

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62
68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 042

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Werner, H.

Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus: Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR)

Mannheim 1999
ISBN3-89333-207-3

Professor Dr. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim, L 5, 1, 68131 Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dr. Harald Werner

ist Geschäftsführer der Prof. Homburg & Partner GmbH.

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 beiden 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 und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

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.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- 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 Produktmanagments: 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 Rabattschneise, 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. / Juszczyk, 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
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	3
1. Kundenzufriedenheitsmessung ist nicht genug	4
2. Die SCR-Methode	7
2.1 Die Grundidee eines Strategic Customer Review (SCR)	7
2.2 Die Durchführung eines Strategic Customer Review	10
2.3 Die einzelnen Schritte eines SCR	13
2.3.1 <i>Die Konzeptionsphase</i>	13
2.3.2 <i>Die Durchführung</i>	19
2.3.3 <i>Die Analyse und Interpretation</i>	20
3. Praxisbeispiele	21
3.1. SCR im Business-to-Business-Bereich	21
3.2. SCR im Endkundengeschäft: Das Beispiel einer Bank	25
4. Ergebnisse und Implikationen eines SCR	28
Literaturhinweise	34

Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1</i>	: Die Säulen moderner kundenorientierter Marktbearbeitung	6
<i>Abb. 2</i>	: Detaillierter Ansatz des SCR	10
<i>Abb. 3</i>	: Der Aufbau eines SCR	11
<i>Abb. 4</i>	: Detaillierter Ablauf eines Strategic Customer Reviews (SCR)	12
<i>Abb. 5</i>	: Vorgehen bei der Bestimmung der Zielgruppe eines SCR	13
<i>Abb. 6</i>	: Beispielhafter Ablauf einer Fokusgruppe im Rahmen von SCR	18
<i>Abb. 7</i>	: SCR am Beispiel eines Unternehmens des Maschinenbaus: Der Basisfragebogen	22
<i>Abb. 8</i>	: Beziehungsbezogene Bedürfnisse im SCR am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens	24
<i>Abb. 9</i>	: Nutzen erweiterter Öffnungszeiten in verschiedenen Kundengruppen (gehobene Privatkunden einer großen deutschen Bank)	28
<i>Abb. 10</i>	: Zentrale Ergebnisse eines SCR	30
<i>Abb. 11</i>	: Prozeß der Umsetzung der Typologisierung	31
<i>Abb. 12</i>	: Beispielhafte Implikationen eines SCR	33

1. Kundenzufriedenheitsmessung ist nicht genug

Themen der Kundenzufriedenheit bzw. der Steigerung der Kundenorientierung haben in jüngster Zeit viel Aufmerksamkeit bei Unternehmen gefunden. Eine Vielzahl von diesbezüglichen Ansätzen, Instrumenten und Verfahrensweisen wurde entwickelt und bei vielen Unternehmen angewandt. Häufig geschah dies jedoch, ohne daß die damit gewünschten und angestrebten Fortschritte in der Kundenorientierung erreicht wurden. Im Gegenteil, vielerorts ist ein Verharren auf einem immer noch niedrigen Niveau zu konstatieren. Homburg/Werner (1998) haben sich ausführlich mit Gründen hierzu beschäftigt. Neben vielen konzeptionellen und methodischen Defiziten ist vor allem das Fehlen eines gesamthaften Ansatzes zur Beschäftigung mit diesen Themen in den Unternehmen festzustellen.

Über die zuvor kurz angerissenen Problembereiche hinaus haben die nach wie vor geringen Fortschritte in der Kundenorientierung der Unternehmen weitere Hintergründe. Entscheidend ist vor allem die Frage, ob die ausschließliche Beschäftigung mit der Kundenzufriedenheit heutzutage noch ausreicht. Unseres Erachtens stellt sie in vielen Fällen einen ersten wichtigen Schritt dar, sich mit den Kunden auseinanderzusetzen. Dies gilt besonders für Unternehmen, die sich bislang nur wenig mit dieser Thematik befaßt haben, etwa Unternehmen in bislang eher monopolistisch strukturierten Bereichen wie der Energieversorgung. Eine Messung der Kundenzufriedenheit kann besonders solchen Unternehmen erste wertvolle Hinweise auf Steigerungsmöglichkeiten der Kundenorientierung geben. Kundenzufriedenheit ist jedoch eine vergangenheitsorientierte Größe, die sich auf die Frage fokussiert, was in der Kundenbeziehung vorgefallen ist und welche Auswirkungen dies auf die Zufriedenheit der Kunden hatte.

Mindestens genauso wichtig wie die Beschäftigung mit der Vergangenheit ist jedoch der aktive Blick in die Zukunft. Nur diejenigen Unternehmen, die sich frühzeitig mit den Bedürfnissen ihrer Kunden sowohl hinsichtlich der Produkte bzw. Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet, als auch hinsichtlich der Gestaltung der Beziehung zu den Kunden beschäftigen, können langfristig auf immer schnelllebigeren Märkten bestehen. An einer solchen zukunftsgerichteten Betrachtung muß die reine Kundenzufriedenheitsmessung naturgemäß scheitern. Somit fehlen aber in der Regel Informationen, die bspw. für die Produktgestaltung oder Marktbearbeitung wichtig sind oder die Frage beantworten können, warum Kunden die Produkte bzw. Dienstleistungen des eigenen

Unternehmens in Anspruch bzw. nicht in Anspruch nehmen (kaufentscheidende Faktoren und Akzeptanzbarrieren).

Über die Betrachtung von heutigen und zukünftigen Bedürfnissen von Kunden hinaus wird für viele Unternehmen die Frage einer intelligenten und am Kaufverhalten ausgerichteten Kundentypologisierung bzw. Segmentierung, die es erlaubt, die Marktbearbeitung am Kaufverhalten der Kunden und somit auch an deren Bedürfnissen auszurichten, mehr und mehr relevant. Dies können klassische Ansätze der Marktsegmentierung sowie die Kundenzufriedenheitsmessung nur unzureichend unterstützen.

Zwar finden bei Kundenzufriedenheitsmessungen in der Regel Analysen in einem gewissen Differenzierungsgrad statt. Diese orientieren sich zumeist jedoch nur an einfach erhebbaren Kriterien wie bspw. dem Alter, Umsätzen von Firmen oder dem Einkommen von befragten Personen. Die Sinnhaftigkeit solcher Betrachtungen soll an dieser Stelle nicht angezweifelt werden. Deren ausschließliche Anwendung deutet aber auch darauf hin, daß ein Unternehmen im Hinblick auf eine intelligente Kundentypologisierung bzw. Marktsegmentierung relativ ratlos ist.

Heute werden hierzu zumeist einfache Kriterien wie die oben genannten herangezogen. Der unzweifelhafte Vorteil hieran ist, daß die Kriterien sehr einfach zu messen und die Segmente sehr einfach anzusprechen sind. Der Nachteil liegt jedoch darin, daß diese Kriterien mit dem Kaufverhalten oft nur in geringem ursächlichen Zusammenhang stehen. Ein Verfahren, das dazu dient, die oben geforderte Ausrichtung der Kundentypologisierung an den Bedürfnissen bzw. am Kaufverhalten herzustellen, ist die sogenannte Benefit Segmentation. Die Benefit Segmentation ist ein Ansatz zur Marktsegmentierung, der sich ganz bewußt an Bedürfnissen bzw. nutzen- oder kaufverhaltensrelevanten Größen orientiert.

Die vorigen Ausführungen verdeutlichen, daß eine fokussierte und kundenorientierte Marktbearbeitung letztlich auf drei Säulen ruht (vgl. Abbildung 1):

1. Die umfassende Beleuchtung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Hiermit wird das Ziel verfolgt, Problembereiche, die in der Vergangenheit verstärkt aufgetreten sind und zu einer Verringerung der Kundenzufriedenheit geführt haben, aufzudecken und gezielt zu beheben.

2. Die Erkennung von Kundenbedürfnissen und zukünftigen Anforderungen. Dies ist unabdingbar, um die Leistung des Unternehmens sowohl im Hinblick auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen als auch auf die Gestaltung der Beziehungen zum Kunden zuzuschneiden. Nur Unternehmen, denen dies frühzeitig und zukunftsgerichtet gelingt, können langfristig am Markt bestehen.
3. Die intelligente Typologisierung der Kunden bzw. Segmentierung des Marktes. Hierbei ist eine Ausrichtung an Kundenbedürfnissen bzw. an Kriterien, die mit dem Kaufverhalten in engem Zusammenhang stehen, unabdingbar. Dies leistet die Benefit Segmentation.

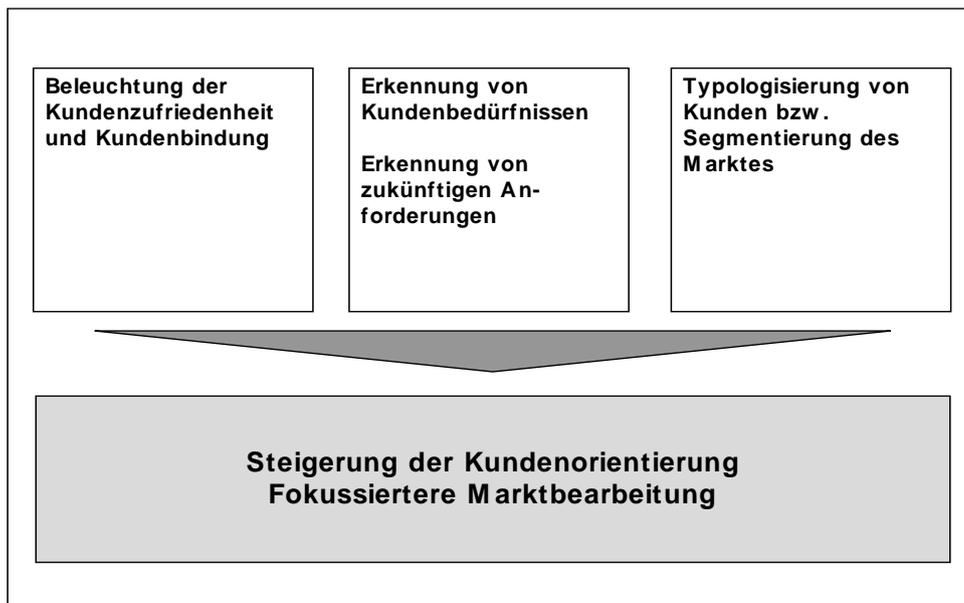


Abbildung 1: Die Säulen moderner kundenorientierter Marktbearbeitung

Ein Ansatz, der diese Neuorientierung nachhaltig unterstützt, ist der von den Autoren entwickelte Strategic Customer Review (SCR). Im folgenden Abschnitt 2 erfolgt eine ausführliche Vorstellung des SCR und der in seinem Rahmen angewandten Methoden und Instrumente. In Abschnitt 3 werden wir dann die Anwendung des Strategic Customer Review anhand ausgewählter Praxisbeispiele verdeutlichen. Eines dieser Beispiele

ist dem Business-to-Business Bereich entnommen, ein anderes der Beschäftigung mit Privatkunden. Abschnitt 4 stellt abschließend nochmals die grundlegenden Ziele und Implikationen des SCR dar.

