

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how

Nr.: M 111

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch. / Droll, M.*

### **Kundenpriorisierung: Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement**

Mannheim 2008

ISBN 3-89333-372-X

*Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

*Dr. Mathias Droll* ist Vorstandsassistent Marketing/Vertrieb bei PHOENIX Pharmahandel AG & Co. KG und war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.**

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

**AUDI AG,**

n.n.

**BASF AG,**

Hans W. Reiners

**Bremer Landesbank,**

Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**BSH GmbH,**

Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**

Dr. Rainer Ohnheiser

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**

Dr. Jürgen Scherer

**Continental AG,**

Tor O. Dahle

**Coty GmbH**

Bernd Beetz

**Deutsche Bank AG,**

Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**

Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**

Thomas Kipp

**Deutsche Telekom AG,**

Dr. Christian Illek

**Dresdner Bank AG,**

Andree Moschner

**Dürr AG,**

Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**

Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**

Michael Göpfarth

**Hans Fahr**

**Fiege Holding Stiftung & Co. KG,**

Heinz Fiege

**Freudenberg & Co. KG,**

Jörg Sost

**Focus Magazin Verlag,**

Frank-Michael Müller

**Fuchs Petrolub AG,**

Stefan Fuchs

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**

Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**

Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**

Dr. Hagen Pfundner

**HUGO BOSS AG,**

n.n.

**IBM Deutschland GmbH,**

Jörg Peters

**K + S AG,**

Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus GmbH,**

Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körber PaperLink GmbH,**

Martin Weickenmeier

**L'Oréal Deutschland GmbH,**

Rolf Sigmund

**Microsoft Deutschland GmbH,**

Achim Berg

**Nestlé Deutschland AG,**

Stefan De Loecker

**Pfizer Pharma GmbH,**

Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**

**Thomas Pflug**

**Procter & Gamble GmbH,**

Willi Schwerdtle

**Raab Karcher Baustoffe GmbH**

Udo H. Brandt

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Hans Riedel**

**Robert Bosch GmbH,**

Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**

Jürgen Redmann

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**

Carsten Kaisig

**RWE Energy AG,**

Dr. Andreas Radmacher

**R+V Lebensversicherung AG,**

Heinz-Jürgen Kallerhoff

**Thomas Sattelberger,**

**SAP Deutschland AG & Co. KG**

Luka Mucic

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**

FH Ludwigshafen

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**

Dr. Mathias Kammüller

**United Internet Media AG,**

Matthias Ehrlich

**VDMA e.V.,**

Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**

Bertram Staudenmaier

- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung: Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003

- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczak, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998

### Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie

- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management , 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Abstract

Viele Unternehmen bewegen sich heute in stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität und ständig steigenden Kundenanforderungen. Die Folge sind steigende Kosten der Kundenbindung und sinkende Margen. Unternehmen können es sich vor diesem Hintergrund nicht mehr leisten, jeden Kunden gleichsam königlich zu behandeln und eine Marktbearbeitung nach dem „Gießkannenprinzip“ zu betreiben. Vielmehr müssen Unternehmen zwischen ihren Kunden unterschiedlicher Wichtigkeit differenzieren und eine Strategie der Kundenpriorisierung verfolgen.

Zwar sind sich die meisten Unternehmen der Notwendigkeit zur Kundenpriorisierung bewusst, jedoch schaffen sie es häufig nicht, diese in der Marktbearbeitung umzusetzen. Als zentralen Grund identifiziert die hier vorgestellte Studie das Fehlen von unternehmensinternen Voraussetzungen.

Der Kundenpriorisierungs-Ansatz ist in vier inhaltliche Bereiche eingeteilt. Im ersten Bereich geht es um die Kundenbewertung, die der Kundenpriorisierung zugrunde liegt. Darauf aufbauend werden die strategischen Weichenstellungen diskutiert, die für eine erfolgreiche Durchführung der Kundenpriorisierung notwendig sind. Der dritte Bereich widmet sich konkreten Instrumenten der Kundenpriorisierung. Im vierten Bereich werden die zentralen unternehmensinternen Voraussetzungen vorgestellt, die zu einer Umsetzung der Kundenpriorisierung nötig sind. Der Kundenpriorisierungs-Ansatz kann von Unternehmen zur Beurteilung, Optimierung und zum Aufbau eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements genutzt werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Warum ist eine Wertorientierung des Kundenbeziehungsmanagements wichtig? .....	1
1.2 Welche typischen Herausforderungen bestehen für Unternehmen im wertorientierten Kundenbeziehungsmanagement? .....	2
1.3 Was ist der Kundenpriorisierungs-Ansatz? .....	5
1.4 Wie erfolgreich ist die Kundenpriorisierung? .....	6
1.5 Wie lässt sich der Kundenpriorisierungs-Ansatz von Unternehmen anwenden?.....	8
<b>2. Kundenbewertung</b> .....	<b>8</b>
2.1 Wer sind unsere profitablen Kunden? .....	9
2.2 Wer sind unsere potenzialstarken Kunden? .....	11
2.3 Wer sind unsere strategisch wichtigen Kunden?.....	12
2.4 Wie stabil sind die Beziehungen zu unseren Kunden?.....	13
2.5 Zentrale Methoden der Kundenbewertung .....	14
2.5.1 Umsatzbezogene Kundenbewertung .....	14
2.5.2 RFM-Methode .....	15
2.5.3 Kundendeckungsbeitragsrechnung .....	16
2.5.4 CLV-Ansatz .....	17
2.5.5 Scoringtool .....	18
2.5.6 ABC-Analyse .....	20
2.5.7 Kundenportfolio .....	21
2.5.8 Verbreitung der einzelnen Methoden in der Praxis .....	22
<b>3. Strategische Weichenstellungen</b> .....	<b>24</b>
3.1 Einflussfaktoren der Kundenpriorisierung.....	24
3.2 Investition in wichtige Kunden(-segmente).....	26
3.3 Begrenzung des Aufwands für weniger wichtige Kunden(-segmente) .....	27

<b>4. Ausrichtung der Marktbearbeitung</b> .....	<b>29</b>
4.1 Welche Leistungen bieten wir welchen Kunden? .....	29
4.2 Welche Preise/Konditionen bieten wir welchen Kunden?.....	30
4.3 Wie behandeln wir welche Kunden im Vertrieb? .....	31
4.4 Wie gestalten wir die Prozesse für welche Kunden? .....	31
4.5 Wie gestalten wir die Kommunikation für welche Kunden? .....	32
4.6 Wie stark wird Kundenpriorisierung in der Praxis betrieben? .....	32
<b>5. Ausrichtung der Organisation</b> .....	<b>34</b>
5.1 Wie können unsere Informationssysteme die Kundenpriorisierung unterstützen?.....	35
5.2 Wie können wir unsere Planung wertorientiert ausgestalten? .....	36
5.3 Wie gestalten wir eine wertorientierte Kontrolle?.....	37
5.4 Wie kann die Kundenpriorisierung in der Aufbau- und Ablauforganisation umgesetzt werden? .....	38
5.5 Wie kann die Kundenpriorisierung durch kulturelle Aspekte unterstützt werden? .....	39
5.6 Wie können wir die Kundenpriorisierung durch die Personalführung unterstützen?.....	39
<b>6. Schlussbemerkung</b> .....	<b>42</b>
<b>7. Weiterführende Literatur</b> .....	<b>44</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe.....	6
Abb. 2: Erfolgsauswirkungen der Kundenpriorisierung.....	7
Abb. 3: Anwendung einzelner Kriterien zur Bestimmung der Profitabilität der Kunden(-segmente) in der Praxis .....	10
Abb. 4: Anwendung einzelner Kriterien zur Bestimmung des Potenzials der Kunden(-segmente) in der Praxis .....	12
Abb. 5: Anwendung einzelner Kriterien zur Bestimmung des strategischen Wertes der Kunden(-segmente) in der Praxis .....	13
Abb. 6: Anwendung einzelner Kriterien zur Bestimmung der Stabilität von Kundenbeziehungen in der Praxis .....	14
Abb. 7: Anwendung eines Scoringtools im Rahmen der Kundenbewertung am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens.....	19
Abb. 8: Beispielhafte ABC-Analyse der Kundenstruktur .....	20
Abb. 9: Beispielhaftes Kundenportfolio .....	21
Abb. 10: Verbreitung zentraler Methoden der Kundenbewertung in der Praxis .....	23
Abb. 11: Bereitschaft zum Einsatz einer differenzierten Ressourcenallokation .....	27
Abb. 12: Die Nutzenzwiebel als Ansatzpunkt zur Differenzierung der Leistung.....	30
Abb. 13: Intention und Umsetzung der Kundenpriorisierung in der Praxis .....	33
Abb. 14: Ausrichtung der Organisation als zentrale Voraussetzung für die Umsetzung einer Kundenpriorisierung.....	34
Abb. 15: Planung auf Kunden(-segment)-Ebene .....	37
Abb. 16: Einbeziehung variabler Bestandteile in die Vergütung .....	40

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Beispiel einer stufenweise Deckungsbeitragsrechnung.....	16
Tab. 2: Zentrale Erfolgsfaktoren der Kundenpriorisierung .....	43

## 1. Einleitung

### 1.1 Warum ist eine Wertorientierung des Kundenbeziehungsmanagements wichtig?

Produkte kommen und gehen, Kunden aber bleiben (vgl. Rust/Lemon/Zeithaml 2004). Diese Erkenntnis war mit ausschlaggebend, den Kunden bzw. Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt der Marketingbetrachtungen zu rücken und das Customer Relationship Management (CRM) zum neuen Mantra des Marketings zu proklamieren. So richtete sich der Fokus der Marketingforschung und -praxis in den vergangenen Jahren verstärkt auf den Aufbau und die Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen (vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 9). Häufig wurde dabei in der Unternehmenspraxis jedoch viel Geld durch fehlende Konzepte und Strategien sowie durch eine zu hohe IT-Orientierung verbrannt (vgl. Homburg/Sieben 2000). Darüber hinaus werden nach dem „Gießkannenprinzip“ die wertvollen Ressourcen meist gleich auf alle Kunden verteilt. Eine Unterscheidung zwischen Kunden unterschiedlicher Wichtigkeit erfolgt daher in der Marktbearbeitung kaum.

Heute können es sich Unternehmen jedoch nicht mehr leisten, alle Kunden wie Könige zu behandeln, und müssen deshalb ihre Kunden priorisieren. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig. Zunächst agieren viele Unternehmen in stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten, die sich meist durch eine hohe Wettbewerbsintensität auszeichnen. Weiterhin lässt sich auf vielen Märkten eine sinkende Anbieterloyalität feststellen, wodurch Unternehmen mit steigenden Kosten der Kundenbindung konfrontiert werden. Im Business-to-Business-Bereich streben Kunden zunehmend eine Reduktion der Zahl ihrer Lieferanten an und zentralisieren ihre Beschaffung, um Beschaffungsvolumina zu bündeln. Die gesteigerte Nachfragemacht führt daher zu steigenden Kosten der Kundenbindung, zu sinkenden Margen der Hersteller und zu einem steigenden Druck der wirtschaftlichen Marktbearbeitung.

Gleichzeitig sehen sich Unternehmen vielfach einer Ressourcenknappheit im Vertrieb gegenüber. Zusammen mit steigenden Kundenanforderungen kann daher nicht mehr den Anforderungen aller Kunden entsprochen werden. Folglich ist es sinnvoll, eine differenzierte Marktbearbeitung durch eine Kundenpriorisierung anzustreben. Hierbei sollen die Kunden entsprechend ihrer Wichtigkeit priorisiert werden und die Marktbearbeitung daran ausgerichtet wer-

den. Eine im Frühjahr 2006 branchenübergreifend durchgeführte empirische Untersuchung des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) zeigt, dass die Kundenpriorisierung ein wichtiger Stellhebel zur Profitabilitätssteigerung darstellt. Hierdurch gelingt es Unternehmen, Umsatz- und Ergebnissteigerungen zu erreichen und die Anzahl der Investitionsruinen im Vertrieb zu senken.

## **1.2 Welche typischen Herausforderungen bestehen für Unternehmen im wertorientierten Kundenbeziehungsmanagement?**

Trotz der hohen Relevanz der Kundenpriorisierung sind in der Unternehmenspraxis erhebliche Defizite in der Umsetzung zu beobachten. So verfolgen zwar viele Unternehmen das Ziel, ihre wichtigsten Kunden priorisiert zu behandeln, häufig tragen Unternehmen diesem Umstand in ihrer Marktbearbeitung jedoch kaum Rechnung und betreiben daher einen unnötig hohen Aufwand (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2007, S. 34 f.). Zentral hierfür ist die Tatsache, dass sich die Kundenpriorisierung nicht nur auf den Vertrieb bzw. das Marketing beschränkt. Vielmehr ist die Kundenpriorisierung eine strategische Initiative, die im gesamten Unternehmen zu koordinieren ist. Die Berührungspunkte reichen von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung über die Produktion, über die Personalführung und -entwicklung bis zur Logistik. Es reicht daher nicht, einen Verantwortlichen für die Betreuung der wichtigsten Kunden zu benennen. Die meisten Unternehmen stehen somit vor der großen Herausforderung, die vielfältigen Möglichkeiten der Kundenpriorisierung zu überblicken und deren Umsetzung zu koordinieren.

Um den Umsetzungsstand der Kundenpriorisierung herauszuarbeiten, ist es zunächst angebracht, unser Begriffsverständnis zu präzisieren. Unter der Kundenpriorisierung verstehen wir eine differenzierte Marktbearbeitung in Abhängigkeit der Wichtigkeit der Kunden. Im Einzelnen zählen wir zur Kundenpriorisierung:

- (1) die Kundenbewertung,
- (2) strategische Weichenstellungen,
- (3) die Ausrichtung der Marktbearbeitung sowie
- (4) die Ausrichtung der Organisation.

Im Rahmen der *Kundenbewertung* lässt sich branchenübergreifend feststellen, dass eine systematische Kundenbewertung nur selten durchgeführt wird. Meist orientiert sich die Kundenbewertung an Umsatzgrößen. Potenzial- und Kostengrößen werden dahingegen meist vernachlässigt (vgl. Abschnitt 2). Dies führt zum Einen dazu, dass die sich bietenden Umsatz- und Ertragschancen potenzialstarker Kunden kaum durch eine bevorzugte Behandlung genutzt werden können. Zum Anderen führt eine Vernachlässigung von Kostengrößen häufig dazu, dass umsatzstarken Kunden Zugeständnisse gemacht werden, die zu negativen Deckungsbeiträgen dieser Kunden führen. Eine hohe Qualität der Kundenbewertung ist daher unabdingbar, um die Umsatz- und Ertragschancen der Kundenpriorisierung nutzen zu können.

Im Bereich der *strategischen Weichenstellungen* ist zunächst zu konstatieren, dass der Ressourceneinsatz zu wenig nach Prioritätskriterien erfolgt. Ohne klare Prioritäten suchen sich die wertvollen Kapazitäten selbst Beschäftigung und bilden ihre eigenen Prioritäten. Diese stehen jedoch häufig den für das Unternehmen wünschenswerten Prioritäten entgegen. Beispielsweise rechnen sich viele Kunden nicht, werden aber bevorzugt bedient, weil man sie als unangenehme Partner ruhig stellen möchte. Darüber hinaus ist häufig festzustellen, dass die Prioritäten in kürzester Zeit wechseln. Prominente Beispiele finden sich u.a. in der Finanzdienstleistungsbranche: Waren bspw. die Geschäftskunden das wichtigste Kundensegment, waren es dann die gehobenen Privatkunden und schließlich alle Privatkunden. Dass diese wechselnden Prioritäten (häufig durch umfassende Umstrukturierungen begleitet) nur wenig zum langfristigen Erfolg beitragen können, ist naheliegend. Ein weiteres Defizit zeigt sich in der Tatsache, dass Unternehmen zwar bereitwillig in wichtige Kundenbeziehungen investieren, die Bereitschaft, den Aufwand für defizitäre Kunden(-segmente) zu begrenzen oder dauerhaft defizitäre Kundenbeziehungen aufzugeben, ist demgegenüber jedoch relativ gering ausgeprägt (vgl. Abschnitt 3). Die strategischen Weichenstellungen sind somit entscheidend, um Umsatz- und Ertragspotenziale zu heben.

