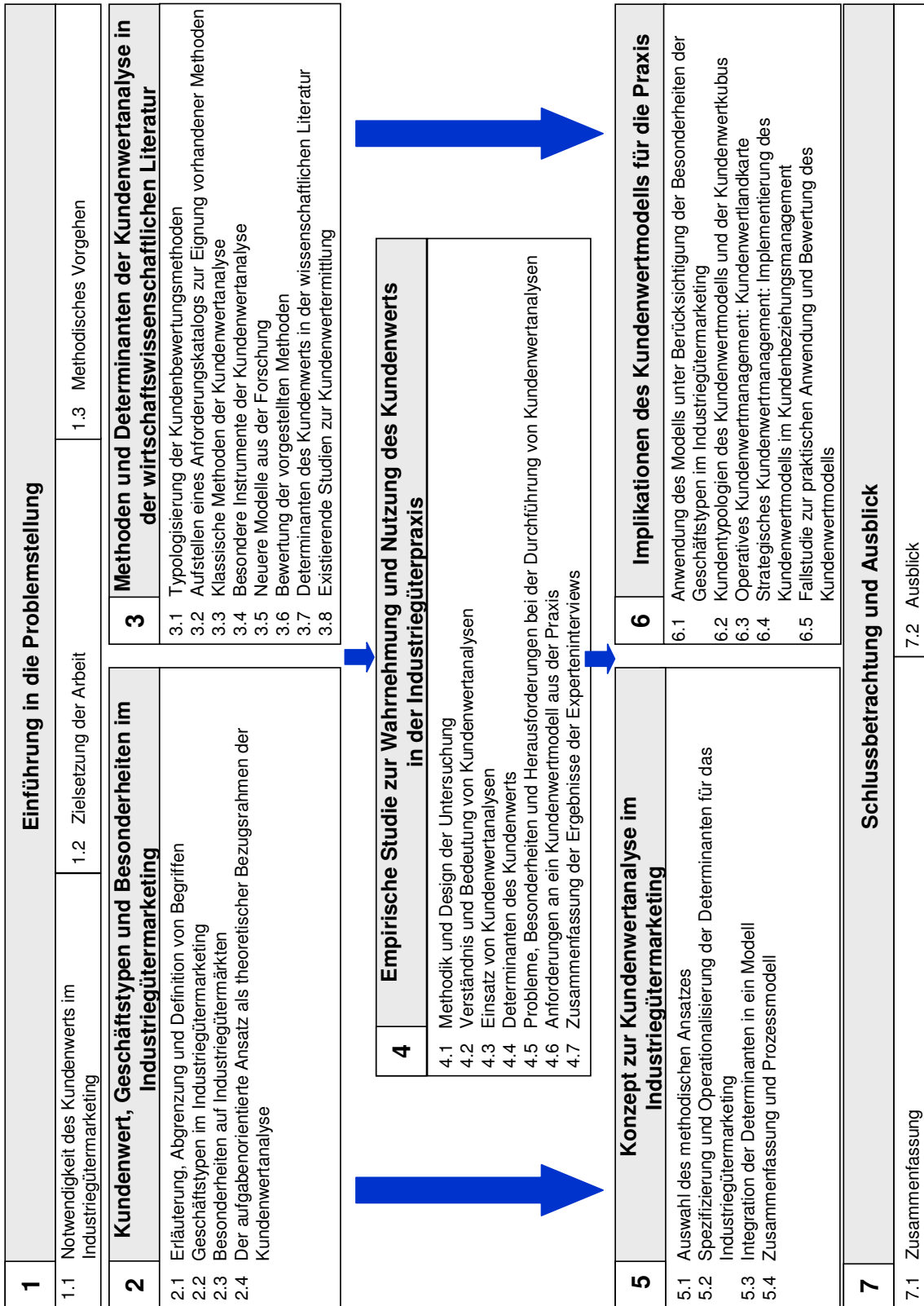


Abbildung 1: Überblick über den Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung



Quelle:

Martin Kunschert: *Der Kundenwert im Industriegütermarketing*,
Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2009.

© 2009 Kölner Wissenschaftsverlag und Martin Kunschert