2. Die SCR-Methode

Ausgangspunkt unserer Überlegungen zu einem integrierten Instrument war die Beobachtung, daß die heutzutage vorherrschende Beschränkung auf die reine Kundenzufriedenheit vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer allgemeinen Steigerung der Kundenorientierung und der damit verbundenen Fokussierung der Marktbearbeitung nicht mehr genügt. Der Strategic Customer Review (SCR) verfolgt das Ziel, über eine simultane Beschäftigung mit den drei aufgezeigten Fragestellungen (Kundenzufriedenheit, Bedürfnisse/zukünftige Anforderungen, Typologisierung) eine Steigerung der Kundenorientierung sowie höhere Fokussierung der Marktbearbeitung zu erzielen (vgl. auch Abbildung 1).

2.1 Die Grundidee eines Strategic Customer Review (SCR)

Die Anwendung eines SCR setzt voraus, sich ausführlich mit einer Reihe von Fragen zu beschäftigen:

- Wie zufrieden sind die Kunden heute?
- Wie treu sind die Kunden heute?
- Wie nutzen die Kunden Produkte und Dienstleistungen?
- Warum kaufen Kunden die Produkte?
- Wo liegen Akzeptanzbarrieren?
- Welche Bedürfnisse haben die Kunden heute und in der Zukunft?
- Wie attraktiv sind einzelne Kunden oder Kundengruppen?

Der Ansatz des SCR geht somit deutlich weiter als eine normale Kundenzufriedenheitsmessung. Die Beantwortung obiger Fragen führt zu einer Reihe von wichtigen Erkenntnissen:

1. Es können dezidierte Aussagen zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gemacht werden. Dies geschieht sowohl insgesamt als auch differenziert, zum einen nach vorab vorgegebenen Differenzierungskriterien, zum anderen auch hinsichtlich der noch zu entwickelnden Kundentypen. Insbesondere die letztere Fragestellung ist hinsichtlich der Beschreibung und zielgerichteten Bearbeitung der später identifizierten Typen von hoher Relevanz.
2. Das Nutzungsverhalten von Kunden bezüglich der angebotenen Produkte und Dienstleistungen kann ausführlich und detailliert beschrieben werden. Es ist wichtig zu begreifen, daß nicht alle Kunden die Produkte bzw. Dienstleistungen in der gleichen Art bzw. mit der gleichen Intensität nutzen. Besonders aus diesen Unterschieden lassen sich wertvolle Informationen für die spätere Typologisierung der Kunden ableiten.
3. In engem Zusammenhang mit dem Nutzungsverhalten stehen auch Aussagen zu Bedürfnissen bzw. zukünftigen Anforderungen. Hierbei steht im Mittelpunkt die Markt- und Technologieentwicklung, die auf diese Weise antizipiert werden kann. Es erfolgt eine ausführliche Beschäftigung mit den Erwartungen der Kunden an die Beziehung zum Unternehmen. Es wird die Frage beleuchtet, was das Unternehmen tun muß, um auch in Zukunft bei den Kunden ein akzeptierter Partner zu sein.
4. Über die genannten Aspekte hinaus ist es mit der SCR-Methodik auch möglich, Aussagen zu kaufentscheidenden Faktoren und Akzeptanzbarrieren zu erlangen. Insbesondere die Kenntnis von Akzeptanzbarrieren ist wichtig, um Mindestniveaus der Leistungserbringung zu identifizieren. Hieraus können direkte Hinweise für die Marktbearbeitung abgeleitet werden. Gleiches gilt für die Beschäftigung mit kaufentscheidenden Faktoren.
5. Bei Einbezug geeigneter Fragen können Aussagen zur Attraktivität einzelner Kunden getroffen werden. Dies kann bspw. über Investitionsvolumina, Verbrauchsmengen oder Budgetanteile herausgefunden werden. Bringt man diese Informationen dann in Verbindung mit den betrachteten Kunden oder Kundentypen, können so auch Hinweise auf die Priorisierung von Aktivitäten gewonnen werden, indem Marktbearbeitungsaktivitäten vordringlich auf als attraktiv erkannte Kunden gelegt werden.

Auf Basis der so erhaltenen Informationen ist es dann möglich, durch geeignete Kombination, insbesondere der Erkenntnisse bezüglich der Kundenzufriedenheit sowie Bedürfnisse, zukünftigen Anforderungen und kaufentscheidenden Faktoren/Akzeptanzbarrieren, Kundentypen zu bilden, die deutlich besser als bisher hinsichtlich ihres unterschiedlichen Kaufverhaltens beschrieben werden können. Durch die so erfolgte Ableitung von Kundentypen ist man der zuvor geforderten Orientierung der Marktbearbeitungsaktivitäten am Kaufverhalten einen großen Schritt näher gekommen. Letztlich fehlt an dieser Stelle nur die konsequente Ausrichtung der gesamten Marktbearbeitungsaktivitäten auf die nun identifizierten Kundentypen. Dies kann durchaus zu einer substantiellen Umorientierung des Unternehmens führen. Hiermit ist bewußt nicht nur die Gestaltung der Marktbearbeitung angesprochen. Auch Konsequenzen in der internen Aufstellung des Unternehmens bspw. hinsichtlich der Bildung von kundenbezogenen Abteilungen oder der Organisation von Datensystemen sind hiermit angesprochen, da neben den externen Voraussetzungen auch die internen Voraussetzungen für eine fokussierte Marktbearbeitung getroffen werden müssen.

Durch den in Konsequenz erfolgenden segmentspezifischen Einsatz von Produkten und Dienstleistungen wird insgesamt eine höhere Fokussierung der Marktbearbeitung und somit eine höhere Kundenorientierung erzielt. Diese resultiert nicht zuletzt in einer effizienteren Vertriebssteuerung und somit letztlich in geringeren Kosten in Marketing und Vertrieb. Abbildung 2 stellt die SCR-Methodik nochmals im Überblick dar.

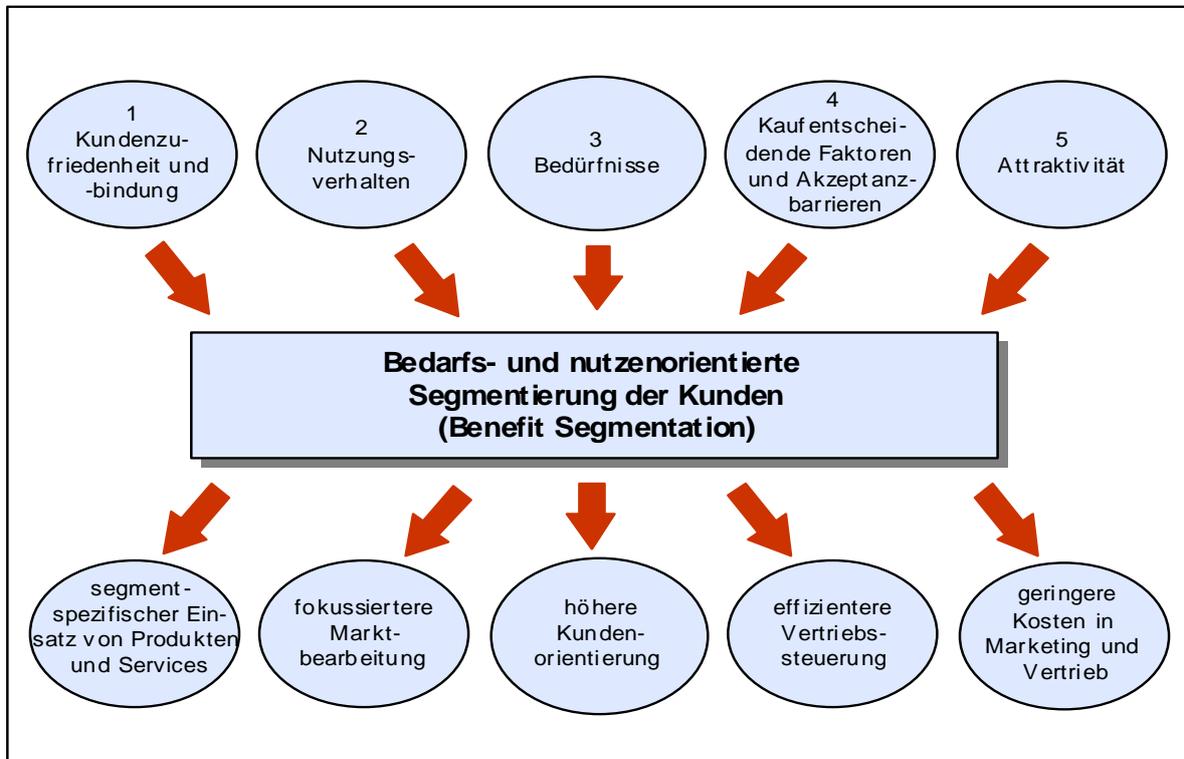


Abbildung 2: Detaillierter Ansatz des SCR

2.2 Die Durchführung eines Strategic Customer Review

Generell ist ein Strategic Customer Review dreistufig aufgebaut (vgl. auch Abbildung 3).

In der ersten Stufe sind im Rahmen der konzeptionellen Arbeit eine Reihe von wichtigen Fragen zu beantworten:

- Wer soll befragt werden? (Zielgruppen/Stichprobe),
- Wie soll befragt werden? (Form der Befragung),
- Was soll gefragt werden? (Inhalt der Befragung).

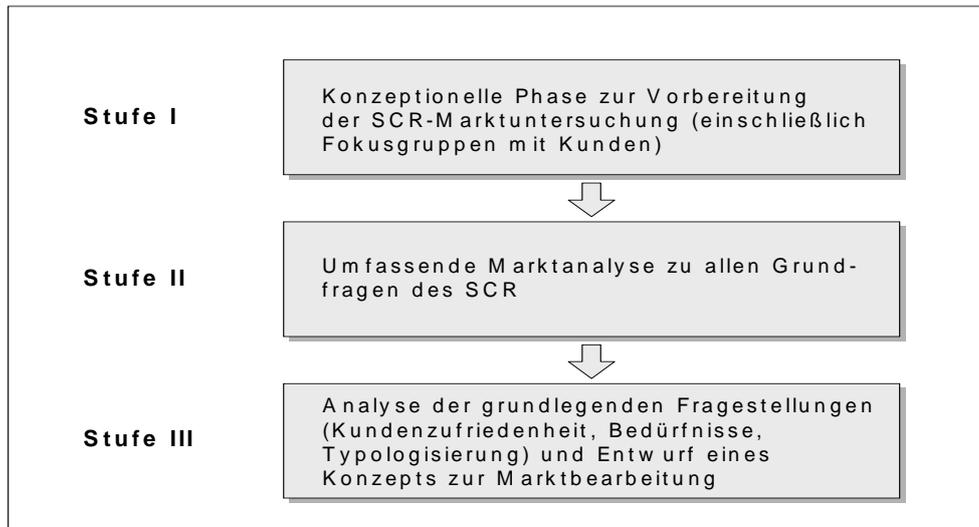


Abbildung 3: Der Aufbau eines SCR

Zur Beantwortung dieser Fragen hat es sich als sinnvoll erwiesen, eine qualitative Vorphase etwa in Form von Fokusgruppen mit einigen Ansprechpartnern aus der Zielgruppe durchzuführen. Auch Tiefeninterviews sind hierzu denkbar. Es geht dabei weniger darum, quantifizierbare Informationen zu bekommen als erste Eindrücke über die für die Themenstellung relevanten Fragestellungen zu sammeln. Hieraus sollen nicht zuletzt auch Anregungen für die Fragebogengestaltung bzw. Inhalte des Fragebogens gewonnen werden.