Wie dargelegt, muss sich eine Kundenpriorisierung letztendlich in der *Ausrichtung der Marktbearbeitung* niederschlagen (vgl. Abschnitt 4). Es ist jedoch festzustellen, dass gerade in der Umsetzung der Kundenpriorisierung das größte Defizit herrscht. So lässt sich eine Kundenpriorisierung durch die Anwendung der verschiedensten Marketingmixinstrumente verwirklichen. Die Ergebnisse unserer Studie legen nahe, dass viele Unternehmen die Möglich-

keiten der Kundenpriorisierung kaum kennen und daher auch nicht systematisch umsetzen können. Hierdurch lässt sich jedoch nur teilweise erklären, warum ca. 86% der Unternehmen zwar angeben, eine Strategie der Kundenpriorisierung zu verfolgen, aber nur 38% der Unternehmen diese auch in der Marktbearbeitung umsetzen.

Die Umsetzung der Kundenpriorisierung scheitert vielmehr vor allem an der mangelhaften *Ausrichtung der Organisation* (vgl. Abschnitt 5). So genügt es nicht, einen Verantwortlichen für die Betreuung der wichtigsten Kunden (Key-Accounts) zu benennen. Vor allem dann nicht, wenn dieser einen Großteil der Zeit mit der Betreuung weniger wichtiger Kunden aufwenden muss (vgl. Homburg/Jensen 2004). Vielmehr ist es Aufgabe der Organisation, die vielfältigen Voraussetzungen für die Umsetzung einer Kundenpriorisierung zu schaffen. Diese setzen schon bei weit verbreiteten Vorbehalten der Mitarbeiter bzgl. der Kundenpriorisierung an. Beispielsweise wird eine Ungleichbehandlung der Kunden oftmals als unfair und als dem Ruf des Unternehmens schädigend empfunden. Hier müssen Unternehmen durch gezielte interne Kommunikation und die Schaffung einer entsprechenden Kultur ansetzen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die Strategie der Kundenpriorisierung auch umsetzen *wollen*. Zentral sind darüber hinaus Voraussetzungen, welche die Mitarbeiter erst in die Lage versetzen, die Kundenpriorisierung umsetzen zu *können*. Hier lassen sich die folgenden Kernprobleme aufzählen:

- Nur die wenigsten Rechnungswesensysteme können Kundenprofitabilität berechnen. So können Unternehmen die Frage, mit welchen Kunden sie nach Abzug aller kundenspezifischen Entwicklungs-, Produktions-, Vertriebs- und Servicekosten noch Geld verdienen, kaum beantworten.
- Es existieren kaum Kundenentwicklungspläne. Zu selten werden aus kundenspezifischen Zielen, wie der Steigerung von Beziehungsprofitabilität, Cross-Selling oder Share-of-Wallet, systematische Leistungs- oder Kommunikations-Aktivitäten abgeleitet. So scheitern viele strategische Bemühungen zur Kundenpriorisierung allein daran, dass (neben der Planung auf Produktebene) nicht auf Ebene der Kunden(-segmente) geplant und kontrolliert wird.
- Ein Großteil der Unternehmen hat mittlerweile eigene Stellen für die Betreuung der wichtigsten Kunden installiert. Es fehlt jedoch noch an einer systematischen Differenzierung der internen Ablauf-Prozesse. Beispielsweise ist es für die Mitarbeiter in der Betreuung

wichtiger Kunden oftmals nicht einfacher, Beiträge anderer Funktionsbereiche zu bekommen, wie für die Betreuer weniger wichtiger Kunden.

- Ergebnisse der Kundenpriorisierung sind fast nie in die Anreizsysteme integriert.
- Es findet kaum systematisches Training der Mitarbeiter in Bezug auf das für die Kundenpriorisierung notwendige Wissen bzw. die notwendigen Fähigkeiten statt.

### 1.3 Was ist der Kundenpriorisierungs-Ansatz?

Der Kundenpriorisierungs-Ansatz dient dazu, das Kundenbeziehungsmanagement systematisch wertorientiert auszugestalten. Hierzu stellen wir einen Wegweiser zur Einführung und Optimierung der Kundenpriorisierung in der Marktbearbeitung vor. Der Kundenpriorisierungs-Ansatz ist durch vier grundlegende Prinzipien gekennzeichnet:

1. **Wissenschaftliche Fundierung:** Bei der Entwicklung des Kundenpriorisierungs-Ansatzes wurden neueste wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements berücksichtigt.
2. **Aktualität:** Der Kundenpriorisierungs-Ansatz berücksichtigt nicht nur neueste wissenschaftliche Erkenntnisse sondern auch aktuelle Trends. Darüber hinaus gibt er Antworten auf derzeitige Probleme und Fragestellungen des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements.
3. **Praxisorientierung:** Der Kundenpriorisierungs-Ansatz basiert auf umfassenden Erfahrungen in zahlreichen Branchen.
4. **Branchenübergreifende Orientierung:** Der Kundenpriorisierungs-Ansatz ist nicht auf die Besonderheiten einzelner Branchen ausgelegt. Er ist damit branchenübergreifend anwendbar, wobei einige Aspekte in manchen Branchen eine größere Relevanz besitzen mögen als in anderen.

Der Kundenpriorisierungs-Ansatz wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim entwickelt und beruht auf einer schriftlichen Befragung von 310 Führungskräften in Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Die Basis umfasst sowohl kleine als auch mittlere und große Unternehmen. Die genaue Zusammensetzung der Stichprobe ist in Abbildung 1 dargestellt.

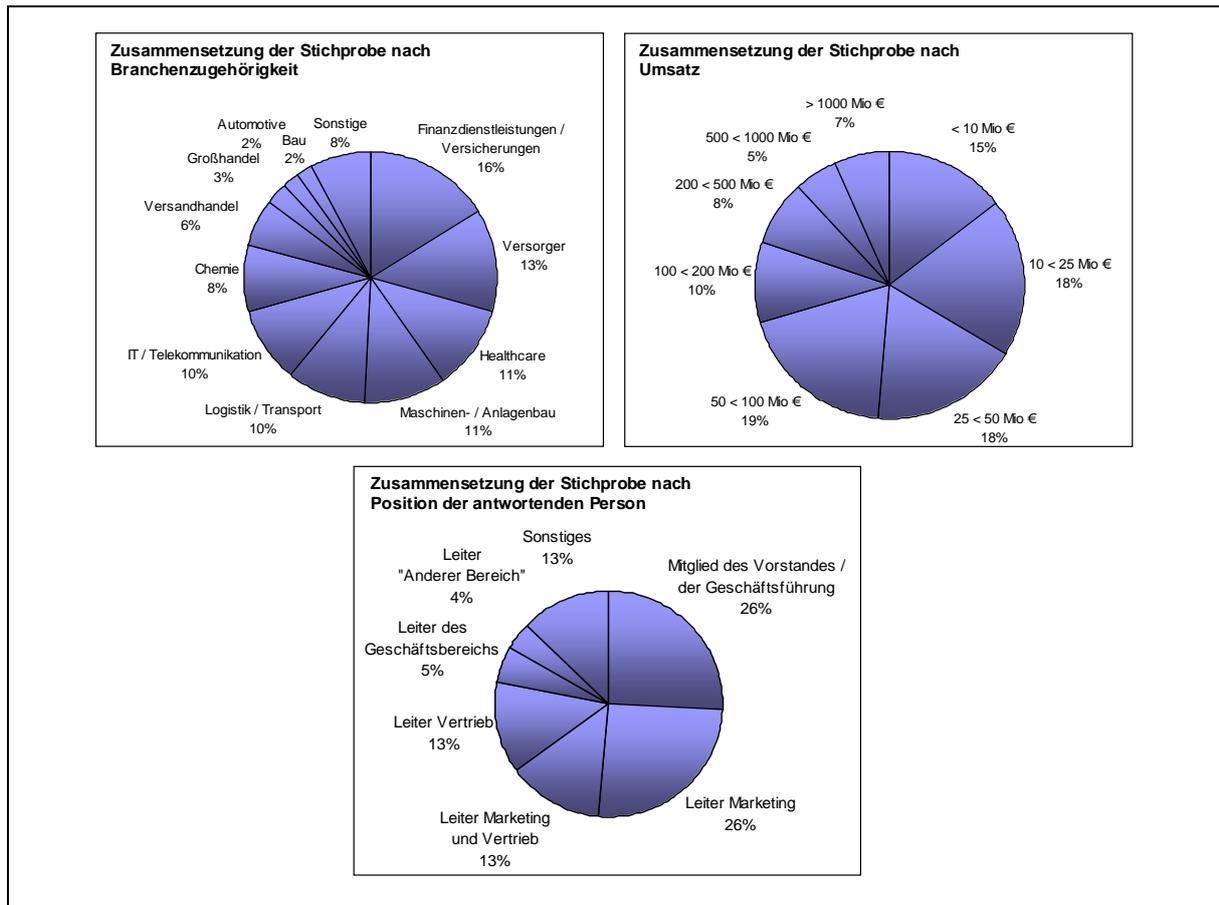


Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe

### 1.4 Wie erfolgreich ist die Kundenpriorisierung?

Es gibt keinen einzelnen „magischen“ Stellhebel zur Erreichung einer hohen Wertorientierung im Kundenbeziehungsmanagement und damit von wirtschaftlichem Erfolg. Eine hohe Umsetzung der Kundenpriorisierung zu erreichen, bedeutet für die meisten Unternehmen vielmehr einen durchaus aufwändigen Prozess von Veränderungen an verschiedensten Stellen. Es stellt sich daher die Frage: Lohnt sich der Aufwand der Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements für Unternehmen überhaupt? Zur Beantwortung dieser Frage haben wir Unternehmen, die die Kundenpriorisierung in niedrigem, mittlerem und hohem Ausmaß umsetzen, anhand von vier zentralen Erfolgsmaßen miteinander verglichen (vgl. Abbildung 2). Da die absolute Höhe der Erfolgsmaße branchenspezifisch stark variiert, sind die in Abbildung 2 angegebenen Werte der Unternehmen jeweils im Vergleich zu den Wettbewerbern dargestellt.

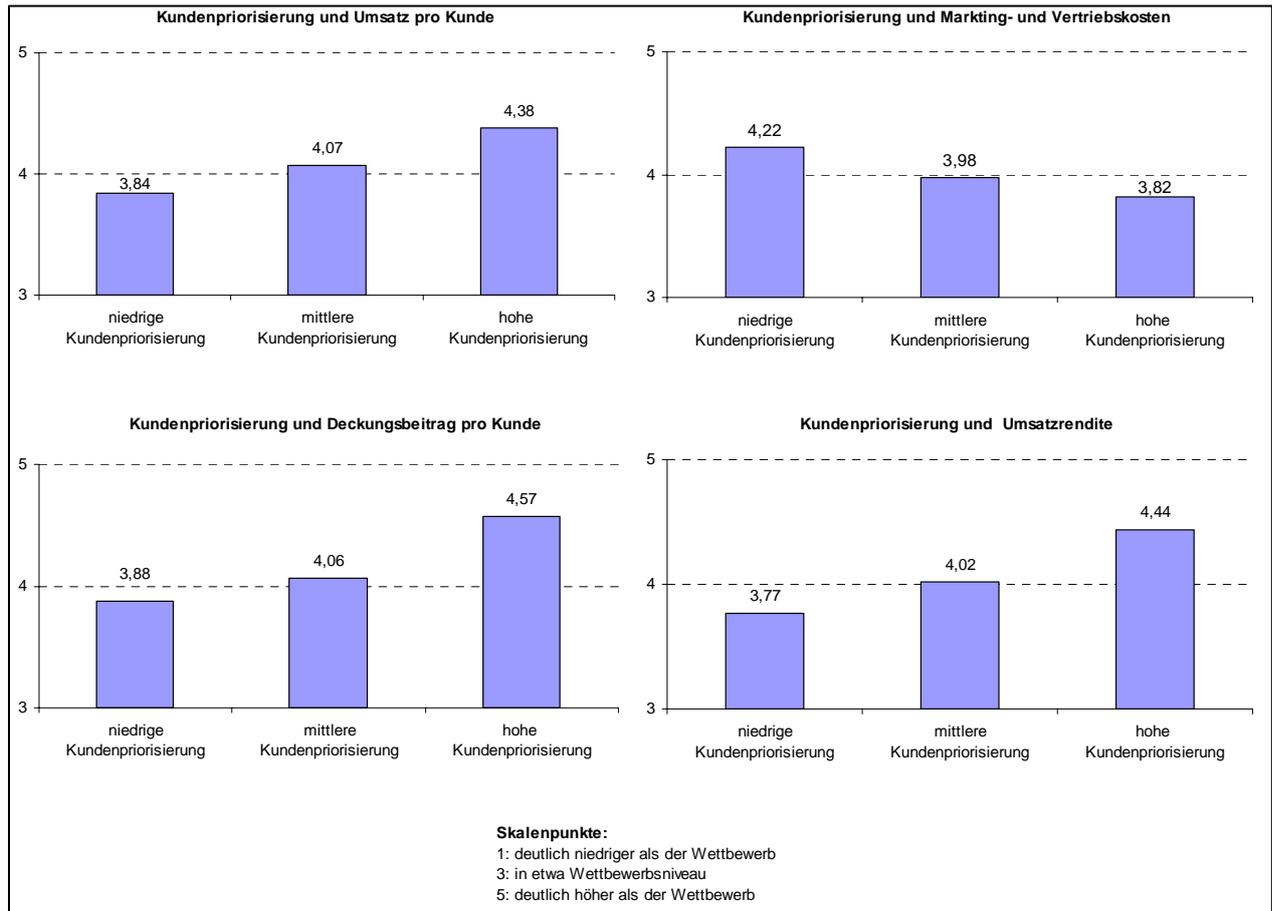


Abb. 2: Erfolgsauswirkungen der Kundenpriorisierung

Es wird ersichtlich, dass Unternehmen, die zwischen ihren Kunden in hohem Maße priorisieren, erfolgreicher sind als Unternehmen, welche dies nicht tun. Dieses Ergebnis rührt zum Einen von einer besseren Durchdringung der wichtigsten Kunden, wodurch höhere Umsätze und Deckungsbeiträge pro Kunde erzielt werden können. Zum Anderen führt eine effizientere Nutzung der Marketing- und Vertriebsressourcen zu höheren Deckungsbeiträgen der Kunden. Insgesamt können Unternehmen daher durch die Kundenpriorisierung ihre Umsatzrendite signifikant steigern.

## 1.5 Wie lässt sich der Kundenpriorisierungs-Ansatz von Unternehmen anwenden?

Der Kundenpriorisierungs-Ansatz kann erstens als **Strukturierungshilfe** genutzt werden. Insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen, die sich über die Einführung oder den Ausbau eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements Gedanken machen, kann der Kundenpriorisierungs-Ansatz als eine Art Masterplan für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement dienen. Großunternehmen gibt der Kundenpriorisierungs-Ansatz die Möglichkeit, die zumeist historisch gewachsenen Strukturen und Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements systematisch zu hinterfragen und wertorientiert zu optimieren.

Zweitens werden konkrete **Instrumente** erläutert, die im Rahmen der Kundenpriorisierung zum Einsatz kommen können (z.B. Scoring-Tools zur Kundenbewertung). Diese können im Unternehmen direkt angewendet werden.

Drittens werden **Konzepte** dargestellt. Diese sollen Anregungen und neue Sichtweisen vermitteln. Solche Konzepte sind von grundsätzlicherer Natur als Instrumente und müssen in der Regel an die jeweilige Unternehmenssituation angepasst werden.

Viertens und letztens dienen die am Ende dargestellten zentralen **Erfolgsfaktoren** der Entscheidungsvorbereitung sowie der Bewertung der Stärken und Schwächen des eigenen Kundenbeziehungsmanagements.

Der Kundenpriorisierungs-Ansatz ist damit ein vielseitig einsetzbares Hilfsmittel zur Einführung, Bewertung und Optimierung des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements in Unternehmen.

## 2. Kundenbewertung

Die Kundenbewertung stellt das Fundament für die Bildung der Prioritäten in der Marktbearbeitung dar. Der Erfolg der Kundenpriorisierung steht und fällt mit der Qualität der Kundenbewertung, da diese darüber entscheidet, inwiefern die „richtigen“ Kunden priorisiert werden. Die Kundenbewertung muss daher Kriterien mit einbeziehen, die eine adäquate wertorientierte Einteilung in wichtige und weniger wichtige Kunden ermöglicht. Dabei müssen Unternehmen vor allem in der Lage sein, folgende Fragen zu beantworten:

- Wer sind unsere profitablen Kunden?
- Wer sind unsere Potenzialkunden?

