



Christian Belz | Thomas Bieger

CUSTOMER-VALUE

Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile

TheXis



Universität St.Gallen

Christian Belz | Thomas Bieger

Customer-Value

Christian Belz | Thomas Bieger

Customer-Value

Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@mi-wirtschaftsbuch.de

4. Auflage 2015

© 2006 by mi-Wirtschaftsbuch, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Lektorat: Michael Schickerling, Landsberg am Lech
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86880-157-6 (Teil I)
ISBN Print 978-3-86880-158-3 (Teil II)
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86416-197-1
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86416-198-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mi-wirtschaftsbuch.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Hinweis zur zweiten Auflage	11
Einleitung: Kooperative Forschung für Customer-Value	13
Teil I	
Kundenvorteile für Unternehmenserfolge	25
1 Customer-Value schlägt Shareholder-Value	27
1.1 Customer-Value treibt den Unternehmenserfolg.	27
1.2 Entwicklung des strategischen Leistungs- und Kundenmanagements	37
1.3 Dynamische Märkte	53
1.4 Gesellschaftliche und ökonomische Entwicklungen	57
1.5 Chance für Anbieter	65
2 Kundenverhalten und Kundenvorteil (Wert für Kunden)	71
2.1 Erklärung des Kundenverhaltens.	71
2.2 Informations- und Kaufprozesse	77
2.3 Kundenvorteil als Wert für Kunden	84
2.4 Kundennähe von Unternehmen.	95
3 Kundenwert (Wert von Kunden) für Unternehmen und Zufriedenheit des Kunden	99
3.1 Kundenwert (Wert von Kunden) für Unternehmen: Customer-Equity	99
3.2 Kundenzufriedenheit.	109
4 Das Modell Customer-Value	115
4.1 Das Modell Customer-Value im Überblick.	116
4.2 Leistungs- und Communication-/Community-Ansatz (L- und C-Ansatz)	125
Teil II	
Management von Leistungs- und Kundensystemen:	
Leistungsansatz (L-Ansatz)	135
5 Diagnose	137
5.1 Diagnose im Überblick	139
5.2 Diagnose von Markt und Umfeld	144
5.3 Kundendiagnose.	148
5.4 Leistungsdiagnose	155

6	Strategien und Ziele	160
6.1	Leistungsstrategien zwischen Optimierung und Transformation	162
6.2	Markenführung	176
6.3	Leistungsstrategien	181
6.4	Zielhierarchie für Leistungs- und Kundensysteme	198
6.5	Marktsegmentierung und Leistungsselektion	200
7	Konfiguration der Leistung	219
7.1	Ansätze der Konfiguration im Überblick	219
7.2	Produkt+	223
7.3	Leistungswirkung und -stufen	236
7.4	Effektivität und Effizienz in der Wertekette	240
7.5	Kundenprozesse	244
7.6	Kundennutzen	250
8	Kommunikation	258
8.1	Kommunikationsbedingungen für Leistungs- und Kundensysteme	260
8.2	Bausteine der Kommunikation	264
8.3	Integrierte Lösungen der Kommunikation	277
9	Kommerzialisierung	283
9.1	Situative Kommerzialisierung	285
9.2	Bausteine der Kommerzialisierung	290
10	Kompetenzen und Ressourcen	310
10.1	Kompetenzen	311
10.2	Ressourcen und Leistungserstellungssysteme	319
10.3	Führung und Kundenorganisation	325
11	Kooperationsfähigkeiten	344
11.1	Begriff und Konzept der Kooperation	346
11.2	Entwicklungsdynamik – Von Kooperationen zu virtuellen Unternehmen	348
11.3	Kooperationsentscheidungen im Überblick	352
11.4	Gestaltung von Kooperationen	355
12	Kontrolle	375
12.1	Kontrolle des Werts für und von Kunden	378
12.2	Messung des Werts für Kunden (Kundenvorteil)	381
12.3	Messung der Zahlungsbereitschaft von Kunden	385
12.4	Über qualitative zu dynamischen Kontrollsystemen	389
13	Geschäftsmodelle als umfassende und innovative Leistungs- und Kundensysteme	392
13.1	Definitionen für Geschäftsmodelle	392
13.2	Ansätze für Geschäftssysteme	398

13.3	Gestaltungselemente eines Geschäftsmodells	410
13.4	Transformation von Geschäftsmodellen im Handel – Reintermediation und Disintermediation.	415
13.5	Geschäftsmodell und Customer-Value	421
Teil III		
	Anwendungsfelder des Customer-Value	425
14	Anwendungsfelder im Vergleich.	427
15	Customer-Value und Nachhaltigkeit	430
15.1	Zum Konzept der Nachhaltigkeit.	431
15.2	Nachhaltigkeit als Aufgabe von Staat und Wirtschaft	435
15.3	Transformation gesellschaftlicher Nachhaltigkeits- probleme und Felder für nachhaltige Innovationen	440
15.4	Beispiele eines nachhaltigen Wirtschaftens und Konsumierens	443
15.5	Besonderheiten des Customer-Value im Kontext der Nachhaltigkeit	451
16	Customer-Value für kleinere und mittlere Unternehmen	457
16.1	Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – dominant und unscheinbar zugleich	459
16.2	Die KMU und deren wirtschaftliche Bedeutung	467
16.3	Strukturen der Schweiz im internationalen Vergleich.	474
16.4	Wandel als Herausforderung für KMU.	476
16.5	Innovations- und Technologieaspekte der KMU.	483
16.6	Dienstleistungskompetenz der KMU als Ausgangspunkt zur Schaffung von Customer-Value	487
16.7	Kompetenzen generieren Handlungen	489
16.8	Die Dienstleistungskompetenz	490
16.9	Die Kernfähigkeiten der Dienstleistungskompetenz	493
16.10	Die Fähigkeiten des Dienstleisters im Kontext der verschiedenen Funktionen des Kunden	494
17	Customer-Value im Handel.	497
17.1	Konsumtrends	499
17.2	Wettbewerbsumfeld des Detailhandels.	501
17.3	Customer-Value in der Handelspraxis.	518
17.4	Herausforderungen für den Handel	537
18	Business-to-Business-Marketing und Industrie	540
18.1	Vielfalt des Business-to-Business- und Industriemarketing	540
18.2	Trends in den Märkten für Industriegüter.	542
18.3	Internationales Leistungsmanagement	549