Die zweite Stufe ist dann einer umfassenden Marktanalyse mit Hilfe einer umfassenden, repräsentativen Kundenbefragung in der bestimmten Zielgruppe gewidmet. Insbesondere die Anforderung der Repräsentativität ist von Belang, da nur so verlässliche Maßnahmen für die spätere Marktbearbeitung abgeleitet werden können. Im Regelfall wird eine solche Marktuntersuchung telefonisch, in Ausnahmefällen auch schriftlich, durchgeführt.

Die dritte Stufe eines Strategic Customer Review besteht in der Auswertung der gewonnenen Daten sowie der Erarbeitung von Maßnahmen und deren Umsetzung. Die diesbezüglichen Analysen orientieren sich weitgehend an den im Abschnitt 2.1 aufgezeigten Fragestellungen und Zielsetzungen des Strategic Customer Review. Insbesondere die Beschäftigung mit der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Kundenbedürfnissen

und zukünftigen Anforderungen steht hierbei zunächst im Vordergrund. Eine der Hauptaufgaben der Analysephase ist weiterhin die Typologisierung der Kunden. Im Zentrum der späteren Ableitung von Maßnahmen stehen dann die identifizierten Segmente. Für diese Segmente werden Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ausgewiesen, werden Bedürfnisse und zukünftige Anforderungen ermittelt sowie kaufentscheidende Faktoren und Akzeptanzbarrieren betrachtet. Auf dieser Basis wird dann ein spezifischer Marktbearbeitungsansatz für jedes Segment entwickelt, der sich auf alle Aspekte des Marketing-Mix beziehen kann.

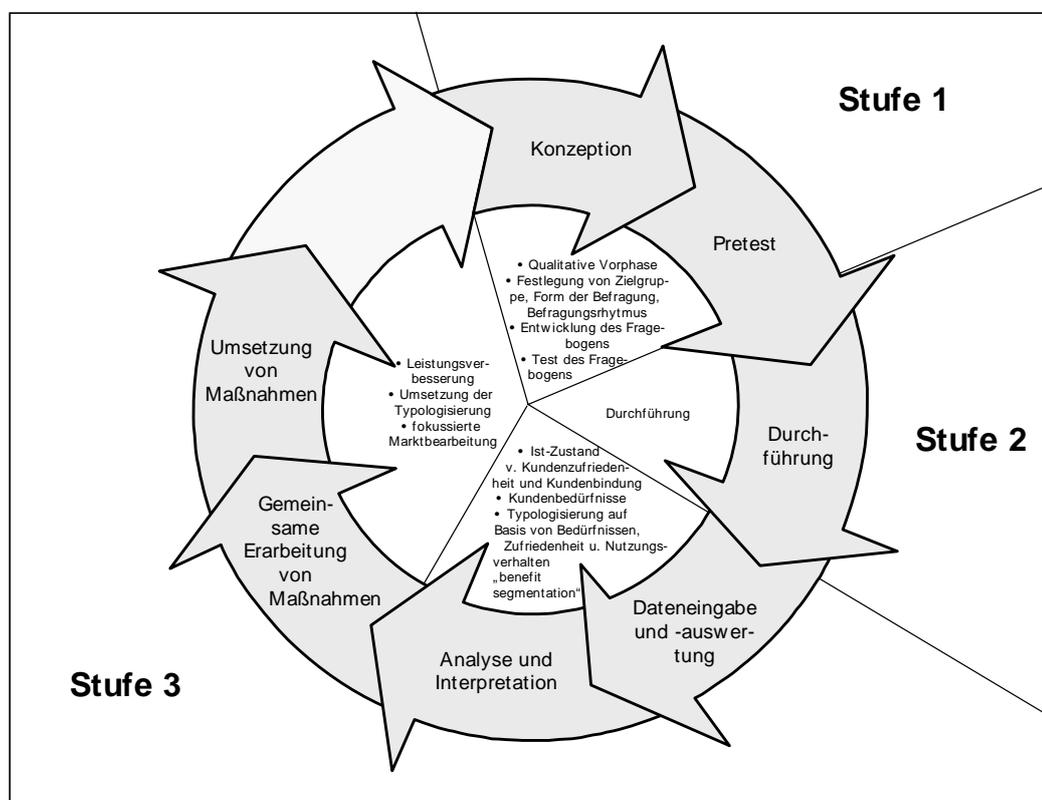


Abbildung 4: Detaillierter Ablauf eines Strategic Customer Reviews (SCR)

Im weiteren steht die konkrete Umsetzung der entwickelten Maßnahmen im Vordergrund. Zunächst muß eine allgemeine Leistungsverbesserung erzielt werden, falls auf Basis geringer Kundenzufriedenheitswerte gesamthaft oder in einzelnen Kundengruppen hierfür eine Notwendigkeit erkannt wird. Zum zweiten geht es um die Implementierung der Typologisierung. Hierfür müssen geeignete interne Verantwortlichkeiten

geschaffen werden und die Kundentypen müssen im Marktbearbeitungsansatz des Unternehmens verankert werden. Auf Basis der Umsetzung der Typologisierung/Segmentierung wird dann die fokussierte Marktbearbeitung im Rahmen des zuvor entwickelten Marktbearbeitungsansatzes begonnen. Abbildung 4 zeigt das Vorgehen im Rahmen eines Strategic Customer Reviews nochmals detailliert.

2.3 Die einzelnen Schritte eines SCR

2.3.1 Die Konzeptionsphase

Im Rahmen der Konzeptionsphase sind vor allen Dingen Zielgruppe und Größe der Stichprobe zur Marktanalyse sowie Form und Inhalte der diesbezüglichen Befragung festzulegen.

Im Hinblick auf die *Zielgruppen* wird man dabei alle Zielgruppen auswählen, die für das Unternehmen eine gewisse Marktbedeutung haben. Es empfiehlt sich, diese Entscheidung nach dem Schema, das in Abbildung 5 dargestellt ist, zu treffen.

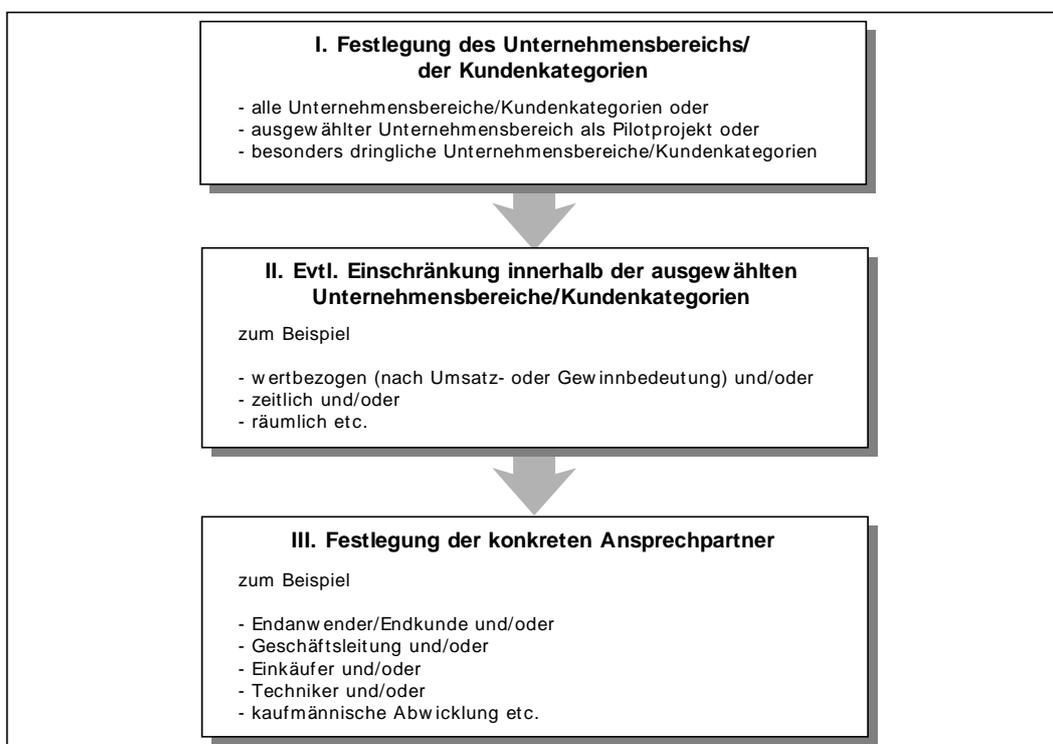


Abbildung 5: Vorgehen bei der Bestimmung der Zielgruppe eines SCR

Ist man sich über die Zielgruppen im klaren, so muß die *Stichprobe* festgelegt werden. Hierbei sind zwei Entscheidungen zu treffen:

1. Umfang der Erhebung und
2. Form der Auswahl von Ansprechpartnern.

Zunächst ist zu entscheiden, ob eine Voll- oder eine Teilerhebung durchgeführt werden soll. Bei einer Vollerhebung werden alle Mitglieder der Zielgruppen (also beispielsweise alle Kunden der ausgewählten Kundengruppen) befragt, die Teilerhebung umfaßt nur ausgewählte Kunden. Eine Vollerhebung ist immer dann nötig, wenn nur wenige Kunden vorhanden sind. So ist es bspw. im Business-to-Business Bereich nicht ungewöhnlich, daß ein Unternehmen nur über eine geringe Zahl von Kunden verfügt (man denke etwa an den Bereich der Automobilzuliefererindustrie).

Häufig wird auch eine Kombination beider Vorgehensweisen angewandt. So lassen sich vor allem im Firmenkundengeschäft die Kunden zumeist gemäß einer ABC-Analyse aufteilen. Natürlich stellen die A-Kunden im Hinblick auf die bei einem SCR betrachteten Fragestellungen eine besonders interessante Gruppe dar. In aller Regel ist deren Zahl nicht so hoch, daß es nicht möglich wäre, sie im Rahmen einer Vollerhebung zu befragen. Bei B- und C-Kunden genügt es in der Regel, eine Teilerhebung durchzuführen. Auch eine Aufteilung der Kunden, die sich an ihrem Potential orientiert, ist vorstellbar.