Um diese Fragen beantworten zu können, muss die Kundenbewertung folgenden Anforderungen genügen:

- Einbeziehung von Kosten der Kundenbearbeitung und
- Einbeziehung von Potenzialgrößen.

## 2.1 Wer sind unsere profitablen Kunden?

Diese Frage stellt viele Unternehmen vor große Probleme. Ihre Kostenrechnungssysteme können zwar die Profite von Produkten ermitteln, die Ermittlung der Profite von Kunden ist meist jedoch nicht möglich (vgl. zur Ausgestaltung der Informationssysteme Abschnitt 5.1).

Wenn wir von Profit sprechen, meinen wir nicht den einfachen Deckungsbeitrag (Erlöse abzüglich kundenspezifischer Erlösschmälerungen wie Rabatte, Herstellkosten und Frachtkosten) sondern den Deckungsbeitrag III, der auch kundenbezogene Entwicklungs-, Produktions-, Service- und Vertriebskosten einbezieht (vgl. zur Kundendeckungsbeitragsrechnung Abschnitt 2.5.3).

Viele Großkunden verursachen gerade in diesen Bereichen hohe Komplexitätskosten. Daher ist es für Unternehmen sehr wichtig zu wissen, ob mit Großkunden Geld verdient wird oder das Volumen nur „gekauft“ wird. Eine verursachungsgemäße Zuordnung dieser Kosten erfordert den Einsatz der Prozesskostenrechnung (vgl. Abschnitt 5.1 und ausführlich Homburg/Daum 1997).

Die Kundenbeziehungsprofitabilität ist letztendlich der entscheidende Gradmesser für die Wirksamkeit eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements. Wir unterscheiden hierbei zwischen

- dem absoluten Deckungsbeitrag (in Euro) und
- dem relativen Deckungsbeitrag (in %).

Zur Beurteilung der Profitabilität der Kunden eignet sich insbesondere der relative Deckungsbeitrag, da dieser um Größeneffekte der Geschäftsbeziehung korrigiert ist.

Es reicht jedoch nicht aus, den Deckungsbeitrag von Kunden für ein Geschäftsjahr zu betrachten. Ob eine Kundenbeziehung auf Dauer profitabel ist, lässt sich nur über einen längeren Zeitraum beurteilen. Daher ist es wichtig, den Deckungsbeitrag über mehrere Perioden heranzuziehen. An diesem lässt sich dann auch die Effizienz der Kundenpriorisierung ablesen.

In unserer Studie haben wir untersucht, inwieweit die einzelnen Kriterien zur Bewertung von Kunden in der Praxis verbreitet sind. In Abbildung 3 ist die Verbreitung der bisher diskutierten Kriterien in verschiedenen Branchen dargestellt. Es zeigt sich, dass Unternehmen vor allem Umsätze zur Bewertung von Kunden heranziehen. Demgegenüber werden Deckungsbeiträge branchenübergreifend von 55% der 310 untersuchten Unternehmen zur Kundenbewertung herangezogen.

Branche	Umsatz/Geschäftsvolumen der Kunden(-segmente)	Kosten der Kundenbearbeitung	Deckungsbeitrag III pro Kunde (-nsegment)
branchenübergreifend	79%	25%	55%
Logistik / Transport	94%	45%	77%
Finanzdienstleistungen / Versicherungen	69%	13%	46%
Healthcare (Pharma/Medizintechnik)	91%	24%	52%
IT / Telekommunikation	83%	20%	57%
Maschinen- / Anlagenbau	75%	34%	63%
Versandhandel	68%	26%	42%
Versorger	63%	24%	59%
Chemie	88%	31%	62%

**Skalierung:**  
Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Kriterium in starkem bis sehr starkem Maße zur Kundenbewertung einsetzen (auf der zu Grunde liegenden 7-er Skala die Werte "6" und "7")

□ Spaltenmaximum  
○ Spaltenminimum

Abb. 3: Anwendung einzelner Kriterien zur Bestimmung der Profitabilität der Kunden(-segmente) in der Praxis

Der Deckungsbeitrag zeigt Unternehmen einen Blick in die Vergangenheit. Um eine aussagekräftige Bewertung der Kunden zu ermöglichen, muss der Deckungsbeitrag jedoch um zukunftsgerichtete potenzialorientierte Kriterien ergänzt werden. Diese Thematik behandelt der anschließende Abschnitt.

## 2.2 Wer sind unsere potenzialstarken Kunden?

Ein relativ geringes Geschäftsvolumen muss nicht unbedingt heißen, dass der Kunde nicht wichtig ist. Hinter einem Kunden mit geringem Geschäftsvolumen kann ein kleiner Nachfrager stehen, bei dem kein Potenzial besteht. Ebenso kann es sein, dass der Nachfrager ein großes Umsatzpotenzial besitzt, das es zu erschließen gilt. Hierüber können zukunftsgerichtete Kennzahlen über das Bedarfsvolumen der bezogenen Produktkategorien Aufschluss geben. Der Bedarfsdeckungsanteil gibt an, wie hoch der eigene Anteil am Bedarfsvolumen des Nachfragers ist. Ist der Bedarfsdeckungsanteil gering, so besteht bei diesem Kunden ein hohes Potenzial.

Potenzial bedeutet neben dem noch zu erschließenden Bedarf der aktuell bezogenen Leistungen auch die Einbeziehung des beim eigenen Unternehmen nicht gedeckten Bedarfs. Hierüber gibt das Cross-Selling-Potenzial Auskunft (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Schäfer 2001). Um Cross-Selling-Potenziale beim Kunden aufzudecken, ist es für Unternehmen mit hoher Kundenüberlappung zwischen den Geschäftsbereichen wichtig, dass die Kundenbewertung geschäftsbereichsübergreifend erfolgt (vgl. hierzu Abschnitt 2).

Nicht vernachlässigt werden darf jedoch wiederum die Frage nach den Kosten. Potenziale zu heben erfordert den Einsatz von Ressourcen. Dementsprechend müssen Unternehmen neben den Umsatzpotenzialen ebenso die zu erwartende Kostenentwicklung berücksichtigen. Den Kosten für die Sicherung des Potenzials stehen aber auch positive Kostenwirkungen gegenüber. So zeigen empirische Untersuchungen, dass mit der Dauer der Geschäftsbeziehung und höheren Umsätzen die relativen Kosten der Kundenbetreuung sinken (vgl. hierzu Homburg/Daum 1997). Neben der Potenzialabschätzung kommt im Rahmen der Kundenbewertung daher auch der Abschätzung der Entwicklung der Kosten eine entscheidende Rolle zu.

Wie in Abbildung 4 ersichtlich ist, spielen zukunftsgerichtete potenzialorientierte Kennzahlen in der Kundenbewertung nur eine untergeordnete Rolle. Die erwartete Umsatzentwicklung mit den Kunden wird hierbei branchenübergreifend am häufigsten eingesetzt. Jedoch stellt sich die Frage, inwieweit diese Kennzahl aussagekräftig ist, wenn der Bedarfsdeckungsanteil demgegenüber nur halb so oft verwendet wird.

Branche	Bedarfs- volumen	Bedarfs- deckungsanteil	erwartete Umsatz- entwicklung mit/in den Kunden(-segmenten)	erwartete Entwicklung der Kosten der Kundenbetreuung	erwartete Geschäfts- entwicklung der Kunden	Cross- Selling- Potenzial
branchenübergreifend	49%	31%	62%	14%	50%	30%
Logistik / Transport	47%	30%	71%	20%	55%	13%
Finanzdienstleistungen / Versicherungen	31%	21%	48%	10%	48%	56%
Healthcare (Pharma/Medizintechnik)	52%	45%	70%	21%	52%	24%
IT / Telekommunikation	50%	37%	60%	7%	43%	33%
Maschinen- / Anlagenbau	53%	28%	63%	13%	47%	22%
Versandhandel	32%	11%	67%	11%	42%	42%
Versorger	61%	33%	55%	18%	43%	23%
Chemie	77%	44%	85%	15%	77%	23%

**Skalierung:**  
Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Kriterium in starkem bis sehr starkem Maße zur Kundenbewertung einsetzen (auf der zu Grunde liegenden 7-er Skala die Werte "6" und "7")

□ Spaltenmaximum  
○ Spaltenminimum

Abb. 4: Anwendung einzelner Kriterien zur Bestimmung des Potenzials der Kunden(-segmente) in der Praxis

Die Beurteilung der Wichtigkeit der Kunden sollte neben Profit- und Potenzialüberlegungen auch strategische Überlegungen umfassen. Diese werden im folgenden Abschnitt diskutiert.

### 2.3 Wer sind unsere strategisch wichtigen Kunden?

Kunden dienen dem Erfolg des Unternehmens neben den angesprochenen Aspekten auch durch nur schwer quantifizierbare Faktoren. Hierzu zählen die Referenzwirkung der Kunden, das Ausmaß, in dem Kunden das eigene Unternehmen weiterempfehlen und die Weitergabe von Informationen durch die Kunden. Unter letzteres fällt z.B. auch Wissen, dass durch die Zusammenarbeit mit dem Kunden übertragen wird. Dieses Wissen kann bspw. zu Verbesserungen der eigenen Produkte führen und dadurch implizit helfen, die Geschäftsbeziehung mit anderen Kunden zu verbessern oder neue Kunden zu gewinnen.

Die genannten Kriterien können jedoch nicht als Generalrechtfertigung für beliebig hohe Verluste dienen. Eine genaue Überprüfung der Kundenprofitabilität und des Potenzials ist bei diesen strategischen Kunden besonders wichtig. Dementsprechend spielen strategische Krite-

rien der Kundenbewertung im Vergleich zu profit- und potenzialorientierten Kennzahlen nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Abbildung 5).

Branche	Informations- weitergabe der Kunden an das Unternehmen	Ausmaß der Weiter- empfehlung	Ausmaß der Referenz- fähigkeit
branchenübergreifend	16%	23%	33%
Logistik / Transport	19%	32%	48%
Finanzdienstleistungen / Versicherungen	13%	21%	17%
Healthcare (Pharma/Medizintechnik)	15%	27%	39%
IT / Telekommunikation	17%	17%	30%
Maschinen- / Anlagenbau	13%	34%	50%
Versandhandel	16%	32%	16%
Versorger	13%	20%	25%
Chemie	8%	12%	38%

**Skalierung:**  
Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Kriterium in starkem bis sehr starkem Maße zur Kundenbewertung einsetzen (auf der zu Grunde liegenden 7-er Skala die Werte "6" und "7")

□ Spaltenmaximum  
○ Spaltenminimum

Abb. 5: Anwendung einzelner Kriterien zur Bestimmung des strategischen Wertes der Kunden(-segmente) in der Praxis

Da Geschäftsbeziehungen Unsicherheiten unterliegen, ist im Rahmen der Kundenbewertung auch die Frage zu beantworten, wie stabil die Kundenbeziehungen sind. Kunden mit hohem Potenzial und einer niedrigen Stabilität sollten bspw. bevorzugt behandelt werden, um zukünftige Profite zu sichern.

## 2.4 Wie stabil sind die Beziehungen zu unseren Kunden?

Neben den besprochenen profit-, potenzial- und strategieorientierten Kriterien muss die Kundenbewertung auch stabilitätsorientierte Kriterien der Kundenbewertung umfassen.

Dies ist aus zwei Gründen der Fall:

- Die potenzialorientierten Kennzahlen unterliegen der Unsicherheit der Zukunft. Stabilitätsorientierte Kennzahlen können dazu dienen, dieser Unsicherheit im Sinne eines Stabilitätskorrekturfaktors Rechnung zu tragen.
- Stabilitätsorientierte Kennzahlen dienen der zusätzlichen Steuerung der Ressourcen. So dürfen bestehende Geschäftsbeziehungen nicht als gegeben hingenommen werden. Insbe-

sondere bei den profitablen und potenzialstarken Kunden ist es wichtig, die Stabilität der Geschäftsbeziehungen zu erfassen, da eine Beendigung der Geschäftsbeziehung durch einen solchen Kunden unmittelbare monetäre Auswirkungen nach sich zieht. Daher sollten relativ instabile profitable oder potenzialstarke Geschäftsbeziehungen eine hohe Priorität in der Marktbearbeitung genießen.

Zwei zentrale Kriterien zur Beurteilung der Stabilität einer Geschäftsbeziehung sind die Kundenzufriedenheit und die Kundenloyalität (vgl. hierzu ausführlich Homburg 2006). Unsere Studie zeigt, dass branchenübergreifend nur 44% bzw. 42% diese Kennzahlen einsetzen (vgl. Abbildung 6). Dies führt dazu, dass Unternehmen nicht in der Lage sind zu beurteilen, welche Geschäftsbeziehungen gefährdet sind und welche nicht. Dies muss zwangsläufig Ineffizienzen in der Marktbearbeitung nach sich ziehen.

Branche	Zufriedenheit	Loyalität
branchenübergreifend	44%	42%
Logistik / Transport	68%	58%
Finanzdienstleistungen / Versicherungen	23%	21%
Healthcare (Pharma/Medizintechnik)	39%	39%
IT / Telekommunikation	30%	40%
Maschinen- / Anlagenbau	52%	48%
Versandhandel	58%	58%
Versorger	45%	45%
Chemie	42%	42%

**Skalierung:**  
Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Kriterium in starkem bis sehr starkem Maße zur Kundenbewertung einsetzen (auf der zu Grunde liegenden 7-er Skala die Werte "6" und "7")

□ Spaltenmaximum  
○ Spaltenminimum

Abb. 6: Anwendung einzelner Kriterien zur Bestimmung der Stabilität von Kundenbeziehungen in der Praxis

## 2.5 Zentrale Methoden der Kundenbewertung

### 2.5.1 Umsatzbezogene Kundenbewertung

Der Großteil der Unternehmen bewertet seine Kunden an Hand von Umsatzgrößen (vgl. Abschnitt 2.5.8). Eine solche Kundenbewertung kann zu falschen Wichtigkeitseinstufungen führen. Ein Grund hierfür sind die vernachlässigten Kosten der Kundenbearbeitung.

Vergleichen wir zwei Kunden, um dies zu verdeutlichen: Kunde eins bestellt sehr häufig, jedoch nur zu einem geringem Kaufwert. Kunde zwei hingegen bestellt nicht so oft, dafür aber mit einem höheren Kaufwert pro Bestellung. Beide Kunden haben das gleiche Umsatzvolumen. Jede Bestellung verursacht jedoch unabhängig vom Kaufwert Kosten der Bearbeitung. Werden diese Kosten den Kunden zugerechnet, so stellt sich Kunde zwei als profitabler heraus. Weiterhin vernachlässigt eine rein umsatzbezogene Betrachtung die Tatsache, dass Unternehmen meist über margenstarke und margenschwache Produkte verfügen.

Neben den angesprochenen Kostenaspekten greift eine rein umsatzbezogene Kundenbewertung zu kurz, da sie Potenziale der Kunden außer Acht lässt. Ein geringer Umsatz kann einerseits bedeuten, dass der Kunde klein ist. Andererseits kann hinter diesem Kunden auch ein großer Kunde stecken, der einen Großteil seines Bedarfs bei anderen Unternehmen deckt. Werden Potenziale in der Bewertung außer Acht gelassen, dann werden umsatzschwache Kunden mit der gleichen Intensität betreut, unabhängig von ihrem Potenzial. Folglich ist es relativ unwahrscheinlich, dass die bestehenden Potenziale je erschlossen werden.

Eine weitere in der Praxis weit verbreitete Methode der Kundenbewertung stellt die RFM-Methode dar.

### 2.5.2 RFM-Methode

Die **Recency, Frequency, Monetary Value** - Methode, findet in der Praxis vor allem Verwendung im Versandhandel. Die Bewertung der Kunden erfolgt dabei an Hand dreier Kriterien: dem Zeitraum zwischen zwei Kaufakten (Recency), der Häufigkeit der Kaufakte (Frequency) und der durchschnittliche Umsatz der Bestellungen (Monetary Value).

Ergebnisse empirischer Studien im Versandhandel haben gezeigt, dass Kunden umso profitabler sind, je häufiger sie bestellen, je geringer der Zeitraum zwischen zwei Bestellungen ist und je höher der Umsatz pro Bestellung ist. Zu kritisieren ist allerdings, dass die RFM-Methode lediglich auf Umsatzgrößen aufbaut und Kosten- sowie Potenzialgrößen vernachlässigt.