18.4	Leistungssysteme für spezifische Konstellationen für Unternehmen in ihren Märkten	552
18.5	Key-Supplier und Key-Account-Management	561
18.6	After-Sales-Management und E-Services für Industriegüter	570
18.7	Technologiemarketing und Marketing für Spitzentechnologien.	578
19	Customer-Value für persönliche Dienstleistungen – Tourismus, Verkehr, Gesundheitsdienstleistungen oder Shopping Center	593
19.1	Persönliche Dienstleistungen	593
19.2	Service-Design	597
19.3	Besonderheiten und Konzepte des Managements virtueller Dienstleistungsunternehmen	611
19.4	Besonderheiten und Konzepte des Managements standortgebundener Netzwerke	627
19.5	Trends bezüglich zukünftigen Geschäftsmodellen im Bereich persönliche Dienstleistungen	633
20	Customer-Value in Versicherungswirtschaft und Financial Services	642
20.1	Kundenorientierung – oder die Kunst, den Kunden zu verstehen	642
20.2	Von der Ver-Sicherung zu Financial Services	649
20.3	Die Funktionen der »Ver-Sicherung«	653
20.4	Die neuen Funktionen und Rollen der Kunden	658
20.5	Konsolidierungsphasen deregulierter Finanzdienstleistungsmärkte und das Verhalten der Unternehmen	662
20.6	Strategische Grundfragen für die Wertschöpfung im Bereich Financial Services	664
20.7	Schlussfolgerungen.	679
21	Customer-Value in der Medienwirtschaft	681
21.1	Merkmale der Medienwirtschaft	681
21.2	Customer-Value in der Medienwirtschaft	682
21.3	Value Systems in der Medienwirtschaft.	684
21.4	Neue Ansätze zur Steigerung von Customer-Value durch Medienunternehmen.	692

Teil IV**Perspektiven für Kundenvorteile in der Kommunikations-
gesellschaft: Communication- und Community-Ansatz (C-Ansatz) 707**

22	Grenzen des Leistungsansatzes	709
23	Communication- und Community-Ansatz	715
23.1	Produkt als Erzeugnis und Wert für Kunden	715
23.2	Das »Stakeholder Capital«	725
23.3	Stakeholder-Capital-Management	735
23.4	Das Produkt als Kanal und Botschaft	742
23.5	Folgerung	744
24	Funktionen-Ansatz	745
24.1	Notwendigkeit einer Verknüpfung von L- und C-Ansatz ..	745
24.2	Von der Nutzen- zur Funktionenorientierung	747
24.3	Konkretisierung des Funktionenmodells	752
24.4	Folgerungen	758

Teil V**Schlussbemerkungen** 761

25 Fazit

Literatur 769**Autoreninformation** 833**Stichwortverzeichnis** 841

Hinweis zur zweiten Auflage

Da das Buch in der ersten Auflage ausgezeichnet aufgenommen worden ist, erscheint es nun in einer **Zweitaufgabe**. Wir danken Claudia Schuler, B. A. (HSG), welche die notwendigen **Korrekturen** vorgenommen hat, genauso wie den **Autoren**, welche ihre jeweiligen Texte überprüft und auch um einige **aktuelle und relevante Quellen** ergänzt haben.

Einleitung: Kooperative Forschung für Customer-Value

Die Kunden entscheiden langfristig über den Erfolg von Unternehmen und Institutionen (in der Regel schreiben wir in diesem Buch von Unternehmen, ebenso können aber auch öffentliche Institutionen, Nonprofit-Organisationen et cetera von den Ansätzen profitieren), wenn auch in besonderen Situationen die Kapitalgeber, die Personalmärkte oder die Öffentlichkeit als Anspruchsgruppen die Strategien bisher prägen oder prägen können.

Im letzten Jahrzehnt verfolgten Unternehmen Diversifikationen: Sie fusionierten und akquirierten oder stießen Geschäftseinheiten ab. Sie entwickelten neue Geschäftsmodelle, integrierten die Möglichkeiten der Informatik und optimierten ihre Geschäftsprozesse. Sie rationalisierten, stützten sich auf Produktinnovationen und erweiterten die Produktlinien und Marken. Sie erschlossen schrittweise die internationalen Märkte und nutzten die Möglichkeiten der Rechnungslegung (teilweise bis zur Schädigung der Aktionäre und zum Betrug).

Manche dieser Ansätze sind im heutigen Umfeld weitgehend erschöpft und bewirken kaum mehr ein Wachstum von Umsätzen und Erträgen, wenn auch der Standort einzelner Anbieter in verschiedenen Märkten differenziert zu betrachten ist. Die Initiativen waren mehrheitlich angebotsgetrieben. Deshalb fordern Sliwotzky und Wise (2003, S. 15 f.) einen Wechsel zur »Demand-Innovation«: ... »demand innovation is about creating new growth by expanding the markets' boundaries. It focuses on using one's product position as a starting point from which to do new things for customers that solve their biggest problems and improve their overall performance. Thus, companies skilled in demand innovation do more than simply take value and market share away from traditional business. They also create new value and new growth in revenues and profits, even in mature industries that appear to have reached a plateau.« Der Vorteil für Kunden und der Wert des Kunden für das Unternehmen sind somit wichtige Bezüge für Fortschritte. Selbst wenn Unternehmen akquiriert werden, sollte dieser Aspekt stärker gewichtet werden, wie Selden/Colvin (2003) mit ihrer Forschung zeigen: »Die meisten Fusionen und Übernahmen schlagen fehl. Nur wenn das Top-Management den Wert der Kunden kennt, kann die Akquisition gelingen« (S. 50).