Entscheidet man sich für eine Teilerhebung, so muß die Zahl der zu befragenden Ansprechpartner festgelegt werden. Sie hängt (neben der gewünschten Genauigkeit der Ergebnisse) ab von der Befragungsform und der Art und Zahl der Kriterien, nach denen die Ergebnisse differenziert werden sollen. Als Faustregel mag gelten, daß für das feinste Differenzierungskriterium noch etwa 30 Fragebögen für jede Kategorie vorliegen sollten.

Die Festlegung der befragten Kunden und eventuell der konkreten Ansprechpartner im Rahmen einer Teilerhebung kann entweder durch zufällige oder durch bewußte Auswahl erfolgen. Während diese bei der zufälligen Auswahl zufällig aus der Kundendatei „gezogen“ werden, wird bei der bewußten Auswahl die Stichprobe aufgrund bestimmter

Vorgaben (zum Beispiel nach regionaler Verteilung oder Umsatzbedeutung) zusammengestellt. Innerhalb dieser Vorgaben ist dann durchaus auch wieder eine zufällige Auswahl möglich.

Abschließend sei noch ein Wort zur Verfügbarkeit von Kundenadressen angemerkt. Für das Gelingen eines SCR ist es von essentieller Bedeutung, daß Kundenadressen auf der Ebene einzelner Ansprechpartner in aktueller und vollständiger Form vorliegen. Ist dies nicht der Fall, kann weder bei einer Voll- noch bei einer Teilerhebung Vollständigkeit beziehungsweise Repräsentativität hergestellt werden. Auch die Gefahr, Kunden wegen der Inkorrektheit der Adresse oder der Anrede zu verärgern, ist gegeben. Deswegen sollte in jedem Fall eine Verifikation der Kundendateien erfolgen.

Nach der Festlegung der Zielgruppen sowie der Form der Stichprobenauswahl sind die *Inhalte der Befragung* festzulegen. Auf die grundlegenden Inhalte wurde zuvor in Abschnitt 2.1 bereits ausführlich eingegangen.

Letzte Aufgabe im Rahmen der Konzeptentwicklung ist die Festlegung der *Form und des Ablaufs der Befragung*. Bezüglich der Befragung können drei grundsätzliche Formen unterschieden werden:

1. die schriftliche Befragung,
2. die telefonische Befragung und
3. das persönliche Interview.

Während die *schriftliche Befragung* bei anderen Fragestellungen (etwa bei der Messung der Kundenzufriedenheit) hohen Stellenwert genießt, ist sie für einen SCR nur bedingt geeignet. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß es sich bei den Fragestellungen eines SCR normalerweise um einen recht komplexen Befragungsgegenstand handelt, der oftmals erklärungsbedürftig ist. Aus diesem Grund scheidet im Regelfall die schriftliche Befragung als Befragungsform aus.

Auch die *persönliche Befragung* ist im Rahmen eines SCR auf breiter Basis (das heißt, in der quantitativen Phase) nur bedingt anwendbar. Sie ist zwar hervorragend dafür geeignet, dem zuvor geäußerten Einwand der hohen Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden. Ihr grundlegender Nachteil ist jedoch der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand, der mit dieser Befragungsform

verbunden ist. In aller Regel ist es nicht möglich, in kurzer Zeit bei begrenztem Mittelaufwand eine adäquate Zahl von Interviews durchzuführen.

Aus diesen Gründen erfolgt die Datenerhebung üblicherweise durch eine standardisierte *telefonische Befragung*. Diese Befragungsform erlaubt es unseres Erachtens am besten, in sehr kurzer Zeit eine Vielzahl von Kunden mit einem vertretbaren Aufwand zu befragen und dabei gleichzeitig der hohen Komplexität des Untersuchungsgegenstands gerecht zu werden.

Wie das persönliche Interview erlaubt auch die telefonische Befragung den Einbezug von Hintergrundinformationen, das Nachfragen oder Geben von zusätzlichen Erläuterungen ist möglich. Sie ist jedoch in der Regel nicht für eine Durchführung in Eigenregie geeignet, da es aufgrund des direkten Kontaktes des Befragten mit einem Mitarbeiter des Unternehmens zu Verzerrungen kommen kann. Unabdingbar ist eine vorherige Ankündigung. Neben dem Sensibilisierungseffekt ist damit die Legitimation des späteren Anrufers beabsichtigt.

Viele Ansprechpartner werden jedoch nicht bereit sein, das Interview beim Erstkontakt zu führen. Auch ein zweiter Kontakt wird nicht immer zum Erfolg führen. Dies geschieht durchaus mit System: Häufig wollen Befragte ihre Unwilligkeit nicht direkt zugeben und vereiteln das Interview durch die wiederholte Verschiebung. Sind genügend Adressen vorhanden, sollten maximal drei Kontakte aufgenommen werden. Andernfalls stehen Aufwand und Nutzen in keinem akzeptablen Verhältnis.

Unabhängig von der Form der Befragung ist festzulegen, mit welcher *Skala* die Datenerhebung erfolgt. Zwei Entscheidungen sind bezüglich einer solchen Skala zu treffen:

1. Soll die Skala gerade oder ungerade sein? Ungerade Skalen lassen eine Mitte (Indifferenz) zu. Eine gerade Skala („Forced-Choice-Skala“) zwingt den Befragten dagegen, sich in eine Richtung zu entscheiden.
2. Wieviele Skalenpunkte soll die Skala umfassen? Ausreichende Differenzierung ist mit 3-Punkt- oder 4-Punkt-Skalen sicherlich nicht möglich. 10-Punkt-Skalen überfordern dagegen den Befragten häufig. Unseres Erachtens ist eine 6-Punkt-Skala zur Erfassung von Zufriedenheit, Bedürfnissen oder Nutzenurteilen am besten geeignet.

In jedem Fall sollte die Skala zusätzlich eine Ausweichkategorie „Keine Aussage möglich“ enthalten. Dies dient der Verbesserung der Antwortquote und hilft unzuverlässige „erzwungene Antworten“ zu vermeiden.

Zusätzliche offene Fragen fordern den Befragten auf, aktiv Vorschläge zu machen, wie die Leistung verbessert werden kann. Offene Fragen sollten (je nach Länge des Gesamtfragebogens) am Ende jedes Frageblocks zu einem bestimmten Aspekt oder einmal ganz am Ende des Fragebogens gestellt werden.

Im Rahmen der Konzeptionsphase wird mit Hilfe ausgewählter Kunden zunächst eine qualitative Vorphase durchgeführt. Man verfolgt damit das Ziel, einen grundsätzlichen Eindruck von der Thematik zu erhalten. Dies bezieht sich im wesentlichen auf alle in Abschnitt 2.1 dargestellten Zielsetzungen und Fragestellungen eines SCR.

Zwei Methoden, die einzeln oder in Kombination angewandt werden können, bieten sich für die Durchführung der qualitativen Vorphase an:

- die Fokusgruppe und
- das Tiefeninterview.

Dabei ist es nicht nötig, eine große Zahl von Kunden einzubeziehen. Oft genügt es, einige wenige Fokusgruppen mit jeweils acht bis zwölf Teilnehmern durchzuführen oder im Rahmen der Tiefeninterviews etwa zehn bis 15 Kunden zu befragen.

Bei einer *Fokusgruppe* diskutieren eine nicht zu große Zahl von Teilnehmern unter Anleitung eines Moderators über für den SCR relevante Fragestellungen. Dem Moderator kommt dabei die - in ihrer Schwierigkeit nicht zu unterschätzende - Aufgabe zu, heterogene Meinungen zu erkennen und zu fördern. Da diese Aufgabe den Moderator in der Regel voll auslastet, sollte in jeder Fokusgruppe zusätzlich ein Protokollant anwesend sein, der die Diskussionsbeiträge, aber auch die Reaktionen der Teilnehmer festhält. Unter Umständen kann es sich auch als sinnvoll erweisen, zusätzlich eine Tonband- oder Videoaufzeichnung anzufertigen. Hierzu muß aber in jedem Fall das Einverständnis aller Teilnehmer eingeholt werden. Eine Fokusgruppe sollte etwa acht bis zwölf Teilnehmer haben. Sind weniger Teilnehmer vorhanden, so wird unter Umständen kein ausreichend heterogenes Meinungsbild generiert, bei zu vielen Teilnehmern dagegen wird es schwierig, die unterschiedlichen Beiträge angemessen zu erfassen. Im Hinblick

auf die Zusammensetzung der einzelnen Gruppen sollte man sich im wesentlichen von den zuvor bestimmten Zielgruppen des SCR leiten lassen, das heißt pro Zielgruppe sollte eine Fokusgruppe durchgeführt werden.

Eine Fokusgruppe für einen SCR sollte sich bei einer maximalen Dauer von etwa drei Stunden an ein bestimmtes Ablaufschema halten, das in Abbildung 6 dargestellt ist.

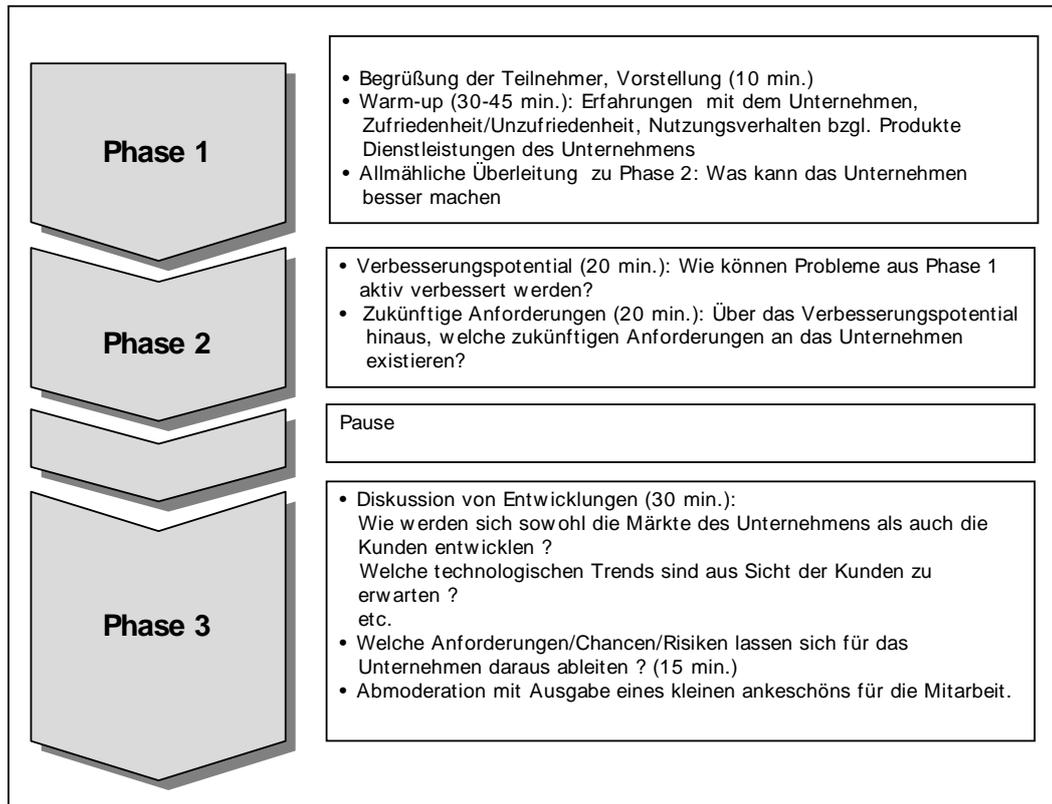


Abbildung 6: Beispielhafter Ablauf einer Fokusgruppe im Rahmen von SCR

Beim Tiefeninterview werden die interessierenden Fragestellungen in Form eines persönlichen Gesprächs mit einem Ansprechpartner diskutiert. Ziel ist auch hierbei weniger die Erlangung von quantitativer Information als erste Abschätzung des Niveaus der Zufriedenheit des Kunden bzw. seiner zukünftigen Anforderungen oder Bedürfnisse. Dies dient zum einen dazu, die Ideen der konzeptionellen Phase zu bekräftigen bzw. weitere Anregungen für die Gestaltung des Fragebogens zu bekommen.