Eine Methode, die Kostengrößen explizit mit einbezieht, ist die Kundendeckungsbeitragsrechnung.

### 2.5.3 Kundendeckungsbeitragsrechnung

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ist ein Instrument, um die Rentabilität der Kundenbeziehungen zu errechnen. Hierzu werden neben den Erlösen auch Kostengrößen mit einbezogen.

Im ersten Schritt müssen daher die kundenspezifischen Kosten erfasst werden (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Daum 1997). Das ist bei bestimmten Kosten ohne weiteres möglich: Gewährt man beispielsweise einem Handelsunternehmen Werbekostenzuschüsse, so lassen sich die Kosten problemlos zuordnen. In anderen Fällen wie der Auftragsbearbeitung ist dies nicht so einfach möglich. Hier empfiehlt sich der Einsatz der Prozesskostenrechnung, da eine Zuschlagskalkulation dem Anspruch einer verursachungsgerechten Zuordnung nicht genügt. Bspw. werden Großkunden mit einem hohen Geschäftsvolumen dabei überproportional hoch mit Gemeinkostenzuschlägen bedacht. Durch eine Zuschlagskalkulation kann ein Großteil der Bemühungen des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements zunichte gemacht werden, da Fehlallokationen auf Grund falscher Profitabilitätsberechnungen die Folge sein können.

Um eine Prozesskostenrechnung durchzuführen, bedarf es einer entsprechenden Anpassung der Kostenrechnungssysteme. Unsere Studie zeigt, dass viele Unternehmen gerade in diesem Bereich starke Defizite aufweisen (vgl. Abschnitt 5.1). Im Rahmen der Prozesskostenrechnung werden zunächst Kostenschlüssel für einzelne Prozesse wie die Bestellannahme bestimmt. Anschließend werden diese Schlüssel mit der Anzahl der von den Kunden in Anspruch genommenen Prozesse multipliziert. Hierdurch erhält man eine verursachungsgerechte Zuordnung der Gemeinkosten (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Daum 1997).

Im zweiten Schritt wird dann eine stufenweise Deckungsbeitragsrechnung durchgeführt. Tabelle 1 zeigt eine solche Deckungsbeitragsrechnung exemplarisch.

Kunden	1	2	3
<b>Brutto-Erlöse</b>	<b>1.200</b>	<b>600</b>	<b>2.000</b>
- kundenspezifische Erlösschmälerungen	600	250	1.100
<b>= Nettoerlöse</b>	<b>600 (100%)</b>	<b>350 (100%)</b>	<b>900 (100%)</b>
- variable Kosten	280	150	450
<b>= Deckungsbeitrag I</b>	<b>320 (53%)</b>	<b>200 (57%)</b>	<b>450 (50%)</b>
- fixe Kosten der Fertigung (produkt- und kundenspezifisch)	70	100	90
<b>= Deckungsbeitrag II</b>	<b>250 (42%)</b>	<b>100 (29%)</b>	<b>360 (40%)</b>
- Vertriebskosten (kundenspezifisch)	80	90	150
<b>= Deckungsbeitrag III</b>	<b>170 (28%)</b>	<b>10 (3%)</b>	<b>210 (23%)</b>

Tab. 1: Beispiel einer stufenweise Deckungsbeitragsrechnung

Vergleicht man die einzelnen Stufen der Deckungsbeitragsrechnung, so ist der Deckungsbeitrag I nicht aussagekräftig zur Kundenbewertung. Kunde 2 beispielsweise schneidet mit einem Deckungsbeitrag von 57% am besten ab. Werden aber sukzessive alle kundenspezifischen Kosten berücksichtigt, ergibt sich ein anderes Bild. Nun erwirtschaftet Kunde 2 den geringsten Deckungsbeitrag.

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ist ein sehr gutes Instrument, um die Beziehungsprofitabilität beurteilen zu können. Jedoch werden hierbei keine Potenzialgrößen berücksichtigt. Ein Ansatz, der neben Kosten- auch Potenzialgrößen mit einbezieht, ist der Customer Lifetime Value (CLV) Ansatz.

#### 2.5.4 CLV-Ansatz

Der Customer Lifetime Value (Kundenertragswert) basiert auf der Kapitalwertmethode der dynamischen Investitionsrechnung. Der Kunde wird als ein Investitionsobjekt betrachtet. Im Zentrum der Bewertung stehen die von ihm generierten Cash-Flows.

Der CLV bestimmt sich aus den abgezinsten zukünftigen Zahlungsüberschüssen einer Geschäftsbeziehung. Formal kann das Grundmodell wie folgt beschrieben werden:

$$\text{CLV} = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} \text{ mit:}$$

- $e_t$ : (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode  $t$
- $a_t$ : (erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode  $t$
- $i$ : Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt
- $t$ : Periode ( $t= 0, 1, 2, \dots, n$ )
- $n$ : Dauer der Geschäftsbeziehung

Der CLV-Ansatz bezieht also Kostengrößen und Potenziale mit ein. Als Kennzahl bietet er den Unternehmen die Möglichkeit, den „Return on Investment“ verschiedener Kundenbeziehungen oder alternativer Investitionsmöglichkeiten zu vergleichen.

Eine zentrale Herausforderung im Rahmen des CLV-Ansatzes ist in der Abschätzung der zukünftigen Zahlungsströme zu sehen. Hier empfehlen wir auf die in Abschnitt 2 vorgestellten

potenzialorientierten und stabilitätsorientierten Kennzahlen zurückzugreifen. Der unterschiedlichen Unsicherheit verschiedener Geschäftsbeziehungen kann durch eine Anpassung des individuellen Kalkulationszinsfußes Rechnung getragen werden. Ein Kritikpunkt am CLV-Ansatz ist die Tatsache, dass der Kundenwert in einer Kennzahl ausgedrückt wird. Hierbei werden Ursachen unterschiedlicher Wertigkeit nicht ersichtlich, wodurch sich die Ableitung eines Bearbeitungskonzeptes als schwierig erweist. Zudem ist der CLV-Ansatz unter Umständen sehr komplex, wenn beispielsweise Wechselwahrscheinlichkeiten von Kunden berücksichtigt werden sollen.

Ein relativ einfach zu handhabendes Verfahren, das die Ursachen unterschiedlicher Kundenwerte offen legt und die Ableitung spezifischer Bearbeitungskonzepte ermöglicht, ist das Scoringtool.

### 2.5.5 Scoringtool

Grundgedanke eines Scoringtools (oder Punktbewertungsverfahrens) ist die Bewertung von Kunden anhand einer einheitlichen Bewertungsskala hinsichtlich eines Katalogs von Kriterien, die unterschiedlich stark gewichtet werden und von unterschiedlicher Dimension sein können.

Abbildung 7 zeigt den Einsatz eines Scoringtools im Rahmen der Kundenbewertung an Hand eines Maschinenbauunternehmens. Mit dem Scoringtool bewertet das Unternehmen seine Vertriebspartner. Wichtig ist beim Einsatz von Scoringtools die Gewichtung der Kriterien. Der prozentuale Einfluss jedes Faktors sowie jeder Dimension auf die Gesamtbewertung sollte ersichtlich sein, um Transparenz herzustellen.

Vorteile der Methode sind ihre einfache und flexible Anwendbarkeit. Kritisch sind die Subjektivität der Bewertung und die Annahme einer kompensatorischen Beziehung zwischen den untersuchten Kriterien zu bewerten. Je größer die Anzahl der einbezogenen Faktoren wird, desto mehr kompensieren sie sich gegenseitig. Der Gesamtscore für die einzelnen Kunden wird daher mit zunehmender Anzahl an Faktoren im mittleren Bereich liegen. Daher ist es sinnvoll, nicht nur den Gesamtscore zu betrachten, sondern auch die Bewertungen der einzelnen Dimensionen und Faktoren.

Strategische Partnerschaft		Vertriebspartner 1
	Vorliegen einer eigenen Marktstrategie	<input type="radio"/> Nein <input checked="" type="radio"/> Ja
	Strategiekonformität mit dem Hersteller	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Offene und partnerschaftliche Interaktion	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Durchsetzung Preis- und Produktpolitik des Herstellers	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Informationen		
	Abgabe Monatsbericht	<input type="radio"/> Nein <input checked="" type="radio"/> Ja
	Proaktive Weitergabe von internen Informationen	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Proaktive Weitergabe von Marktinformationen	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Datenpflege auf Kundenebene	<input type="radio"/> Nein <input checked="" type="radio"/> Ja
Kompetenzen		
Technische Kompetenzen	Systemkompetenz	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Servicekompetenz	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Komponentenkompetenz	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Distributorische Kompetenzen	Anzahl ADMs	1
	Anzahl ADMs im Verhältnis zum Umsatz	5
	Ausbildungsqualität der ADMs	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
Prozesse & Systeme		
Anbieterbezogen	IT-Connectivity / SAP-Anbindung (Anzahl Bestellungen via SAP/Fax)	25-50%
	Effizienz im Bestellverhalten	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Zahlungsverhalten	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
	Teilnahme am elektronischen Garantieabwicklungsverfahren	<input checked="" type="radio"/> Nein <input type="radio"/> Ja
Intern	Anreizsysteme (Anteil variable Vergütung)	30-40%
	Steuerungssysteme (Existenz eines Warenwirtschaftsystems)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Endkundenbezogen	Beschwerdemanagement	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Marktauftritt / -erfolg		
	Lieferzuverlässigkeit (Garantie auf Lieferzeiten)	<input type="radio"/> Nein <input checked="" type="radio"/> Ja
	Erfolge Neuprodukteinführung (Umsatz Neuprodukte/Gesamtumsatz)	7,5-10%
	Umsetzung neuer vertrieblicher Aktivitäten (Teilnahme an Aktionen)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Teilnahme an Messen	<input checked="" type="radio"/> Nein <input type="radio"/> Ja
	Durchführung von Werbung	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Erscheinungsbild des Unternehmens	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
	Corporate Layout des Herstellers	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Wirtschaftlicher Erfolg		
	Umsatzwachstum	10-15%
	Aktueller Umsatz (in Mio. €)	500
	Marktpotenzial (in Mio. €)	1,000
	Marktanteil (Umsatz/Marktpotenzial)	41-60%
	Zielkundengewinnung	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
	Neukundengewinnung (Umsatz/Gesamtumsatz)	5-10%
	Potenzialausschöpfung Kunden	20-40%
	Durchschnittlicher Rabatt (in %)	0-5%
	Marktanteilswachstum (in %)	0 - 5%
	Eigenkapitalquote	40-60%
	Investitionsvolumen im Verhältnis zum Umsatz	0-5%

Abb. 7: Anwendung eines Scoringtools im Rahmen der Kundenbewertung am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Die in den vergangenen Abschnitten vorgestellten Verfahren können zur Bewertung einzelner Kunden herangezogen werden. Im Folgenden stellen wir zwei zentrale Methoden vor (die ABC-Analyse und das Kundenportfolio), um den gesamten Kundenstamm analysieren zu können.

### 2.5.6 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein allgemeines Instrument zur Analyse der Konzentration von Umsatz- bzw. Deckungsbeitragsstrukturen des gesamten Kundenstamms. Sie dient somit als Ausgangspunkt für die Kundenpriorisierung (vgl. zur ABC-Analyse im Detail Homburg/Daum 1997). Abbildung 8 zeigt eine typische ABC-Analyse, wie wir sie häufig in der Praxis antreffen.

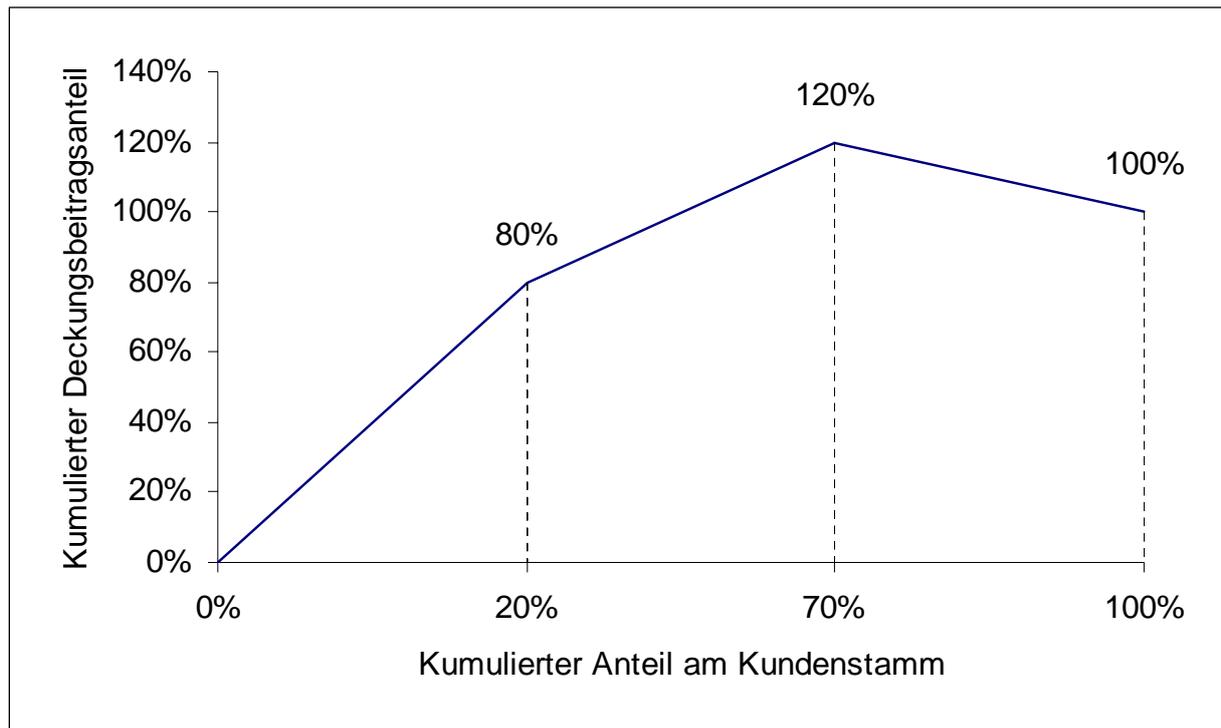


Abb. 8: Beispielhafte ABC-Analyse der Kundenstruktur

Wie aus Abbildung 8 hervorgeht, generiert das Unternehmen 80% des Deckungsbeitrags mit 20% seiner Kunden. Weiterhin zeigt die Analyse, dass 30% der Kunden unprofitabel sind.

Die nahe liegende Schlussfolgerung für den Anbieter ist, sich einerseits auf die Kunden mit dem höchsten Deckungsbeitrag zu fokussieren. Ein Problem stellen die 30% unprofitablen Kunden dar. Häufig sind dies kleine Kunden, welche die Komplexitätskosten für Unternehmen in die Höhe treiben. Diese können bspw. durch Kleinstaufträge verursacht werden, denn jeder Auftrag verursacht unabhängig von seinem Volumen gewisse Abwicklungskosten. Hier können Mindestbestellwerte Abhilfe leisten. Insgesamt sollte das Unternehmen in unserem Beispiel die Profitabilität der derzeit unprofitablen Kunden erhöhen (siehe hierzu Abschnitt

4). In Fällen, bei denen dies nicht möglich ist, sollte eine Beendigung der Geschäftsbeziehungen angestrebt werden.

Die ABC-Analyse ist sinnvoll, um sich einen ersten Eindruck der Kundenstruktur zu verschaffen. Der Einfachheit in der Anwendung steht die Vernachlässigung von Potenzialen (bei einer umsatzbezogenen ABC-Analyse auch der Kosten) gegenüber. Diesem Schwachpunkt trägt das Kundenportfolio Rechnung.

### 2.5.7 Kundenportfolio

Das Kundenportfolio ist eine zweidimensionale Methode. Ein sehr gutes Analyseinstrument kann das Kundenportfolio darstellen, wenn es bspw. mit Hilfe der beiden Dimensionen Lieferantenposition und Kundenattraktivität aufgespannt wird (vgl. Abbildung 9). Die Operationalisierung der beiden Achsen kann mit Hilfe eines Scoringtools geschehen.