Die Ansätze der »Demand-Innovation« sind nicht neu und entsprechen seit jeher der Absicht des Marketing. Teilweise werden sie wieder entdeckt und vor allem stärker gewichtet. Diese Ansätze schließen grundsätzlich die neuen Strategien von Unternehmen ein und beziehen sich auf die konkrete Verbesserung der Zusammenarbeit mit Kunden.

Seit vielen Jahren befassen sich die beteiligten Institute und Forscher an der Universität St. Gallen in verschiedenen Projekten mit Marketing, Services und Kommunikation und in diesem Zusammenhang mit dem Thema »Create Customer-Value«. Abbildung 0.1 zeigt eine Übersicht, in der nicht sämtliche Institute und Forscher der Universität St. Gallen mit ihren Publikationen erfasst sind, sondern nur die Partner des neuen Projekts (siehe Anhang 2).

Themen- schwerpunkte	Publikationen	Beteiligte Professoren
Institut für Marketing und Handel (IMH-HSG)		
Leistungssysteme	Bächi 1999; Baumbach 1998; Belz 1997; Belz/Bieger 2000; Belz et al. 1991; Belz et al. 1997; Belz/Weinhold/Tomczak 1999; Breu 1996; Loss 1996; Müller 1998; Reinecke 1996; Schicht 1993; Tomczak 1998; Tomczak/Reinecke 1999; Trachsler 1996; Willée 1991; Zoller 2001	Prof. Dr. Christian Belz Prof. Dr. Thomas Rudolph
Kundensysteme (Segmentierung, Kundenmanagement, Key-Account-Management, Global Account Management)	Arnold 2002; Belz/Mühlmeyer 2002; Belz/Müller/Zupancic 2003; Belz 1997; Dittrich 2000; Engelhardt 1990; Karg 2001; Kramer 1995; Müller 2001; Pabst 1993; Reinecke et al. 1998; Rudolph-Sipötz 2001; Senn 1997; Schögel 1999; Schögel et al. 1999; Zupancic 2001	
Geschäftsmodelle im internationalen Handel	Rudolph 1993; Rudolph 1999; Rudolph 2000	
Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM-HSG)		
Kundenorientierte Produktgestaltung, Markenmanagement	Herrmann/Johnson/Hahn/Huber 2002; Herrmann/Johnson/Gustafsson 2002; Herrmann/Seilheimer/Huber 2002; Herrmann/Huber 2001; Herrmann/Huber/Braunstein 2000a; Herrmann/Spahlinger/Huber 2000; Herrmann/Wricke/Huber/Morbach 2000; Herrmann/Swahney 2000; Herrmann/Swahney 2000a; Herrmann/Johnson/Gustafsson/Huber 2000; Herrmann/Huber 2000 a-d;	Prof. Dr. Andreas Herrmann Prof. Dr. Beat Schmid

<p>Kundenorientierte Produktgestaltung, Markenmanagement</p>	<p>Herrmann/Huber/Wricke 2000; Herrmann/Huber/Braunstein 2000; Herrmann/Johnson 1996; Herrmann/Jasny/Vetter 1999; Herrmann/Wricke/Mechler 1999; Herrmann/Gustafsson/Huber/Vetter 1999; Herrmann/Johnson 1999; Herrmann/Johnson/Gustafsson/Huber 1999; Herrmann/Huber 1999; Herrmann/Vetter 1999; Herrmann/Seilheimer/Shariff 1998; Herrmann/Vetter/Wricke 1998; Herrmann/v. Nitzsch/Huber 1998; Herrmann/Huber 1997; Herrmann/Gustafsson/Ekdahl/Huber 1997; Herrmann/Huber/Gustafsson 1997; Herrmann/Bauer/Herrmann 1996; Herrmann/Bauer/Huber 1995</p>	<p>Prof. Dr. Andreas Herrmann Prof. Dr. Beat Schmid</p>
<p>Communitys</p>	<p>Aschmoneit/Heitmann 2003; Aschmoneit/Heitmann 2002; Stanoevska 2002; Schmid/Lechner 2001; Schmid/Stanoevska 2001; Schmid/Stanoevska/Tschammer/2001; Schmid/Stanoevska 2000; Schmid/Lechner 2000; Schmid/Klose/Lechner 1999; Schmid/Lecher/Schubert/Klose 1999; Schmid/Zimmer/Schuber/Lechner 1998; Schmid/Schubert/Lincke 1998</p>	
<p>(Customer-Value im E-Commerce</p>	<p>Heitmann 2004; Schmid 2003a, b; Schmid 2002a, b; Aschmoneit 2001; Schmid 2000a–e; Schmid 1999a–c; Schmid 1998a–c; Schmid/Zimmermann 1998; Schmid 1997a–h; Schmid/Geyer/Kuhn 1997; Schmid/Zimmermann 1997; Schmid 1996; Schmid 1995</p>	
<p>Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ-HSG)</p>		
<p>Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit</p>	<p>Dyllick/Belz/Schneidewind 1997; Maier 2002; Meyer 2001; Villiger 2000; Villiger/Wüstenhagen/Meyer 2000; Wüstenhagen 2000</p>	<p>Prof. Dr. Thomas Dyllick</p>