Es empfiehlt sich, im Rahmen eines qualitativen Pretests, der telefonisch oder persönlich durchgeführt wird, das Untersuchungskonzept und den Fragebogen vor seiner Anwendung nochmals zu überprüfen. Hierzu wird einigen zufällig ausgewählten Kunden ein Exemplar des vorläufigen Fragebogens zur kritischen Durchsicht überlassen oder ein Testinterview mit diesen Ansprechpartnern geführt. Im Vordergrund stehen die Vollständigkeit des Fragebogens, die Begrifflichkeit, Verständlichkeit, Neutralität von Formulierungen sowie die Logik der Fragereihenfolge. Auch Aussagen über die generelle Akzeptanz der Untersuchung können getroffen werden.

2.3.2 Die Durchführung

Im wesentlichen wird in der Phase der Durchführung das in der Konzeption beschlossene Vorgehen umgesetzt. Gleichwohl sind hierbei einige Aspekte zu beachten. So sollte eine telefonische Befragung aus mehreren Gründen nur in Ausnahmefällen vom Unternehmen selbst durchgeführt werden:

- bei einer Durchführung in Eigenregie kann in vielfältiger Weise das Antwortverhalten des Befragten beeinflusst werden,
- das Know-how zur Durchführung einer telefonischen Befragung ist in der Regel im Unternehmen nur begrenzt vorhanden,
- zumeist können spezialisierte Anbieter diese auch kostengünstiger durchführen.

Wichtig ist vor allem eine effiziente Interviewsteuerung. Dies betrifft zunächst einen Einsatzplan, wann welcher Interviewer verfügbar ist. Es empfiehlt sich weiterhin, genaue Zeiträume für das Führen von Interviews festzulegen. Im Business-to-Business-Bereich sind dies sicherlich die Kernarbeitszeiten von 09.00 bis 12.00 Uhr und von 13.00 bis 17.00 Uhr. Im privaten Bereich ist dagegen eher der späte Nachmittag, frühe Abend und das Wochenende geeignet. Ein Telefoninterview sollte nur in Ausnahmefällen länger als 15 bis 20 Minuten dauern. Zu Beginn der Durchführung sollte ein sogenanntes Interviewerbriefing durchgeführt werden, bei dem die Interviewer geschult werden. Auch ein Leitfaden für die Interviewer, wie das Interview geführt werden sollte, ist oft hilfreich. Dieser sollte neben obigen Punkten Ausführungen zum allgemeinen Auftreten sowie spezielle Informationen zu einzelnen Fragen enthalten. Dies kann sich

auf zusätzliche Details genauso beziehen wie auf Anweisungen, wie auf bestimmte Rückfragen zu reagieren ist.

Kontakte müssen in jedem Fall registriert werden, auch wenn sie erfolglos verlaufen. Nur so ist es möglich, jederzeit den Stand der Erhebung nachzuvollziehen.

2.3.3 Die Analyse und Interpretation

Die sich an die Datenerhebung anschließende Phase der Analyse der im Rahmen eines SCR erhobenen Daten ist prinzipiell eine sehr unternehmens- und fallspezifische Aufgabe. Deswegen ist es an dieser Stelle kaum möglich, pauschale Aussagen zu Inhalten und Vorgehensweisen bei der Datenanalyse zu treffen. In den folgenden Praxisbeispielen (vgl. Abschnitt 3) werden jedoch Ansatzpunkte einer solchen Analyse deutlich. Die Analyse muß sich natürlich im wesentlichen an den zuvor aufgeworfenen Fragen orientieren.

Dies bedeutet, daß zunächst die Beschäftigung mit der Kundenzufriedenheit bzw. der Bindung der befragten Kunden an das Unternehmen erfolgen muß. Diesbezügliche Analysen sind sowohl gesamthaft (d.h. für die gesamte befragte Kundengruppe) als auch differenziert durchzuführen. An diese Betrachtung schließen sich Analysen bezüglich zukünftiger Anforderungen, Bedürfnisse sowie kaufentscheidender Faktoren und Akzeptanzbarrieren an. Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen der Analysephase ist die Bestimmung von Kundentypen bzw. Kundensegmenten. Diese bilden, wie zuvor aufgezeigt, die Grundlage der späteren fokussierten Marktbearbeitung. Hierzu ist vor allem zu analysieren, welche Bedürfnisse und zukünftigen Anforderungen in welchen Zielgruppen bzw. Segmenten besonders ausgeprägt sind.

3. Praxisbeispiele

Im folgenden soll an zwei Praxisbeispielen die Durchführung eines Strategic Customer Review exemplarisch aufgezeigt werden. Es handelt sich dabei zum einen um ein Beispiel aus dem Business-to-Business Bereich. Hier wurde ein Strategic Customer Review bei Kunden eines Unternehmens des Maschinenbaus durchgeführt. Das zweite Beispiel ist auf den Endkundenbereich gerichtet. Es handelt sich hierbei um einen Strategic Customer Review bei vermögenden Privatkunden einer Großbank.

3.1 SCR im Business-to-Business-Bereich

Bei dem Unternehmen, das diesem Praxisbeispiel zugrunde liegt, handelt es sich um einen größeren deutschen Hersteller im Maschinenbau, der international tätig und durch eigene Vertriebsgesellschaften auf der ganzen Welt präsent ist. Bereits in der konzeptionellen Phase mußte somit die hohe Internationalität des Unternehmens durch eine international anwendbare Methodik der Untersuchung angemessen berücksichtigt werden. Dies bezog sich sowohl auf die Bestimmung von Zielgruppen (hierbei wurde darauf geachtet, daß im wesentlichen Zielgruppen ausgewählt wurden, die weltweit präsent sind), auf die Form der Befragung (hier wurde mit der telefonischen Befragung bewußt eine weltweit problemlos einsetzbare Befragungsform gewählt) und die Inhalte der Befragung. Im Rahmen einer ersten konzeptionellen Phase wurde in der deutschen Zentrale des Unternehmens unter Einbezug von Mitarbeitern aller relevanten Abteilungen ein sogenannter „Basisfragebogen“, der etwa 80 % der zu stellenden Fragen umfaßt, entwickelt (vgl. auch Abbildung 7). Dieser wurde zur internationalen Anwendbarkeit zunächst in englischer Sprache verfaßt. In einer zweiten konzeptionellen Phase, die jeweils vor Beginn einer konkreten Untersuchung in einem Land durchgeführt wird, wird vor Ort eine Anpassung an lokale Besonderheiten vorgenommen. Hierzu wird eine Fokusgruppe mit einer Reihe ausgewählter Kunden durchgeführt, deren Ergebnisse in die endgültige Gestaltung des Fragebogens einfließen. Die so entwickelte Untersuchungsmethodik wurde zunächst in einem Pilotmarkt zur Anwendung gebracht. Die Ergebnisse dieser Pilotstudie sind im folgenden dargestellt.

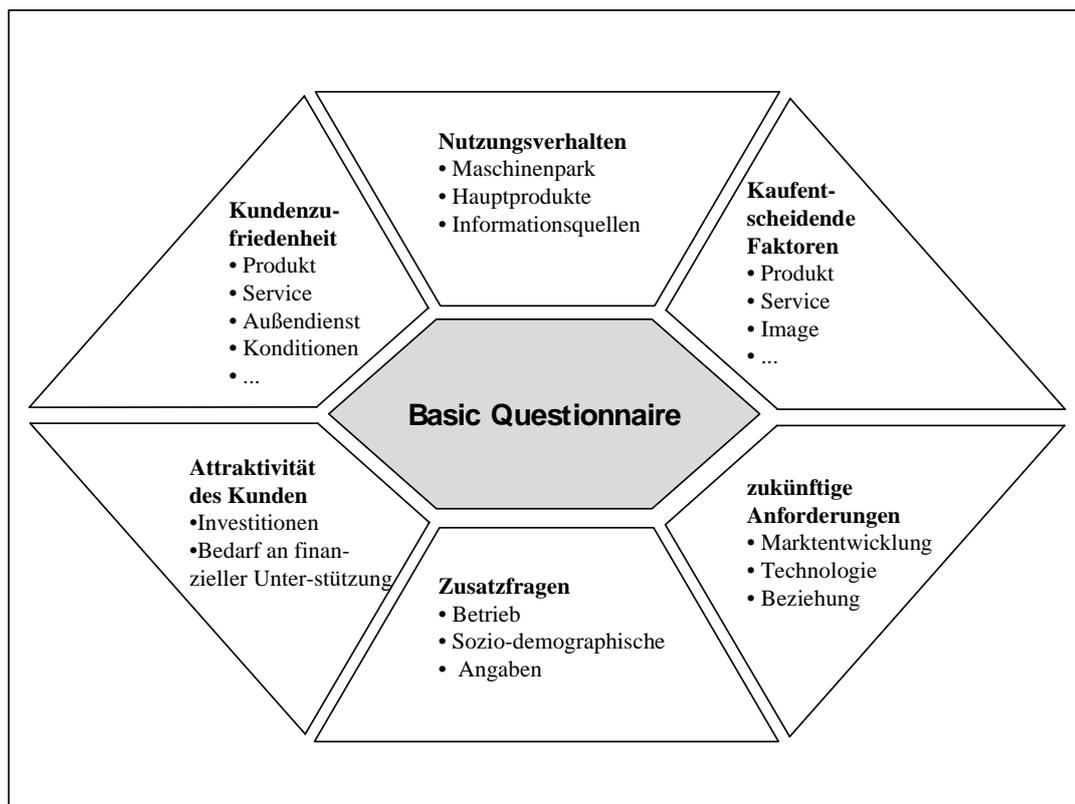


Abbildung 7: SCR am Beispiel eines Unternehmens des Maschinenbaus:

Der Basisfragebogen

Im Pilotmarkt wurde zunächst eine kurze Testphase durchgeführt. Hierzu wurden eine Reihe von Kunden kontaktiert, mit denen telefonische Testinterviews durchgeführt wurden. Auf Basis dieser Testinterviews waren im Pilotmarkt nunmehr kleinere Modifikationen des Fragebogens nötig. Die eigentliche Untersuchung wird in allen Märkten als telefonische Datenerhebung mit Hilfe des zuvor entwickelten und landesspezifisch angepassten Fragebogens durchgeführt. Um zu aussagefähigen Ergebnissen zu kommen, ist für jedes Land die Durchführung von 500 Interviews vorgesehen. Hierbei bestehen gewisse Quotierungsvorgaben, um alle relevanten Kundengruppen bzw. Marktsegmente abzudecken.