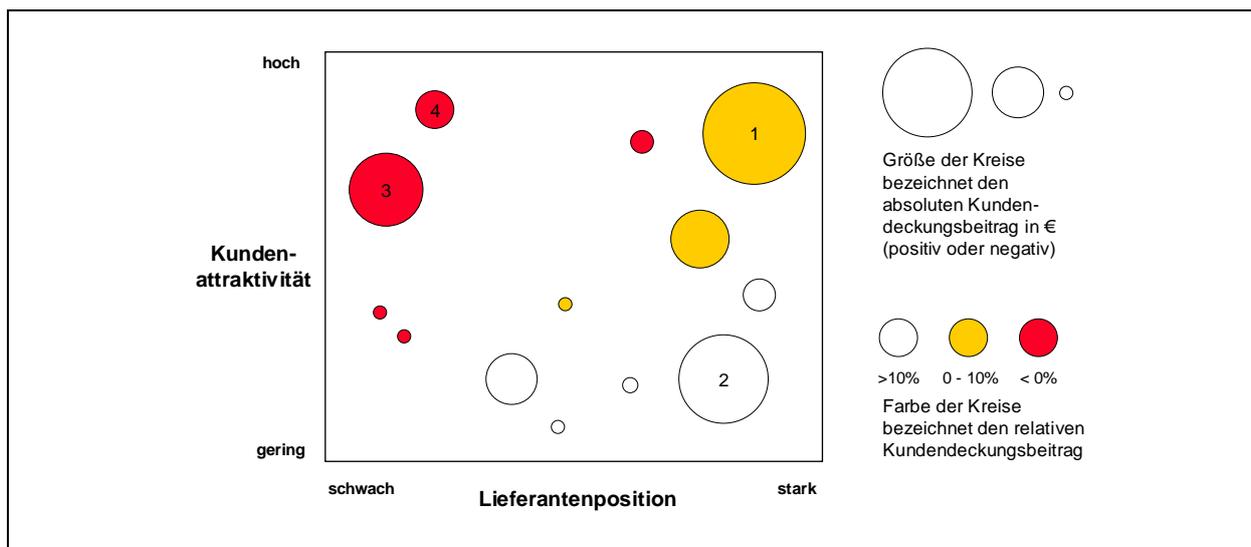


Abb. 9: Beispielhaftes Kundenportfolio

Die Kundenattraktivität basiert auf den Potenzialen und strategischen Aspekten der Kundenbeziehungen. Es können neben dem Bedarfsvolumen auch die erwartete Umsatz- und Kostenentwicklung, das Cross-Selling-Potenzial, die Informationsweitergabe, das Weiterempfehlungsverhalten oder die Referenzwirkung berücksichtigt werden.

Die Lieferantenposition wird in der Regel über den Bedarfsdeckungsanteil gemessen. Zusätzlich können auch stabilitätsorientierte Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit und -loyalität mit einbezogen werden.

Wie bei der Anwendung des Scoringtools ist darauf zu achten, dass die kompensatorischen Beziehungen gering gehalten werden, so dass die Gesamtbewertungen nicht im mittleren Bereich liegen. Eine andere Möglichkeit ist die Erstellung von separaten Portfolios für wichtige Faktoren.

Um die Profitabilität der Kundenbeziehung darzustellen, empfehlen wir die Einbeziehung des absoluten und relativen Deckungsbeitrags in das Portfolio. Dies kann über die Farben und Größen der Kreise geschehen.

Anhand von Abbildung 9 lassen sich Überlegungen zur Identifikation von wichtigen Kunden gut verdeutlichen. Kunde 1 hat ein großes Potenzial und arbeitet eng mit dem Anbieter zusammen. Trotz eines mittleren Deckungsbeitrags liefert er einen großen absoluten Deckungsbeitrag. Kunde 1 ist daher ein wichtiger Kunde. Ein interessanter Fall ist Kunde 2 – dieser hat zwar nur ein geringes Potenzial, das Geschäft mit ihm ist aber äußerst profitabel und damit wichtig. Gemischt ist das Bild dagegen bei den Kunden 3 und 4. Sie haben zwar ein großes Potenzial, sind aber auch sehr anspruchsvoll. Das Geschäft mit ihnen ist derzeit nicht profitabel. Hier bietet sich jedoch die Chance, durch eine intensivierete Betreuung eine engere Zusammenarbeit zu erreichen und hierdurch an profitable Geschäfte heranzukommen. In Abschnitt 4 zeigen wir, wie die Marktbearbeitung differenziert ausgestaltet werden kann, um solche Potenziale zu heben.

#### 2.5.8 Verbreitung der einzelnen Methoden in der Praxis

Abbildung 10 zeigt die Verbreitung der einzelnen in diesem Abschnitt vorgestellten Methoden der Kundenbewertung in der Praxis

Es zeigt sich, dass die Kundenbewertung an Hand des Umsatzes am meisten verbreitet ist. Die RFM-Methode wird vor allem im Versandhandel eingesetzt. Bedenklich stimmt, dass die Kundendeckungsbeitragsrechnung in der Praxis relativ wenig verbreitet ist. Hier zeigt sich ein zentraler Ansatzpunkt, um die Effizienz des Kundenbeziehungsmanagements zu erhöhen. Die

in der aktuellen Forschung stark diskutierten CLV-Ansätze finden in der Praxis noch kaum Einsatz.

Obwohl Scoringtools, die ABC-Analyse und Kundenportfolios relativ einfach einzusetzende Verfahren der Kundenbewertung darstellen, sind diese Methoden jedoch wenig in der Praxis verbreitet. Insgesamt lässt sich somit konstatieren, dass die Kundenbewertung in der Praxis noch einigen Nachholbedarf aufweist.

Unsere Studie zeigt darüber hinaus, dass die Kundenbewertung nur sehr unregelmäßig erfolgt. Werden Ressourcenallokationsentscheidungen auf Basis nicht aktueller Daten getroffen, so ist die Ineffizienz des Kundenbeziehungsmanagements vorprogrammiert.

Branche	Umsatz- bezogene Kunden- bewertung	RFM-Methode	Kunden- deckungs- beitrags- rechnung	CLV- Methode	Scoringtools	ABC- Analysen	Kundenportfolios	regelmäßige Bewertung
branchenübergreifend	79%	14%	25%	6%	12%	36%	28%	44%
Logistik / Transport	94%	7%	45%	6%	0%	23%	19%	40%
Finanzdienstleistungen / Versicherungen	69%	10%	13%	8%	22%	33%	33%	57%
Healthcare (Pharma/Medizintechnik)	91%	15%	24%	6%	6%	58%	30%	48%
IT / Telekommunikation	83%	7%	20%	3%	10%	33%	17%	33%
Maschinen- / Anlagenbau	75%	6%	34%	0%	13%	42%	27%	30%
Versandhandel	68%	42%	26%	21%	33%	22%	28%	68%
Versorger	63%	13%	24%	8%	8%	35%	23%	33%
Chemie	88%	8%	31%	0%	15%	54%	62%	60%

**Skalierung:**  
Anteil der Unternehmen, die die jeweilige Methode der Kundenbewertung in starkem bis sehr starkem Maße einsetzen (auf der zu Grunde liegenden 7-er Skala die Werte "6" und "7")

□ Spaltenmaximum  
○ Spaltenminimum

Abb. 10: Verbreitung zentraler Methoden der Kundenbewertung in der Praxis

### 3. Strategische Weichenstellungen

#### 3.1 Einflussfaktoren der Kundenpriorisierung

Wie eingangs angedeutet, ist die hohe Bedeutung der Kundenpriorisierung auf vielfältige Faktoren zurückzuführen. Hierfür sind sowohl marktbezogene, anbieterbezogene als auch nachfragerbezogene Faktoren verantwortlich. Als *marktbezogene Faktoren* sind zu nennen:

- Erstens ist eine zunehmende *Intensität des Wettbewerbs* auf vielen Märkten zu beobachten. Diese Entwicklung wird meist durch die Existenz stagnierender bzw. schrumpfender Märkte verstärkt. Unternehmen müssen sich daher den Zugang zu ihrer wichtigsten Ressource, der Nachfrage, in besonderem Maße sichern, um überleben und wachsen zu können. Dies führt zu steigenden Kosten der Kundenbindung und sinkenden Margen. Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken, ist es daher für Unternehmen besonders wichtig, sich auf diejenigen Kundenbeziehungen zu fokussieren, deren Erhaltung und Ausweitung sich lohnen. Die Kundenpriorisierung kann vor diesem Hintergrund dazu dienen, ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement zu erreichen.
- Zweitens ist in vielen Märkten eine steigende *Nachfragekonzentration* festzustellen. Hierunter verstehen wir den Prozentsatz der Umsatzerlöse eines Unternehmens, welcher durch die größten direkten Kunden generiert wird. In Märkten mit einer hohen Nachfragekonzentration beeinflussen die Kunden durch ihr hohes Umsatzvolumen entscheidend die Erfolgssituation des Unternehmens. Daher steigt mit der Nachfragekonzentration auch die Abhängigkeit von den wichtigen Kunden. Unter diesem Blickwinkel zielt die Kundenpriorisierung darauf ab, eine Fokussierung der Marktbearbeitung auf die Bindung der wichtigen Kunden zu erreichen.

Neben den marktbezogenen Faktoren ist die Kundenpriorisierung aber auch als eine Reaktion auf *kundenbezogene Faktoren* zu verstehen:

- Hier ist an erster Stelle eine zunehmende *Beschaffungskonzentration* zu nennen. So reduzieren Nachfrager ihre Anzahl an Beschaffungsquellen mit dem Ziel, die Zusammenarbeit mit den Anbietern zu intensivieren und hierdurch bessere Konditionen zu erhalten. Die Bedarfskonzentration setzt die Anbieter daher unter Druck, sich als Lieferant zu empfehlen. Die Kundenpriorisierung kann unter diesem Blickwinkel als eine reaktive Strategie gesehen werden, um diesen Ansprüchen genügen zu können.

- Zweitens ist in vielen Märkten eine zunehmende *Kundendynamik* festzustellen. So ändern sich die Kundenbedürfnisse sehr schnell und die Kunden halten ständig Ausschau nach neuen Produkten. Dies hängt oft auch mit einer steigenden Professionalisierung der Einkaufsfunktion zusammen, die vielerorts sogar auf Vorstandsebene verankert ist. So hat die Kundenpriorisierung das Ziel, die wachsenden und wechselnden Ansprüche der wichtigsten Kunden weiterhin befriedigen zu können.

Neben den genannten Faktoren ist eine zunehmende Bedeutung der Kundenpriorisierung auch auf *Unternehmenscharakteristika* zurückzuführen:

- Erstens herrscht in vielen Unternehmen ein steigender *Effizienzdruck* auf die Marktbearbeitung. Wie dargestellt, tragen die Veränderung der Märkte und der Kunden hierzu in starkem Maße bei. Die meisten Manager sehen gerade im Marketing- und Vertriebsbereich die größten Potenziale zur Produktivitätssteigerung (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2007). So ist vielfach keine konsequente Fokussierung auf ertrags- und potenzialstarke Kunden festzustellen. Vielmehr dominiert oft eine Marktbearbeitung nach dem „Gießkannenprinzip“, die alle Kunden gleich behandelt. Ein Hauptziel der Kundenpriorisierung ist es somit, durch eine Wertorientierung eine Steigerung der Effizienz der Marktbearbeitung zu erreichen.
- Zweitens ist unter den unternehmensbezogenen Charakteristika die Verfolgung einer *Differenzierungsstrategie* zu nennen. Durch eine steigende Wettbewerbsintensität und beschränkte Ressourcen ist es für viele Unternehmen jedoch unmöglich, diese Differenzierungsstrategie konsequent bei allen Kunden umsetzen zu können. Die Kundenpriorisierung verfolgt vor diesem Hintergrund das Ziel, eine Differenzierung bei den wichtigsten Kunden zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass markt-, kunden- und unternehmensbezogene Faktoren zu einer hohen Bedeutung der Kundenpriorisierung für die Unternehmenspraxis geführt haben. So müssen sich Unternehmen der unterschiedlichen Wertigkeit der einzelnen Kundenbeziehungen bewusst sein und entsprechende Prioritäten in der Marktbearbeitung setzen. Dabei ist die Kundenpriorisierung in der Marktbearbeitungsstrategie zu verankern, um die gesamte Organisation auf ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement ausrichten zu können. Ansonsten laufen Unternehmen die Gefahr, sich bei ertrags- und potenzialschwachen Kunden zu verzetteln. Daher ist in der Marktbearbeitungsstrategie zu spezifizieren, wel-

che Kunden(-segmente) Priorität genießen und welcher Ressourceneinsatz für die Bearbeitung vorgesehen ist. Werden keine klaren Prioritäten gesetzt, suchen sich die wertvollen Kapazitäten selbst Beschäftigung und bilden ihre eigenen Prioritäten. Diese stehen jedoch häufig den für das Unternehmen wünschenswerten Prioritäten entgegen.

### **3.2 Investition in wichtige Kunden(-segmente)**

Wie in Abschnitt 2 dargestellt, bildet die Kundenbewertung die Grundlage für die Kundenpriorisierung. Unternehmen müssen darauf aufbauend u.U. in wichtige Kundenbeziehungen investieren, um bestehende Potenziale zu heben. Bewerten Unternehmen ihre Kunden bspw. nach dem Umsatz bzw. Geschäftsvolumen und knüpfen die Ressourcenverteilung an diese Kennzahl, so kann dies zu Fehlallokationen der Marketing- und Vertriebsressourcen führen. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn Unternehmen bei umsatzschwachen Kunden einen relativ geringen Bedarfsdeckungsanteil aufweisen. Dann werden die Kunden mit einem relativ geringen Aufwand betreut und die Umsatz- bzw. Ertragspotenziale werden nicht realisiert.

Potenzialkunden sollten daher mit einer hohen Intensität bearbeitet werden. Dies kann bspw. durch verstärkte Kundenbesuche, kundenindividuelle Services oder durch eine erhöhte Flexibilität gegenüber den Kunden geschehen (vgl. zur differenzierten Marktbearbeitung Abschnitt 4). Wie aus Abbildung 11 deutlich wird, sind Unternehmen vielfach bereit, in wichtige Kundenbeziehungen stark zu investieren. Die Bereitschaft, auf Dauer defizitäre Kundenbeziehungen aufzugeben und den Aufwand für weniger wichtige Kunden(-segmente) konsequent zu reduzieren, fällt demgegenüber deutlich geringer aus. Hierdurch laufen Unternehmen u.a. Gefahr, sich bei weniger wichtigen Kunden zu verzetteln, wodurch die Möglichkeit der bevorzugten Bearbeitung der wichtigsten Kunden eingeschränkt wird. Im folgenden Abschnitt stellen wir daher dar, warum eine Begrenzung des Aufwands für weniger wichtige Kunden wichtig für den Erfolg der Kundenpriorisierung ist.