Unternehmerische Strukturpolitik, transformatives Management	Belz 2001; Dyllick 1989; Schneidewind 1998	Prof. Dr. Thomas Dyllick
Nachhaltigkeitsmanagement	Dyllick/Hockerts 2002; Dyllick 2003; Dyllick 2003; Schaltegger/Dyllick 2002	
Institut für Versicherungswirtschaft (IVW-HSG)		
Strategisches Management und Transformationen im Finanz-Dienstleistungsbereich, Versicherung im Netzwerk	Haller 1997; Haller 1998; Haller 1999; Maas 1999; Maas 2000; Maas 2001; Maas 2003; Ackermann 2001; Ackermann 2003	Prof. Dr. Matthias Haller Prof. Dr. Walter Ackermann Dr. Peter Maas
Zukunft der Sozialen Sicherung	Ackermann 2001; Ackermann 2003	
Risiko-Management	Haller 1999; Haller 2001; Allenspach 2001	
Funktionenansatz und erweitertes Produktkonzept	Haller 2000; Haller 2003	
Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG)		
Dienstleistungsmanagement	Bieger 2000; Bieger 2002b; Bieger und Belz 2000; Bieger/Bockberger/Laesser 2003	Prof. Dr. Thomas Bieger
Tourismusmanagement	Bieger 1999; Bieger 2002a; Bieger/Liebrich 2001; Bieger/Lottenbach 2001	
Geschäftsmodelle	Bieger/Döring/Laesser 2002; Bieger/ Rüeegg-Stürm 2002; Bieger et al. 2002	

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG)		
KMU	Fueglistaller 2003; Fueglistaller/Wiedmann 2003; Fueglistaller/Frey/Halter 2003; Fueglistaller/Halter 2003; Habersaat/Schönenberger/Weber 2002; Fueglistaller/Pleitner/Volery/Weber 2002; Pleitner/Pichler/Schmidt 2000; Volery 1998; Volery 1996	Prof. Dr. Urs Fueglistaller
Dienstleistungskompetenz	Fueglistaller 2003; Fueglistaller 2002; Fueglistaller 1999a-e	
Entrepreneurship, Start-up	Schaper/Volery 2003; IGW/START 2003; Halter 2003; GEM/Volery 2002; Haour/Leleux/Surlemont/Volery 2002; Schaper/Volery 2002; Servais/Volery 2001; Evans/Volery 2001; Volery 2000; Mazzarol/Doss/Thein/Volery 1999	
Family-Business	Fueglistaller/Halter 2003; Fueglistaller/Zellweger 2003	

Abbildung 0.1: Schwerpunkte der Institute und deren Forscher zum Thema »Customer-Value«

Das Forschungsprojekt »Customer-Value« setzt sich zum Ziel, die vielfältigen Ergebnisse zu integrieren, sie gemeinsam weiter zu entwickeln sowie in den Instituten neue Forschungen anzuregen. Die ersten Ergebnisse zeigt das vorliegende Buch. Für den Leser bietet die Veröffentlichung einen Bezugsrahmen, um vielfältige Perspektiven und Forschungsergebnisse zu verbinden. Gleichzeitig hoffen wir, damit eine Vertiefung in den aufgezeigten Forschungen aller Beteiligten anzuregen.

Das Buch umfasst vier Teile (siehe Abbildung 0.2):

- Teil I begründet, weshalb es für Anbieter entscheidend ist, sich konsequent an Kundenvorteilen und am Kundenwert auszurichten.
- Teil II zeigt, wie Unternehmen den umfassenden Ansatz des »Customer-Value« gestalten und führen können. Teil I und II wurden von den Autoren Belz und Bieger federführend verfasst und durch zahlreiche Gespräche mit den Autoren berichtigt und ergänzt. Insgesamt sind sie eine Leistung des Forschungsteams.
- Teil III behandelt verschiedene Anwendungsfelder. Verantwortlich dafür zeichnen die aufgeführten Spezialisten der Institute mit Beiträ-

gen zu nachhaltigen Unternehmensleistungen, Klein- und Mittelunternehmen sowie Start-ups, Handel, Business-to-Business-Marketing und Industrie, Tourismus und Verkehr, Versicherungswirtschaft und Financial Services sowie Medienwirtschaft.

- Teil IV öffnet die Perspektiven für Kundenvorteile in der Kommunikationsgesellschaft. Dem Leistungsansatz der Anbieter werden die Chancen eines Kommunikations- und Community-Ansatzes gegenüber gestellt. Verantwortlich sind für diesen Teil die Autoren Schmid und Haller, wobei das Forschungsteam auch hier über diese Ansätze häufig diskutierte. Ein zweiter Band mit diesem so genannten C-Ansatz wird vorbereitet.

Aufbau

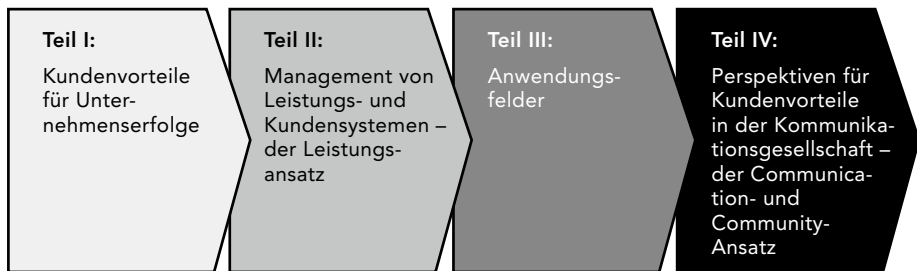


Abbildung 0.2: Aufbau des Buchs

Das vorliegende Werk lässt sich wie folgt selektiv nutzen:

- Teil I bettet den Ansatz in die bestehende Literatur ein und ist besonders für theoretisch Interessierte ergiebig oder für Führungskräfte, die »Customer-Value« mit früheren Empfehlungen zum Management und Marketing vergleichen wollen. Zu häufig werden die Vorschläge zu Strategien und Management einfach als neu oder gar revolutionär bezeichnet, und die Verantwortlichen stellen dann fest, dass hier »alter Wein in neuen Schläuchen« angeboten wird. Es ist wichtig, die Entwicklungslinien zu erfassen und mit bestehenden Erkenntnissen zu verbinden, also die Entwicklungslinien im Zeitablauf aufzuzeigen.
- Teil II zeigt das praktische Vorgehen im Management des »Customer-Value«. Die kritischen Erfolgsvariablen lassen sich je nach Unternehmens- und Marktsituation auswählen.
- Teil III vertieft den Ansatz für verschiedene Anwendungsfelder und spezifische Märkte. So kann der Leser beispielsweise den Zugang zuerst über Financial Services oder über die Medienwirtschaft finden.