Hauptziel dieser Untersuchung ist eine Typologisierung der Kunden. Bislang war bei diesem Unternehmen ausschließlich eine produktbezogene Segmentierung der Kunden

zur Anwendung gekommen. Diese hatte auch nach Einsicht des Unternehmens nur sehr losen Zusammenhang mit dem Kaufverhalten aufzuweisen. Im Ergebnis der Untersuchung in den Pilotmärkten war es möglich, auf Basis kaufentscheidender Faktoren eine Reihe von unterschiedlichen Kundentypen mit sehr unterschiedlichem Kaufverhalten zu bestimmen. Zum einen ging es bei der Analyse von kaufentscheidenden Faktoren um die Frage der Faktoren, die der eigenen Kaufentscheidung des Kunden zugrunde liegen. Hierzu wurden Aspekte wie bspw. die Produktorientierung, Serviceorientierung oder die Orientierung am Image des Anbieters analysiert. Darüber hinaus stand zur Bestimmung von kaufentscheidenden Aspekten jedoch auch die Frage des Fokusses der Endkunden (also der Kunden der Kunden des Unternehmens) im Mittelpunkt der Analyse. Hierbei war die Qualitäts-, Preis- oder Zeitorientierung der Kunden ausschlaggebend. Insgesamt konnten durch die Analyse sechs verschiedene Kundentypen identifiziert werden. So zeichnet sich ein Kundensegment bspw. durch eine sehr hohe Qualitätsorientierung aus. Sowohl die eigene Kaufentscheidung als auch die Anforderungen der Endkunden werden maßgeblich von qualitätsbezogenen Kriterien beeinflusst. Eine hohe Rolle spielen hierbei beispielsweise die Produktqualität, aber auch die Frage der Verfügbarkeit eines effizienten Kundenservices, der eine dauerhaft hohe Qualitätserbringung durch den Kunden ermöglicht.

Ein anderer Kundentyp ist dagegen in hohem Maße als zukunftsorientiert zu bezeichnen. Kunden dieses Segmentes weisen eine sehr positive Perzeption zukünftiger technischer Entwicklungen auf. Auch legen sie in ihren Kaufentscheidungen hohen Wert auf ausgereifte und ausgefeilte Produkte. Sie werden von ihren Kunden in etwa in gleichem Maße mit preislichen, zeitlichen oder qualitativen Anforderungen konfrontiert.

In der Folge dieser Analyse wurden diese Kundentypen – auch anhand soziodemographischer Daten – näher beschrieben, um sie für die Marktbearbeitung operationalisierbar zu machen. So waren bspw. im Segment der zukunftsorientierten Kunden vornehmlich Kunden mit einem sehr hohen Integrationsgrad zu finden. Auch waren hier jüngere Kunden in überproportionalem Maße vertreten. Im weiteren wurden dann sowohl für die identifizierten Segmente als auch für die gesamte Kundenschaft Betrachtungen bezüglich der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindung und vor allem auch der Bedürfnisse der einzelnen Kundentypen angestellt. Abbildung 8 zeigt dies exemplarisch

an einem Beispiel auf. Je höher der Nutzenwert auf der links angegebenen Skala (Werte von 0 bis 100 sind möglich) ausfällt, desto ausgeprägter ist das Bedürfnis.

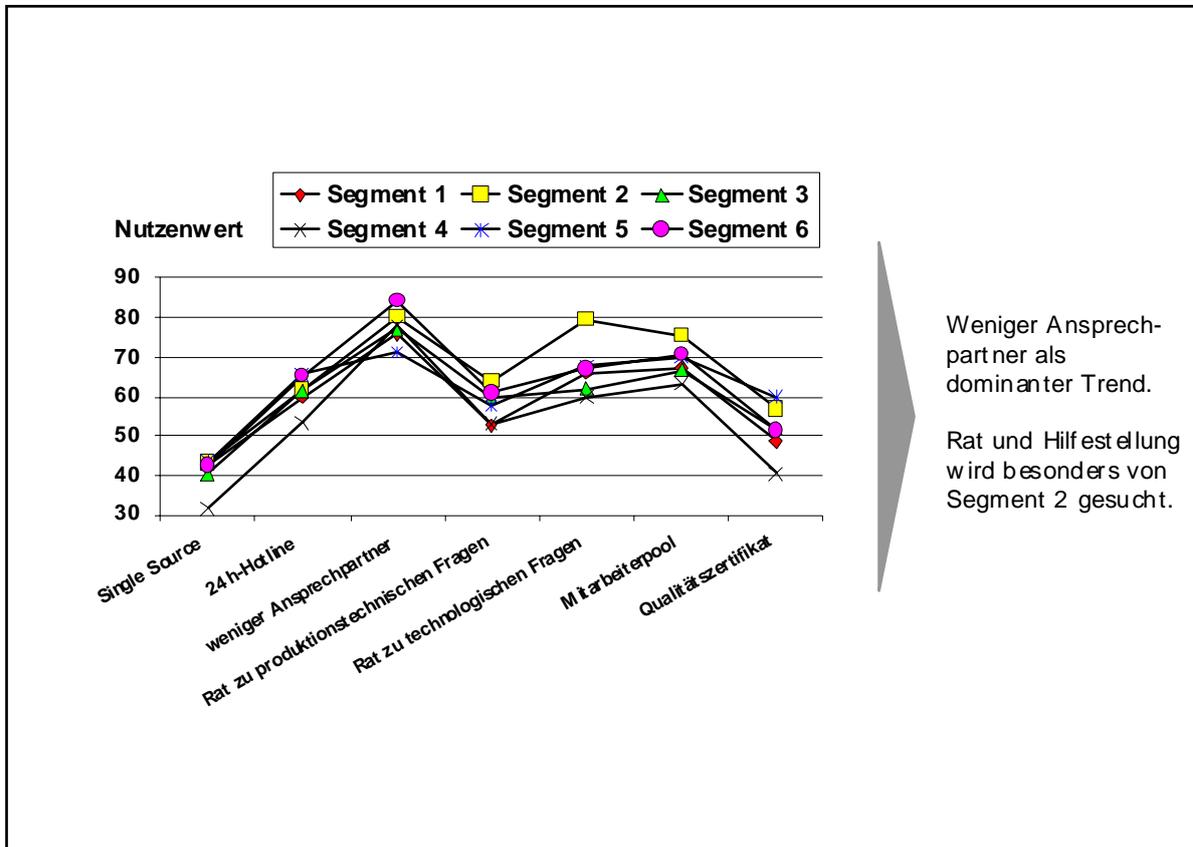


Abbildung 8: Beziehungsbezogene Bedürfnisse im SCR am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Die Abbildung verdeutlicht, daß die Perzeption bezüglich der beschriebenen beziehungsbezogenen Bedürfnisse stark zwischen den einzelnen Segmenten differenziert.

Im weiteren geht es nun darum, in den jeweiligen Ländern aber auch gesamthaft für das Unternehmen, einen segmentspezifischen Ansatz der Marktbearbeitung zu entwickeln und zu implementieren. Dies kann sich auf eine ganze Reihe unterschiedlicher Parameter beziehen. So könnte man sich hinsichtlich der Kommunikationspolitik die Erarbeitung von segmentspezifischen Werbematerialien vorstellen. Auch die Erarbeitung unterschiedlicher Servicepakete innerhalb der Servicepolitik ist ein möglicher Ansatz

hierzu. So könnte man sich bspw. vorstellen, für die Zielgruppe der Qualitätsorientierten, die in besonders hohem Maße an funktionierendem Service interessiert sind, ein spezielles Paket mit Rundum-Verfügbarkeit und besonderer Servicegeschwindigkeit zu konstruieren. Demgegenüber wäre für ein anderes Segment, das viel stärker an einer Selbstwartung der Maschinen interessiert ist, unter Umständen ein Servicepaket mit einem deutlich abgespeckteren Notfallumfang von Interesse. Auch hinsichtlich der Produktpolitik gibt es eine Reihe von Möglichkeiten. So könnte man bspw. für ein preissensitives Segment die Einführung einer zweiten Produktlinie mit abgespecktem Leistungsumfang erwägen. Diese kurzen Beispiele sollen verdeutlichen, in welchem Umfang sich hier segmentspezifische Marktbearbeitungsansätze abspielen können.

3.2 SCR im Endkundengeschäft: Das Beispiel einer Bank

Auch beim hier dargestellten zweiten Beispiel steht die intelligente Segmentierung einer Zielgruppe im Vordergrund. Bei der untersuchten Zielgruppe handelt es sich hierbei um die Gruppe der gehobenen Privatkunden einer großen deutschen Bank (vgl. hierzu detailliert Bohm/Werner/König 1998).

Die bisher im Bankensektor vorherrschende Segmentierung im Privatkundengeschäft ist die Einteilung der Kunden nach ihrem Geschäftsvolumen (Anlage- oder Kreditvolumen). Diese Einteilung ist jedoch sehr grob und wird heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht. Eine Orientierung an Kundenwünschen wird auf diese Weise nur schwer ermöglicht. Es besteht folglich die Notwendigkeit, die Segmentierung der Privatkunden auf eine neue Basis zu stellen, die die Bedarfsstrukturen in angemessener Weise berücksichtigt.

Neben anderen Kriterien bieten sich zu einer solchen Segmentierung die Zugangswege zu Bankdienstleistungen an, aus deren Nutzung sich verschiedene Bedarfsstrukturen ergeben. Neben der Nutzung des persönlichen Service in der Filiale hat der Bankkunde seit einiger Zeit die Möglichkeit, seine Bankgeschäfte über PC/Internet, Telefon und Fax sowie das Selbstbedienungs-Terminal zu erledigen. Die neuen Zugangswege - aus Kundensicht häufig bequemer, da nicht zeit- und ortsgebunden, aus Sicht der Bank in der Regel kostengünstiger aufgrund des geringen Personaleinsatzes - werfen insbeson-

dere vor dem Hintergrund des Erfolgs einiger Direktbanken die Frage nach den typischen Nutzern neuer bzw. herkömmlicher Zugangswege auf.

Mit Hilfe eines SCR sollte beleuchtet werden, welche Präferenzen für neue Vertriebswege und -zeiten sowie weitere Serviceleistungen bestehen und - daraus resultierend - welches Anforderungsprofil einzelne Kundengruppen an ihre „Filiale der Zukunft“ stellen. Neben der Segmentierung sollte untersucht werden, welche Möglichkeiten zur Steigerung der Attraktivität des Filialnetzes durch neue Leistungsbestandteile bestehen. Weiterhin sollte ermittelt werden, wie groß die einzelnen Kundengruppen sind und wie sich auf Basis der Segmentierung und der erkannten Bedürfnisse eine kundenorientiertere Marktbearbeitung realisieren läßt.