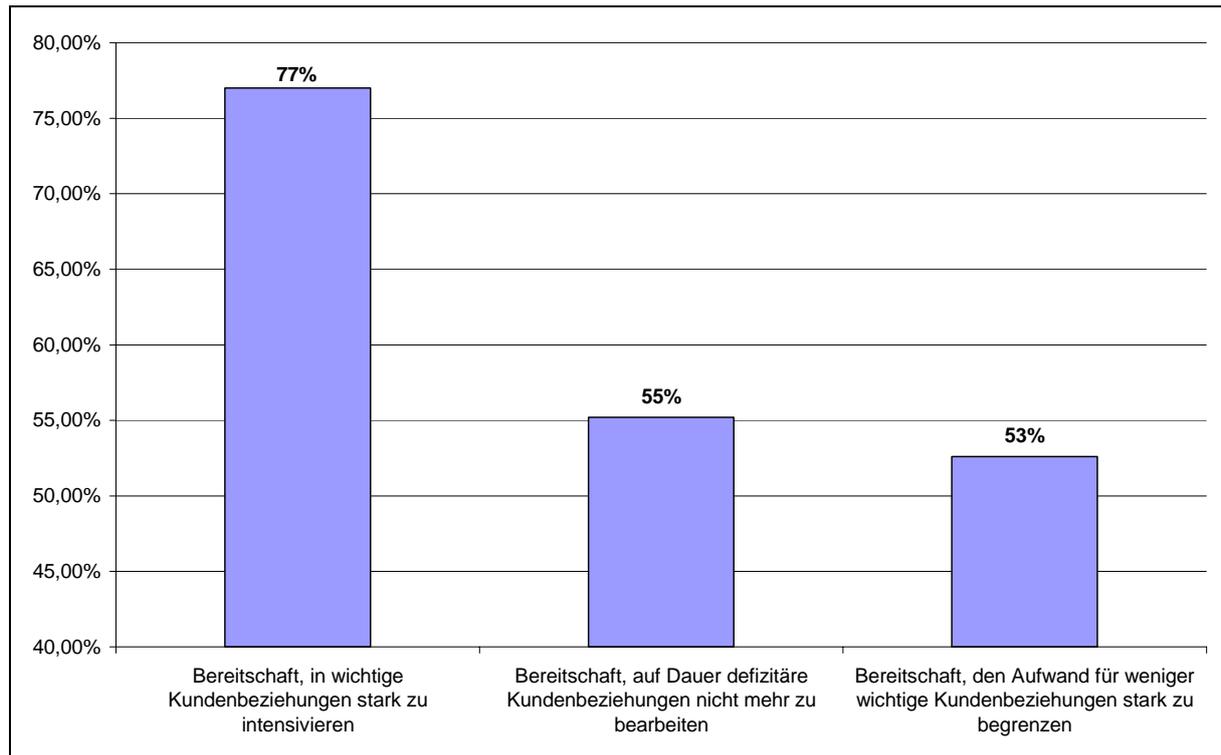


Abb. 11: Bereitschaft zum Einsatz einer differenzierten Ressourcenallokation

### 3.3 Begrenzung des Aufwands für weniger wichtige Kunden(-segmente)

Wie Abbildung 11 zeigt, ist die Bereitschaft, in wichtige Kundenbeziehungen zu investieren deutlich höher, als die Bereitschaft, den Aufwand für weniger wichtige Kunden zu begrenzen oder Geschäftsbeziehungen aufzugeben. Weniger wichtige Kunden können zunächst Kleinkunden mit geringem Potenzial sein. Ein häufig genanntes Argument gegen die Priorisierung von Groß- und Potenzialkunden ist dabei, dass bei Kleinkunden höhere Preise erzielt werden können. Diese Tatsache sollte daher im Rahmen der Kundenbewertung Berücksichtigung finden (vgl. Abschnitt 2). Jedoch sollte man sich von höher erzielbaren Preisen nicht blenden lassen, da Kosten alleine durch die bloße Existenz von Kunden entstehen (bspw. Kosten für die Pflege der Kundendaten). Darüber hinaus werden Kleinkunden oft unprofitabel durch geringe Bestellvolumina. Grund hierfür ist, dass die Kosten der Auftragsabwicklung teilweise unabhängig von dem Umsatzvolumen sind (bspw. Kosten der Bestellannahme). Hieraus wird noch einmal deutlich, wie wichtig die verursachungsgerechte Zuschlüsselung von Kosten für die Kundenbewertung ist (vgl. Abschnitt 2).

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, deutlich zu machen, dass die Kundenpriorisierung nicht auf die Beendigung aller Kundenbeziehungen mit Kleinkunden oder unprofitablen Kunden abzielt. Vielmehr sollte der erste Ansatzpunkt darin bestehen, die Profitabilität der Kunden zu erhöhen. Beispielsweise können Unternehmen kostengünstigen Vertriebskanälen zugeordnet oder Mindestumsätze für Bestellungen festgelegt werden (vgl. zur differenzierten Marktbearbeitung Abschnitt 4). Bei einer Begrenzung des Aufwands für weniger wichtige Kunden muss jedoch damit gerechnet werden, dass diese Kunden den Anbieter wechseln (bspw. wenn sie nicht mehr durch den Außendienst, sondern telefonisch betreut werden). Die Entscheidung, den Aufwand für bestimmte Kunden zu begrenzen, muss daher sehr überlegt getroffen werden. Zunächst sollten alle Möglichkeiten geprüft werden, die Effizienz der Kundenbeziehungen zu erhöhen.

Im Kundenstamm von Unternehmen befinden sich jedoch oft auch Kunden, die auf Dauer nicht profitabel sind. Dies können Kunden mit einem geringen Umsatz(-potenzial) sein, aber auch Großkunden, die über eine große Verhandlungsmacht verfügen und so hohe Preiszugeständnisse realisieren. Sind die Möglichkeiten zur Effizienzerhöhung ausgeschöpft, müssen Unternehmen letztendlich auch bereit sein, auf Dauer unprofitable Kunden aufzugeben. Häufig wird hiergegen jedoch angeführt, dass jeder Kunde zur Kapazitätsauslastung beiträgt und dadurch zu einer höheren Fixkostendegression verhilft. Kurzfristig gesehen ist dieses Argument stichhaltig. Langfristig gesehen können es sich Unternehmen jedoch nicht leisten, unprofitable Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten. Ohne eine Kundenpriorisierung besteht die Gefahr, sich bei weniger wichtigen Kunden zu verzetteln. Dies bedeutet, dass nicht mehr genügend Ressourcen zur Betreuung der wichtigen Kunden zur Verfügung stehen. Die Folge ist, dass Unternehmen im Extremfall nicht nur weniger wichtige Kunden verlieren, sondern auch wichtige Kunden, da für deren Bearbeitung nicht mehr ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Zusammenfassend könnte man somit sagen, dass sich hier die Katze in den Schwanz beißt: Die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen zur Kapazitätsauslastung führt oft gerade dazu, dass wichtige Kundenbeziehungen verloren gehen und die Kapazitätsauslastung in noch höherem Maße reduziert wird.

Insgesamt machen die Ausführungen deutlich, dass Unternehmen auch bereit sein sollten, den Aufwand für weniger wichtige Kunden zu begrenzen. Langfristig kann so eine Erhöhung der durchschnittlichen Kundenprofitabilität erreicht werden. Weiterhin ist dann sichergestellt, dass die wertvollen Ressourcen auch denjenigen Kunden zur Verfügung stehen, die zu einem Großteil zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Bindung und Durchdringung dieser Kunden sollte höchste Priorität genießen.

## 4. Ausrichtung der Marktbearbeitung

Zentraler Baustein der Kundenpriorisierung ist deren Umsetzung in der Marktbearbeitung. Unsere Studie zeigt, dass viele Unternehmen sich eine Strategie der Kundenpriorisierung auf die Fahnen schreiben, es jedoch an deren Umsetzung mangelt. Beispielsweise sammeln Unternehmen häufig zwar viele Kundendaten, nutzen diese jedoch nicht in der Marktbearbeitung (vgl. Droll 2008).

Im Folgenden beschreiben wir daher, wie eine Strategie der Kundenpriorisierung in der Marktbearbeitung umgesetzt werden kann. Wir greifen dabei auf die Ausgestaltung des Marketingmix zurück. Die zu Grunde liegende Logik ist, das Marketingmixinstrumentarium differenziert für verschieden wichtige Kunden einzusetzen. Je wichtiger die Kunden sind, desto besser werden sie behandelt.

Eine Differenzierung des Marketingmix kann hierbei zwei Zielen dienen: Erstens der Erhöhung der Profitabilität von unprofitablen oder wenig profitablen Kundenbeziehungen und zweitens der Intensivierung von wichtigen Geschäftsbeziehungen.

### 4.1 Welche Leistungen bieten wir welchen Kunden?

Eine Differenzierung des Marketingmix kann zunächst beim Leistungsangebot ansetzen. Die Differenzierung sollte sich dabei an den Margen der Produkte und Leistungen orientieren. Kunden, die nicht oder nur wenig profitabel sind, sollten nur Leistungen mit einer hohen Marge angeboten werden.

Bei wichtigen Kundenbeziehungen sollte der Fokus indes auf einer Schaffung von Mehrwert für den Kunden liegen. Hierzu kann das Konzept der Nutzen-Zwiebel Anwendung finden (vgl. Abbildung 12).

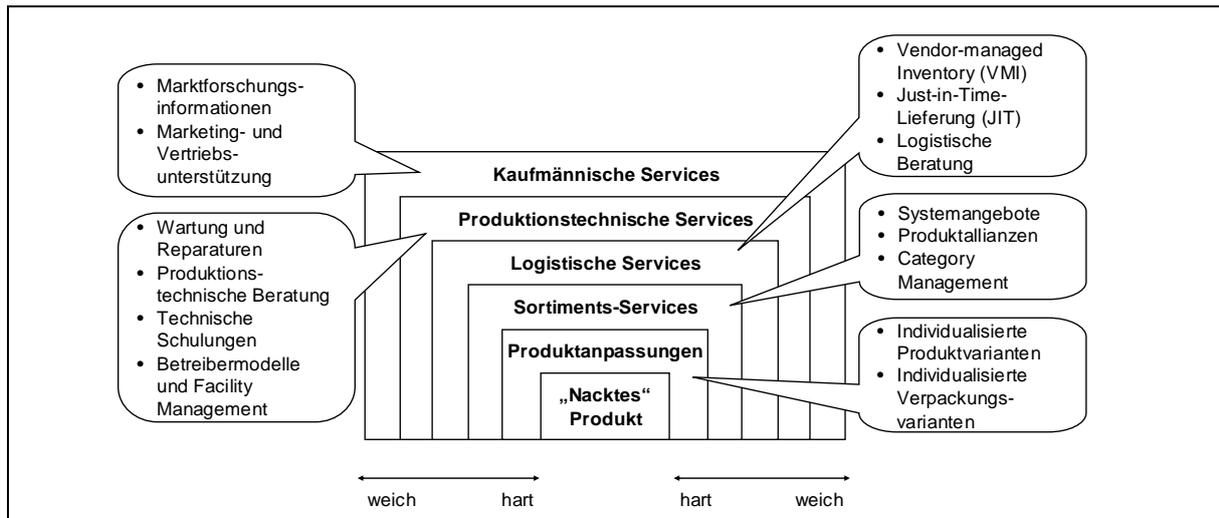


Abb. 12: Die Nutzenzwiebel als Ansatzpunkt zur Differenzierung der Leistung

Die *Individualisierung* der Produkt-/Leistungsangebote und das Angebot *zusätzlicher Services* sind für Unternehmen aufwändig und kostenintensiv. Für beide müssen *zusätzliche Kapazitäten* bereitgehalten werden. Abhängig von der Möglichkeit, diese Leistungen preislich attraktiv zu vermarkten, sollten diese *Zusatzleistungen* nur *wichtigen Kunden* angeboten werden.

Mehrwert für *wichtige Kunden* kann darüber hinaus in der grundsätzlichen *Produktkonfiguration* geschaffen werden. *Wichtige Kunden* können *frühzeitig* in die *Produktentwicklung* mit einbezogen werden. Hierdurch bietet sich Anbietern auch die Möglichkeit, *Wechselbarrieren* aufzubauen.

Im Rahmen enger *Kundenbeziehungen* können Anbieter und Kunden auch *voneinander lernen*. Anbieter können *wichtigen Kunden* Mehrwert liefern, in dem sie bspw. *Produkt- oder Markt-Know-how* an diese weitergeben (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.5).

#### 4.2 Welche Preise/Konditionen bieten wir welchen Kunden?

Im Rahmen der Preispolitik können *wichtigen Kunden* zunächst *Zugeständnisse* bei der *Höhe der Preise* gemacht werden. Auf Grund der Profit schmälern Wirkung ist hierbei jedoch *Zurückhaltung* geboten. Zunächst sollten die *Möglichkeiten* bspw. in der *Leistungs- oder Vertriebsgestaltung* ausgeschöpft werden.

Attraktive *Möglichkeiten* für Anbieter, *wichtigen Kunden* in der *Konditionenpolitik* entgegen zu kommen, sehen wir vor allem in der *Ausgestaltung der Konditionenarten* (Rabatte, Skonti

etc.), der *Flexibilität von Zahlungszielen* oder dem *Angebot an speziellen Finanzierungsmöglichkeiten*.

### 4.3 Wie behandeln wir welche Kunden im Vertrieb?

Kundenpriorisierung im Vertrieb kann zunächst einmal durch die grundlegende Entscheidung des *Vertriebsmodells* realisiert werden. Hierbei sollten Unternehmen darüber nachdenken, welche Kunden sie direkt bedienen möchten und welche Kunden nur noch indirekt (d.h. über Händler) bedient werden sollen. Hierdurch können signifikante Einsparungen der Vertriebskosten realisiert werden.

Im Rahmen des Direktvertriebs kann eine weitergehende Kundenpriorisierung dadurch erfolgen, dass bspw. wichtigen Kunden *funktionsübergreifende Teams* zur Betreuung zugeordnet werden, weniger wichtigen Kunden hingegen nicht.

Ein weiterer Ansatzpunkt im Vertrieb bietet sich in der Ausgestaltung der *Vertriebswegewahl*. So können Unternehmen weniger wichtige Kunden in günstigere Vertriebskanäle zwingen. Bspw. kann bestimmten Kunden vorgeschrieben werden, Bestellungen nur noch über das angebundene SAP-System durchzuführen. Wichtigeren Kunden kann jedoch die Wahl des Vertriebskanals überlassen werden. Um eine noch feinere Kundenpriorisierung durchzuführen, kann das Angebot an Vertriebskanälen je nach Wichtigkeit der Kunden variiert werden.

Ein nahe liegender und nicht zu unterschätzender Ansatzpunkt der Kundenpriorisierung im Vertrieb ist die *Variation der Qualität der Mitarbeiter in der Kundenbetreuung*. So ist es für Unternehmen sinnvoll, die besten Mitarbeiter den wichtigsten Kunden zuzuordnen.

Ein großer Stellhebel für die Profitabilität von Geschäftsbeziehungen liegt in der *Häufigkeit der Kundenbesuche*. Da Kundenbesuche im Vergleich zur bspw. telefonischen Kundenbetreuung relativ teuer sind, kann hierüber eine Kundenpriorisierung erfolgen. Unternehmen sollten für die verschiedenen wichtigen Kunden(-gruppen) eine Mindest- und Maximalmenge an Kundenbesuchen in einem bestimmten Zeitraum festlegen.

### 4.4 Wie gestalten wir die Prozesse für welche Kunden?

Unter Prozessen verstehen wir alle kundenbezogenen Prozesse wie Bestell-, Fertigungs-, Lieferungs- oder Beschwerdeprozesse. Diese Prozesse können nach Prioritäten variiert werden.

Nahe liegend ist zunächst die Variation der *Schnelligkeit der Prozesse*. So werden Prozessen für wichtige Kunden Priorität eingeräumt. Bestellungen werden bspw. vorrangig abgewickelt, Bestellungen weniger wichtiger Kunden demgegenüber nachrangig.

Um wichtige Kunden zufrieden zu stellen, kann für diese Kunden auch die *Flexibilität der Prozesse* erhöht werden. Beispielsweise sind Änderungen in der Bestellung länger möglich als für weniger wichtige Kunden.

Gleichzeitig kann die *Transparenz der Prozesse* variiert werden. Dies ist bspw. der Fall, wenn wichtige Kunden sich laufend über den Status ihrer Bestellung informieren können.

Die genannten Variationen in der Prozesspolitik führen zu unterschiedlichen Kosten. Unternehmen können für wichtige Kunden höhere Kosten bewusst in Kauf nehmen und die Kosten für die kundenspezifischen Prozesse je nach der Wichtigkeit der Kunden deckeln.

#### **4.5 Wie gestalten wir die Kommunikation für welche Kunden?**

Die Kommunikationspolitik stellt das abschließende Instrument der Kundenpriorisierung dar. Kundenpriorisierung kann hier durch die *Häufigkeit der Kommunikationsmaßnahmen* erreicht werden. Beispielsweise können exklusive, individuelle Kampagnen oder Direct-Mailings für bedeutende Kunden eingesetzt werden. Natürlich sollte die Kommunikation neben dieser wertorientierten Ausrichtung auch die Responsewahrscheinlichkeiten der verschiedenen Kunden berücksichtigen.

Kundenpriorisierung kann sich neben der Häufigkeit auch in der *Qualität der an die Kunden kommunizierten Inhalte* sowie dem *Zeitpunkt*, zu dem sie diese Informationen erhalten, niederschlagen.

Die Häufigkeit und Qualität der Kommunikationsmaßnahmen hängt direkt mit den Kosten der Kommunikationsmaßnahmen zusammen. Unternehmen sollten hierbei differenzierte Budgets für die unterschiedlich wichtigen Kunden(-gruppen) bereitstellen.

#### **4.6 Wie stark wird Kundenpriorisierung in der Praxis betrieben?**

Unsere Studie zeigt, dass eine starke Diskrepanz zwischen der Intention und der Umsetzung einer Kundenpriorisierung besteht. So haben zwar viele Unternehmen eine Kundenpriorisie-

rung in der Marktbearbeitungsstrategie vorgesehen, setzen diese in der Marktbearbeitung jedoch kaum um (vgl. Abbildung 13).