- Teil IV führt am Anfang Beispiele für neue Trends in der Kommunikationsgesellschaft an.

Verschiedene Bausteine sind im Buch wie folgt bezeichnet und dienen dem Leser als Hilfe:



Exkurse mit neuem Blickwinkel.



Praxisbeispiele.



Anleitungen und Checklisten.



Kritische Statements von Autoren und von Beteiligten der Forschungstagung zum Thema »Customer-Value« am 27./28. November 2003 im Schloss Wartegg, Rorschacherberg.

Die Neukonzeption der Lehre an der Universität St. Gallen umfasst die Stufen Assessment, Bachelor und Master. Für den Master »Marketing, Services and Communication«, der im Herbst 2004 startete, schafften wir mit unserem Ansatz einen gemeinsamen Bezugsrahmen (weitere Informationen unter: www.unisg.ch/msc). Ziel ist es dabei, die Lehre auf dieser Stufe prozessorientiert und kooperativ zu gestalten. Das Werk ist eine wichtige Grundlage für die Studierenden im Master »Marketing Services and Communication«. Die Universitätslehre ist praxisorientiert und soll die Absolventen auf ihre zukünftigen Herausforderungen im Beruf vorbereiten. Das Buch ist deshalb ebenso für Topmanager, für Führungskräfte mit Aufgaben des General Managements sowie für Marketing- und Serviceverantwortliche geeignet. Die Vielfalt der vertretenen Branchen und Fallbeispiele geben Impulse für Anwendungen und zeigen auch »Best Practices«.

Die Forschungsk Kooperation startete 1999. Bis heute umfasste die Zusammenarbeit zahlreiche Forschungsworkshops, Sitzungen, Klausur-treffen, getrennte Weiterentwicklungen sowie verschiedene Forschungs-gespräche an der Universität St. Gallen.

Im Folgenden sind einige Statements zum Buch Customer-Value erfasst.



Statements zum Buch

- Das Buch zeigt durch verschiedene Perspektiven, weshalb Unternehmen Kundinnen und Kunden noch stärker zum Ausgangspunkt ihrer Aktivitäten machen sollten, und welche Wege ihnen dazu offen stehen (Matthias Haller).
- Die Form der Kooperation für »Customer-Value« zwischen den Instituten und Forschern ist einzigartig und ergiebig. Die Universität St. Gallen baute mit ihren Forschungsinstituten für verschiedene Anwendungsfelder (Funktionen, Branchen, Institutionen und Themen) wichtige Potenziale auf, die sich mit den gemeinsamen Forschungsprojekten und dem Master »Marketing, Services and Communication« konsequent nutzen und weiter entwickeln lassen. Damit gelingt es, Integration und Spezialisierung strategisch zu verbinden (Thomas Bieger).
- Naturgemäß entwickelte jeder beteiligte Forscher eigene Schwerpunkte und Begriffe, die sich nur zum Teil integrieren lassen (Christian Belz).
- Dieses Buch ist ein Arbeitsbuch oder eine Pilotveröffentlichung. Schrittweise gelingt es in Zukunft, die verschiedenen Forschungsergebnisse und Perspektiven noch besser zu integrieren. Bewusst stellen wir uns damit der internen und externen Kritik (Matthias Haller).
- Management, Leistungsmanagement und Kundenorientierung sind keine geschlossenen Erkenntnisobjekte. Zum Glück entwickeln sie sich dynamisch und vielfältig (Christian Belz).
- Die Kapitel 1 bis 3 sind eher analytisch und additiv, sie verknüpfen das vielfältig Bestehende mit dem Ansatz des Customer-Value. Erst in der Folge behandeln wir zügig den eigenen Ansatz und das Management (Christian Belz).

Der folgende Hilfstext enthält bereits die wichtigsten Begriffe und Erklärungen für den Leser. Sie werden später im Text integriert und erklärt.



Schlüsselbegriffe und Erklärungen zum Customer-Value

Customer-Value: Customer-Value geht als Ansatz vom Kunden und vom Wert des Kunden für Unternehmen aus. Eingeschlossen ist damit die unternehmerische Sicht: Anstrengungen werden auf wertvolle Kunden konzentriert (Kundenwert und -selektion). Ebenso wichtig ist die Sicht des Kunden, der sich an seinen Vorteilen und dem erlebten Mehrwert des Angebots orientiert. Shareholder-Value ist die Folge des Customer-Value und treibt den Erfolg von Unternehmen. Unternehmen verwirklichen den Ansatz des Customer-Value mit Leistungs- und Kundensystemen. Damit verwenden wir »Customer-Value« als Überbegriff für den Wert »von und für« Kunden. Manche Experten interpretieren den Begriff auch enger und setzen Customer-Value und Kundenvorteil gleich, verwenden ihn also nur für die Kundensicht.

Kundenvorteil (Wert für Kunden): Der Kundenvorteil besteht im wahrgenommenen Mehrnutzen im Prozess der Zusammenarbeit und für die Leistung eines Anbieters. Der Wert für Kunden wird als Beitrag der unternehmerischen Leistung für den Kunden verstanden. Die Kundenvorteile setzen sich aus verschiedenen Nutzenkomponenten zusammen, die sich in den Informations- und Kaufprozessen des Kunden verändern. Einzelne Nachteile und Vorteile für den Kunden lassen sich im Gesamturteil integrieren.

Kundenwert (Customer-Equity; Wert von Kunden): Der Kundenwert bezeichnet den aktuellen und zukünftigen Beitrag von Kunden oder Segmenten zum Erfolg des Unternehmens. Entsprechende Bewertungen zur Selektion von aktuellen und potenziellen Kunden stützen sich dabei auf quantitative Kriterien, wie beispielsweise Umsatz- und Ertragspotenzial sowie auf qualitative Kriterien, wie beispielsweise Loyalität und Referenzwirkung.