In einer Konzeptionsphase wurden alle Details und Schritte der Untersuchung festgelegt sowie ein genauer Ablaufplan definiert. Endergebnis dieser Phase war ein detaillierter Fragebogen, der in einem zweistufigen Pretest auf logische und formale Korrektheit überprüft wurde. Auf Basis des endgültigen Fragebogens wurden 1000 gehobene Privatkunden in einem etwa 30-minütigen Telefoninterview befragt. Die Befragung war zuvor schriftlich angekündigt worden. Als Anreiz zur Teilnahme wurde ein Spendenbetrag für eine karitative Einrichtung in Aussicht gestellt. Kernpunkt der Befragung bildete neben der Zufriedenheit der Kunden mit der Bank insgesamt und mit spezifischen Einzelleistungen die Präferenz für die künftige Nutzung verschiedener Zugangswege bzgl. des Service rund ums Konto und der Beratungsleistungen. Fragen zum Nutzen zusätzlicher Leistungen des Filialnetzes sollten darüber hinaus in Verbindung mit offenen Fragen einen weiteren Fokus auf die Möglichkeiten zur Steigerung der Filialattraktivität legen.

Als erstes wichtiges Ergebnis der Untersuchung konnte festgestellt werden, daß das Filialnetz für Bankkunden auch weiterhin eine herausragende Bedeutung haben wird. Es konnte keine Kundengruppe identifiziert werden, die auf den Kontakt zur Filiale insgesamt verzichten kann. Die verschiedenen Kundensegmente unterscheiden sich jedoch deutlich im Hinblick auf die Intensität der Nutzung der Filiale sowie die dort in Anspruch genommenen Leistungen.

So konnte beispielsweise eine Gruppe von Kunden identifiziert werden, die die persönliche Betreuung in der Filiale sowohl für den Service rund ums Konto als auch für Bera-

tungsleistungen nutzen, anderen Zugangswegen aber weniger aufgeschlossen gegenüberstehen. Diese Gruppe läßt sich durch ein relativ hohes Alter, ein für gehobene Privatkunden eher durchschnittliches Anlagevolumen und unterdurchschnittliches Einkommen sowie eine hohe Anzahl von Kontakten zu Mitarbeitern der Bank charakterisieren.

Ein anderes Segment zeichnet sich durch eine starke Präferenz für PC/Internet im Service aus, bevorzugt aber die Form der persönlichen Betreuung in der Filiale im Hinblick auf Beratungsleistungen. Der Anteil von Männern ist in dieser Kundengruppe überproportional hoch, ebenso wie Einkommen, Wertpapieranteil und die Anzahl weiterer Bankverbindungen. Auf der Basis unterschiedlichen Nutzungsverhaltens konnten weitere Kundengruppen von unterschiedlicher Größe identifiziert werden, die sich anhand sozio-demographischer Daten gut beschreiben lassen.

Als weiteres Ergebnis des SCR ist zu bemerken, daß die Kundenzufriedenheit mit steigendem Einkommen bzw. Anlagevermögen tendenziell abnimmt. Handlungsbedarf in Bezug auf attraktive Kundengruppen wird hier nicht nur aufgrund der Bedeutung dieser Kunden sondern auch aufgrund ihrer gleichzeitig überdurchschnittlichen Zahl weiterer Bankverbindungen offensichtlich.

Im Hinblick auf die Leistungserwartungen der Kunden konnten besonders interessante Ergebnisse bezüglich der Öffnungszeiten der Bankfilialen sowie der Präferenz für die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit von Bankdienstleistungen im allgemeinen erlangt werden (vgl. auch Abbildung 9). In den Morgenstunden scheint kein erheblicher Zusatznutzen durch erweiterte Öffnungszeiten generierbar zu sein, weiterhin besteht in den meisten Zielgruppen Akzeptanz für die Einhaltung einer Mittagspause. Für die Abendstunden streuen die Präferenzen zwischen den Zielgruppen weit stärker. Hier besteht insbesondere in jüngeren Kunden- und einzelnen Berufsgruppen der Wunsch nach einer Erweiterung der Öffnungszeiten. Dies erstreckt sich insbesondere auf den Bereich Beratung, die von einigen Segmenten gerne zu Hause wahrgenommen wird, wobei generell das Beratungsangebot in den späten Nachmittags- und frühen Abendstunden besonderen Zuspruch findet.

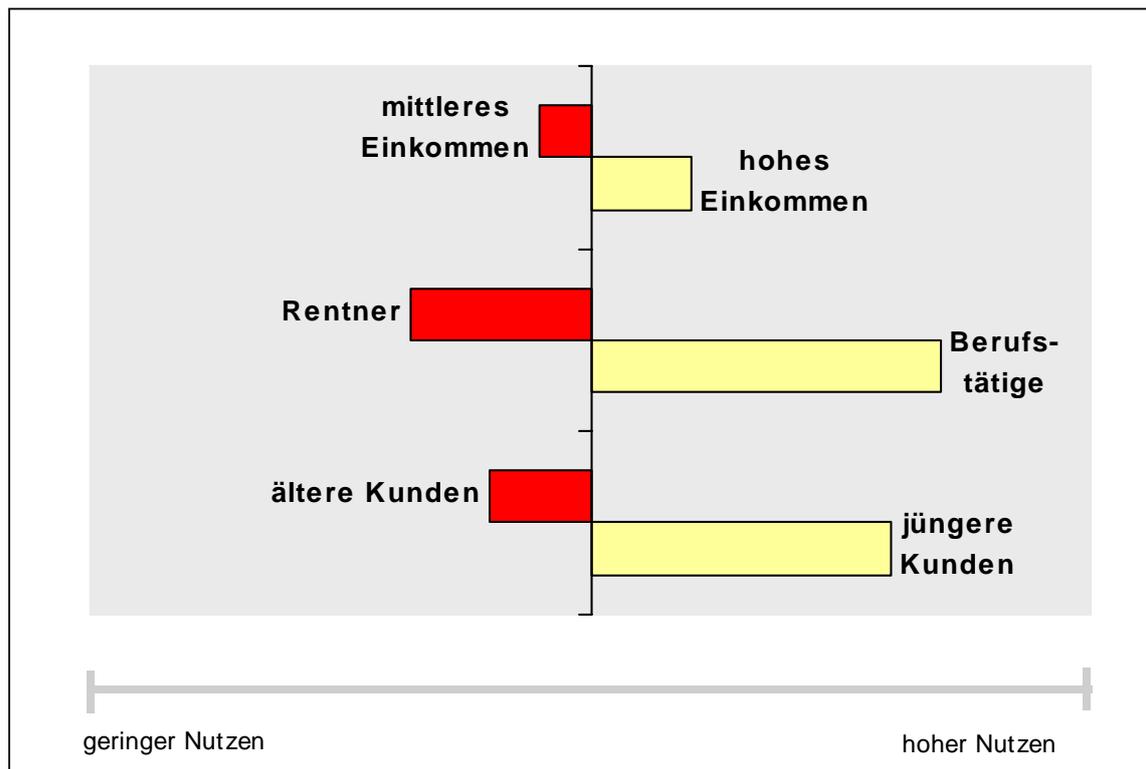


Abbildung 9: Nutzen erweiterter Öffnungszeiten in verschiedenen Kundengruppen (gehobene Privatkunden einer großen deutschen Bank)

In ähnlicher Weise war es möglich, die Bedeutung und den Nutzen einer Vielzahl weiterer Leistungsbestandteile und Serviceinnovationen zu beleuchten. Hierbei ergaben sich ebenfalls auffällige segmentspezifische Unterschiede. Interessant ist dabei weiterhin, daß in einigen Kundensegmenten Zusatzleistungen nicht nur akzeptiert werden, sondern auch eine gewisse Preisbereitschaft für diese erkennbar ist.

4. Ergebnisse und Implikationen eines SCR

Die vorangegangenen Ausführungen konnten zeigen, daß ein Strategic Customer Review (SCR) in Anlage und Ergebnissen deutlich weiter geht als die klassische Messung der Kundenzufriedenheit, die nur einen – gleichwohl sehr wichtigen – Bestandteil des SCR darstellt. Insgesamt lassen sich als zentrale Ergebnisse eines Strategic Customer Review folgende Bereiche festhalten:

1. Es erfolgt eine umfassende Betrachtung der Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens. Diese kann im Rahmen des SCR analog zu einer klassischen Messung der Kundenzufriedenheit sowohl gesamthaft als auch detailliert für einzelne Kundengruppen analysiert werden. Insofern steht die im SCR inkorporierte Kundenzufriedenheitsmessung einer klassischen Messung der Kundenzufriedenheit in keiner Hinsicht nach.
2. Es erfolgt eine umfassende Beleuchtung heutiger und zukünftiger Bedürfnisse. Hierbei können vielerlei aus Unternehmenssicht relevante Aspekte betrachtet werden. Neben den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens und der Gestaltung der Beziehung zum Kunden können auch zukünftige Marktentwicklungen oder technologische Entwicklungen abgefragt werden. Die Kenntnis solcher Entwicklungen ist von unschätzbarem Wert für die zukünftige Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen sowie der zukünftigen Marktbearbeitung. In Verbindung mit der Analyse kaufentscheidender Faktoren bzw. Akzeptanzbarrieren können so die Grundlagen für eine fokussierte und kundenorientierte Marktbearbeitung gelegt werden.
3. Es erfolgt eine Typologisierung der Kunden, die sich ursächlich am Kaufverhalten der Kunden orientiert. Mit der Kenntnis über solche Kundentypen kann das Unternehmen eine maßgeschneiderte Marktbearbeitung, die auf Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden Rücksicht nimmt, erarbeiten. Dies führt dazu, daß das Unternehmen seine Marktbearbeitung im Regelfall deutlich effizienter und somit kostengünstiger gestalten kann.

Abbildung 10 faßt die zentralen Ergebnisse eines Strategic Customer Review nochmals zusammen.