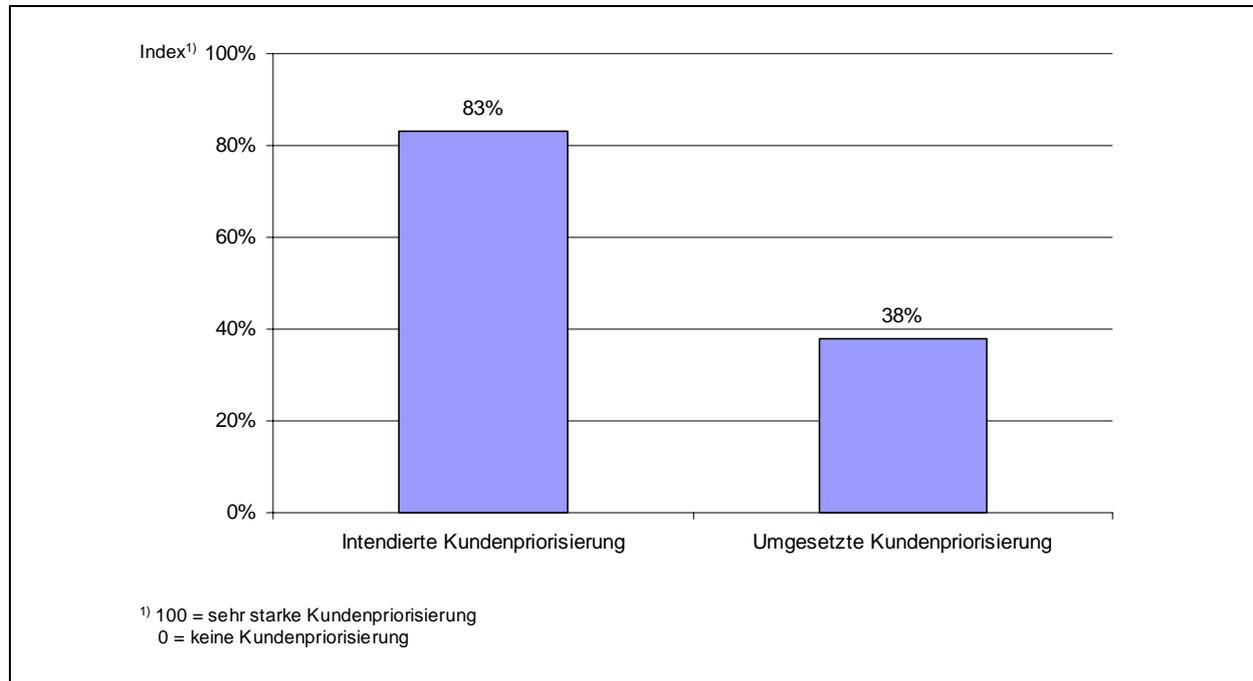


Abb. 13: Intention und Umsetzung der Kundenpriorisierung in der Praxis

Es zeigt sich also, dass in der Unternehmenspraxis kein Erkenntnisproblem existiert. Die Erkenntnis, dass Kunden in unterschiedlicher Weise zum Unternehmenserfolg beitragen und die sich hieraus ergebende Schlussfolgerung, dass die für den Unternehmenserfolg wichtige Kunden bevorzugt behandelt werden müssen, ist in der Praxis weit verbreitet.

Es zeigt sich viel mehr, dass in der Praxis ein Umsetzungsproblem vorherrscht. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig. Beispielsweise können fehlende Daten zur Wichtigkeit der Kunden oder eine fehlende organisatorische Verankerung der Kundenpriorisierung (bspw. durch ein Key-Account Management) hierfür verantwortlich sein.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass eine systematische Herangehensweise an die Umsetzungsaspekte vonnöten ist. Kundenpriorisierung muss in einen breiten Kontext einbezogen werden, um die gesamte Organisation auf ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement auszurichten (vgl. hierzu Abschnitt 5).

## 5. Ausrichtung der Organisation

Wie in Abschnitt 4.6 dargestellt, schaffen es nur relativ wenige der befragten Unternehmen, die Kundenpriorisierung in einem hohen Maße umzusetzen. Neben der Kenntnis der einzelnen Instrumente ist als Grund hierfür vor allem die Schaffung entsprechender unternehmensinterner Voraussetzungen zu nennen. Wie aus Abbildung 14 deutlich wird, ist die Schaffung interner Voraussetzungen für die Umsetzung eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements unerlässlich. So ist die Umsetzung der Kundenpriorisierung in allen Fällen höher, in denen sie durch einzelne Aspekte der Ausgestaltung der Organisation unterstützt wird. Demgegenüber wird die Kundenpriorisierung kaum umgesetzt, wenn Unternehmen ihre Organisation nicht darauf ausgerichtet haben.

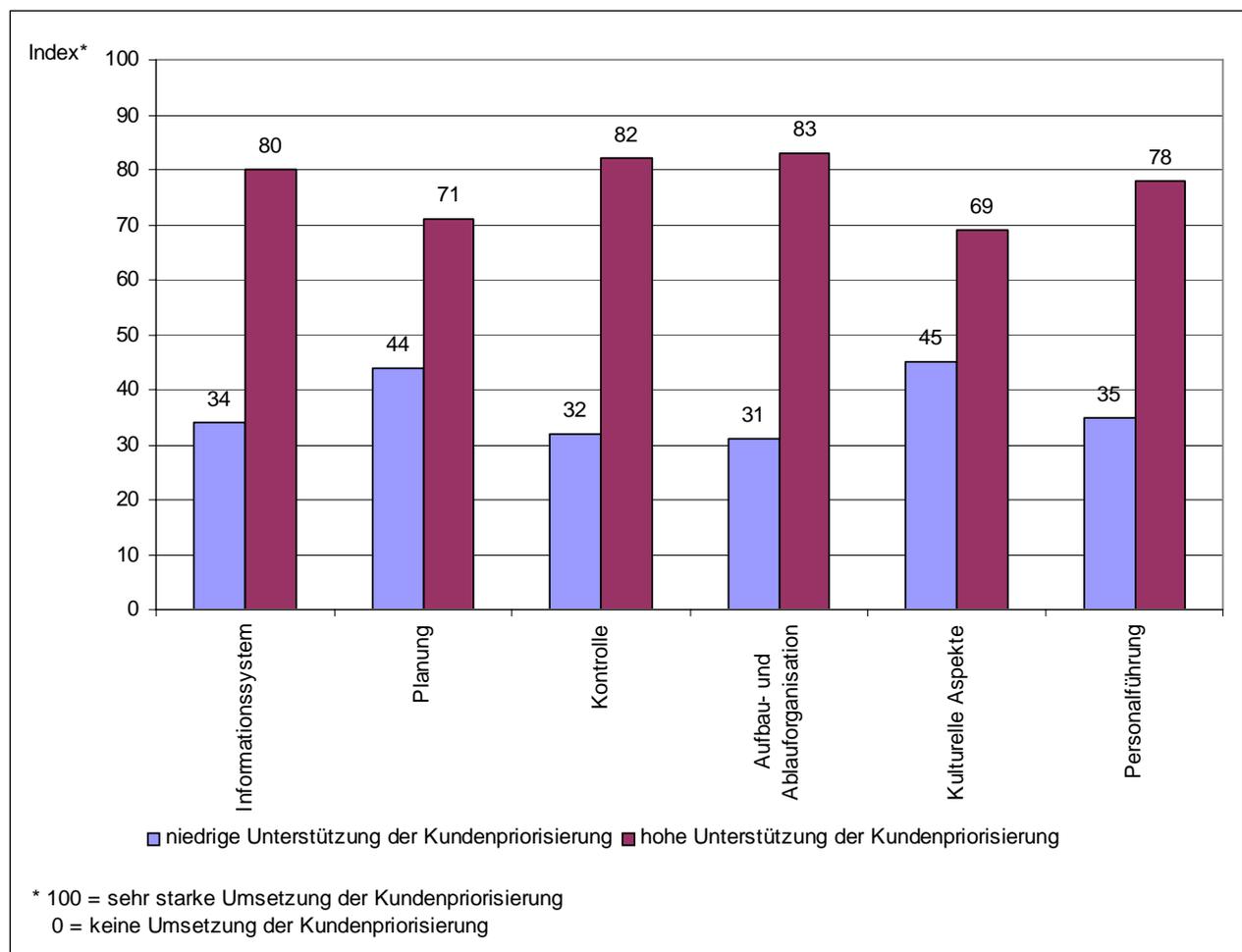


Abb. 14: Ausrichtung der Organisation als zentrale Voraussetzung für die Umsetzung einer Kundenpriorisierung

## 5.1 Wie können unsere Informationssysteme die Kundenpriorisierung unterstützen?

Wie in Abschnitt 2 deutlich wurde, bedarf eine Kundenbewertung einer entsprechenden Anpassung des Informationssystems. Dieses muss in der Lage sein, die aufgestellten Kriterien der Kundenbewertung zu liefern. Die Kostenrechnungssysteme müssen daher in der Lage sein, *Erlöse und Kosten der Leistungserstellung* differenziert nach Kunden(-segmenten) zu bestimmen.

Moderne Kostenrechnungssysteme müssen ferner dazu in der Lage sein, *Gemeinkosten der Kundenbearbeitung* verursachungsgerecht den Kunden(-segmenten) zuzuordnen. Eine Zuschlagskalkulation kann diesem Anspruch nicht genügen, da hierbei bspw. Großkunden mit einem hohen Geschäftsvolumen überproportional hoch mit Gemeinkostenzuschlägen bedacht werden. Durch eine Zuschlagskalkulation kann ein Großteil der Bemühungen des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements zunichte gemacht werden, da Fehlallokationen auf Grund falscher Profitabilitätsberechnungen die Folge sein können. Unsere Studie zeigt, dass viele Unternehmen gerade in diesem Bereich starke Defizite aufweisen (vgl. Droll 2008). So verfügen nur 21% der befragten Unternehmen über eine Prozesskostenrechnung, um Kosten verursachungsgerecht auf einzelne Kunden(-segmente) zuschlüsseln zu können.

Eine verursachungsgerechte Zuordnung von Gemeinkosten erfordert den Einsatz der *Prozesskostenrechnung*. Im Rahmen der Prozesskostenrechnung werden zunächst Kostenschlüssel für einzelne Prozesse wie die Bestellannahme bestimmt. Anschließend werden diese Schlüssel mit der Anzahl der von den Kunden in Anspruch genommenen Prozesse multipliziert. Hierdurch erhält man eine verursachungsgerechte Zuordnung der Gemeinkosten (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Daum 1997).

Darüber hinaus muss das Informationssystem in der Lage sein, die im Rahmen der Kundenbewertung eingesetzten *potenzial- und strategieorientierten Kennzahlen* zu liefern. So einfach dies klingen mag, stellt diese Anforderung die meisten Unternehmen vor große Schwierigkeiten. Zum einen sind die benötigten Informationen oft nicht verfügbar. Zum anderen sind diese Informationen meist nicht in einer einheitlichen Datenbank enthalten. Im Laufe der Zeit haben sich bei Unternehmen viele „Insellösungen“, auch „Legacy-Systeme“ genannt, entwickelt. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist es, die benötigten Informationen in einer

Datenbank zu sammeln und den Nutzern so einen einfachen und schnellen Zugriff auf die Informationen zu ermöglichen.

Eine regelmäßige Kundenbewertung erfordert neben dem Zugriff auf die Informationen auch, dass diese Informationen immer *aktuell* sind. Insellösungen erschweren die Erfüllung dieser Anforderung zusätzlich. Unternehmen sollten für die Aktualisierung der Daten verbindliche Richtlinien erstellen, da mit der Aktualität der Informationen die Qualität der Kundenbewertung unmittelbar zusammenhängt.

Moderne Informationssysteme sind neben der zentralen Speicherung der Informationen in der Lage, die benötigten Informationen automatisch in einer *standardisierten Berichtsform* an die Mitarbeiter weiterzuleiten, die diese Informationen benötigen. Auf Grund der Fülle der gesammelten Daten ist auch hier eine Priorisierung nötig. Je wichtiger die Kunden(-segmente) sind, desto häufiger und detaillierter sollten die entsprechenden Informationen weitergeleitet werden.

Aufbauend auf den vom Informationssystem gelieferten Daten kann nun eine wertorientierte Planung erfolgen.

## **5.2 Wie können wir unsere Planung wertorientiert ausgestalten?**

Um ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement durchzuführen, bedarf es zunächst einer Planung der Kundenbeziehungen. Dies bedeutet, dass Unternehmen nicht rein auf Produktebene sondern auch auf Kundenebene planen müssen. Unsere Studie zeigt, dass knapp 40% aller befragten Unternehmen nicht auf Kundenebene planen (vgl. Abbildung 15). Eine *Planung auf Kundenebene* ist jedoch eine unabdingbare Voraussetzung, um ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement durchzuführen.

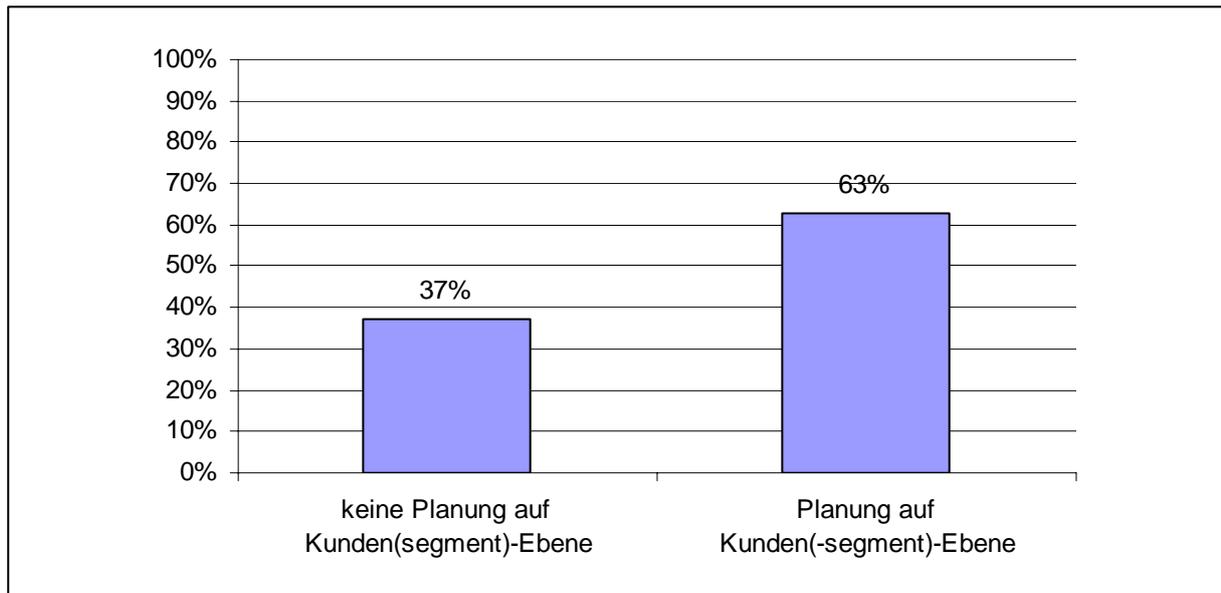


Abb. 15: Planung auf Kunden(-segment)-Ebene

Planen Unternehmen auf Kundenebene, so ist eine Priorisierung der Kunden im Rahmen der Planung möglich. Wichtigere Kundenbeziehungen sollten hierbei auf einer höheren *hierarchischen Ebene* geplant werden. Ebenso sollten die Planungen für wichtige Kunden *häufiger und detaillierter* erfolgen. Im Rahmen der Marktbearbeitung werden unterschiedlich wichtige Kunden in den verschiedenen Bereichen des Marketingmix differenziert behandelt (vgl. Abschnitt 4). Dies sollte sich im Planungsprozess widerspiegeln. Werden wichtigen Kunden bspw. Produktindividualisierungen angeboten, so sollte die Entwicklungsabteilung in die Planung miteinbezogen werden. Werden wichtige Kunden im Rahmen des Vertriebs direkt bearbeitet, so ist es sinnvoll, die entsprechenden Key-Account-Manager in die Planung mit einzubeziehen. Die *differenzierte Integration verschiedener Funktionsbereiche* gilt hierbei für alle Facetten der Marktbearbeitung.