Leistungssysteme: Leistungssysteme lösen die Probleme für ausgewählte Kunden umfassend und wirtschaftlich. Unternehmen und Institutionen bieten nicht nur ihre »nackten« Produkte und zahlreiche Serviceleistungen an, sondern entwickeln integrierte Lösungen für spezifische Kundengruppen. Sie suchen innovative Leistungs-/Marktkombinationen, mit denen sie Vorteile für Kunden schaffen und sich wirksam gegenüber der Konkurrenz profilieren können. Leistungssysteme bezeichnen dabei die angebotsorientierte Sichtweise (inside out): Was ein Unternehmen für Kunden leistet, um erfolgreich zu sein.

Kundensysteme: Kundensysteme gehen von Segmenten, Kundengruppen oder einzelnen Kunden und ihren Anforderungen, Problemen und Bedürfnissen aus und bestimmen daraus die Leistungen eines Anbieters und die Form der Zusammenarbeit mit Kunden. Bei einem segmentspezifischen Marketing sind dies beispielsweise die Schlüsselkunden, der Kundenstamm, die Familien, die Jugendlichen, Senioren oder Bauherren. Im One-to-One-Marketing richtet sich die Lösung auf einzelne Kunden, die über ihre Wahlmöglichkeiten spezifische Informationen oder Lösungen beanspruchen können. Ausgehend vom Kunden (outside in) wird die Leistung in der Regel weniger durch interne Fähigkeiten und Ressourcen geprägt. Unternehmen sind offener für neue Aktivitäten und auch Kooperationen, um Kundenlösungen zu bieten.

Leistungsansatz (L-Ansatz): Ein Unternehmen kann seine Leistungen kundenorientiert gestalten und neue Kundenprobleme lösen oder neue Erwartungen erfüllen, aber diese Sichtweise geht immer noch vom Angebot aus. Ein Angebot wird für den Kunden »übersetzt« und Unternehmen bemühen sich beispielsweise, ihre Leistungen im Nutzen für den Kunden auszudrücken. Wir nennen diese Sichtweise den Leistungs- oder L-Ansatz. Gegenwärtig prägen diese Ansätze die Diskussion um Customer-Value und finden den Niederschlag in Leistungs- und Kundensystemen. Die Vorgehensweise für Unternehmen lässt sich strukturieren und präzise umschreiben.

Communication- und Community-Ansatz: Während Leistungs- und Kundensysteme von der Gestaltung durch Unternehmen ausgehen, entwickeln der Markt und die Kunden eine Eigendynamik, die sich kaum steuern, sondern eher antizipieren und moderieren lässt. Kommunikation ist dabei eine wesentliche Grundlage der Dynamik, wie wir sie beispielsweise in Märkten für Künstler oder im Internet beobachten.

Seit jeher ist jeder Mensch in vielen Communitys integriert. Communitys sind geprägt durch gemeinsame Interessen, Interaktion, Zugehörigkeit und Abgrenzung gegenüber weiteren Gruppen et cetera. Mit solchen Merkmalen befasste sich bereits die klassische Forschung zu Kleingruppen. Durch das Internet ist die Zahl der Community-Mitglieder kaum beschränkt, Interessensgruppen können rasch wachsen und für ihre Mitglieder (und damit auch für Anbieter) wichtig werden. Die Identifikation und Mitwirkung in verschiedenen Communitys beeinflusst das Verhalten innerhalb und außerhalb der entsprechenden Gemeinschaft. So kann beispielsweise eine Zugehörigkeit zur Umweltorganisation Pro Natura gleichzeitig auch das Verhalten als Kunde prägen.

Kunden werden zwar durch die Angebote beeinflusst, die sie im Markt wählen können. Grundsätzlich interessieren sie sich aber nicht für bestehende Angebotsstrukturen und vorhandene Ressourcen, die hinter einer Leistung stehen. Allenfalls spielen Aspekte der Leistungserstellung eine Rolle, wenn der Kunde auch gesellschaftliche Interessen (Arbeitsplätze, Arbeitsbedingungen, ökologische Belastung, Globalisierung et cetera) in die Beurteilung und Wahl einer Leistung einbezieht. Seine Probleme und Ansprüche sind der Ausgangspunkt, deren Lösung ist aus seiner Sicht durch Angebote ausgesprochen offen und flexibel. Der Kunde wird beeinflusst durch Bezugsgruppen und weitere Kunden. Er wählt zwischen kommerziellen und öffentlichen Leistungen und bestimmt somit seine eigenen Fähigkeiten. Die Interaktion in Communitys, gestützt durch das Internet und die Medien, gehorcht eigenen Spielregeln. Entscheider und Gestalter sind die Kunden selbst sowie die vielfältige Öffentlichkeit. Die Unternehmen sind nur Mitspieler und häufig unwichtig in der gesamten Entwicklung. Anbieter können die Prozesse in Communitys häufig wenig beeinflussen, sich jedoch allenfalls integrieren und die Trends nutzen. Typische Community- und Netzeffekte prägen die Medien- (zum Beispiel Harry Potter), Musik-, Spiele- (zum Beispiel Digimon) und Informatikbranche. In der Markt- und Kundenperspektive gilt es für Anbieter, die eigene Dynamik der Märkte und Kunden zu gewichten, sich an entstehenden Lösungen des Käufers und weiterer Gruppen zu beteiligen und damit neue Aufgaben zu übernehmen. Dabei bleiben die kommerziellen Möglichkeiten oft gering, weil Communitys Leistungen gratis erbringen, die bisher von Unternehmen verkauft wurden. Typische Beispiele finden sich im E-Business. Zudem werden diese Gemeinschaften teilweise durch das Eingreifen von Unternehmen in Communitys zerstört. Daher ist zwischen Eingriff, Erleichterung und Beteiligung sowie Distanz die richtige Balance zu bestimmen.