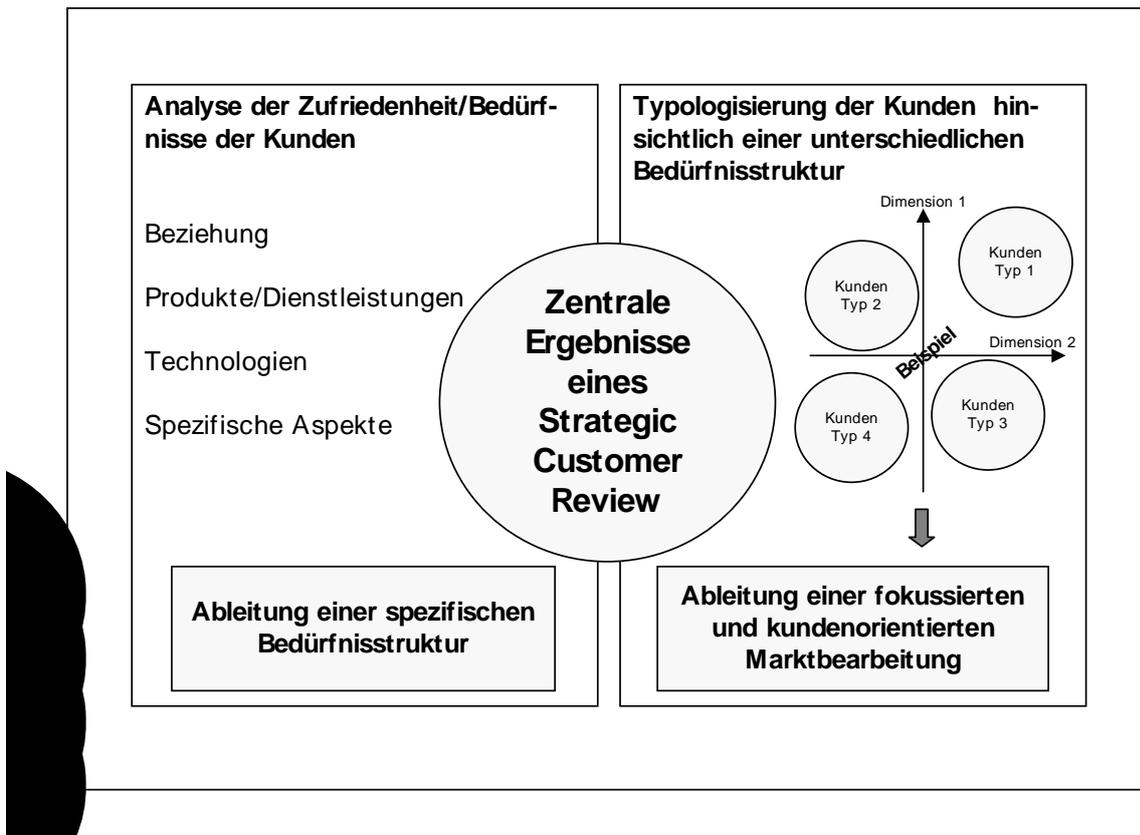


Abbildung 10: Zentrale Ergebnisse eines SCR

Voraussetzung zum Erfolg ist jedoch, wie generell bei jeder Marktanalyse, die zügige und effektive Umsetzung der Ergebnisse. Dies bezieht sich zunächst auf die Ergebnisse hinsichtlich der Kundenzufriedenheit. Hier ist in den Fällen, in denen Defizite bei der Zufriedenheit der Kunden identifiziert wurden, zu betrachten, welche Maßnahmen zur Leistungsverbesserung eingeleitet bzw. optimiert werden müssen. Der interessierte Leser findet eine Vielzahl von diesbezüglichen Anregungen bei Homburg/Werner (1998).

Die Implikationen eines SCR gehen in der Regel jedoch deutlich weiter. Letztlich ist bei konsequenter Anwendung der Ergebnisse eine generelle Umstellung der Marktbearbeitung hinsichtlich einer effizienten Bearbeitung der identifizierten Kundentypen vorzunehmen. Abbildung 11 beschreibt diesen Prozeß idealtypisch.

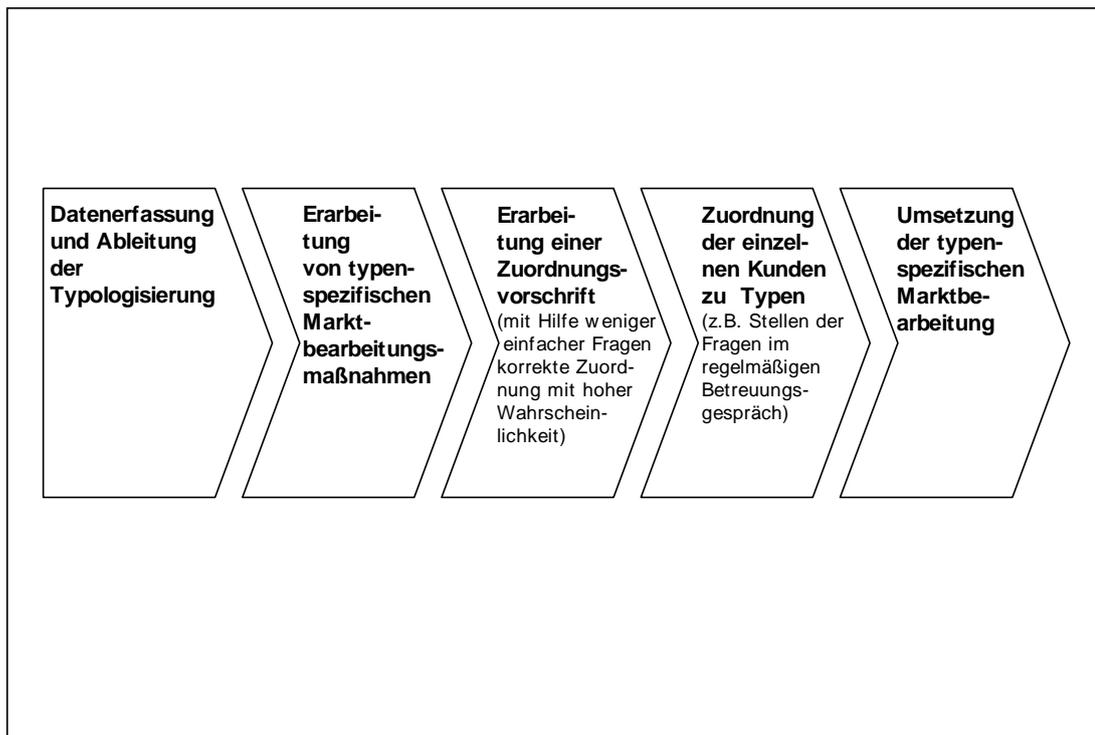


Abbildung 11: Prozeß der Umsetzung der Typologisierung

Im Mittelpunkt dieser Umgestaltung der Marktbearbeitung stehen die identifizierten Typen und deren Bedürfnisse (Schritt 1 in Abbildung 11). Für diese Kundentypen müssen geeignete Maßnahmen der Marktbearbeitung entwickelt werden. Solche Maßnahmen können sich prinzipiell auf alle Elemente des Marketing-Mix beziehen. Eine Reihe von Beispielen wurde bereits in Abschnitt 3.1 aufgezeigt.

Man muß sich bei dem Ansatz des SCR jedoch bewußt sein, daß dieser seine volle Wirkung nur entfalten kann, wenn möglichst viele Kunden in die Typologisierung einbezogen werden. Dies ist auf Basis der Ausgangsmarktanalyse jedoch zumeist nur ungenügend der Fall, da die Angaben über die Segmentzugehörigkeit üblicherweise nur für die Kunden, die im Rahmen der Untersuchung befragt wurden, vorliegen. Es muß folglich eine Übertragung von der Stichprobe auf den ganzen Kundenstamm erfolgen. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten. Zunächst kann in einer ersten Näherung versucht werden, die Segmente mit Hilfe einfacher Variablen wie zum Beispiel Einkommen, Alter usw. zu beschreiben. Letztlich ist diese Form der Beschreibung der Segmente jedoch nur ein sehr ungenügendes Hilfsmittel zur näheren Charakterisierung

der Segmentzugehörigkeit. Wegen der bereits zuvor geäußerten Kritik an der Oberflächlichkeit solcher beschreibenden Variablen ist dies jedoch in aller Regel nicht ausreichend.

In der Regel ist es jedoch möglich, aus der Untersuchung eine Reihe von einfachen Fragen zu bestimmen, aus deren Antworten mit extrem hoher Wahrscheinlichkeit die Segmentzugehörigkeit eines konkreten Kunden gefolgert werden kann. So wurde bspw. als Ergebnis eines SCR für einen Pharmahersteller ein Set von zehn Fragen bestimmt, das mit einer Genauigkeit von 97 % die Zugehörigkeit eines Kunden zu einem von vier Kundentypen bestimmt. In dem Maße, in dem es nun gelingt, möglichst vielen Kunden diese einfachen Fragen zu stellen, kann eine sukzessive Ausdehnung der Datenbasis und somit auch der Marktbearbeitung erreicht werden. Im Beispiel des Pharmaherstellers wurde bspw. dazu übergegangen, diese Fragen in sämtliche Formen der kundenbezogenen Kommunikation zu integrieren. Dies trifft sowohl für die Kunden-Hotline (die die Fragen in ein Kundengespräch integriert hat) als auch für Antwortkarten hinsichtlich von Preisausschreiben, Anforderungen von Produktproben usw. zu. Auf diese Weise gelang es in diesem Unternehmen in einer Zeitspanne von nur wenigen Monaten die Basis von Kunden, die eindeutig in ein Segment eingeordnet werden können, zu vervielfachen.

Der letzte Schritt ist dann die Umsetzung der typenspezifischen Marktbearbeitung in konkrete Marktbearbeitungsmaßnahmen. Hierbei ist es wichtig, nicht nur die externen Maßnahmen durchzuführen, auch die internen Zuständigkeiten hierfür müssen geregelt sein. Ist dies der Fall, steht einer erfolgreichen Umsetzung der Ergebnisse des SCR nichts mehr im Wege.

Wie zuvor aufgezeigt wurde, erbringt ein SCR im Regelfall eine Vielzahl von Ansatzpunkten, die Marktbearbeitung des Unternehmens zu optimieren und kundenorientiert zu gestalten. Dies ist zumeist eine sehr unternehmensindividuelle Aufgabe. Trotz dieser hohen Individualität lassen sich jedoch häufig einige typische Implikationen ableiten, die in der folgenden Abbildung beispielhaft dargestellt sind.

Branche	Maßnahme / Implikation
Finanzdienstleistung	Erarbeitung einer neuen Kundentypologie auf Basis von Bedürfnissen, Umstellung der Bearbeitung der Typen auf dieser Basis
Pharmazie	Integration von kundentypenspezifischen Abfragen in die Hotline
Pharmazie	Entwicklung von kundentypenspezifischen Produkten
Maschinenbau	Entwicklung von kundentypenspezifischen Servicepaketen
Finanzdienstleistung	Aufbau eines EDV-gestützten Relationship Management
Energiewirtschaft	Umstellung des Beratungsangebotes
Chemische Industrie	Entwicklung von kundentypenspezifischen Informationsmaterialien

Abbildung 12: Beispielhafte Implikationen eines SCR

Literaturhinweise:

Bohm, R., Werner, H., König, T. (1998), Segmentierung von Privatkunden nicht nach Geschäftsvolumen, Bank und Markt, 27, 24-27.

Homburg, Ch., Rudolph, B. (1996), Messung und Management von Kundenzufriedenheit, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.

Homburg, Ch., Werner, H. (1998), Kundenorientierung mit System, Frankfurt.

*Perrey, J. (1998), Nutzenorientierte Marktsegmentierung im Verkehrsdienstleistungsbe-
reich – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing, Münster.*