### 5.3 Wie gestalten wir eine wertorientierte Kontrolle?

Entsprechend der Planung auf Kundenebene sollte die Kontrolle auf Kundenebene hinsichtlich der Einbeziehung höherer *Hierarchiestufen*, der *Häufigkeit* und des *Detaillierungsgrades* differenziert werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, eventuelle Probleme in wichtigen Kundenbeziehungen frühzeitig zu erkennen. Als ein Maß für die Früherkennung von Problemen kann die *kritische relative*

*Abweichungshöhe* der Ist- von den Soll-Daten dienen. Bei Überschreitung dieser kritischen Abweichungen sollte eine detaillierte Planungs- und Umsetzungskontrolle stattfinden. Sinnvoll ist es hierbei, die relativen kritischen Abweichungen für wichtige Kunden kleiner zu wählen.

#### **5.4 Wie kann die Kundenpriorisierung in der Aufbau- und Ablauforganisation umgesetzt werden?**

In den vergangenen Jahren haben Unternehmen verstärkt *Key-Account-Manager* eingesetzt, um ihre wichtigsten Kunden zu betreuen (vgl. zum Key-Account-Management Homburg/Jensen 2004). Im Rahmen eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements sollte sich die Wahrscheinlichkeit der Einrichtung eines Key-Account-Managers an der Wichtigkeit der Kunden (vgl. hierzu Abschnitt 2) orientieren. Priorisierung innerhalb des Key-Account-Managements kann dadurch geschehen, dass die *Anzahl der betreuenden Personen* aus unterschiedlichen Funktionsbereichen variiert wird.

Je wichtiger Kundenbeziehungen sind, desto mehr sollte das *Top-Management* in die Kundenbetreuung mit einbezogen und die Entscheidungskompetenzen zentralisiert werden. Dies kann sich auch bspw. in einer Differenzierung der internen *Eskalationswege* im Falle der Kontaktaufnahme seitens der Kunden niederschlagen. Diese sollten umso kürzer sein, je wichtiger die Kunden sind.

Im Rahmen des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements sind es vor allem die Mitarbeiter in der Kundenbetreuung, die diese Strategie umsetzen. Grundsätzlich gibt es zwei Ansätze der Personalführung, um Mitarbeiter zu einem strategiekonformen Handeln zu bewegen (vgl. hierzu auch Homburg/Stock 2000). Erstens kann ein Unternehmen eine *Kultur* der Wertorientierung im Kundenbeziehungsmanagement schaffen. Diese zielt darauf ab, die Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit der eingeschlagenen Strategie zu überzeugen und so deren Commitment sicherzustellen. Eine innere Überzeugung führt dazu, dass die Mitarbeiter intrinsisch, d.h. von innen heraus, motiviert sind, die Strategie umzusetzen (vgl. hierzu Abschnitt 5.5).

Zweitens kann ein Unternehmen extrinsische Anreize setzen, um die Strategieumsetzung durch die Mitarbeiter sicherzustellen. Dies kann vor allem durch eine entsprechende Ausgestaltung der *Anreizsysteme* geschehen (vgl. hierzu Abschnitt 5.6).

### **5.5 Wie kann die Kundenpriorisierung durch kulturelle Aspekte unterstützt werden?**

Zunächst einmal müssen Mitarbeiter verstehen, weshalb ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement und die damit einhergehende Priorisierung wichtiger Kunden sinnvoll sind. In Gesprächen mit Vertriebspersonal aus verschiedenen Branchen kamen immer wieder Bedenken zum Ausdruck. Diese lassen sich plakativ anhand einiger Aussagen darstellen: „Unsere Kunden(-segmente) müssen alle gleich behandelt werden“, „Eine unterschiedliche Behandlung von Kunden(-segmenten) ist nicht gerecht“ oder auch „Eine unterschiedliche Behandlung von Kunden würde unserem Ruf schaden“.

Diese Bedenken müssen Unternehmen mit einer gezielten *internen Kommunikation* zerstreuen, denn Mitarbeiter setzen nur konsequent um, was sie verstehen und wovon sie überzeugt sind. Hierzu ist es wichtig, die Mitarbeiter im ersten Schritt von der Sinnhaftigkeit einer Priorisierung wichtiger Kunden zu überzeugen. Dies kann ein relativ schwieriger und langwieriger Prozess sein. Jedoch ist er für eine erfolgreiche Implementierung eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements unerlässlich.

Im zweiten Schritt ist es sinnvoll, die Kriterien der Kundenbewertung und die daran anknüpfende wertorientierte differenzierte Bearbeitung von Kunden intensiv mit den Mitarbeitern zu diskutieren, um das Commitment für die Vorgehensweise sicherzustellen. Die Mitarbeiter sind so in den Entscheidungsprozess mit einbezogen, wodurch sie die eingeschlagene Strategie in stärkerem Maße mittragen.

Anschließend sollte eine detaillierte *Dokumentation* der Kriterien der Kundenbewertung und der differenzierten Marktbearbeitung erfolgen. Die Dokumentation dient dazu, die Ergebnisse der Diskussionen als gemeinsamen Konsens und als verbindliche Handlungsrichtlinien festzuhalten.

### **5.6 Wie können wir die Kundenpriorisierung durch die Personalführung unterstützen?**

Die Ausrichtung der Kultur sollte in jedem Fall durch eine entsprechende Ausgestaltung der *Personalführung* flankiert werden.

Zunächst sollte sichergestellt werden, dass allen Mitarbeiter in der Kundenbetreuung das für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement nötige Wissen vermittelt wird. Hierzu sollten in regelmäßigen Abständen *Schulungen* durchgeführt werden.

Darüber hinaus sollten Komponenten des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements in die *Anreizsysteme* integriert werden. Dies kann sich in den Vergütungen und den Beförderungen niederschlagen. Die Vergütung von Mitarbeitern in der Kundenbetreuung sollte variable Bestandteile beinhalten, um Leistungsanreize für die Mitarbeiter zu setzen. Unsere Studie zeigt jedoch, dass über 30% der von uns befragten Unternehmen keine leistungsorientierten variablen Bestandteile in die Vergütung einfließen lassen (vgl. Abbildung 16).

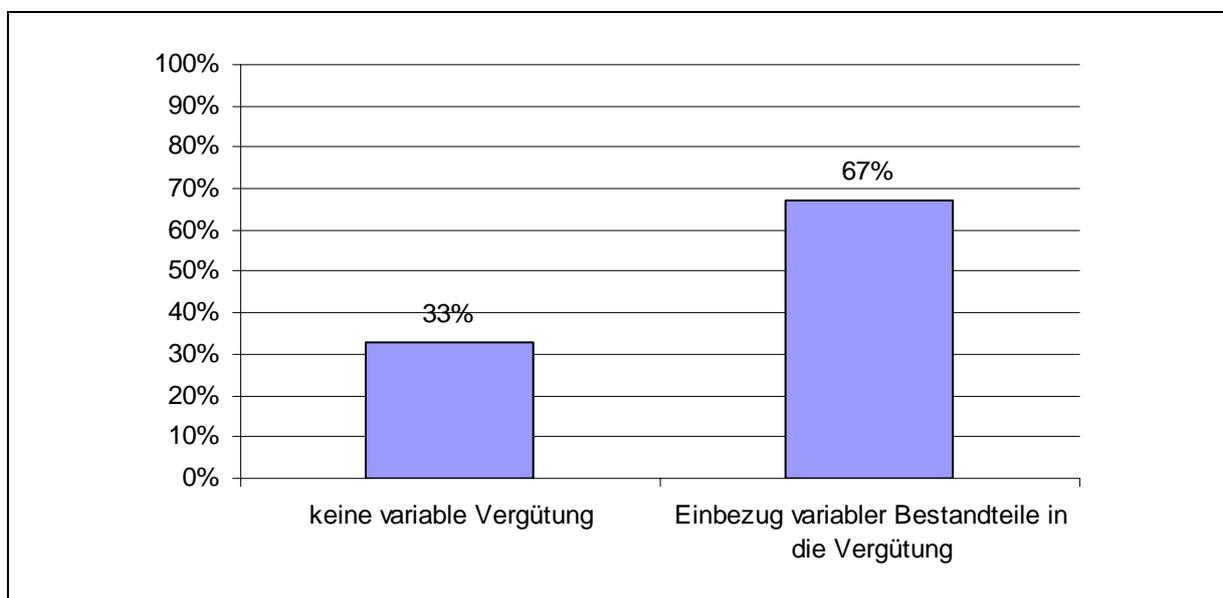


Abb. 16: Einbeziehung variabler Bestandteile in die Vergütung

Die variable Vergütung sollte sich im Rahmen des wertorientierten Beziehungsmanagements an den für die Bewertung der Kunden wichtigen Kriterien orientieren (vgl. Abschnitt 2). Für die Vergütung relevante Kriterien sind vor allem:

- der Umsatz(-anteil) der wichtigen Kunden,
- der Deckungsbeitrag(-santeil) der wichtigen Kunden,
- die Erreichung spezifischer Ziele bei den wichtigen Kunden,
- die Zufriedenheit der wichtigen Kunden sowie
- die Loyalität der wichtigen Kunden.

Damit variable Vergütung ihre Anreizwirkung entfalten kann, ist neben den Kriterien, an denen sich die variable Vergütung orientiert, auch die Struktur des Zusammenhangs zwischen der (anhand der definierten Kriterien gemessenen) Leistung und der Höhe der variablen Vergütung zu spezifizieren (vgl. hierzu Homburg/Jensen 1998).

Neben der variablen Vergütung können Anreize für die Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb auch durch die *Kriterien für Beförderungen* gesetzt werden. Für Beförderungen sollte auf die für die variable Vergütung spezifizierten Kriterien zurückgegriffen werden. Die Tatsache, dass sich Beförderungen an Aspekten der wirtschaftlichen Bearbeitung von Kunden(-segmenten) orientieren, sollte darüber hinaus proaktiv kommuniziert werden.

## 6. Schlussbemerkung

Die Kundenpriorisierung ist ein zunehmend wichtiges Instrument zur Umsetzung eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements. Es ist jedoch festzustellen, dass in der Unternehmenspraxis ein Umsetzungsproblem besteht. So wollen zwar die meisten Unternehmen eine Kundenpriorisierung durchführen, jedoch wird diese kaum in der konkreten Marktbearbeitung umgesetzt.

Der Kundenpriorisierungs-Ansatz soll daher dazu dienen, das Kundenbeziehungsmanagement strukturiert zu durchleuchten bzw. aufzubauen. Dabei ist insbesondere wichtig zu verstehen, dass die Kundenpriorisierung keine isolierte Angelegenheit des Vertriebs oder des Marketings ist. Vielmehr wurde deutlich, dass die Kundenpriorisierung eine strategische Initiative darstellt, die der Vernetzung der verschiedensten Aktivitäten des gesamten Unternehmens bedarf. In dieser Vernetzung und Systematik sehen wir den größten Nutzen des Kundenpriorisierungs-Ansatzes.

Tabelle 2 stellt abschließend die zentralen Erfolgsfaktoren der Kundenpriorisierung dar. Diese sind auch Ergebnis unserer Erfahrung aus zahlreichen Unternehmenskontakten. Der Kundenpriorisierungs-Ansatz entwickelt sich somit ständig weiter. Daher würden wir uns sehr über Feedback und Anregungen zu diesem Leitfaden freuen.

1.	<b>Strategie:</b> Kundenpriorisierung lohnt sich. Verankern Sie daher die Kundenpriorisierung in Ihrer Marktbearbeitungsstrategie, um die gesamte Organisation auf die Kundenpriorisierung auszurichten.
2.	<b>Top-Management-Involvement:</b> Kundenpriorisierung ist ein strategisch wichtiges Konzept. Die Einbeziehung des Top-Managements in die Planung und Umsetzung hilft, die Organisation auf ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement auszurichten und die Umsetzung zu erleichtern. Gerade die Umsetzung eines wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements bereitet Unternehmen die größten Probleme.
3.	<b>Beziehen Sie Kosten der Kundenbearbeitung in die Kundenbewertung mit ein:</b> Kunden unterscheiden sich stark hinsichtlich der von ihnen verursachten Kosten. Nur unter Einbeziehung der Kosten wird ersichtlich, welche Kunden profitabel sind und bei welchen Kunden das Volumen lediglich „gekauft“ wird.
4.	<b>Beziehen Sie Potenziale der Kundenbeziehungen in die Kundenbewertung mit ein:</b> Umsatzschwache Kunden per se nicht zu priorisieren kann zu Ergebniseinbußen in der Zukunft führen. So können kleine Kunden über ein hohes Potenzial verfügen, das unter Vernachlässigung einer Potenzialbetrachtung nicht gehoben werden kann. Nur unter Einbeziehung des Potenzials in die Kundenbewertung können Sie langfristige Chancen bei Kunden nutzen.
5.	<b>Ausrichtung der Marktbearbeitung:</b> Spezifizieren Sie, wie Sie Leistungen, Preise, Vertriebswege, Prozesse und die Kommunikation für Kunden(-gruppen) unterschiedlicher Wichtigkeit ausgestalten, um eine hohe Effizienz in der Marktbearbeitung zu erzielen.
6.	<b>Informationssysteme:</b> Gestalten Sie Ihre Informationssysteme so, dass Erlöse und Kosten für einzelne Kunden(-segmente) ausweisbar sind. Implementieren Sie eine Prozesskostenrechnung, um eine verursachungsgerechte Zuschlüsselung von Kosten auf Kunden(-segmente) zu ermöglichen.
7.	<b>Organisation:</b> Schaffen Sie die organisatorischen Voraussetzungen für eine Umsetzung der Kundenpriorisierung. Richten Sie die Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend aus.
8.	<b>Planung und Kontrolle:</b> Planen und kontrollieren Sie auf Kunden(-gruppen)-ebene, sonst ist keine Kundenpriorisierung möglich. Richten Sie Planung und Kontrolle an der Wichtigkeit der Kunden aus.
9.	<b>Kultur:</b> Schaffen Sie eine Kultur des wertorientierten Kundenbeziehungsmanagements. Nur wenn Ihre Mitarbeiter diese verinnerlicht haben, lässt sich ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement umsetzen.
10.	<b>Personalführung:</b> Statten Sie Ihre Mitarbeiter mit den notwendigen Fähigkeiten aus und honorieren Sie ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement entsprechend in der Vergütung.

Tab. 2: Zentrale Erfolgsfaktoren der Kundenpriorisierung

## 7. Weiterführende Literatur

- Blattberg, R.C., Getz, G., Thomas, J.S. (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, W.J. (2005), *A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go*, *Journal of Marketing*, 69, 4, 155-166.
- Droll, M. (2008), *Kundenpriorisierung in der Marktbearbeitung: Gestaltung, Erfolgsauswirkungen und Implementierung*, Wiesbaden.
- Gupta, S., Lehmann, D.R., Stuart, J.A. (2004), *Valuing Customers*, *Journal of Marketing Research*, 41, 1, 7-18.
- Homburg, Ch., Daum, D. (1997), *Marktorientiertes Kostenmanagement*, Frankfurt.
- Homburg, Ch., Droll, M., Totzek, D. (2008), *Customer Prioritization: Does It Pay Off and How Should It Be Implemented?*, *Journal of Marketing*, 72, 3.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2006), *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Krohmer H., Workman, J.P. Jr. (2004), *A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation*, *Journal of Business Research*, 57, 12, 1331-1340.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (1998), *Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen*, Arbeitspapier Nr. M37, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004), *KAM-Excellence: Key-Account-Management mit System*, Arbeitspapier Nr. M85, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2002), *Sales Excellence – Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg*, Management Know-how Papier M65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.

- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2007), Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Sieben, F. (2000), Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Arbeitspapier Nr. M52, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000), Kundenorientierte Mitarbeiter: Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, Arbeitspapier Nr. M48, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Johnson, M.D., Selnes, F. (2005), Diversifying Your Customer Portfolio, MIT Sloan Management Review, 46, 3, 11-14.
- Kumar, V., George, M. (2007), Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis, Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 2, 157-171.
- Payne, A., Frow, P. (2006), Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, Journal of Marketing Management, 22, 1/2, 135-169.
- Reinartz, W.J., Kumar, V. (2003), The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration, Journal of Marketing, 67, 1, 77-99.
- Reinartz, W.J., Thomas, J., Kumar, V. (2005), Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, Journal of Marketing, 69, 1, 63-79.
- Rudolf-Sipötz, E. (2001), Kundenwert: Konzeption - Determinanten - Management, St. Gallen.
- Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, Journal of Marketing, 68, 1, 109-127.
- Ryals, L. (2005), Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships, Journal of Marketing, 69, 4, 252-261.