Diese Sichtweise nennen wir den Communication- und Community-Ansatz oder abgekürzt: C-Ansatz. Das Vorgehen der Anbieter in diesem Bereich ist kaum in einem Arbeitsprozess zu strukturieren und zu beschreiben, gerade weil sich wesentliche Entwicklungen außerhalb des Unternehmens und seiner Kundenbeziehungen abspielen. Solche Phänomene, die sich kaum in den Ansatz der Leistungs- und Kundensysteme integrieren lassen, werden laufend wichtiger und prägen die Zukunft.

Ein Buch lässt sich nicht im Team schreiben. Zu unterschiedlich sind die Stile, Sichtweisen oder eigenen Beiträge jedes einzelnen Forschers. Deshalb zeichnen Christian Belz und Thomas Bieger besonders für die Teile I und II und Beat F. Schmid und Matthias Haller für Teil IV verantwortlich. Die Autoren hoffen, dass die zahlreichen Anregungen der Kollegen richtig gewichtet und integriert wurden. Letztlich sind sie jedoch für den Inhalt dieser Grundlage zuständig. Im Teil III beschreiben die jeweils aufgeführten Verfasser ihr spezielles Anwendungsfeld.

Das vorliegende Werk ist nicht eine in sich geschlossene, gereifte Publikation. Es handelt sich eher um ein Arbeitsbuch mit offenen Aspekten und vielfältigen Hinweisen. Wir hoffen, dass die Unterschiede der einzelnen Beiträge die eigenen Ideen der Leser und die produktive Weiterentwicklung der Ansätze fördern.

Die erfreuliche Zusammenarbeit äußert sich nicht nur in der Veröffentlichung von Publikationen, sondern unsere Treffen machten Spaß und brachten das Forscherteam auch persönlich näher zusammen, obwohl der Koordinationsaufwand für ein solches Projekt groß war. Herzlich danken wir auch Nadja Barthel, Leiterin des Verlags Thexis, für die umfassende Koordination und Fertigstellung dieses großen Werks.

Wir freuen uns auf die weiteren Schritte in Lehre und Forschung, denn auch strategisch ist diese Zusammenarbeit für die Universität und besonders für die betriebswirtschaftliche Abteilung wichtig. Mit solchen Ansätzen gelingt es uns, die Spezialisierung der Institute und Forscher mit einem gemeinsamen Vorgehen zu verbinden.

Den Lesern wünschen wir wertvolle Einsichten und praktische Anregungen. Hoffentlich kann dieses Buch Ihre besten Ideen stärken, damit diese zu Lösungen entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden. Wir freuen uns auf kritische Rückmeldungen.

St. Gallen, im Mai 2004

Walter Ackermann, Andreas Herrmann, Christian Belz, Peter Maas, Thomas Bieger, Thomas Rudolph, Thomas Dyllick, Beat F. Schmid, Urs Fueglistaller, Matthias Haller und weitere beteiligte Institutsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter

Teil I

Kundenvorteile für Unternehmenserfolge

**Von Christian Belz und Thomas Bieger unter Mitarbeit des gesamten
Autorentams**

1 Customer-Value schlägt Shareholder-Value

Customer-Value will die Ausrichtung am Mehrwert für Aktionäre nicht ersetzen. Wir argumentieren jedoch, dass der langfristige Mehrwert eines Unternehmens durch die Vorteile geprägt ist, die es für attraktive Kunden bietet. Der Kunde entscheidet somit langfristig über den Erfolg eines Unternehmens. Wayland und Cole (1997, S. 6) stützen sich beispielsweise auf die Erfolgskette:

1. Customer-Value Created,
2. Customer-Cashflow,
3. Customer-Equity,
4. Customer-Portfolio-Value und
5. Shareholder-Value.

Shareholder-Value ist also die Folge von Customer-Value und treibt den Erfolg von Unternehmen. Diese Reihenfolge lässt sich auch damit begründen, dass sich bewährte Erfolgsstrategien für Wachstum und Erträge heute immer mehr erschöpfen (Slywotzky/Wise 2003, S. 3 ff.) und neue Lösungen gefragt sind.

Während die letzte Dekade den Aktienwert und seine Entwicklung fokussierte, fordern wir eine neue Gewichtung, die bei dem Wert für den Kunden und dem Wert von Kunden für das Unternehmen ansetzt und hier besondere Gewichte setzt.

Den Ansatz des Customer-Value begründen wir nachfolgend (Abschnitt 1.1). Anschließend betten wir ihn in die Forschung zum strategischen Leistungs- und Kundenmanagement ein (Abschnitt 1.2). Zwar ist es eine traditionelle Forderung des Marketing, die Unternehmen am Kunden und seinen Bedürfnissen zu orientieren. Jedoch verändern zuerst dynamische Märkte die Konstellation für die Anbieter (Abschnitt 1.3). Dann akzentuieren verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen die Notwendigkeit, radikal vom Kunden auszugehen (Abschnitt 1.4). Daraufhin ergeben sich für Unternehmen aus den aufgezeigten Entwicklungen nachhaltige Chancen (Abschnitt 1.5).

Grundsätzlich werden in diesem Kapitel die vorhandenen Erkenntnisse zu Leistungs- und Kundenmanagement aufbereitet. Diese Bestandsanalyse ist auch für den Leser sehr konzentriert, vielfältig und damit anspruchsvoll.

1.1 Customer-Value treibt den Unternehmenserfolg

Für Unternehmen als wirtschaftliche, zweckorientierte und sozialtechnische Systeme (vgl. Dubs/Euler/Rüegg-Stürm 2002) gilt es, sich bei ihren

wichtigen Anspruchsgruppen zu legitimieren und wirtschaftlich erfolgreich vorzugehen. Wichtigster »Zweck« eines Unternehmens ist es, Leistungen für Kunden zu erbringen. Das Unternehmen legitimiert sich auch weitgehend durch diese Leistungserfüllung, wenn auch im gesellschaftlichen Kontext die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsplätze, das soziale Engagement oder die Schonung natürlicher Ressourcen bei diesem Prozess eine Rolle spielen. Auch solche Formen des Engagements können vom Kunden honoriert werden und die Leistung für ihn verbessern.

Wertschöpfung und Wert für Kunden (Kundenvorteil)

Als wirtschaftliche Einheit schafft ein Unternehmen für seine Anspruchsgruppen einen Mehrwert. Wertgenerierung lässt sich relativ breit als jeglicher Zuwachs materieller oder immaterieller Assets interpretieren. Porter bleibt beispielsweise bei der Definition von Wert relativ offen (Porter 1986). In einem engen wirtschaftlichen Kontext verwenden wir »Wert« gleichbedeutend mit »Wertschöpfung«. Dank einer intelligenten Kombination von Ressourcen gilt es, Leistungen effizient zu erbringen und die Vorleistungskosten wie auch Kosten für die eigentlichen Ressourcen (Arbeitseinsatz, Kapitaleinsatz et cetera) zu optimieren. Gleichzeitig soll mit effektiven Leistungen ein optimaler Wertbeitrag für den Kunden geboten werden. Dieser führt über Mehrverkäufe und eine erhöhte Zahlungsbereitschaft zu einem möglichst hohen Markterlös. Abbildung 1.1 zeigt die Zusammenhänge.

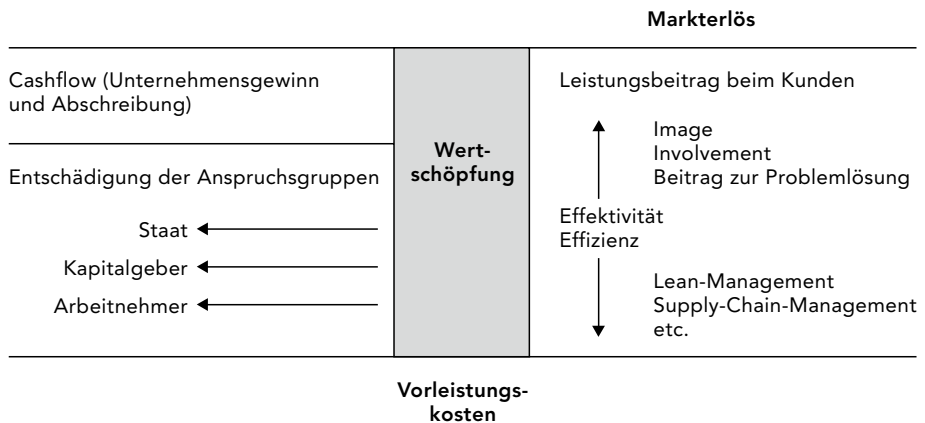


Abbildung 1.1: Zusammenhänge der Wertschöpfung

Um sich gesellschaftlich zu legitimieren, seine Anspruchsgruppen zu befriedigen und wirtschaftlich zu überleben, muss ein Unternehmen somit einen optimalen Mehrwert für Kunden schaffen.

In diesem Sinn wird der Wert für Kunden als Beitrag der unternehmerischen Leistung für den Kunden verstanden. Es geht um die Frage, wie ein Unternehmen oder ein Unternehmenssystem (zum Beispiel auch öffentliche Verwaltungen oder virtuelle Unternehmen) diesen optimalen Mehrwert für seine Kunden gestalten kann (Zeithaml 1988; Woodruff 1997).

Der Kundenvorteil (oder Wert für Kunden) besteht in seinem wahrgenommenen Mehrnutzen im Prozess der Zusammenarbeit und für die Leistung eines Anbieters (Anderson/Naurus 1998, S. 5 ff.; für eine umfassende Diskussion des Begriffs und für mögliche Operationalisierungen siehe die Abbildung 2.3). Durch Beiträge des Kunden an die Leistungsentwicklung und Leistungsinnovation wird auch die Problemlösungsfähigkeit des Kunden verstärkt. Der Nutzen der Kundenbeziehung steigt sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter.

Unser Vorschlag ist nicht neu. Seit Mitte der Achtzigerjahre wird das Marketing umschrieben als »marktorientierte Unternehmensführung, die durch systematische Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Abnehmer einen Unternehmenserfolg erzielen will« (Hill/Rieser 1993; Weinhold 1994; Meffert/Bruhn 1997). Porter definierte den Wert für den Kunden als den im Gestehungsprozess geschaffenen Nutzen. Unternehmen müssen im Kampf um Wettbewerbsvorteile den Wert, den sie für ihre Kunden schaffen, steigern oder gezielter ausrichten. Dazu werden zwei Grundstrategien, die Qualitätsdifferenzierung (Wertschaffung durch spezifische Qualität) oder die Kostenführerschaft (Wertschaffung durch Potenzial für wichtige Gestehungskosten) vorgeschlagen (Porter 1986).

Die Ansätze in diesem Werk gehen für den Kundenwert in verschiedener Hinsicht weiter als bisherige:

1. Weil sie nicht nur Kunden oder die Marktsegmente, sondern Communitys und ihre Interaktionen berücksichtigen. One-to-One-Marketing ist heute in vielen Bereichen durch neue Kommunikations- aber auch Produktionstechnologien genauso möglich wie die Mitgestaltung von Communitys.
2. Weil sie nicht Produkte oder Sortimente, sondern integrierte Leistungssysteme in den Vordergrund stellen. Damit gilt es auch vermehrt, mögliche Kooperationen, virtuelle Unternehmen oder Markensysteme zu betrachten.
3. Weil sie neue Nutzendimensionen bewusst berücksichtigen. Zusätzlich zur »traditionellen« Bedürfnisbefriedigung müssen »Beiträge zur Problemlösung«, »emotionale Kundenwerte« und »Erlebniswelten